

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences économiques



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب بمراكز البحث العلمي بالجزائر

- دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) - بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسات

الأستاذ المشرف:

خير الدين جمعة

إعداد الطالب(ة):

سهير قوادرية

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	د/ حبة نجوى	أستاذة محاضرة - ب -	رئيسا	جامعة بسكرة
2	د/ خير الدين جمعة	أستاذة محاضرة - أ -	مشرفا	جامعة بسكرة
3	د/ بعيبي سامية	أستاذة محاضرة - ب -	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

الشـكـر و عـرفـان

الحمد لله ربي العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين ، سيدنا محمد النبي الأمي و على آله وصحبه أجمعين .

نشكر الله ونحمده إلهامنا الصبر طيلة مشوارنا على التوفيق في إنجاز هذا العمل المتواضع وما توفيقني إلا بالله والذي يسر لي من عباده الأخيار .

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساندني بجهده وعلمه الأستاذة الفضية "خير الدين جمعة" التي أشرفت على مذكرتي والتي كانت كالأستاذة الصديقة والأخت الحبيبة، أشكرها على رحابة صدرها وروحها الطيبة وملاحظاتها الهامة والبناءة ، أرجو من الله سبحانه وتعالى أن يوفقها إلى ما تطمح إليه أن يجمعني وإياها في أعمال أخرى إن شاء الله .

ودونما أنسى أساتذتي الكرام الأستاذ غضبان حسام الدين والأستاذ في كلية العلوم الإنسانية زروق رياض و الأستاذة خان أحلام وهذا لتشجيعهم ومساعدتهم لي رغم كل إنشغلاتهم على طول مشواري الدراسي .

والشكر لجميع الباحثين في مركز البحث العلمي على تقديم المساعدة لي لإنجاز هذا العمل .

وفي الختام أسئله العلي القدر أن يجعل هذا العمل المتواضع خالصا لوجهه الكريم وآخر دعونا أني الحمد لله رب العلمين .

لجميع منا أسمى عبارات الشكر والتقدير

سهير قوا دريغ

الإهداء

إلى الذي أتشرف بحمل إسمه إلى الذي أقتدي بخطواته عنا سهرت
ويدا تعبت زرعت وحق عليها الحصاد ، وتاج على رأسي إلى أبي
الحبيب .

إلى مدرسة الوفاء والحب والحنان و إلى التي جعلت تحت أقدامها
الجنة إلى أمي الحبيبة .

إلى ضياء قلبي ونور حياتي زهرة بيضاء كلما ابتسمت ذهب عني
العناء إلى جدتي الغالية .

إلى من ساندوني في الحياة إلى وقوتي وملاذي بعد الله إلى من
أثرنى على نفسه إخوتي الغالية .

إلى صدقات عمري ورفيقات دربي حياة ، فطيمة ، سهام ، نور
الهدى ، حليلة ، إلى من ضاقت السطور عن ذكرهم فوسعهم قلبي.

قوا دريغ سهير

المـلـخـص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) - بسكرة - ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، و تم استخدام الإستبيان كأداة للدراسة ، و قد تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة والمتمثلة في مجموعة من الباحثين في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) - بسكرة - ، حيث تم توزيع 34 إستبانه ، تم استرجاع 34 إستبانه بنسبة استرجاع (100 %) تم إختبار الفرضيات بالإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

و توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ، أهمها:

* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية في إدارة المواهب في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) - بسكرة - .

* وجود مستوى متوسط لثقافة التنظيمية في المركز حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,75 وانحراف معياري 0,721.

* وجود مستوى متوسط لإدارة المواهب في المركز حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,03 بانحراف معياري 0,910 .
قدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات ، أهمها :

- على المركز أن يحافظ على الثقافة التنظيمية التي تشجع على تبني إدارة المواهب و التخلص من الثقافة التنظيمية التي تعرقل تبني إدارة المواهب و المحافظة على مستوى تطبيق إدارة المواهب والعمل على تحسين في مركز البحث العلمي و توفير كل الإمكانيات الضرورية التي تساعد على المحافظة على مواردها البشرية وعلى المركز تشجيع الإبداع و الابتكار و المبادرة وروح التعاون لدى الباحثين والمشاركة في إتخاذ القرارات .

الكلمات المفتاحية : الثقافة التنظيمية -إدارة المواهب - مركز البحث العلمي والتقني لمناطق الجافة (عمر برناوي) - بسكرة - .

Study summary:

The aim of the study to know the impact of organizational culture in the management of talent in the Scientific and Technical Research Center for Dry Areas (Age-Branci) - Bistrara - and adopted the study on the analytical transparent approach. The questionnaire was used as a study tool, and has been distributed to the study sample of the researchers in the Scientific and Technical Research Center of Dry Area (Derma) - Bistrara - 34 Stanna, 11 bulk was retrieved by retrieval (100%) The hypothetical was prepared by acknowledging a group of statistical methods using the SPSS Statist. The study has found that many of the results, the most important of which

* There is a statistically significant impact of the organizational culture on talent management at the Scientific and Technical Research Center for Dry Areas (Omar Barnawi) - Biskra -

* The presence of an average level of organizational culture in the center, where the arithmetic mean was 2.75 and a standard deviation of 0.721

* There is an average level of talent management in the center where the arithmetic mean is 3.03 with a standard deviation of 0.910.

The study made a set of suggestions, the most important of which are

- The center must maintain the organizational culture that encourages the adoption of talent management and the elimination of the organizational culture that hinders the adoption of talent management and the maintenance of the level of talent management application and work to improve the scientific research center and provide all the necessary capabilities that help to preserve human resources The center shall encourage creativity, innovation, initiative and a spirit of cooperation among researchers, and participate in decision-making.

. **Keywords** :Organiziatiion culture – Talent Management - Scientific and Technical Research Center for Dry Areas (Age-Branci) - Bistrara -

السلامة

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الشكر والعران
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ح	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب والثقافة التنظيمية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب
03	المطلب الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة المواهب
04	الفرع الأول : مفهوم المواهب وخصائص الموهوبين
06	الفرع الثاني : أصناف وطرق إكتشاف المواهب
06	المطلب الثاني: مدخل إدارة المواهب
06	الفرع الأول : نشأة ومفهوم إدارة المواهب
09	الفرع الثاني : أهداف و أهمية إدارة المواهب
10	الفرع الثالث : مبادئ وأساليب إدارة المواهب
11	المطلب الثالث : مضمون إدارة المواهب
12	الفرع الأول : عمليات إدارة المواهب
15	الفرع الثاني : أهم نماذج وأنواع إدارة المواهب
17	الفرع الثالث : إستراتيجيات وتحديات إدارة المواهب
18	المبحث الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية
18	المطلب الأول: المفاهيم الأساسية حول الثقافة التنظيمية
19	الفرع الأول: التطور التاريخي و مفهوم الثقافة التنظيمية
19	الفرع الثاني : خصائص و أهمية الثقافة التنظيمية
20	الفرع الثالث : عناصر و أنواع الثقافة التنظيمية
22	المطلب الثاني: مستويات ومصادر وأهم نماذج الثقافة التنظيمية
28	الفرع الأول :مستويات الثقافة التنظيمية
28	الفرع الثاني :مصادر الثقافة التنظيمية

فهرس المحتويات

29	الفرع الثالث :أ هم نماذج الثقافة التنظيمية
30	المطلب الثالث :أبعاد ووظائف ومحددات الثقافة التنظيمية
32	الفرع الأول :أبعاد الثقافة التنظيمية
33	الفرع الثاني : وظائف الثقافة التنظيمية
35	الفرع الثالث : محددات الثقافة التنظيمية
35	المبحث الثالث : دور الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب
35	المطلب الأول: دور الثقافة التنظيمية على عملية جذب تنمية وتطوير المواهب
36	الفرع الأول: دور الثقافة التنظيمية على عملية جذب المواهب
36	الفرع الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تنمية و تطوير المواهب
37	المطلب الثاني : دور الثقافة التنظيمية على عملية تخطيط الخلافة و الإحتفاظبالمواهب
37	الفرع الأول: دور الثقافة التنظيمية على عملية تخطيط الخلافة
38	الفرع الثاني :دور الثقافة التنظيمية على الإحتفاظ بالمواهب
38	المطلب الثالث :دور الثقافة التنظيمية في تبني إدارة المواهب
56	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : إطار التطبيقي للدارسة دارسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة	
58	تمهيد
58	المبحث الأول : تقديم عام حول مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) - بسكرة -
58	المطلب الأول : تعريف وأهداف بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) - بسكرة -
58	الفرع الأول : تعريف بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) - بسكرة -
61	الفرع الثاني : أهداف بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) - بسكرة -
62	المطلب الثاني : إلتزامات ونشاطات مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة(عمر برناوي)بسكرة
62	الفرع الأول : إلتزامات مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة(عمر برناوي) - بسكرة -
65	الفرع الثاني : نشاطات و إنجازات مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة(عمر برناوي) بسكرة
68	المطلب الثالث : التوجهات الإستراتيجية الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) - بسكرة -
68	الفرع الأول : مهام و التوجهات الإستراتيجية مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) - بسكرة -
72	الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة

فهرس المحتويات

76	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة
76	المطلب الأول :مجتمع وعينة الدراسة
76	الفرع الأول :مجتمع الدراسة
76	الفرع الثاني : عينة الدراسة
76	المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات و أداة الدراسة
78	الفرع الأول : أدوات جمع البيانات
80	الفرع الثاني:أداة الدراسة
82	المطلب الثالث :ثبات وصدق أداة الدراسة و التوزيع الطبيعي لها
82	الفرع الأول :ثبات أداة الدراسة
83	الفرع الثاني : صدق أداة الدراسة
84	الفرع الثالث : مدى خضوع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي ونتائج إختبار ثبات التباين
86	المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة
87	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة.
87	المطلب الثاني : تحليل وتفسير إتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة
87	الفرع الأول : المتوسط الحسابي ونسب الموافقة للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)والمتوسط الحسابي ونسب الموافقة للمتغير التابع (إدارة المواهب)
87	الفرع الثاني : إختبار الفرضيات
87	المطلب الرابع : مناقشة نتائج الدراسة
87	الفرع الأول : تفسير نتائج إختبار الدراسة
88	الفرع الثاني :الإقتراحات المستخلصة من خلال نتائج الدراسة
88	الفرع الثالث: التوجيهات البحوث المستقبلية
89	خلاصة الفصل
91	الخاتمة
93	قائمة المراجع
101	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	تصميم الهياكل التنظيمية	35
2-1	Peters&Watermen خصائص المؤسسة المتميزة وفق نموذج	39
1-2	توزيع عدد العمال المركز بحسب طبيعة المنصب	47
2-2	توزيع فرق البحث حسب الأقسام	53
3-2	محور الطاقة المتجددة	56
4-2	توزيع الإستيبيان على عينة الدراسة	56
5-2	ثبات أداة الدراسة	58
2-6-أ	الصدق البنائي لمؤشرات أبعاد الثقافة التنظيمية	60
2-6-ب	الصدق البنائي لمؤشرات أبعاد إدارة المواهب	63
2-7-أ	توزيع العينة حسب الجنس	67
2-7-ب	توزيع العينة حسب العمر	68
2-7-ج	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	69
2-7-د	توزيع العينة حسب سنوات	70
2-7-هـ	توزيع العينة حسب الرتبة	83
2-8-أ	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الثقافة التنظيمية	84

قائمة الجداول

85	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات إدارة المواهب	2- 8 ب
85	ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	2- 9
84	نتائج معامل بيرسون الإرتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب	2- 10
85	تحليل الأثر المتغيرات الدراسة	2- 11
85	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضيات الرئيسية	2- 12
86	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار الفرضيات الفرعية	2- 13

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
05	أصناف الموهبة	1-1
08	مراحل ظهور إدارة المواهب البشرية	2-1
16	عمليات إدارة المواهب	3-1
17	نموذج الإطارات الخمسة لإدارة المواهب	4-1
17	يوضح نموذج SHL Group Limited 2008 إدارة المواهب.	5-1
18	نموذج AQCT: يوضح نموذج إدارة المواهب لـ AQCT	6-1
31	أنواع الثقافة التنظيمية	7-1
32	أنواع الثقافة التنظيمية	8-1
37	يتألف من ثلاثة مستويات Schein نموذج	9-1
38	Hofstede أبعاد الثقافة التنظيمية حسب نموذج	10-1
39	إطار ماكنزي سباعي الأبعاد	11-1
42	وظائف الثقافة التنظيمية	12-1
48	العلاقة بين الثقافة التنظيمية و إدارة المواهب	13-1
45	أهداف مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة	1-2
54	الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة عمر برناوي بسكرة	2-2
65	نتائج إختبار خضوع الدراسة للتوزيع الطبيعي	2-3 أ
66	نتائج إختبار ثبات التباين لإنحدار البسيط	2-3 ب
67	الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب الجنس	2-4
68	الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب العمر	2-5
69	التمثيل البياني بالدائرة النسبية لي توزيع العينة حسب مستوى التعليمي	2-6
70	الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب سنوات الخبرة	2-7

مفتحة

مقدمة

في ظل العولمة و تغيرات المحيط و اشتداد المنافسة بين المؤسسات أصبحت المؤسسات منفتحة على محيطها الخارجي حيث أصبحت تؤثر فيهم وتتأثر بهم خلال قدرتها على استغلال الفرص و تقادي التهديدات و تزايد وعيها بالبيئة الداخلية خاصة الموارد البشرية . و أصبح استثمار في المورد البشري جزءا مهما من إستراتيجيات المؤسسات حتى تكون قادرة على التنافس و البقاء و الاستمرار لما له من دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية ،من خلال المواهب التي تمتلكها المؤسسة و التي من الصعب تقليدها. وعلى المؤسسة الناجحة دراسة كل الجوانب المتعلقة بالمورد البشري في إكتشاف السمات و المواصفات و تحسين و تنمية المواهب و استقطاب الموارد البشرية ذات مواهب عالية و المحافظة عليها من خلال إدارة المواهب البشرية باعتبارها المصدر الأساسي الذي لا يمكن تقليده أو استبداله ، و تساهم إدارة المواهب البشرية في ضمان عمليات النمو و الاستمرار في تحسين مهارات الموارد البشرية و مواهبهم لتنمى و متغيرات المحيط و ذلك من خلال عدة عوامل الداخلية و الخارجية من أهمها الثقافة التنظيمية.

لقد أعطى الباحثون اهتمام كبيرا للثقافة التنظيمية في علم اجتماع و الإدارة و علم النفس الاقتصاد لما لها من أهمية بالغة في تشكيل هوية المؤسسة ، لكونها العامل الأساسي لتحديد نجاح و تفوق المؤسسات خاصة الوقت الحالي الذي يتميز بسرعة تغير بيئة العمل التي تؤثر على أداء المؤسسات و فعاليتها لتحقيق الأهداف .

تتطور الثقافة التنظيمية مع الوقت و ترسخ من خلال التفاعل الاجتماعي ، و التضامن العاملين فيما بينهم ، لأنها تشكل إطارا إرشاديا فعلا للعاملين فيها و تؤثر على سلوكهم في المؤسسة، فالمؤسسات التي تملك ثقافة تنظيمية قوية تمكن أعضاءها من الالتزام و الانضباط و الإبداع و التجديد و المشاركة في اتخاذ القرار مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء متميز يمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف ، فالثقافة التنظيمية تستمد من مجموعة من المعتقدات و المعايير و القيم المشتركة بين العاملين في المؤسسة التي تساعد على نجاح و الانضباط و الصرامة و تشجيع المبادرات الفردية ودرجة تحمل المخاطر و تقبل الاختلاف، التي تساهم في توليد الثقة بين العاملين و الشعور بالانتماء و إنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة كما تهدف الثقافة التنظيمية الى اندماج العاملين الجدد في المؤسسة و تعزيز التزام أعضاء المنتمون لها من اجل تحقيق الأهداف المسطرة من خلال تحديد قاعدة

مقدمة

العمل و الكفاءات و الأداء و إنجاز الأهداف مما يؤدي الى تميز الأداء العاملين و تطويرهم و التأثير في سلوكهم.

إذا إدارة المواهب البشرية تعد من المواضيع الحديثة و من أبرزها لأنها تشكل جزءا مهما لتطور المؤسسات وتحقيق أهدافها و مواجهة التحديات و الدخول في الأسواق جديدة من خلال الإبداع و الابتكار لأنها تهتم بإدارة العنصر البشري و تحقيق الميزة التنافسية من خلال بناء العلاقات الإنسانية بين الأعضاء المؤسسة ونقل المواهب بينهم ، مما يحقق التميز للمؤسسة.

1. إشكالية الدراسة :

وفي ضوء ذلك يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية :

✓ هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية في إدارة المواهب بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة

(عمر برناوي) - بسكرة - ؟

ولمعالجة هذه الإشكالية الرئيسية يتطلب منا الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية :

2. الأسئلة الفرعية

- ما مستوى الثقافة التنظيمية بالمركز البحث العلمي عمر برناوي؟
- ما مستوى إدارة المواهب بالمركز البحث العلمي عمر برناوي؟
- هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية و إدارة المواهب للمؤسسة بالمركز البحث العلمي التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) - بسكرة - ؟

3. فرضيات الدراسة :

من اجل الإجابة على الإشكالية المطروحة، ارتأيت وضع الفرضيات التالية :

- الفرضية الرئيسية :

❖ يوجد أثر للثقافة التنظيمية في إدارة المواهب بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر

برناوي) بسكرة .

ينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية :

❖ يوجد اثر للثقافة البيروقراطية في إدارة المواهب بمركز البحث العلمي التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة.

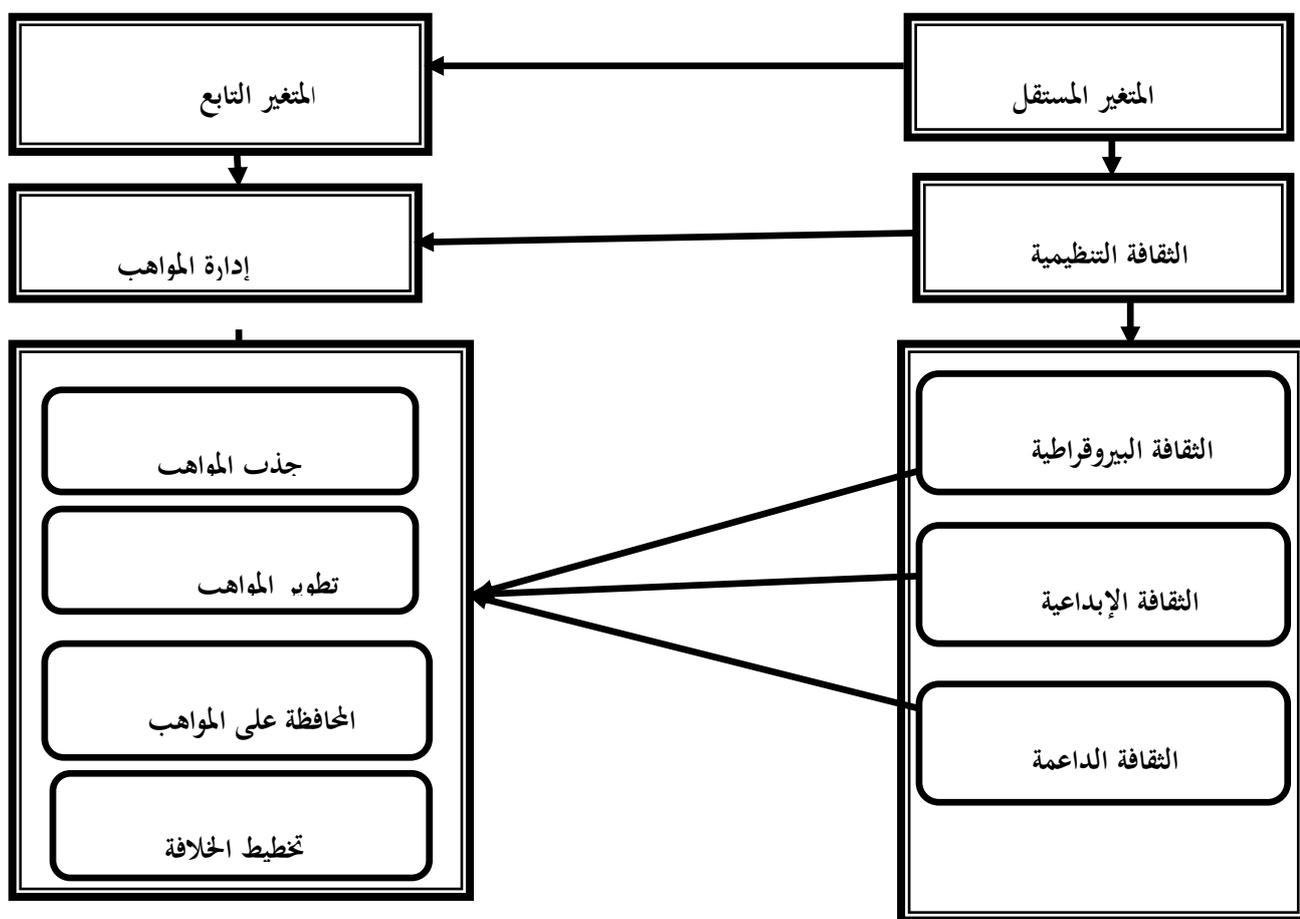
مقدمة

❖ يوجد أثر الثقافة الإبداعية في إدارة المواهب بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة.

❖ يوجد أثر للثقافة الداعمة في إدارة المواهب بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة.

4. نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): النموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطلبة

5. أهمية الدراسة :

مقدمة

- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أهم المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال و السلوك التنظيمي.
- إن موضوع له أهمية كبيرة لارتباطه بالموهب البشرية .
- إن مصطلح إدارة المواهب البشرية هو من المصطلحات الحديثة حيث أصبحت المؤسسات تركز على جذب أفضل العناصر من القوى العاملة و العمل على تنميتها و تحفيزها على الأداء و الاستمرار و الإبداع و الابتكار .
- النجاح الذي حققته المؤسسات البيانية باعتمادها على الثقافة التنظيمية .
- عدم اهتمام المؤسسات بجانب المورد البشري و اعتباره مجرد آلة للعمل و الإنتاج و عدم كشف عن المواهب الباطنية.

6. أهداف الدراسة:

- إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو بيان أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة، وذلك من خلال :
- التحقق من الفرضيات للخروج بنتيجة جيدة؛
- السعي إلى التوسع استخدام المفاهيم وترسيخها وأخذها بعين الاعتبار ؛
- مراعاة قدرات العاملين و رغباتهم و الحاجات الضرورية اللازمة لإخراج المواهب الكامنة لديهم بما يخدم المؤسسة ؛
- الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في نجاح أو فشل المؤسسات؛
- أغناء الدراسة نظريا حتى تسهل على المؤسسة الجزائرية و الباحثين الإطلاع على أحداث مواضيع الثقافة التنظيمية و إدارة المواهب البشرية ؛
- دراسة تأثير القيم و المفاهيم الثقافية في تنمية مواهب الموظفين ؛
- اقتراح بعض الحلول و التوصيات لتغلب على بعض المشكلات السلوكية للعاملين ، و التي بشأنها إرساء القواعد التنظيمية يمكن أن تدعم من القدرة التنافسية ؛
- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تربط بين الثقافة التنظيمية و إدارة المواهب البشرية في المؤسسة ؛

مقدمة

• يمكنها إن تفتح باب لمزيد من الدراسات و الأبحاث من خلال النتائج التي تتوصل إليها .

7. أسباب إختيار الموضوع:

❖ الأسباب الذاتية :

- رغبتى الدائمة في البحث في حول موضوعات إدارة الموارد البشرية ،من أهمها إدارة المواهب و كيفية جذبها المحافظة عليها داخل المؤسسة و ذلك لتطوير و تخطيط خلافتة ؛
- الرغبة في مواصلة دراسة موضوع الثقافة التنظيمية لأنه شيق و يستحق الدراسة؛
- الميل القوي لمعالجة هذا الموضوع ؛
- لرغبة والاهتمام الشخصي في دراسة ومعالجة موضوع إدارة المواهب ؛
- تقديم بعض التوصيات و الاقتراحات؛
- القناعة الشخصية بأهمية الموضوع الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب .

❖ الأسباب الموضوعية :

- عرفة اثر لثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية الأفراد في المؤسسات؛
- إعطاء نظرة و صورة صالحة المعالم الثقافية وبعض المصطلحات الخاصة بها كالقيم و الأخلاق ؛
- الرغبة بأن تصبح المؤسسات الجزائرية من أحسن المؤسسات و إلتزام بالقيم ؛
- يمكن أن تكون هذه الدراسة بوابة لدراسات الأخرى جديدة و إهتمام المسيرين بالثقافة التنظيمية و إدارة المواهب .

8. حدود الدراسة :

و التي تتمثل في :

- الحدود البشرية :العاملون بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة؛
- الحدود الموضوعية :اقتصرت الدراسة على أثر لثقافة التنظيمية في ادارة المواهب بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة(عمر برناوي) بسكرة،و بالتركيز على عدة عمليات لإدارة المواهب منها : تخطيط التعاقب الوظيفي ،الاحتفاظ بالمواهب ،تعويض المواهب،تطوير المواهب ،إدارة اداء المواهب ،استقطاب المواهب ،تخطيط الموارد البشرية، بينما تمي تبني أنواع الثقافة التنظيمية و التي تتمثل في :الثقافة البيروقراطية ،الثقافة الابداعية،ثقافة داعمة.

مقدمة

- الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية في المركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة ؛
 - الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية لهذا البحث في الفصل الثاني من السنة الجامعية 2020/2019،
9. منهج الدراسة :

بههدف دراسة أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب لدى مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة ، نتبع المنهج الوصفي التحليلي إذ يسمح لنا بوصف وتحليل كامل جوانب الموضوع بشقيه (الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب) ، وكذلك لما يمتاز به من القدرة على توافر البيانات حول المشكلة محل البحث و تفسيرها ، كما سيتم إتباع منهج دراسة حالة حيث نقوم بدراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بالاعتماد على الإستبيان و استخدام الأدوات الإحصائية المناسبة حتى يتم اختبار الفرضيات الموضوعية و الوصول إلى نتائج و اقتراحات.

10. الدراسات السابقة :

تعتبر استطلاع الأبحاث و الدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث ، و لقد تم استطلاع لعديد من الدراسات و سنعرض أهم و أحداث ما توفر منها :

أولا : الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب :

- خان أحلام ومريم حمير (2019) ، مبادئ و استراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة،مجلة الاقتصاديات المالية و البنكية و إدارة الأعمال جامعة بسكرة ، المجلد 05، العدد 1، الصفحات 81-103 ، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المبادئ وإستراتيجيات إدارة الموهبة داخل المؤسسة ، وذلك من أجل تحسين وفهم إدارة الموارد البشرية فيها خاصة ما يتعلق بالأفراد الموهوبين ، وتوصلت هذه الدراسة أن ضرورة معرفة التطبيق الجيد لإستراتيجية إدارة المواهب في المؤسسة من أجل إستقطاب الموهوبين والمحافظة عليهم وتطوير قدراتهم ، بما يخدم أهداف المؤسسة ويدعم تنافسيتها.
- ضرغام حسن عبد و أميرة هاتف الجنابي و خير الدين محمد علي حبش ، (2017) ، أثر إدارة المواهب في تحقيق النجاح الإستراتيجي بتوسيط الأداء التنظيمي المستدام دراسة إستطلاعية لآراء عينة من مديري ومسؤولي شركة آسيا سيل لاتصالات المتنقلة في العراق ، مجلة اللوم الإدارية مجلة فصلية

مقدمة

متخصصة محكمة ، العراق،المجلد 01 ، العدد 03 ، الصفحات 297- 335 ، هدفت هذه الدراسة إلى بيان تأثير إدارة الموهبة في تحقيق النجاح الإستراتيجي من خلال الأداء التنظيمي المستدام في شركة آسيا سيل للإتصالات المتقلة في العراق ، ولتحقيق الأهداف تم صياغة مخطط فرضي يتكون من ثلاث متغيرات رئيسية حيث يتمثل المتغير المستقل إدارة الموهبة ن خلال أربعة أبعاد حددها (كسب الموهبة ، بناء الموهبة ،المحافظة على المواهب ،أمثلية إدارة المواهب) أما المتغير الوسيط فيمثل الأداء التنظيمي المستدام من خلال ثلاث أبعاد (الإبتكار التنظيمي ، البراعة التنظيمية ، المرونة التنظيمية) ، أما المتغير المعتمد فهو النجاح الإستراتيجي ويتكون من الأبعاد (إستراتيجية محددة ، تنفيذ فعال ، الإبداع ، رضا الزبون) ، وتم استنباط مجموعة من الفرضيات وبناءها منها فرضيات للارتباط وفرضيات لأثر و فرضيات للمتغير الوسيط ، واعتماد على أسلوب البحث التحليلي ، و إستخدام الإستبيان أداة لجمع بيانات البحث ، و تم توزيعها إلى 80 وتم إجراء التحليل الإحصائي للبيانات وإختبار الفرضيات بإستخدام الأدوات الإحصائية من خلال SPSS وقد أظهرت النتائج صحة الفرضيات البحث الإعتماد عليها وصيغت العديد من الإستنتاجات التي توصي بضرورة إعتماد إدارة الشركة على أبعاد إدارة الموهبة و الأداء التنظيمي المستدام لتحقيق النجاح الإستراتيجي .

• صبيان أمال (2019) ، " إدارة المواهب "آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية - دراسة حالة :مجموعة من المؤسسات الجزائرية - ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية ، جامعة أبو بكر بالقايد ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، تلمسان ، هدفت الدراسة إلى التعرف على وضع إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية ومدى شروعا في الإستجابة للتوجهات المعاصرة حيث تم دراسة الواقع تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب فيها ، وذلك عن طريق دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات المشاركة في الصالون المواهب و التوظيف وقد خلصت الدراسة إلى أن معظم المؤسسات المشاركة في هذه الصالونات هي المؤسسات متعددة الجنسيات ، وهي تقوم بتطبيق أحداث برنامج إدارة المواهب .

• عزيزة عبد الرحمن عبد الله الصيام ، (2013) ، واقع تطبيق إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى و العليا - دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة ، قدمت هذه الرسالة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة ،الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، بغزة ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة المواهب

مقدمة

البشرية من خلال فحص مدى توفر المبادئ الجوهرية لهذا النظام من وجهة نظر أفراد الإدارة الوسطى والعليا بالجامعة الإسلامية - بغزة ، و لتحقيق من الأهداف الدراسة قامت الباحثة بجمع البيانات من مصادر مختلفة واستخدمت المنهج الوصفي والتحليلي لإجراء الدراسة والإستبيان كأداة لجمع المعلومات وتكونت عينة الدراسة من أفراد الإدارة الوسطى والعليا في الجامعة الإسلامية بغزة سواء أكانوا إداريين أو أكاديميين بمنصب الإداري و البالغ عددهم (192) ، حيث تم توزيع (113) إستبئانة ، تم إسترداد (90) منهم وقد بلغت النسبة الإجمالية (77.5%) وتم إستخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك غموضا في مفهوم إدارة المواهب البشرية في إدارة الوسطى والعليا حيث تتوفر بعض المبادئ الأساسية لهذا النظام ولكن الممارسة الفعلية لم تكن ظاهرة المجال ، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تعزز ممارسا إدارة المواهب لدى إدارة الجامعة الإسلامية من أهمها ضرورة وجود لوائح تنظيمية وضرورية لخلق ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة المواهب البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية وذلك بجميع لوسائل المتاحة كالمشاركة في ورش العمل والمؤتمرات والحلقات الدراسية المتخصصة بإدارة المواهب ، توصي الباحثة إدارة الجامعة الإسلامية بضرورة وضع برنامج (نظام) متكامل لإدارة المواهب توصي مع التركيز على العمليات والأخذ بعين الإعتبار ثقافة الجامعة الإسلامية .

ثانيا : الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية :

● خبابة علاء الدين (2018) ، أثر الثقافة التنظيمية على صياغة و تنفيذ إستراتيجية المؤسسة - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ، جامعة فرحات عباس ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، سطيف ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على صياغة إستراتيجية المؤسسة ، وللوصول إلى أهداف الدراسة تم القيام بدراسة ميدانية شملت 25 مؤسسة صناعية متوسطة الحجم تنشط في ولاية سطيف تمثل حجم العينة قصدية ، وتم تطوير الإستبيان لغرض جمع البيانات من هذه المؤسسات ، بالإضافة إلى المقابلة و الملاحظة ، وتم جمع وتحليل البيانات و إختبار الفرضيات بإستخدام SPSS ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى :

✓ يوجد أثر إيجابي ، بدرجة ضعيفة إلى متوسط للثقافة التنظيمية على صياغة الإستراتيجية المؤسسة ، عن طريق الأبعاد الثلاثة ، المتمثلة في البعد القيادي و التنظيمي و الإنساني مجتمعه .

مقدمة

• بن خالد عبد الكريم ، (2017) ، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي ، (دراسة ميدانية بالمؤسسات الإستشفائية العمومية بولاية أدرار ، أطروحة للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم في علم النفس ، جامعة وهران ، كلية العلوم الإجتماعية ، وهران ، تهدف هذه الدراسة إلى الكشف على مستوى عوامل جودة الحياة في العمل ، عوامل الثقافة التنظيمية لدى عمال القطاع الصحي ، التأثير المعنوي بينهما ، البحث عن الفروق بين المتغيرات الشخصية والمهنية لدى عينة الدراسة إتجاه جودة الحياة في العمل و الثقافة التنظيمية ، وتم إختيار عينة مكونة من 312 موظفا في مجال القطاع الصحي في ولاية أدرار ، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في البحث و الإستمارة كأداة جمع المعطيات ، أما المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة تمت بإستخدام إختبار t test لعينة واحدة ، و لعينتين مستقبليتين للكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات ، الإندثار الخطي المتعدد لمعرفة قيمة تأثير أبعاد جودة حياة في العمل على الثقافة التنظيمية لدى عينة الدراسة ، توصلت هذه الدراسة إلى توفر عوامل جودة الحياة في العمل و عوامل الثقافة التنظيمية في المؤسسات قيد الدراسة بدرجة المتوسطة ، وجود تأثير دال إحصائيا لبعض أبعاد جودة الحياة العمل (خصائص منصب العمل ، الأجور والمكافئات ، جماعة العمل ، المشاركة في القرار) على الثقافة التنظيمية ، أما أبعاد (بيئة العمل ، وأسلوب الرئيس في الإشراف) فكانت درجة التبوء غير دالة إحصائيا ، أما وجود فروق دالة إحصائيا التي تعزى إلى الخصائص الشخصية والمهنية لدى عينة الدراسة حول أبعاد جودة الحياة في العمل عموما فقد تحققت بشكل جزئي ، حيث أن متغيرات الجنس والسن والخصائص الوظيفية غير دالة إحصائيا أما متغيرات الأقدمية في العمل ومكان العمل كانت دالة إحصائيا .

• إلياس سالم (2006) تحت عنوان ،تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية تمت دراسة الحالة في الشركة الجزائرية لألمنيوم ALGAL_وحدة EARA بالمسيلة جامعة محمد بوضياف ،في كلية العلوم الاقتصادية ، المسيلة ، تناول في هذا الموضوع اثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية باعتمادهم على الإشكالية التالية كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية ؟ ، هدفت هذه الدراسة و توصلت هذه الدراسة إلى تبيان أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية و نمط التفكير لدى الأفراد من خلال تمتعهم بمجموعة و من القيم و المعتقدات و الأفكار مثل المشاركة و الإبداع و الابتكار و الإستقلالية و التجديد و إحترام الوقت الإنضباط في العمل والإلتزام بقواعد وفلسفة المنظمة ، فكل هذه القيم لها تأثير على سلوك و أداء ورضا الأفراد على

مقدمة

منظمتهم مما يدعم الولاء و الإلتزام و الإخلاص في تحقيق أهداف المنظمة ومنه تحقيق ومنه تحقيق أداء متميز ولقد اتضح جليا من خلال الدراسة الميدانية في شركة الألمنيوم - وحدة البثق والتغطية وتذويب الألمنيوم بالمسيلة - تبين وجود العديد من القيم الثقافية و التي تعتبر مقوما ثقافيا مهما لتحقيق أداء جيد وإنتاجية مرتفعة و تبين وجود قيم ثقافية وممارسات وسلوكيات أثرت سلبا على رضا العاملين وأدائهم التي تعتبر معوقا في وجه تحقيق التميز في الأداء في المؤسسة الاقتصادية .

● عيساوي وهيبة ، أثر الثقافة التنظيمية على رضا - دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية تراي بوجمعة ببشار ،مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير ،جامعة أبوبكر بالكايد ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، تلمسان ، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على رضا الوظيفي للموارد البشرية ، وذلك من خلال تأثير كل الجوانب الثلاث للثقافة التنظيمية وهي الجانب المعنوي ، السلوكي والمادي ، وقد أجريت هذه الدراسة على الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية تراي بجمعية ببشار ، توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك إنخفاض نسبي في الرضا الوظيفي لأفراد بها ، مما يفسر مساهمة الجانبين الآخرين للثقافة التنظيمية في التأثير على الرضا الوظيفي وهذا ما ترجمته النتائج في العلاقة القوية بين كل من هذه المتغيرات ، ذكر يلزم تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، إضافة إلى ارتفاع قيمة معامل الارتباط بينها .

ثالثا : أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب :

● خير الدين جمعة وعمرأوي سمية و آخرون ، (2018) ،تحت عنوان أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب في المؤسسة ، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال ،جامعة بسكرة ،العدد 07 ديسمبر 2018 ، عدد الصفحات 242 - 264 ، هدفت هذه الدراسة إلى تبين أثر الثقافة التنظيمية لإدارة المواهب ،باعتبار الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها ، فاستدامة المؤسسات مرهون بتميز مواردها البشرية وخاصة الموهوبين منهم ، وخلصت هذه الدراسة إلى أن للثقافة التنظيمية أثر إيجابيا إذا كانت تدعم عمليا إدارة المواهب البشرية و اثر سلبيا إذا كانت الثقافة ضعيفة لا تعتبر المواهب الموظفين أصول المؤسسة ينبغي إكتشافها وتطويرها والمحافظة عليها .

رابعا : التعليق على الدراسات السابقة :

بعدما تناولنا مجموعة من الدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة توصلنا إلى :

● هناك إتفاق بين الدراسة الحالية و السابقة بين الجانب النظري لموضوع إدارة الواهب .

مقدمة

- هناك إتفاق بين الدراسة الحالية والسابقة في الجانب النظري للثقافة التنظيمية .
- وجود إختلاف بين الدراسات السابقة و الحالة من لجانب المكاني و الزماني .
- وجود إختلاف بين الدراسات السابقة و الحالة من خلال إختيار الأبعاد .

إن إعطاء خلفية ومفاهيم لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر النظرية والتطبيقية مما سهل لنا الطریق في بناء منهجية الدراسة .

10. صعوبات الدراسة :

واجهت الطالبة أثناء إعداد الدراسة عدة صعوبات منها :

- قلة المراجع التي تتمحور حول الموضوع البحث .
- الوباء كورونا (كوفيد19).
- صعوبة التنقل من أجل جمع معلومات الدراسة الميدانية .

11. هيكل الدراسة :

لمعالجة إشكالية الدراسة قسمت الدراسة كما يلي:

الفصل الأول بعنوان الإطار النظري لثقافة التنظيمية وإدارة المواهب ، ويتكون من ثلاث مباحث: الأول تضمن الإطار النظري لإدارة المواهب ، والثاني تضمن الإطار النظري للثقافة التنظيمية بينما الثالث تضمن دور الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب .

الفصل الثاني بعنوان الإطار التطبيقي للإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) - بسكرة - ، ويتكون من ثلاث مباحث: الأول يتضمن تقديم عام حول مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) - بسكرة - ، الثاني يتضمن الإطار المنهجي للدراسة ، بينما الثالث يتضمن عرض تحليل نتائج.

الفصل الأول :

الإطار النظري

إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

تمهيد:

تمثل الموارد البشرية الموهوبة أهمية بالغة غير ملموسة داخل المؤسسة خاصة في الوقت الحالي الذي يشهد جملة من التحولات و التطورات و التحديات لما لها من تأثير كبير على قدرة المؤسسة في إكتساب وتطوير و الاحتفاظ بالعنصر البشري النادر الذي يعد عاملا مهما من عوامل نجاح المؤسسة و تعظيم القيمة المضافة للمؤسسة و التميز فقامت العديد من المؤسسات بتبني إدارة المواهب التي تعد احد السبل التي يمكن للمؤسسات اللجوء اليها لتمييز و المنافسة وذلك من خلال توجه المؤسسات إلى إستقطابو جذب المواهب و الإحتفاظ بها و تطويرها ، سعيا نحو الاستثمار في امتلاك إبداعات جديدة و توظيف المواهب بأقصى ما يمكن من كفاءة وفعالية.

تعتبر الثقافة التنظيمية العنصر الأساسي و المهم لنظام المؤسسة لأنها تؤثر على نجاح و فشل المؤسسة ، من خلال مجموعة من القيم و المعتقدات و الأفكار ، كالمشاركة و الإبداع و المخاطرة و روح الجماعة وروح الفريق و التجديد و الاستماع و المساندة و تقبل أفكار الآخرين، كما قد تكون عاملا ايجابيا ومساعدًا ودفعًا للإنجاز و التقدم في الأداء الموارد البشرية وقد يكون سلبيا و الذي يؤثر على أداء العاملين في المؤسسة ولذا على الإدارة التكفل في المتابعة لموارد البشرية الموهوبة والعوامل المؤثر عليه ، لكشف المواهب والحفاظ عليها و تطوير لتحقيق التميز وعلية يجب إن كون هناك إدارة المواهب البشرية داخل المؤسسة ، تعد إدارة المواهب البشرية أمر ضروري لاعتبار الفرد أصلا من أصول المؤسسة .

وعليه في هذا السياق سنحاول التطرق في هذا الفصل لكل من إدارة المواهب والثقافة التنظيمية ودور الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب خلال تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث المتمثلة في ما يلي:

المبحث الأول:الإطار النظري لإدارة المواهب

المبحث الثاني:الإطار النظري للثقافة التنظيمية

المبحث الثالث:دور الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب

يعد العنصر البشري الموهوب المصدر الأساسي لإدارة المواهب داخل المؤسسة للحصول على مواهب أفضل و متميزة وذات كفاءة وهذا ما نهدف إلى توضيحه في هذا المبحث من خلال التطرق إلى تعرف وخصائص و أصناف الموهبة وطرق اكتشافها ثم إلى نشأة و مفهوم خصائص و أنواع و نماذج و مبادئ و أساليب و عمليات و استراتيجيات و تحديات إدارة المواهب البشرية .

المطلب الأول : مفاهيم الأساسية لإدارة المواهب

لفهم إدارة المواهب سنتطرق أولاً إلى مفهوم المواهب و خصائص و أهمية و تصنيفات المواهب

الفرع الأول : مفهوم المواهب و خصائص الموهوبين

أولاً : مفهوم المواهب

سنحاول التطرق إلى مختلف تعاريف الموهبة قبل الشروع بإدارة المواهب وهي كالتالي :

تعني الموهبة "القدرة على إكتساب روح المبادرة و الإلهام و دوافع النجاح و المرونة و الإستقلالية و الإتساق و الإعتراز بالذات و القدرة الطبيعية على تولي القيادة" (بن سالم، 2011، صفحة 56).

وتعرف أيضاً : أنها مزيج معقد من المهارات و المقدرات المعرفية التي يمتلكها الأفراد (محمد علي، 2017، صفحة 210)

معادلة الموهبة " الموهبة = القدرة على التعلم + القدرة على التفكير + القدرة على ربط المتغيرات + القدرة على التصرف وفقاً للقيم التنظيمية و أهداف المنظمة " (النجار، 2014، صفحة 43)

مما سبق نستنتج أن الموهبة هي عبارة عن الإمكانيات و المهارات النادرة و المتميزة للمورد البشري التي تمتلكها المؤسسة و دون غيرها من المؤسسات الأخرى و التي تحقق للمؤسسة التميز .

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

ثانيا: خصائص الموهوبين

تتميز الموهوبين بمجموعة من الخصائص يمكننا توضيحها في النقاط التالية : (عجيلات، 2017، الصفحات 67-71) .

- أ. الخصائص الجسمية: هناك اختلاف في الأجسام ،فالأشخاص الموهوبين لديهم أجسام مختلفة عنالأشخاص الآخرين لأنهم يتمتعون بحيوية كبيرة وحسب ما إشارةإليه علماء النفس تيرمان واودن إن الشخص الموهوب يتميز بصحة جيدة و نشاط حركي و لديه طاقات عالية للعمل و الراحة نفسية ؛
- ب.خصائص قيادية : يتميز بسمات القائد في القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة و الثقة بالنفس و حل المشكلات الصعبة و الإحساس بالمسؤولية و المجازفة و التمييز والإبداع و الاستقلالية ؛
- ت.خصائص عقلية ومعرفية :و فيها يتميز الشخص الموهوب في السرعة في الفهم والحفظ و استخراج المعلومات بكل دقة و انتقائها ، لديه أفكار منتظمة ويسهل عليه نقلها للآخرين بكل سهولة وبلغة مفهومة للجميع ،لديه الرغبة في التحكم بالأحداث لضمان مستقبل باهر ؛
- ث.خصائص اجتماعية : يتميز الشخص الموهوب بحبة للحرية والابتعاد عن الضغوطات الاجتماعيةومقاومتها ، والقدرة على تحمل المسؤولية و القيادة الاجتماعية ، تقبل انتقادات الآخرين .

الفرع الثاني : أصناف و طرق اكتشاف المواهب

أولاً: أصناف المواهب :تصنف المواهب إلى عدة أصناف نذكر منها :

أ. الموهبة القيادية :

جاءت هذه الفئة في الجزء العلوي من الهرم للمواهب لأنها مصنفة كقادة الموهوبين الذين يتحملون المسؤولية عن التطور وإعداد وتقديم وتنفيذ الإستراتيجية على المستوى الشركات (Louafi & Agti, 2018, p. 444).

ب. الموهبة الأساسية ::(عبد، الجنابي، و حبش، 2017، صفحة 306)

1. وهم الأفراد الذين لديهم إمكانيات و قدرات لرؤية المستقبل ؛

2.يصنعون الإختلاف ويستمر للغد ؛

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

3. يوجد الاختلافات للأفراد الذين يمتلكون الإمكانيات للوصول للمستوى القادم من المسؤولية بين أكثر من

ثلاثة سنوات ؛

ت. المواهب الجوهرية :

1. الأفراد الذين ينجزون الأعمال الجوهرية ؛

2. ينفذون المهمات بمدة قصيرة الأجل (6-12) شهر دون تركيز كبير على المستقبل ؛

3. التركيز على الأفراد الرئيسيين من الأعمال يطلق عليهم (فريق الإنتاج) بشكل رئيس للمسؤولية ؛

4. ليس من الصعب وضع أفكار المهارات الأفراد من مجموعة الموهبة في اتجاه جديد في منحنى التعلم

لتحقيقاً لإبداع في عملية الإنتاج ؛

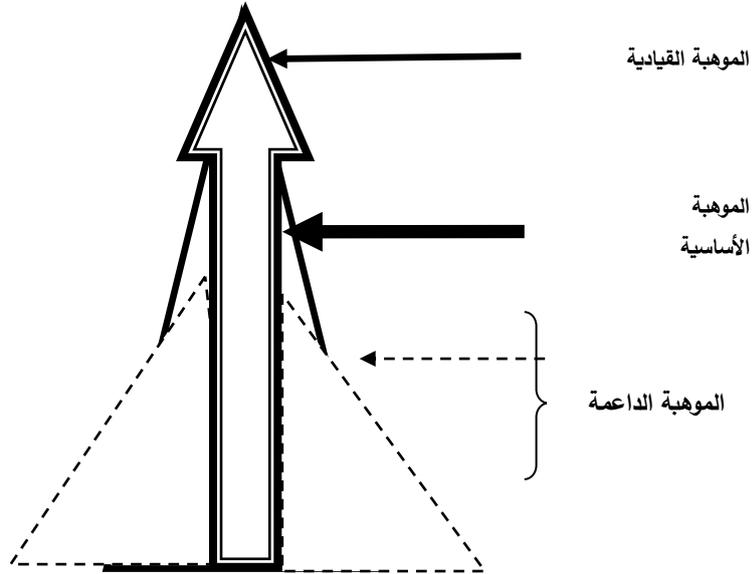
ث. المواهب الداعمة :

1. تمكن من انجاز النشاط بواسطة الموهبة الداعمة الأعمال غير الجوهرية ؛

2. هنالك أنشطة إدارية متعددة تمكن الأفراد من تحفيز قدراتهم الذاتية ومن مصادر خارجية ؛

3. أن المهارات الداخلية لأفراد في مجموعة الموهبة تكون مناسبة بسهولة ومتوفرة للاستحداث و التبديل و الموازنة مع الحدث بسرعة في ظل أسابيع.

الشكل رقم (1-1) : يوضح أصناف الموهبة.



المصدر: (العنزي، العطوي، و العابدي، انظمة عمل الاداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية ادارة الموهبة في المنظمات،

2011، صفحة 98)

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

ثانيا: طرق إكتشاف المواهب

يتم الكشف عن المواهب داخل المؤسسة عن طريق عدة جوانب منها : (نخبة من المتخصصين، 2014، الصفحات 59-60)

أ. محك الذكاء : كان تيرمان أكثر اعتزازا به ، فقام باستخدام مقياس (ستارنفود -بينيه) للذكاء ، ورأى أن الموهوبين هم من يتحصلون على درجات على هذا المقياس بحيث تضعه أفضل 1% من المجموعة التي ينتميا إليها في ضوء مستوى مرتفع ؛

ب. محك التحصيل المدرسي :الذين يتميزون بقدرات عقلية وذات مستوى مرتفع ، ساعدتهم على الوصول في تحصيله الأكاديمي ؛

ت. محك التفكير الإبتكاري :يساعد على الكشف ن الأفراد المميزين و الفريد عن غيره من الآخرين من الموهوبين ؛

ث. محك الموهبة الخاصة :لم يعد التفوق العقلي محصورا بالمستوى الأكاديمي فقط بل في مجالات خاصة تعبر عن موهبة معينة لدى الأفراد للوصول إلى مستويات أعلى ؛

ج. محك الأداء أو المنتج : توقع من الأفراد الموهوبين إعطاء أفضل أداء و إنتاج المتفوق في مجال التخصص.

المطلب الثاني : مدخل إدارة المواهب

لفهم إدارة المواهب سننطلق إلى نشأة ومفهوم و أهداف وأهمية إدارة المواهب وأساليب ومبادئها.

الفرع الأول :نشأة ومفهوم إدارة المواهب

سننطلق إلى نشأة ومفهوم إدارة المواهب

أولا:نشأة إدارة المواهب

مرة إدارة المواهب بعدة مراحل لحجز مقعد رئيسي على طاولة التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التنافسية و قد تدرج ظهور إدارة المواهب عبر عدة مراحل نذكرها كالتالي : (عبد الله صيام، 2013، الصفحات 24-28)

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

أ. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية : لم يكن هناك بالعنصر البشري و لابعهاراته،وتتميز بالإنتاج اليدوي لتحقيق الاكتفاء الذاتي ؛

ب.مرحلة الثورة الصناعية :تميزت بظهور الآلات و المصانع ، يتم فيها اختيار العاملين بناءعلى مهارات معينة وفق العمل المطلوب منهم القيام به ؛

ت.مرحل القرن العشرين : تميزت بالاهتمام بالعنصر البشري وظهر حركات الإدارة العلمية بزعامة تايلور الذي ركز على التعاون بين الأفراد و العاملين والقياس العلمي للعمل ، وتحديد أفضلأساليب الأداء و تعيين واختيار أفضلالأفراد ذات مؤهلات و تحيد نظام المكافآت و الأجور ،والحد من الصراعات من اجل زيادة النتاج وزيادة الإرباح ؛

تلا بعد هذا ظهور علم النفس الصناعي الذي يركز على المتطلبات الذهنية والجسدية للعاملين ، و الاختبارات النفسية لاختيار أفضلالمتقدمين للشغل ويليها ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي ركزت على المبدأ الذي يقول : (حيث أن الناس بعضهم البعض كجماعات لغرض تحقيق الأهدافالجماعة ، فمن الضروري أن يفهم الناس بعضهم البعض ، حيث اعتقدت أنإنتاجية العاملين لاتتأثر بتحسين ظروف العمل المادية بل أيضا الاهتمام بالعاملين)؛

●**ظهور مدرسة إدارةالأفراد**:بدأ الاهتمام إدارة القوى العاملة و توفير الاحتياجات المؤسسة من القوى العاملة و المحافظة لتحقيق أهداف المؤسسة في البقاء و الاستمرار والتطور و الربح ، و حل المشاكل القائمة بين الأفرادوالإدارة، اهتمت هذه المرحلة بالعنصر البشري في العمل وإدارةالإفراد في المؤسسات ؛

ث.**مرحلة نهاية القرن العشرين** : شهدت هذه المرحلة تطور في إدارة الموارد البشرية نتيجة تأثير عدة متغيرات منها العولمة ، المنافسة ، الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء ، التكنولوجيا و أهمها ظاهرة التمكين للعاملين لتمكينهم من كسب مهارات و شعورهم بالمسؤولية ؛

● **مدرسة الموارد البشرية** : نتيجة التطورات الحاصلة في الفكر الإداري تتمثل في الإبداع و الابتكار و استثمارات في القدرات وأفكارالأفراد ، برز خلال الثمانينيات مفهوم جديد لإدارة الأفرادإلىإدارة الموارد البشرية(HRM) و تكمن وظيفة هذه الإدارة في اختيار الأفراد وتعيينهم وتحليل الوظائف و توصيفها و تحديدالأجور و الحوافز و تنمية وتطوير الأفراد وحل مشاكلهم و وتقوية العلاقات التعاون بينهم وبين الإدارة وهذا أدبإلى زيادة مساهماتها في تحقيق أهداف المؤسسة و زيادة الإنتاجية و النمو للأعمال و الأفراد ؛

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

ج. القرن الحادي و العشرين : ازدادت شدة المنافسة في منظمات الأعمالأدبإلى زيادة مهام إدارة الموارد البشرية و أهمها استقطب و جذب أفضل موارد البشرية ذات كفاءات عالية للمستقبل وهذا أدبإلى دراسة وتطورت المدرسة من إدارة الموارد البشرية إلى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ؛

•المدرسة الإستراتيجية للموارد البشرية : هذه المدرسة هي المبدأ لظهور إدارة المواهب للمواد البشرية حيث ركزت هذه المدرسة على استقطاب العاملين و التوظيف و حسب احتياجات العاملين و تحقيق الإنتاجية و الكفاءة و الفعالية ، و إن العامل شريك في العمل و مورد استراتيجي للمؤسسة ؛

ح.موارد القرن الحادي والعشرين : بعد الدور الذي قدمته مدرسة إستراتيجية للموارد البشرية من استقطاب واختيار وذوي المواهب العالية من الموارد البشرية بدأ التركيز على المواهب البشرية و كيفية إدارتها و ظهور مصطلح إدارة المواهب البشرية مكان إستراتيجية الموارد البشرية ؛من اجل التميز لتحقيق الابتكار و الجودة و المرونة ؛

وذلك إذا توفرت للمؤسسات السمات الرئيسية التوجه بالمبادرة و التوجه الافراد و التوجه بالمشاركة العالمين و التوجه العالمي و التوجه بالجودة وهم معرفين كالتالي :

1. التوجه بالمبادرة :تحقيق الاستجابة السريعة لابتكار و التغيير و سرعة التصدي للمشكلات مع ضمان الأداء المتميز ؛

2. التوجه الأفراد :التزام بجذب العاملين ذات مواهب عالية و متميزة ، و تقديم لهم الخدمات و البرامج لتحقيق الإشباع الوظيفي ؛

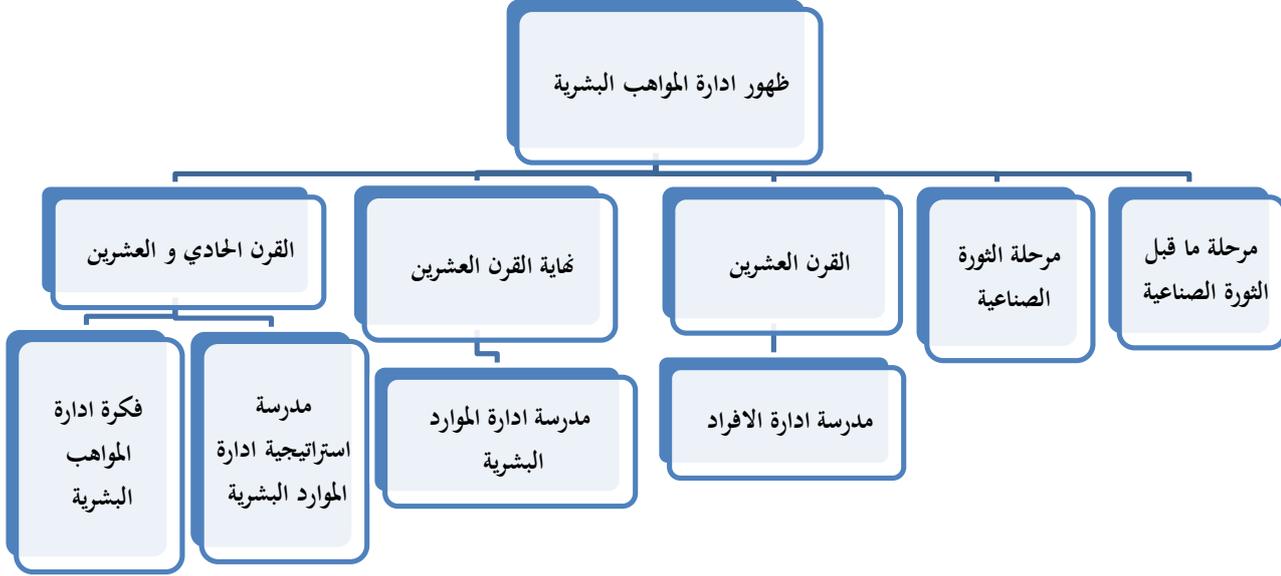
3. التوجه بالمشاركة العاملين :استغلال مهارات ومواهب والأفراد من اجل تحقيق القيمة المضافة ؛

4. التوجه العالمي :القدرة خلق منظمات تدار مهنيا حول العالم ؛

5. التوجه بالجودة : وضع برامج للعمل لتحقيق رضا العملاء لضمان أداء عمل امثل.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

الشكل رقم (1-2) : يوضح مراحل ظهور إدارة المواهب البشرية.



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على (عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، 2013). واقع تطبيق نظام ادارة المواهب البشرية من وجهة نظر الادارة الوسطى و العليا دراسة حالة الجامعة الاسلامية بغزة . قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال من كلية التجارة في الجامعة الاسلامية بغزة . غزة : الجامعة الاسلامية ، (صفحة 28).

ثانياً : مفهوم إدارة المواهب

أدى التطور الذي شهده العالم في إدارة الأعمال في السنوات الأخيرة إلى ظهور عدة مفاهيم واختلف الباحثون و الكتاب في تحديد مفهوم إدارة المواهب

و يمكن تعريف إدارة المواهب البشرية على أنها "هي تنفيذ استراتيجيات متكاملة وأنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف الأشخاص و تطويرهم ، و الاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة ، و الاستعداد لتلبية احتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية" (المصري و الآغا، 2015، صفحة 38).

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

كما تعرف إدارة المواهب " هي الجهود التي تقوم بها المؤسسة من اجل تحسين نظام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ما بهدف جذب ، تحديد ، تقييم و تطوير العناصر الجيدة من العاملين " (خان و حيمر، 2019، صفحة 91).

و تعرف أيضا على أنها: " عملية تطوير و توحيد و تكامل بين كافة ممارسات إدارة رأس المال البشري التي يتم تبنيها داخل المنظمة من أجل ضمان أفضل لاستقطاب (وجذب) العناصر البشرية التي تمتلك قدرات و مهارات و معارف متميزة للعمل داخل منظمة ما و تم توظيفها " (حمود و الشيخ، 2013، الصفحات 27-28) .

و تعرف أيضا "ضمان الشخص المناسب في المكان المناسب و الوقت المناسب" (مقري و حياوي، 2014، صفحة 176)

وتعرف إدارة المواهب كذلك "هي عملية مستهدفة للتعرف على (إكتشاف) الأشخاص ذوى الصفات القيادية بصورة مبكرة (المواهب) و وضعهم في بيئة الملائمة (المحفزة) و تدعيمهم بكافة الأدوات و الصلاحيات للسير مسار الوظيفي قيادي متميز " (درويش، صفحة 61)

و تعرف أيضا " بأنها جميع الأنشطة و العمليات التي تنطوي على تحديد منهجي للمناصب الرئيسية التي تسهم بشكل مختلف في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة ، و تطوير المواهب المحتملة من ذمي الأداء العالي لتعبئة هذه الشواغر ،وتطوير تركيبة الموارد البشرية المناسبة لتسهيل عملية تعبئة المراكز الوظيفية ، و ضمان استمرار التزامهم نحو المنظمة " (الكساسبة، 2016، صفحة 97).

كما يكشف سكا فير "إدارة المواهب تشمل جميع الأنشطة لتحديد ،إختيار وتدوير وإعادة النظر في قوة العمل القائم على أساس التحليل و التخطيط كما يحدد بها مخازن المواهب كمتجر الموظفين ،فرز الموظفين و التوجه إدارة الأداء و إدارة المسار الوظيفي و مكافأة مسار المهنة و تخفيضات التمارين الرياضية " (Ahmadi, Ahmadi, & Abbaspalangi, 2012, p. 214).

من خلال ماسبق نستنتج إنإدارة المواهب :هي عملية التي تمكن المؤسسة من جذب و استقطاب و بناء و المحافظة على المواهب التي تحتاجها حاليا و مستقبلا من اجل التميز والبقاء و الاستمرار .

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

الفرع الثاني :أهداف و أهمية إدارة المواهب

للإدارة المواهب أهمية بالغة في المؤسسة لما لها من أهداف منها :

أولا : أهداف إدارة المواهب

تكمن أهداف إدارة المواهب فيما يلي : (ابراهيم و سعد، 2015، صفحة 552).

- أ. تطوير المسار المهني للأفراد الموهوبين ؛
- ب. تنفيذ الأنشطة التطوير المتميزة في المؤسسة ؛
- ت. تقديم الدعم إلى مجتمعات الموهبة في المؤسسة ؛
- ث. جعل الوظيفة ذات معنى وتحدي سواء كان فردي أوالمؤسسة ؛
- ج. مناقشة خيارات الوظيفة الأنسب للموهوبين .

ثانيا : أهمية إدارة المواهب

تعد إدارة المواهب البشرية من العناصر المهمة في المؤسسة التي من خلالها تستطيع المؤسسة تحقيق التنافسية و التميز و هذا من خلال تتبع العقول الراقية و استقطابها و تطويرها و المحافظة عليها للاستفادة منها و زيادة عملية الإنتاج و الابتكار و بسبب والعولمة و وتوسع الاقتصاد العالمي زاد الاهتمام أكثر للعنصر البشري مما دفع المؤسسات إلى الاهتمام بإدارة المواهب لما لها من أهمية داخل المؤسسة و وتطورها

وتكمن أهمية إدارة المواهب في : (حاجم، 2013، صفحة 259)

- أ. زيادة الإنتاجية؛
 - ب. الاختيار المناسب للعاملين للعمل في المؤسسات ؛
 - ت. تطوير رأس المال البشري و زيادة المهارات ؛
 - ث. العمل على تحسين صورة وسمعة المؤسسة وعلامتها التجارية .
- وللإدارة المواهب أهمية كبيرة لسببين هما : (الملاحسن و الجرجري، 2019، صفحة 180)

- أ. التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية ذات أهمية إستراتيجية ؛
- ب.تحديد أسماء البدلاء للمناصب واستكشاف المواهب الكامنة ؛
- ت.تكوين مواهب في كل مستوى تنظيمي في المؤسسة ؛
- ث.تحديد المواهب الضرورية المستقبلية ؛
- ج.المحافظة على المواهب و ضمان بقاءها في المؤسسة ؛

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

ح. تقادي اضطرابات العمل بسبب رحيل العمال ؛

خ. تضمن إدارة المواهب للمؤسسات إمكانية كسب النجاح و الاحتفاظ بالمواهب الضرورية.

تضمن أهمية إدارة المواهب في : (كاظم، 2016، صفحة 182)

أ. إختيار القادة المناسبين ؛

ب. تطوير جودة الموارد البشرية لتحقيق الانجازات العالية ؛

ت. جذب الأفراد الموهوبين و الاحتفاظ بهم وتنمية قدراتهم .

ث. ربط إستراتيجية الشركة مع كمية و نوعية القيادة المطلوبة لتنفيذها (Hejase, Bazeih, &

Mikdashi, 2016, p. 505)

ج. تحديد هؤلاء الأفراد الذين لديهم أعلى إمكانيات القيادة في جميع أنحاء المنظمة في وقت مبكر من حياتهم المهنية ؛

ح. الإسراع في تطور المواهب ذات الإمكانيات العالية و تحسين جودة القيادة التنفيذية .

الفرع الثالث: مبادئ وأساليب إدارة المواهب

أولاً: مبادئ إدارة المواهب

تمثل الموهبة في إدارة المنافسة عنصراً هاماً و أساسياً في المؤسسات و الاحتفاظ به يعد عائداً لها ومن أجل هذا هناك مجموعة من المواهب يجب إن يضعها المدير أمامه بصفة دائمة وهي كالتالي: (مقدود، 2015،

الصفحات 9-10)

أ. الإنجاز : لا نقول عن الشخص موهوباً إلا إذا أنجز عملاً مختلفاً و متميزاً، فالموهبة هي القدرة على

استخدام الأفضل للمهارات، إن إدارة المواهب تركز على ما ينجزه الفرد من أعمال و مدى إسهاماته الفعالة لا عن شخصيته ؛

ب. الفردية : تعتمد المؤسسات على الأداء الفردي الذي يكون واضحاً و سهل التحديد في نتيجة الجماعة ، حتى

التقييم يكون حسب الأداء الفردي لكن بطريقة لاتناقض العمل الجماعي ؛

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

- ت. الثقافة : يجب إن تتعامل المؤسسة مع الموهبة كثقافة تقوم على تبني عدد من المبادئ و الأساليب التي تهيئ الظروف و المناخ المناسب لظهور ونمو المؤسسة ؛
- ث. الإختيار و التعيين :إذا يعتبر الاختيار فن لايجيده سوى القادة المحترفين انطلاقا من خبراتهم ومهاراتهم من الاختيار السليم للأفراد القادرين على مواجهة التحديات و انجاز المهام ؛
- ج. التدريب :يجب تدريب الموهوبين لتطويرها و ممارستها ضمن إستراتيجية العامة للمؤسسة ؛
- ح. الإتصال :يحتاج الموهوبين إلى قيادات ذات خبرة ومهارات عالية في الاتصال و توصيل الرسائل و المعاني و المفاهيم ،و التغذية العكسية من الموهوبين ، و التعامل مع الظروف الاتصال بكل مرونة ؛
- خ.المسؤولية في التقييم : يجب أن تتوفر في مسئولين عن إدارة المواهب المسؤولية في تقييم اعتمادا على معايير موضوعة تمنح الموهوبين المزيد من الطاقة و استعادة نشاطهم ، فالتقييم الغير موضوعي و التحيز في الحكم يقضيان على الموهبة و لايساعد على الانجاز و الإبداع ؛
- د. الذكاء و المرونة :على القائد التمتع بالمرونة ليتمكن من لتعامل مع الموهوبين وتنشيط مواهبهم ،فيمختلف المواقف و الظروف التي تتسم بسرعة التغيير ؛
- ذ. إدارة الصراع :غالبا ما يكون الموهوبين سببا في الصراعات التي تحدث في المؤسسة ، فهم الأكثر عرضتا في الوقوع فيها ، و الصراع يحتاج إلى حكمة الإدارة في التعامل معه ؛
- ر. التخطيط:تحتاج الإدارة إلى التخطيط و التنظيم ، و خارطة المواهب هي احد طرق حل المشكلات ، والتي تتضمن تعريف برسالة المؤسسة في ضوء الإمكانيات الحالية والمستقبلية .

ثانيا :أساليب إدارة المواهب

أهم أساليب التي يجب إن تتبعها إدارة العليا هي : (رضوان، 2012، الصفحات 32-34)

- أ. و ضع الموهبة في تصميم الهياكل التنظيمي:تهتم المؤسسات التي تسعى إلى التميز إلى توفير الحد الأدنى من الموهبة أو مؤشرات نضج الموهبة المستقبل و هذا يتطلب خبراء متخصصين في الاستقطاب و إجراء المقابلات لإختيار الموهوبين ؛

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

ب. المقارنة المرجعية: هو أسلوب جمع المعلومات من المؤسسات المنافسة لتعرف على إستراتيجية في إدارة وقياس جدوى المواهب ، لإكتشاف المواهب المختلفة عند بعض العاملين الحاليين أو شراء المواهب من خارج المؤسسة من مؤسسات المنافسة ؛

ت. تخصيص وظيفة في الموارد البشرية لإكتشاف المواهب : يجب إن لا تتوقف الموارد البشرية بتعاون معالمدرين و الإدارات والقطاعات المختلفة في البحث عن المواهب في جميع مستويات المؤسسة و السعي من اجل رعايتها و الاحتفاظ بها ، ووضع معايير لقياس المواهب للموظفين لاكتشاف المواهب و تقييم والمكافآت؛

ث. تدخل الإدارة العليا : يجب على الإدارة العليا التدخل بشكل مباشر في تعيين وتشغيل و مكافأة و نقل و تحريك المواهب ؛

ج. إكتشاف الفجوة في المواهب في الوقت المناسب : يجب إن تكون هناك خطة إستراتيجية في المؤسسة التي تربط نوع وطبيعة المواهب بإستراتيجية العامة للمؤسسة وتقدير فجوة المواهب أي بين ما تمتلكه المؤسسة من مواهب وما تتطلبه الخطة الإستراتيجية منها و العمل على سدها وذلك من خلال العمل على التعيينات الجديدة أو شراء المواهب من المنافسين ؛

ح. تهيئة بيئة العمل :جل بيئة العمل أكثر ملائمة لبروز المواهب و تشجيع الابتكار و الأداء الغير تقليدي و ربط الأفكار و العمال بأصحابها التحقيين دون نبستها إلى الرؤساء المباشرين

المطلب الثالث : مضمون إدارة المواهب

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى عمليات إدارة المواهب وأنواع وأهم النماذج .

الفرع الأول :عمليات إدارة المواهب

ويمكن تحديد أهم عمليات إدارة المواهب في : (الزبيدي و عباس، 2015، الصفحات 44-45)

أ. تخطيط الموهبة: وتتضمن تخطيط للموارد البشرية و تنبؤ باحتياجات المؤسسة منالموارد البشرية من خلال مقارنة عرض العاملين و تقدير الطلب عليهم ، و العمل على سد الفجوة بين الطلب والعرض و كما إن خطة المؤسسة المتكاملة يجب إن تتضمنتأسيسإجراءتخطيط الموهبة ، و خطط الاستئجار ، ووضع ميزانية

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

التعويضات ، ووضع الأهداف للمؤسسة و يتم تحديد أهم الخطوات التي تتضمنها عملية تخطيط المواهب وهي :

1. تحليل كل الوظائف و حصر مكوناتها لأجل تحديد متطلباتها ؛
 2. بناء التنبؤات الإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية الازمة لتلبية متطلبات المؤسسة ؛
 3. بناء وتطوير و تنفيذ الخطط اللازمة لتلبية تلك المتطلبات .
- ب. إستقطاب الموهبة : هي العملية التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة، قد يكون عن طريق الإعلان عن وجود فرص بالمؤسسة وبهذا يكون لإدارة مجال لاختيار الأفضل موهبة من بين المتقدمين للعمل(حنفي، 2007، صفحة 165).

وهي من الأنشطة المهمة في البحث عن الأفراد لملي الوظائف الشاغرة و جذبهم واختيار الأفضل منهم ، و على المؤسسة إتباع إستراتيجية استقطاب الموهبة ناجحة لتتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة ، وهناك عدة مدا خيل الممكن إتباعها في استقطاب المواهب وأهمها الأتي:(الزبيدي و عباس، 2015، الصفحات 45-46)

1. المدخل الموجه نحو الوظيفة :يتضمن كتابة وصف شامل عن الوظيفة ثم وصفات الشخص اللازم للوظيفة وذلك حسب متطلبات الوظيفة ؛
 2. المدخل الموجه نحو الفرد :تحديد مواصفات الأفراد التي تحتاجهم المؤسسة حاليا و مستقبلا ؛
 3. المدخل الموجه نحو الكفاءات :الاستقطاب على أساس المواصفات و المعارف و الخبرات و المهارات والقيم الشخصية المرتبطة بالوظيفة و التي يستخدمها الفرد في الأداء بشكل جيد .
- و تعمل المؤسسات المتميزة على تحقيق نجاحات وشهرة كبيرة ، من خلال جذب العمالة الموهوبة ، و يتم ذلك من خلال مايلي : (بلقرع، 2018، صفحة 102)

- توفير نظام الأجور و المكافآت مرتبط بالأداء ونظام للحوافز المادية ؛
- توفير فرص التدريب في داخل و خارج المؤسسة ؛
- توفير فرص الترقية و النمو و تحقيق التقدم الوظيفي ؛

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

- الحوافز الاخرى المتعلقة بتوفر الجوانب الاجتماعية و الصحية للموهوبين بالمؤسسة ؛
- إسم و سمعة المؤسسة ؛
- بيئة العمل المحفزة المشجعة للإبداع .

ت. إختيار الموهبة : هي المرحلة الحاسمة للعاملين و المؤسسة فهي تحاول الكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل و في نفس الوقت تقدم فرصة للفرد و المؤسسة للتعرف على بعضهم البعض ، الخطوة الأولى في اختيار الموهبة هي تصنيف المرشحين إلى "متوقعين ، و ممكنين وغير مناسبين " وذلك يتم من خلال المقارنة المعلومات المتوفرة في استمارة التقديم ، أو لسيرة الذاتية مع معايير الاختيار التي تم تحديدها و فق لعدة عوامل منها : (الزبيدي و عباس، 2015، الصفحات 46-48)

1. الدقة ؛

2. مستوى الوظائف الشاغرة ؛

3. كلفة تقنيات الاختيار ؛

ث. تقييم أداء الموهبة : تسعى من خلاله إلى تحليل أداء الأفراد من كل الجوانب النفسية ، البدنية ، والمهارات الفنية ، و الفكرية و السلوكية و ذلك للعمل على تعزيز نقاط القوة و مواجهة نقاط الضعف ، لتحقيق التفاعل و التمييز الحالي و في المستقبل ؛

ج. تدريب و تطوير الموهبة : على المؤسسة إن تقوم بتدريب و تمكين العاملين الذين تم تعيينهم في المؤسسة لكي يصبحوا متمكنين من الوظائف و أن يتأقلموا بسرعة اكبر ، و يساعد التدريب إلى الحفاظ على الموهبة في المؤسسة ، كما يساعد على تقوية المهارات الأفراد و كسب مقدرات جديدة وهناك ثمانية ممارسات تستطيع المؤسسة من خلالها الإبداع في التدريب التطوير و هي :

1. تعريف إدارة الموهبة لكافة العاملين بشكل واسع ؛

2. تكامل العناصر المختلفة لإدارة الموهبة ضمن نظام شامل ؛

3. تركيز إدارة الموهبة على الموهبة ذات القيمة العالية جدا ؛

4. التزام ودعم الإدارة العليا لعمل إدارة الموهبة ؛

5. بناء نماذج الكفاءة لخلق الاشتراك في فهم المهارات و السلوكيات التي تتفق مع قيم المؤسسة ؛

6. مراقبة كافة أنحاء نظام الموهبة لتحديد فجوات الموهبة المحتملة ؛

7. البراعة في تحديد الاستقطاب و تطوير الموهبة بالإضافة إلى إدارة الأداء و الاحتفاظ بالموهبة ؛

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

8. تقييم نتائج نظام إدارة الموهبة بشكل مستمر .

ح. **تعويض الموهبة**: تهتم إدارة المواهب بتحديد قيمة لكل وظيفة و تحديد أجرها و درجات الراتب و توفير الإدارة لسليمة لنظام الأجور بشكل الذي يوفق الجهد و المهارات و المخاطر في المؤسسة ، و إن لتعويضات والأجور تأثير على اتجاه وسلوك العاملين في المؤسسة و مدى ولائهم و رغبتهم في البقاء و الاستمرار في العمل ، فمن خلالها تستطيع المؤسسة السيطرة عليهم من خلال معايير منح الجور وهي : **(عمرأوي، خير الدين، و حسيني، اثر الثقافة التنظيمية على ادارة المواهب بالمؤسسة، 2018، الصفحات 256-257)**

1. الدفع على أساس الوقت المنقضي في أداء واجبات الوظيفة ؛

2. الدفع على أساس معدلات الأداء والذي يوضح العلاقة بين ما يحققه العامل ن إنتاجوما يحصل عليه من اجر

خ. **تخطيط التعاقب الوظيفي (تخطيط الخلافة)** : مع تطور المنظمة وتغييرها ،هناك حاجة مستمرة لنقل الأشخاص إلى مناصب جديدة ، إن تخطيط التعاقب الوظيفي هو وظيفة مهمة للغاية يمكن المديرين و الأفراد من تحديد المرشحين المناسبين لوظيفة ما و يجب أن تتماشى هذه الوظيفة أيضا مع خطة العمل لفهم و تلبية متطلبات المناصب الرئيسية 3-5 سنوات في حين أن هذه العملية غالبا ما تكون مخصصة للمديرين و المديرين التنفيذيين ، إلا أنها تطبق بشكل أكثر شيوعا عبر المؤسسة . **(Josh Bersin, 2006, p. 04)**

د. **الإحتفاظ بالمواهب** : و هي التركيز على البقاء الموهبة داخل المؤسسة ، وذلك من خلال التشجيع و علاستثمار في الأفراد العاملين ، هناك عدة عوامل التي تدفع بالمؤسسة على الحفاظ على مواهبها كالانتماء الاقتصادي الذي يوفر مناصب شغل خارج المؤسسة أو قلة العاملين الموهوبين في أسواق العمل ، و تستطيع المؤسسة الحفاظ على الموهوبين لديها من خلال : **(الزبيدي و عباس، 2015، صفحة 49)**

1. تعيين وتطوير العاملين الذين يشتركون بنفس القيم والاتجاهات و الاعتقادات؛

2. تطوير العاملين الذين لديهم التزام حقيقي و إحساس بالانتماء لمؤسسة ؛

3. ضمان إحساسا لأفراد الموهوبين بالانجاز في مجال وظائفهم ؛

4. تطوير العلاقات عن طريق التعليم و التدريب و تشجيع التعاون بين كافة أقسام العمل ؛

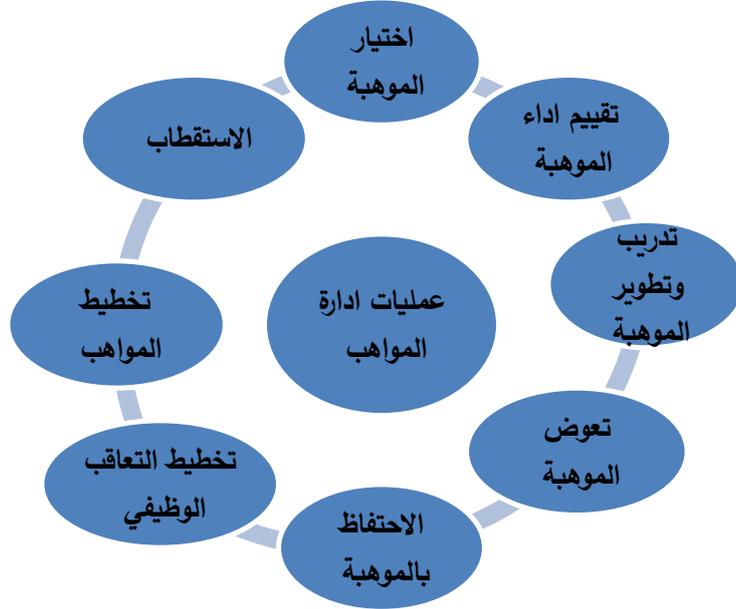
5. وجود فرص التقدم للعاملين في وظائفهم ؛

6. تقديم الاهتمام الكافي لهم للحصول على رضاهم ؛

7. ضمان فرص التدريب و التطوير في نفس الوقت .

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

الشكل رقم (1-3) : يوضح عمليات إدارة المواهب.



المصدر: من إعداد الطالبة إعتادا على (عمرابي، خير الدين، و حسيني، اثر الثقافة التنظيمية على ادارة المواهب بالمؤسسة، 2018، الصفحات 256-257) و (غني دحام تناي الزبيدي، و حسين وليد حسين عباس. (2015). إدارة المواهب مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية. عمان: دار الحامل للنشر والتوزيع الصفحات 49- 44).

الفرع الثاني : أهم النماذج و أنواع إدارة المواهب

لإدارة المواهب أنواع مختلفة و نماذج سنحاول عرضها

أولا : أهم النماذج لإدارة المواهب

توجد عدة نماذج التي بمثابة عمل إدارة المواهب التي تتمثل في : (العبيدي، 2016، صفحة 15)

أ. نموذج الإطارات الخمسة لإدارة المواهب : يتكون هذا النموذج من مجموعة من الاستراتيجيات الناجحة ضمن

خمسة إطارات متفاعلة من إدارة المواهب و لضمان تنفيذ الأنموذج بكفاءة و فاعلية يتطلب الأمر ما يأتي :

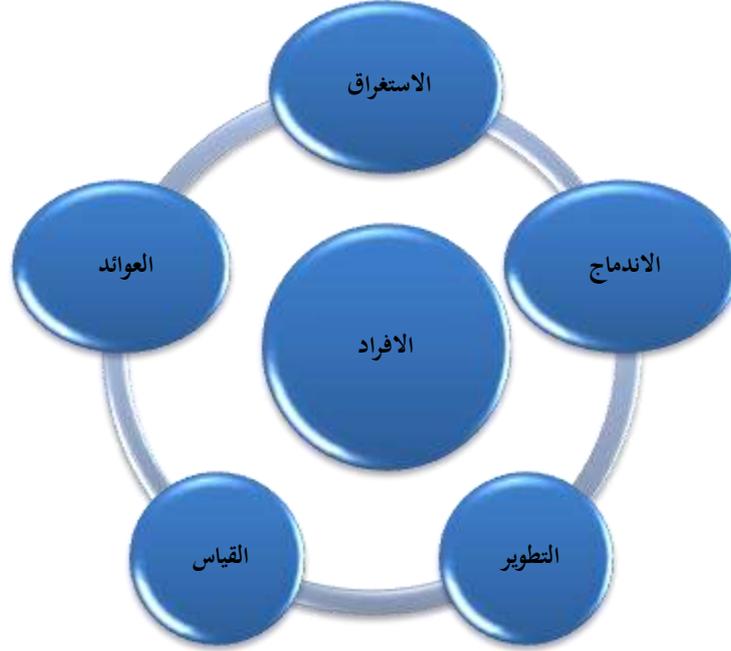
1. تحديد الترابط بين الموهبة ورسالة المؤسسة و الخطة الإستراتيجية ؛

2. اكتشاف ماهية الموهبة التي تمتلكها ، ثم تجري عليها عملية تقييم المخاطر المحتملة الخاصة به ؛

3. تشجيع استخدام إدارة المواهب على المستوى التنظيمي ؛

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

4. المحافظة على تحديث و تطوير الموهبة ؛
 5. تطوير الخطة للحصول على مرشحين ذوي موهبة عالية؛
 6. تمكين المديرين من التعاقد مع المواهب العالية ؛
- الشكل رقم (41 -) : يوضح نموذج الإطارات الخمسة لإدارة المواهب.

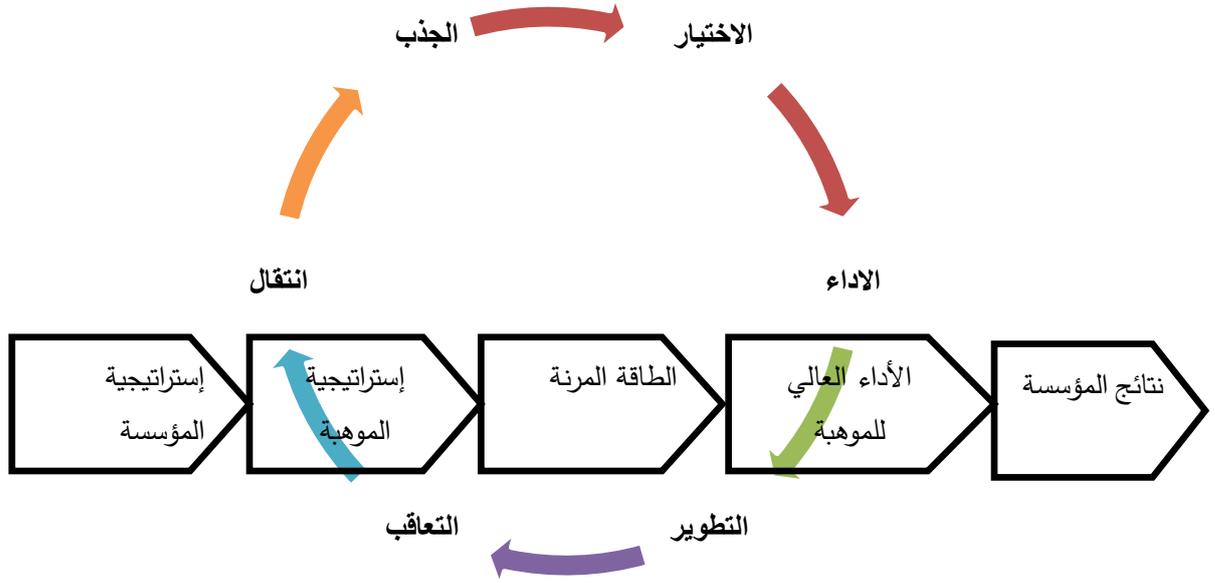


المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على (سهيلة محمد فاضل العبيدي. (2016). دور بعض العوامل التنظيمية في تحديد استراتيجيات ادارة الموهبة (بحث ميداني في العدد من مدارس الموهوبين في العراق). مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، 22 (90)، الصفحات 1-33 ، الصفحة 15.

ب. نموذج **2008SHL Group Limited**: يوضح النموذج دورة حياة المتكاملة لإدارة الموهبة ، التنبتدأ من الاستقطاب و تنتهي بالتعاقب ، و لنجاح هذه الدورة يجب على المؤسسة ضمان إدارة الكفاءة بصورة تضمن تكامل إستراتيجية المؤسسة مع استراتيجيات إدارة الموهبة بشكل يحقق النجاح للمؤسسة .

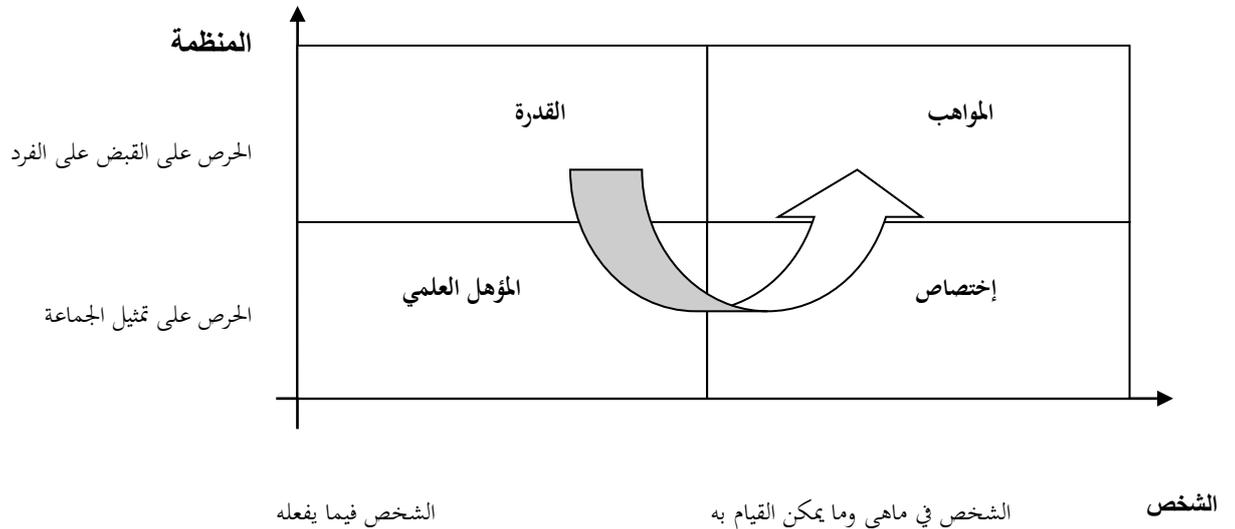
الشكل رقم (1-5) : يوضح نموذج **2008SHL Group Limited** إدارة المواهب.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على (سهيلة محمد فاضل العبيدي). (2016). دور بعض العوامل التنظيمية في تحديد استراتيجيات ادارة المواهب (بحث ميداني في العدد من مدارس الموهوبين في العراق). مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، 22 (90)، الصفحات 1-33 ، الصفحة 15.

شكل رقم (1 - 6) : نموذج AQCT : يوضح نموذج إدارة المواهب لـ AQCT



المصدر https://www.fun-mooc.fr/c4x/CNAM/01002S04/asset/CDejoux_FR_2_S4_3_S7_3.pdf (2017). Qu'est-ce qu'un talent ? Récupéré sur fun-mooc

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

• النماذج الناجحة في إدارة المواهب : (عبد الله صيام، 2013، الصفحات 62-63)

أ. معهد التكنولوجيا – فرجينيا : و لعل ما قام به (SLIF RICK) مدير معهد التكنولوجيا المتطورة (Advanced TechnologyInstitute) بفرجينيا ، و الذي يعمل في مجال البحث و التطوير الإداري ، حيث حول Rick إدارة الموارد البشرية لإدارة الموهوبين منذ 2007، حيث يتعامل مع العامل على انه موهبة تحتاج الرعاية و الاهتمام ليس مجرد جهد للمؤسسة يحتاج الأجر ، وذلك عن طريق اختيار الجدد و ذلك بمقابلة شخصية تدوم فترة طويلة الأربعة ساعات بدلا من فترة قصيرة لقياس القدرات اتصال و الشخصية لمتقدم في العمل ، و المقابلة النهائية تكون مع مدير المعهد لتحديد مدى ملائمة المتقدم لبيئة العمل ، يؤكد (Rick) أنهم استطاعوا أن يحددوا ما يجعل العامل بالمعهد متميزا وسعيدا ، وصاغوا من ذلك الشكل الجديد للمقابلات الوظيفية ؛

ويخضع المعينون الجدد للأسبوعين تحت التدريب و تعريف مكثف بالمؤسسة يشمل تدريب و استخدام نظام إدارة المعلومات الداخلي للمؤسسة و محاضرات عن تاريخ المعهد و الثقافة ؛ و لايتوقف دور إدارة المواهب فقط في تعيين العامل بل تنمية قدراته وتطويرها و تلبية احتياجات العامل اليومية ، حيث أن هناك مراجعة سنوية لاحتياجات العامل من كل وظيفة ، و يحدد المدير و الموظفون الذي يستحق أن يشغل منصبا أعلى و يحتاجه من تدريب و تعليم للوظيفة للحصول عليها ؛ لأنهم ادركوا أفضل من تم تعيينهم عن طرق توصية آخرين من نفس المكان قرروا مكافآت 500 دولار لكل من يرشح شخصا ويستمر في تلك الوظيفة 6 أشهر و هذا أدبالي زيادة عدد المترشحين ؛ ب. شركة بريتش بيتروليوم :

تقوم هذه الشركة بجذب المواهب بطريقة فردية ، فقد دشن (JHON BROWN) رئيس مجلس الإدارة برنامجا لإدارة الموارد البشرية و التي تقوم على عدة مراحل هي كالتالي :

1. مرحل اجتذاب الموظفين الموهوبين : حيث يقومون باستقطاب طلبة الجامعة الموهوبين والدارسين في هندسة البترول من قاعات الجامعة قبل توجههم إلى سوق العمل و يكتشفهم المنافسين ، عن طريق عقد لقاءات شخصية في الجامعة ؛

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

2. مرحلة نشر مواهب الموظفين بالمؤسسة : يقوم المدير بتحديد الموهوبين من كل قسم ويعطيهمكافأة عبارة عن هاتف محمول تدفع له المؤسسة الفاتورة طيلة عمله في المؤسسة و ذلك لربط العامل لمدة 24 ساعة في العمل لتمكن ومن الاتصال به عن الحاجة إلى استشارة أو استفسارمن زملائه أو المرؤوسين ؛
3. مرحلة ربط مواهب الموظفين بالمؤسسة :يتم منح أسهم للموظف الموهوب في المؤسسة كمكافئة لضمانه و ارتباطه في المؤسسة و تحصينه ضده المنافسين .

ثانيا : أنواع إدارة المواهب

حسب سيسيل ديجوكس هناك نوعان من إدارة المواهب أو نوعان من المؤسسات التي تطبق إدارة المواهب وهي كالتالي : (صبيان، 2019، صفحة 120)

أ. النوع الأول : تتعلق بالمؤسسات التقليدية: فهي تستخدم تقنيات إدارة الكفاءات في تقييمها السنوية التيقرها المسيرون و الذين يتولون مسؤولية تقييم الموظفين ، و يطلب من المسير أوالمقيمإضافةإلى تقييم الأداء تحديد الأشخاص الذين يحققون قيمة مضافة للمؤسسة الزائد عن المستوى المطلوب منهم ، وفي إدارة المواهب يتولى مسئول الموارد البشرية مهمة تحديد المواهب التي تمتلكها المؤسسة وتطويرها وذلك بتوفير الجو الملائم لهم عن طريق نظام الحوافز الفعال و المناسبة والاعتراف بالأفراد الموهوبين أمامهم وأمام الموظفين الآخرين و المسئولين ؛

ب. النوع الثاني : تتعلق بالمؤسسات الحديثة : و التي تطبق جميع القواعد الحديثة و الذكية والتي تتخذ الابتكار و حرية العامل العنصر الأساسي لتحقيق التميز و تحقيق التنافسية و تحاول إعادة الاعتبار للنموذج الهرمي ، هدف المسير هو ضمان أفضل الظروف الملائمة للعمل و الابتكار و الإبداع و تحرير الطاقات الكامنة بداخلهم ، و إضافتالي ذلك الموظفين هم من يختارون رؤسائهم و الموظفين الذين يعملون معهم أيضا و كذالكمسئولون عن ابتكار الخطط لسيير المشروع و نجاحه ؛

هذه المؤسسات يرفضون خلق إدارة الموارد البشرية مع إدارة المواهب مثل مؤسسات الإعلامالآلي leapp،google.....الخ ؛

لكن كل من المؤسسات التقليدية و الحديثة تشترك في مراحل الأربعة لإدارة المواهب البشرية وهي (ال جذب ، الاختيار و التوظيف ، التطوير ، الاعتراف) .

الفرع الثالث : إستراتيجيات وتحديات إدارة المواهب

أن اختلاف في مفهوم إدارة المواهب أدبإلى اختلاف استراتيجيات إدارة المواهب ووفقا للنماذج العالمية

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

- فان إدارة المواهب تتبنى جملة من الاستراتيجيات وهي كالتالي : (الحوشان، 2017، صفحة 155)
- أ. الإستراتيجية الأولى : التخطيط المواهب : توفير قاعدة البيانات اللازمة من إعداد ومواقعالموهوبين المطلوبة حاليا ومستقبليا في المكان والوقت المناسب بما يضمن متطلبات المؤسسة ؛
- ب.الإستراتيجية الثانية : استقطاب المواهب : يتطلب تحديد و الكشف عن الموهوبين و المعلومات عن الوظائف الشاغرة ، ووضع برنامج استقطاب و تحديد مصادر الاستقطاب القوى العاملة خارجي أو داخلي ، و اعتماد مقاييس و اختيار و آليات الانتقاء العاملين بما يضمن الحصول القادرة على شغل الوظيفة وذات كفاءات عالية ؛
- ت.الإستراتيجية الثالثةإستبقاء المواهب : وهي الإستراتيجية المهمة في إدارة المواهب و تمثل كلالعوامل لبقاء و الاحتفاظ المواهب في المؤسسة والتي تشمل التعويضات المباشرة و الغير مباشرة والحوافز المادية والمعنوية و التدريبات العاملين ، وتقديم العروض المتميزة للموهوبين من حيث الانتقال من مستويات ووظائف أعلا.
- ث.الإستراتيجية الرابعة :تدريب و تطوير المواهب : إن التدريب أثناء العمل هو الذي يحقق العاملين بشكليضمن القيام بهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب و الوظيفة ، التدريب يؤدي إلى تطوير المهارات والقدرات العاملين و التمكين العاملين من وظائفهم ، وهذا يغير سلوكهم نحو الأفضل و شعورهم أنهم العنصر المهم في المؤسسة و تطوير الإنتاج(الجراح و أبو دولة، 2015، صفحة 291)
- ج.الإستراتيجية الخامسةإدارة أداء المواهب : تهدف إلى التحقق الأهداف بكفاءة عالية و فعالية من خلالالأداء الفردي أو الجماعي و تتضمن هذه الإستراتيجية ثلاثة أبعاد وهي (تحديد الأهداف و إدارةالأداء و تقويم الأداء)، و تتضمن إدارةالأداءمايلي:(الحوشان، 2017، صفحة 155)
1. تحليل الالتزام (تحديد الرسالة و الأهداف و المعايير و تحقيقها)؛
 2. تحليل العمل (تحديد العلاقات التنظيمية و الأوصاف الوظيفية)؛
 3. تحديد معايير الأداء و التوقعات لقياس درجة الكفاءة و الفعالية ؛
- وتعني إدارةالأداء بسد الفجوة بين المخطط له و المستهدف و تصميم برامج العمل و تبادل الأفكار من قبل فرق العمل ووضع خطط لتطوير الأفراد .

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

ثانيا : تحديات إدارة المواهب

هناك عدة تحديات تواجه تطبيق إدارة المواهب داخل المؤسسة وتكمن تحديات فيما يلي : (العنزي، العطوي، و

العابدي، 2011، صفحة 92)

ويري (Markus2010) أن هناك مجموعة من التحديات التي تعيق إدارة المواهب وهي :

- أ. تكنولوجيا المعلومات غير مستخدمة بشكل جيد ؛
- ب. انجاز معظم عمليات إدارة الموهبة بشكل تقليدي ؛
- ت. استخدام أدوات تقييم سيئة ؛
- ث. افتقار معظم نماذج إدارة المواهب للنماذج لأداء صحيحة ؛

ويرى الباحث أن هناك أهم معوقات السبعة التي تقف حائلا أمام جهود إدارة المواهب وهي :

- أ. عدم تخصيص المدير التنفيذي وقت الكافي لإدارة المواهب ؛
- ب. عدم تشجيع المؤسسات للتعاون البناء و المشاركة بالموارد ؛
- ت. عدم الالتزام من قبل المدراء في تطوير قدرات الأفراد ووظائفهم ؛
- ث. عدم رغبة المدراء في التمييز بين موظفيهم ، المتميز ، الوسط ، الضعيف ؛
- ج. الاحتواء الغير المناسب للإدارة العليا في تطوير إستراتيجية لإدارة المواهب ؛
- ح. القيادة العليا لا تلائم بين إدارة المواهب وإستراتيجية الأعمال ؛
- خ. عدم اهتمام المدراء بضعف الفاعلين .

المبحث الثاني : الإطار النظري حول الثقافة التنظيمية

لقد نال موضوع الثقافة التنظيمية اهتماما كبيرا من قبل الدارسين في علم الاقتصاد و علم الاجتماع و الإدارة و النفس لما لها من اثر كبير في تشكيل هوية المؤسسة ، فالثقافة التنظيمية تعبر عن النسق العام باعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها .

فالثقافة التنظيمية تمثل البعد الثقافي للمؤسسة ، حيث تظم مجموعة من القيم و المعتقدات و الأعراف و الاتجاهات التنظيمية و التي تشترك فيها الأفراد و يعتمد عليها لتحديد أنواع السلوكيات التي أمان أن تكون مقبولة

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

أو غير مقبولة في المؤسسة فهي تساهم في تقديم أسلوب فهم مشترك في المؤسسة لأهدافها و رسالتها ورفع المستوى .

وتساعد الثقافة التنظيمية على تقديم صورة واضحة عن طبيعة العلاقة الاجتماعية ، و أنماط الاتصال بين الأفراد ، ومن تحديد درجة التماسك و التلاحم و الاندماج الداخلي بينهم ، كما تسمح عن طريق مؤشراتها وظواهرها المختلفة .

وهذا مانهدفإلى توضيحه في هذا المبحث من خلال التطرق إلى مفهوم و نشأة الثقافة التنظيمية ، و خصائص وأهمية وأبعاد وعناصر و أنواع و مصادر ، نماذج ، وحدود الثقافة التنظيمية .

المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية

لفهم الثقافة التنظيمي يجب التطرق أولاً إلى التطور التاريخي ومفهوم و خصائص و أهمية الثقافة التنظيمية .

الفرع الأول : التطور التاريخي ومفهوم الثقافة التنظيمية

يمكن إن يكمن تطور الثقافة التنظيمية في شيء غامض وغير دقيق غير ملموس وليس اقتصادي ، لكنه أكثر انتشارا لدى الأفراد و يمثل القيم والمعتقدات الفرد التي ترشد الفرد داخل المجتمع و توجهه نحو الصحيح وهي الثقافة .

أولاً : التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

ولإختلافان الثقافة ظهرت مع ظهور الإنسان على وجه الأرض و انتقلت من عصر إنناخر ، و من بلد إلىآخر ومن شخص إلىآخر .

أ. تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية :

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة التخصصية سنة (1980) ، و كان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (Business Week) و أدرجت مجلة (Fortune) ركنا خاصا تحت عنوان (Corporate culture) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم ؛

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

فيما ذكر "هوفستيد" أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات الميلادية و يميل هوفستيد ذلك لكتابين اثنين هما : ثقافة المنظمة (Deal & Kenedy 1982 : Corporate culture) وكتاب البحث عن الامتياز : " لبترزو وترمان " (: petres&Watermen1982In scarchotexcellence) وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام العلماء لاسيما علماء السلوك التنظيمي منهم ،بقضية "الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل ،مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم و إبداعهم (سويسي، 2013، صفحة 40).

ب. تزايد الاهتمام الميداني بالثقافة التنظيمية :

لقد زاد الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال الاستخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات ،مثل اعتمادها على جماعية العمل و المشاركة على الثقة ،والاهتمام بالعاملين و تنمية مهاراتهم و قدراتهم الإبتكارية إضافة إلى المودة و التفاهم بين أعضاء المؤسسة فهي تعبر عن مجموع القيم التي تساعد أعضاء التنظيم في فهم غايته الأساسية ،و كيفية أداء المهام وهي الأدوار و الأشياء التي ينظر إليها على أنها هامة،وتتضمن الثقافة القواعد و الإجراءات ولغة الاتصالات الخاصة ،وأنماط السلوك المقبولة والغير المقبولة في التنظيم ،فالثقافة التنظيمية تعتبر جزءا هاما من مكونات البيئة الداخلية وتؤثر بشكل واضح على سلوكيات الأفراد وأنماط و التصرفات الإدارية في المؤسسة ،فدراسة الثقافة المؤسساتية نركز على المظاهر الثقافية و المعنوية في حياة التنظيمات الإدارية بدلا من البحث في الجوانب المادية و الهيكلية ، ورغم ذلك لايمكن أن ننكر التداخل بين الجانبين و أهميته على العمليات التنظيمية ،ذلك كون التنظيم الإداري هو جزء من المجتمع من المحيط فأن الثقافة التنظيمية تعتبر جزءا من الثقافة المجتمع و امتداد لها (سالم، 2006، صفحة 11) .

ثانيا :مفهوم الثقافة التنظيمية

ما من مؤسسة إلا و لها ثقافة خاصة تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى ،وهذه الثقافة لا تنشأ من عدم ، بل هي نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل ،و بمرور الوقت تتشكل هذه الثقافة و تصبح أكثر تجدرا ووضوحا و قبل التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية لابد من التطرق إلى مفهوم الثقافة .

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

ويعرف كروبير (KROEBER) الثقافة بأنها :مجموع ردود الفعل الحركية و المكتسبة و المتناقلة و العادات و التقنيات ، و الأفكار و القيم ،و السلوك الذي تؤدي إليه" (عدون، 2004، صفحة 107).

تعرف الثقافة التنظيمية "أنها مجموعة من القيم و المعتقدات و الافتراضات والمفاهيم و الأساطير التي يؤمن بها أفراد المنظمة وتعكس ماهية التفكير وعمليات اتخاذ القرارات ومعايير الأداء ، وتتفاعل هذه المفاهيم في بيئة المنظمة لتقود إلى السلوك الواجب اتخاذه في المواقف المختلفة " (الحنيطي، 2013، الصفحات 110-111).

وتعرف بأن "الثقافة و الحضارة وهي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة ، المعتقدات ،الفن ،الأخلاق ،القانون، العادات وكل القدرات و العادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع " (تومي، 2017، صفحة 40)

كما تعرف أيضا : "مجموعة مشتركة من المعتقدات ، والتوقعات ، والقيم ، والمعايير التي تؤثر على كيفية قيام الأفراد ، بالتواصل و التعاون ، في المنظمة ما ، لتحقيق الأهداف المنشودة " (المعايطة و الحموري، 2013، صفحة 196) .

عرف تايلور الثقافة التنظيمية " على أنها ذلك الكل المركب المعقد الذي يشمل المعلومات و المعتقدات و الفن و الأخلاق و القانون و العرف و التقاليد و العادات وجميع الخبرات التي اكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع " (عبود، 2013، صفحة 234)

ولقد عرف مصطفى محمود أبو بكر الثقافة التنظيمية على أنها " مجموعة القيم والمعتقدات و المفاهيم و طرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة و التي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها لأفراد الجدد في المنظمة " (بن سعيد، صفحة 5)

وتعف أيضا أنها " مجموعة القيم و المعتقدات و التقاليد و الاتجاهات و التي تخلق مجالا شاملا يؤثر في بناء سلوك العاملين و تفكيرهم و طريقة أدائهم لأعمالهم " . Source spécifiée non valide.

ومما سبق نجد أن الثقافة التنظيمية هي "مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير و الأفكار المكونة لدى الأفراد و المكتسبة من المجتمع الذي يعيش فيه و التي تحدد و توجه سلوك الأفراد و تنتقل عن طريق التفاعل والتبادل في المؤسسة وهي التي تميز المؤسسات عن غيره " .

الفرع الثاني : خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

أولاً : خصائص الثقافة التنظيمية

تتميز الثقافة التنظيمية بعدة خصائص التي تستمدها من خصائص الثقافة العامة من ناحية ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى ، وهي مختلفة من منظمة إلى أخرى ، وتتحدد خصائص الثقافة في ما يلي : (العوفي، 2005، الصفحات 14-18)

أ. الإنسانية : أن الثقافة لها دور كبير في صنع الإنسان و شخصيته ، وهو المصدر الرئيسي للثقافة فبدونه لا توجد ثقافة أصلاً فهي تتشكل من معارف وقيم وحقائق و المعاني والمدارك ، التي يأتي بها الأفراد و التي تتكون لديهم خلال التفاعل و تبادل الأفكار في المؤسسة ؛

ب. الإكتساب والتعلم : إن الثقافة هي مكتسبة من المجتمع ، يكتسبها الفرد من المجتمع و الأوساط الاجتماعية الذي يعيش فيه مثل المدرسة ، الأسرة ، العمل ، عن طريق التجريب و التفاعل بين الأفراد و التعليم من رؤسائهم وقاداتهم أساليب العمل في بيئة العمل مما تكسب الفرد معارف ومهارات لتلبية حاجاته وتحقق أهدافه؛

ت. الإستمرارية : تتميز الثقافة بالإستمرار فهي تبقى محفوظة لعدة أجيال وينقلها الأبناء من الآباء ، وهذا يؤدي إلى إشباع الفرد بالقيم والمعتقدات و الخبرات والمهارات المطلوبة ليتمكن من التكيف في المجتمع وبيئة العمل ، و التأثير على المؤسسة ، وتحقيق الهدف و تراكم السمات ؛

ث. التراكمية : يؤدي انتقال الثقافة من الأوساط الاجتماعية إلى تراكم السمات الثقافية لدى الأفراد، وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية الثقافة ، حيث إن الثقافة تلاحظ من خلال العناصر المادية لا المعنوية ؛

ج. الإنتقائية : إن تراكم الخبرات الثقافية يخضع لعملية انتقاء العناصر الضرورية ، تؤثر على الرؤساء و العاملين، فكل قائد ينتقي العناصر التي يستطيع من خلالها التكيف مع الظروف في بيئة العمل في المؤسسة ؛

ح. القابلية للإنتشار : تنتشر الثقافة التنظيمية بين المنظمات والوحدات الإدارية ، بالمنظمة الواحدة ، عن طريق احتكاك الأفراد والتفاعلات داخل بيئة العمل ، ويكون سريع وفعالاً عندما تحقق هذه العناصر الأهداف المسطرة ؛

خ. التغيير : تتغير الثقافة باستمرار نتيجة انتقالها من جيل إلى آخر و الإضافات التي تطرأ عليها، و تتأثر بتغيرات البيئة و التكنولوجيا ، وان تقبل الأفراد في التغيير في العادات والقيم و التقاليد أدبالي تغير في العناصر المادية بسرعة أكبر ، أما في العناصر المعنوية فهناك تغيير بسيط ؛

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

د. التكامل: تميل مكونات الثقافة التنظيمية إلى التكامل والانسجام والتوازن مع السمات الثقافية لتكييف مع المتغيرات الخارجية ، وأي تغيير في عنصر من العناصر سيؤدي إلى تغيير العناصر الأخرى مثلا في المجتمعات الحركية المنفتحة يساعد وسائل الاتصال و الإعلان وفي انتشار العناصر الثقافية و يؤدي إلى تغيير في عناصر الثقافة و فقدان التوازن و الانسجام بين العناصر .

ثانيا : أهمية الثقافة التنظيمية :

هناك من يرى إن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن فيما يلي : (النور و البشير، 2016، صفحة 132)

- أ. تعزيز التكامل الداخلي و بينالأفراد المؤسسة من خلال الاتصال و العمل معا بفعالية ؛
- ب.تحقيق التكيف بين العاملين في المؤسسة والبيئة الخارجية ؛
- ت. القيام بدور المرشد للأفراد و الأنشطة في المؤسسة لتوجيه الفكر و الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة و رسالتها.

وهناك من يرى أن للثقافة التنظيمية أهمية تكمن في : (عبد الرزاق، عباس، و أحمد، 2019، الصفحات 158-159)

- أ. تزويد العاملين في الإحساس بالهوية و المشاركة و كأنه جزء من المؤسسة ؛
- ب.الالتزام بالأهداف ورسالة و رؤية المؤسسة و خلق روح الالتزام و التعاون بين العاملين وجعل المصلحة العامة فوق المصلحة الخاصة ؛
- ت.إرشاد سلوك و العلاقات بين العاملين داخل المؤسسة ؛
- ث.تعد الثقافة المؤسسة الميزة التنافسية للمؤسسة إذ تؤكد على سلوكيات الابتكار و الإبداع وقد تكون ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات الروتينية ؛
- ج.تساهم ف تحقيق الاستقرار في المنظمة وتعمل على خلق روح التعاون و التنسيق و الولاء و الالتزام .

وللثقافة التنظيمية أهمية من خلال : (اعقابة، 2017، الصفحات 61-62)

- أ. تقوم الثقافة التنظيمية بتحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها ؛
- ب.تحقيق التكيف بين البيئة الخارجية و التعرف على احتياجات و متطلبات الأفراد من البيئة الخارجية ؛
- ت.زيادة الأفكار بين الأفراد .

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

الفرع الثالث:عناصر وأنواع الثقافة التنظيمية

تتضمن الثقافة التنظيمية عدة أنواع و تتكون من مجموعة من العناصر منها .

أولا : عناصر الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر ، أو القوى التي لها تأثير كبير على سلوك الأفراد داخل المؤسسة ، و التي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر بها ،و يدركها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المؤسسة ،و التي تؤثر على أسلوب ملاحظة ،و تفسير الأشياء بالمؤسسة ،و يمكن تقسيم العناصر المكونة للثقافة التنظيمية إلى مجموعتين رئيسيتين : (خباية، 2018، الصفحات 16-21)

أ. الإشارات الثقافية : تشمل الإشارات الثقافية مايلي :

1. القيم التنظيمية :وهو كل ما تعتبره المؤسسة (الأحسن ، الأفضل) ، و يمكن تعريف القيم على أنها مجموعة من الأفكار و المعتقدات المشتركة للأفراد داخل المؤسسة ،و التي تؤثر على سلوكياتهم ، أما القيم التنظيمية فهي "القيم في مكان أو بيئة العمل ، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ،و تكون هذه القيم مشتركة بين أفراد المؤسسة ،و تعد الدستور أو المرجع الداخلي للأفراد يحدد السلوك المطلوب ،و إدراك المطلوب في التعاملات داخل المؤسسة ،حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ،ومن هذه القيم المساواة بين العاملين ، و الاهتمام بإدارة الوقت ،و الاهتمام بالأداء و احترام الآخرين ،و يجمع الباحثون أن القيم تعدا عنصرا محددًا للعلاقات بين مختلف المصالح و الأفراد ،كما تسمح لكل فرد أن يستطيع تقييم ما هو جيد و ما هو سيئ، وإعطاء القدرة على الحكم على الأشياء ،وكيفية التصرف ،و السلوك الذي يتخذه ،ويوجد نوعان من القيم في المؤسسة :

• القيم التصريحية : تظهر في المشاريع ،الخطابات الرسمية المؤسسة ،في التقارير الرسمية ،او في الكتيبات التي تحمل صفة الإعلان للمؤسسة ،وفي الحملات الإشهارية.....، وهي تساعد المؤسسة على التعرف بأهم المبادئ التي تركز عليها.....؛

• القيم المؤثرة أو الفاعلة (العملية) : فهي تحيط بشكل مباشر بالقرارات و الاستراتيجيات و طرق التسيير

التي تعتمدها المؤسسة ،وكما صرح احد المديرين لمجموعة المخازن الكبيرة قال بان القيم هي مفتاح لمؤسسته لإشباع احتياجات زبائنهم ،و نلاحظها في نظام المكافآت ، حيث يقوم بمكافئة البائعين بنسبة مئوية ومن خلال رقم الأعمال الذي يحققونه.....،هنا القيمة هي مقياس الأعمال وليس إرضاء الزبائن ؛

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

كل مؤسسة تسعى لإيجاد مجموعة من المعتقدات و القيم التي توضح اتفاق المشترك بين أعضاء المؤسسة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في التنظيم وكيفية انجاز العمل و المهام ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرار و المساهمة في العمل الجماعي وأثره على تحقيق أهداف المؤسسة ،ويمكن القول إن القيم المشتركة تتمثل في :

- رسالة المؤسسة :وهي الهدف الرئيسي للمؤسسة ؛
 - البادئ:ماذا تقدم المؤسسة ؟ومن تخدم ؟
 - أدوات تحقيق المبادئ :وهي مختلفة ومتنوعة فممكن أن تكون عن طريق فرق العمل ،التميز في الأعمال ، التميز في الجودة ..؛
 - إستراتيجية المؤسسة : وهي البرنامج الذي تعتمده المؤسسة في تسييرها بغرض تحقيق أهدافها؛
- 2. المعتقدات :**وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل ،وطريقة انجاز العمل و المهام التنظيمية ،ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرار ،و المساهمة في العمل الجماعي واثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية ؛
- 3. الأعراف و التوقعات :** يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة ،وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة ، ويعملون على احترامها وتطبيقها على اعتبارها أنها مفيدة للمؤسسة ،وتكون هذه الأعراف غير مكتوبة في العادة ،ويجب على أفراد المؤسسة إتباعها ، أما التوقعات التنظيمية "تتمثل في التعاقد النفسي الذي يتم بين الموظف و المؤسسة "،مثلا توقعات الرؤساء من المرؤوسين و المرؤوسين من الرؤساء ، و الزملاء من الزملاء الآخرين و المتمثلة بالتقدير و الاحترام المتبادل و توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية و الاقتصادي ؛
- 4. الرموز و اللغة :**الرموز "هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمؤسسة ،إضافة إلى نمط اللباس و النمط المعماري (شكل المباني وتهيئتها)،كيفية إدارة الوقت ، اللغة المستعملة داخل المؤسسة ،أما اللغة فهي أداة الاتصال الإستراتيجية بين الأفراد العاملين ،ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني ،وتوضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتحاور اللغوي المعمول به ؛
- 5. الطابوهات (الممنوعات):**وهي ما تود المؤسسة إخفائه ،ورفضه ،وتعني المواضيع التي تجب عدم الخوض فيها ، أو كلام عنها ، أو تداولها داخل المؤسسة ،وهي نتيجة لتجارب مأساوية مرت بها المؤسسة ،كإخفاقات

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

تجارية ، مدير فاشل،والتي من شأنها أحداث اضطراب في الصورة العاملين داخل المؤسسة ، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمؤسسة ككل ؛

6. الأساطير : هي حكايات و قصص تحكى بغرض خلق المؤسسة ،أو نجاحها وهي وسيلة اتصال للإبراز نجاحات وعظمة المؤسسة ، فهي عبارة عن أحداث ماضية ، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة ،فهي تحمل تعاليم الأفراد المؤسسة في شكل صورة مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أنحققوا نتائج مرضية بالمؤسسة ،ويسمى الأشخاص التي تنسب إليهم هذه بأبطال المؤسسة ؛

7. الطقوس الجماعية و الإحتفالات : الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة و الثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمؤسسة ،مثلا : اللغة المستعملة ،طريقة استقبال موظف جديد ، طريقة الإحتفالات السنوية ، العيد السنوي لإنشاء المؤسسة ،وتعرف الطقوس الجماعية بأنها "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة الأنشطة المنتظمة المبرمجة ،وتمثل الممارسات اليومية التي تخضع للقواعد وإجراءات الرسمية و الغير رسمية كتعبير لتفاعل الأفراد وعواطفهم وردود أفعالهم الوظيفية والشخصية التي تتناسب مع ما تضعه المؤسسة من ضوابط ،و أنظمة تشكل الإطار العام لحركة الأفراد ،وتفاعلهم كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف منها :

- التأكد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة ؛
 - تجمع الطقوس بين مختلف المستويات ، و الوظائف في نفس الوقت ،ونفس النشاط وفي مكان واحد ؛
 - تعمل الطقوس على أحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات متعرف بها من طرف المجتمع ؛
- أما الإحتفالات : "فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من اجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة ، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المؤسسة ،والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق من التنافس بين العاملين ،يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي و توفير الجوى المناسب للعمل ؛

8. الإشاعات: من التشكيلات الرمزية لثقافة المؤسسة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح وإزالة القلق و حالة عدم اليقين لدى العاملين في المؤسسة ،وهي تعبر عن نوع من الأساطير المتداولة يوميا في المؤسسة؛

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

9. الترتيبات المادية: تتعكس ثقافة المؤسسة على كامل التفاصيل لمجودة في المؤسسة،حتفالاختيار و الترتيب المكاتب و التجهيزات ،فطريقة ترتيب وتوزيع الكراسي والمكاتب والتجهيزات الآلية و المكان المخصصة لاستقبال الزبائن و الضيوف ،كل هذه يمثل احد مظاهر ثقافة المؤسسة والتي يمكن مشاهدتها جليا ؛
ب.الموروث الثقافي للمؤسسة :يشمل المورث الثقافي للمؤسسة على ما يلي :

1.المؤسسون :إن ثقافة المؤسسة نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين ،حيث نجد في الواقع العمليان العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم ، حيث تبقى معتقداتهم ، سلوكياتهم ،طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المؤسسة ؛

2.سلوك قادة المؤسسة : يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المؤسسة ،الآن العاملون سيدركون أن من أفضل الوسائل الارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة ،ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه حيث أن هناك اتفاق بان ثقافة المؤسسة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا ؛

3.تاريخ المؤسسة :يلعبتاريخ المؤسسة دورا كبيرا في تشكيل ثقافة المؤسسة ،ويتكون تاريخها من التجارب التي مرت بها و النجاحات المحققة وكذلك الفشل ،ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرارات وكذلك العاملين في المؤسسة،واتخاذهم مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الايجابية فيها ،و تكرارها ؛

4.الأبطال : هم أشخاص كانوا يعملون في المؤسسة ، وقدموا داءا متميزا و أشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة ، وانسجام مع القواعد و أنظمة المؤسسة ،وهم يعتبرون من خيرة أفراد المؤسسة ؛

5.مهنة المؤسسة (النشاط) : تعرف المهنة (حرفة) المؤسسة النشاط الرئيسي لها " ، بأنها "مجموعة من التي يتقنها أعضاء المؤسسة (تكنولوجيا ، معرفة الأسواق ،قدرات تنظيمية)"، فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين ،ويمكن أن تفيد في التأكيد خصوصية المؤسسة ،إضافةإلبإعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء ،و الولاء لدى العاملين .

حيث أن هذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض لتسري دعائها في بيئة المؤسسة وتظهر متجلية في السلوك التنظيمي للموارد البشرية ، وان هناك عدة جهات تنظيمية للحفاظ على استمرارية هاته الثقافة أهمهاميلي: (بن خالد، 2017، صفحة 99)

• إدارة العليا :ردود فعل الإدارة العليا تعد عاملا مؤثرا على الثقافة التنظيمية للمؤسسة من خلالالقراراتالتي تتخذها ، حيث إلأبي مدى تلتزم الإدارةالعليا بالسلوك المنتظم في استخدام لغة واحدة ، مصطلحات و

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

عبارات، طقوس مشتركة ومعايير سلوكية تتضمن توجيهات حول العمل و الفلسفة العامة ، فإذا ما حافظت

الإدارة العليا على سياستها و فلسفتها في جميع النواحي ككل لمؤسسة فان هذا سيؤثر على المؤسسة ؛

● إختيار العاملين : حيث تلعب عملية الاستقطاب و اختيار دورا فعالا في ثقافة التنظيمية للمؤسسة ،من خلال

اختيار المهارات و المواهب وقدرات العاملين التي تتناسب و فلسفة المؤسسة وأفرادها ؛

● المخالطة الاجتماعية :على الإدارة المؤسسة أن تعلم العاملين الجدد الذين ليس لديهم معرفة بالثقافة التنظيمية

للمؤسسة على إنشاءهم للاندماج مع ثقافة التنظيمية للمؤسسة.

ثانيا : أنواع الثقافة التنظيمية

تنقسم الثقافة التنظيمية إلى عدة أنواع إشارة إليها بعض العلماء الإدارة فهي مرنة ومتغير تختلف من

شخص إلى آخر و حسب القطاع من قطاع إلى قطاع آخر ومن مؤسسة إلى مؤسسة أخرى ومن أبرزها ما يلي

حسب تصنيف ولاش (Wallach) : (عمرأوي، خير الدين، و حسيني، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة

المواهب بالمؤسسة، 2018، صفحة 250، 248)

أ. الثقافة البيروقراطية (الهرمية) : و هي تتسم بالسلطة والمسؤولية وتقوم الثقافة على التحكم والالتزام ، يكون

فيها العمل منظم ، ويأخذ تسلسل السلطة و نقل المعلومات على الشكل الهرمي ؛

ب. الثقافة الإبداعية : تتميز بتوفير بيئة العمل المساعدة على الإبداع ، ويتميزون أفرادها بحب المخاطرة في

اتخاذ القرار ومواجهة التحديات ؛

ت. الثقافة الداعمة : تتسم بالتماسك و العمل الجماعي و توجهات نحو التعاون وتبادل الأفكار و الحرية الفردية

و المبادئ الإنسانية .

هناك من يرى أن الثقافة التنظيمية تنقسم إلى الثقافة المساندة وثقافة العمليات و ثقافة المهمة و ثقافة الدور

وثقافة الضعيفة و ثقافة الملائمة وثقافة الفرد وهي معرفة كالتالي:(السحباني، 2016، الصفحات 22-

23)

ث. الثقافة المساندة :تتسم بيئة العمل هنا بالصدقة و التعاون ومساعدة العاملين بعضهم البعض فيسود جو

الأسرة والإخوة وتكون تركيز المؤسسة على الجانب الإنساني في التعامل من خلال خلق جو من المساواة والثقة

و التعاون و الروح الودية ؛

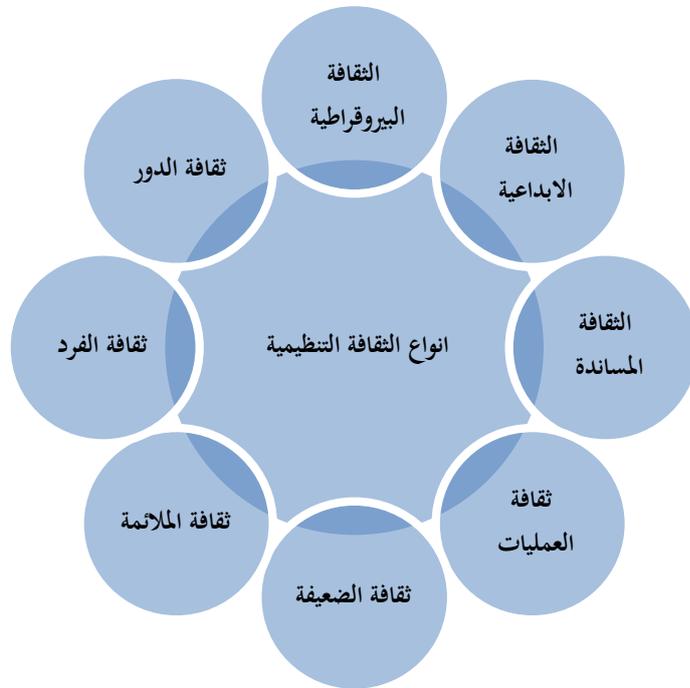
ج. ثقافة العمليات :تكون التركيز على طريقة انجاز العمل وليس على النتائج المحققة في المؤسسة ،هنا ينتشر

الحيطة والحذر بين العاملين للحماية أنفسهم ، والعامل الذكي هو الذي يهتم بالتفاصيل و أكثر دقة تنظيما ؛

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

- ح. ثقافة المهمة : تهتم بتحقيق الأهداف و انجاز العمل و بالنتائج العمل واستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكاليف ، حيث أنها تركز على الخبرة ؛
- خ. ثقافة الدور : تركز على التخصص ودور الوظيفية أكثر من الأفراد ، وتهتم بالقواعد والأنظمة و توفير الأمن الوظيفي و الاستمرارية وثبات الأداء ؛
- د. الثقافة الضعيفة : تتميز بافتقار لتمسك بالقيم والمعتقدات ، لاتحظى ثقافتها بالقبول الواسع من أعضاء المؤسسة وهذا يؤدي إلى صعوبة التوافق والتوحد مع أهداف المؤسسة ، وأفرادها يسرون في طرق مبهمة وفشلهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ؛
- ذ. ثقافة الفرد : تركز على تخصص الأفراد و مهامهم ، حيث تركز على تدعيم دور الأفراد ؛
- ر. الثقافة الملائمة : هي استخدام الثقافة الملائمة للمتطلبات الخارجية و الوحدات التنظيمية التي تشكل مجموعة وحدات المؤسسة ، فقد يتطلب تغيير و تبديل في مهام العمل أو انجاز العمل مما يتطلب مداخل لإدارة الثقافة .

الشكل رقم (1 - 7): يوضح أنواع الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على (سالم حسام السحباني. (2016). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الابداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة. قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير . غزة، قسم القيادة والادارة: جامعة الاقصى ، 24).

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

هناك تقسيماتأخرىإشارة إليها كتاب الإدارة تتمثل في : (صحراوي، 2013، الصفحات 52-53)

أ. ثقافة القوة و ثقافة الضعف : تساعد على تحقيق الأهداف طويلة الأجل وعلى توحيد الجهود بين العاملين وخلفاءة ، على عكس الثقافة الضعيفة ؛

ب.ثقافة الدعم : وهي تدعم الإنسانية و التعامل مع العاملين بطريقة إنسانية وليس مجرد آلات ،من اجل تحقيق روح الصداقة و التعاون و الانسجام داخل المؤسسة ؛

ت.ثقافة الإنجاز : تركز على تحفيز جهود العاملين بالتزام بتحقيق الأهداف الموضوعه حتى الوصول إلى النتائج ؛

ث.الثقافة القبلية : تتميز بالتماسك و التنظيم و المرونة والعمل على فرق ، يكون التركيز على القضايا داخل المؤسسة أكثر من خارجية؛

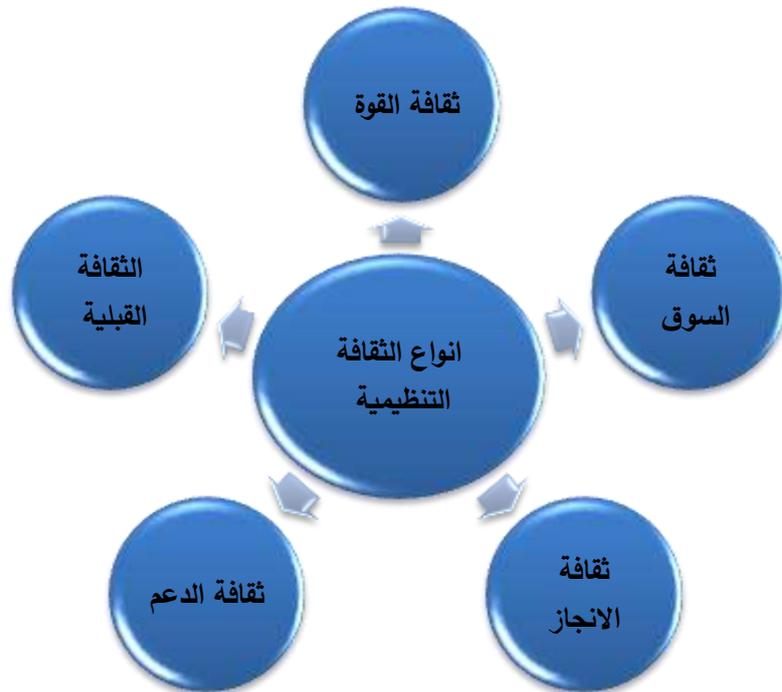
ج.ثقافة السوق : تركز على المنافسة والبيئة الخارجية ؛

وبشكل عام أوضحت إحدى الدراسات شين أنأنماط الثقافية المختلفة تتحرك على محورين أساسيينهما :

1.محور الثبات :و يعني التركيز و السيطرة و الاستقرار و التمسك بالقواعد ،و التعليمات أكثر مرونة ؛

2.محور التغيير : التركيز على الدينامكية و المرونة و الإبداعأكثر من ، أكثر من السيطرة والتعليمات والقواعد.

الشكل رقم (1-8):توضح أنواع الثقافة التنظيمية



الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على (وافية صحراوي). (2013). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني و الولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى اطارات الجامعة الجزائرية -دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا - . اطروعة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه . الجزائر ، قسم علم النفس وعلوم التربية الارطوفونيا : جامعة الجزائر 2 ، الصفحات 52-53).

في حين يميز بعض الآخر بين نوعين من الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات وحسب المستوى كل من : (بن حمود، 2017، الصفحات 42-45)

أ. الثقافة السائدة : تتمثل في القيم السائدة لدى الأفراد داخل المؤسسة و التي تؤثر على سلوكهم و توجههم ، حيث أنها تمثل شخصية هوية المؤسسة ؛

ب. الثقافة الفرعية : تتشأ هذه الثقافة داخل جزء في المؤسسة ، قد يكون وحدة أو قسم أو إدارة ، تحتوي على القيم السائدة والخاصة لدى الأفراد الفريق أو المجموعة الجزئية ؛

يقدم هاريسون وستكس تصنيفا آخر للثقافة التنظيمية إلى أربعة و التي تتمثل في :

أ. ثقافة العائلة : تتركز على التدرج الهرمي ، ينظر للقائد كمعلم أما المرؤوسين كأبناء و اهتمام بالفرد وتطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحفيزهم تحفيزا معنويا بدلا من الحوافز المادية ؛

ب. ثقافة البرج العاجي : تركز على التدرج السلطة و العمل، و تعتمد على المؤهلات والمهارات و الدور الوظيفي و التدريب و العلاقات الرسمية ؛

ت. ثقافة الصاروخ الموجه : تركز على الفرد ومهاراته وأداءه و الوظيفي ومدى احترافه ، و الاجور المرتبطة بالأهداف ، و اهتمام بالجوانب العملية لحل المشكلات و العدالة والمساواة في العمل و التبادل وروح الفريق ؛

ث. الثقافة الخاضعة : تركز على المساواة وتوجيه الفرد و الجوانب العاطفية له ووجوب العمل وتوفير الموارد اللازمة أكثر من العائد المادي ، و قلة الاهتمام بالهيكل الرسمي .

المطلب الثاني: مستويات ومصادر أهم نماذج الثقافة التنظيمية

الفرع الأول : مستويات الثقافة التنظيمية

تتطور الثقافة التنظيمية للمؤسسة من خلال مجموعة من القوى توجد في ثلاثة مستويات أساسية : (عيساوي، 2012، الصفحات 26-27)

أ. ثقافة المجتمع : تتمثل في القيم و والاتجاهات و المفاهيم السائدة في المجتمع ، التي تنتقل عبر الأفراد من المجتمع إلى المؤسسة ، وتتأثر بنظام التعليم ، نظام السياسي ، و الظروف الاقتصادية ، الهيكل الإداري

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

للدولة ،حيث تؤثر ثقافة المجتمع على استراتيجيات المؤسسة و رسالتها وأهدافها و معاييرها و ممارستها ،و يجب أن تكون كل من استراتيجيات المؤسسة ومنتجاتها و خدماتها وسياساتها تتوافق مع ثقافة المجتمع لتتمكن من تحقيق أهدافها المسطرة ؛

ب.ثقافة النشاط و الصناعة :يوجد تشابه بين ثقافة داخل النشاط الواحد أو صناعة واحدة ، و اختلاف بينالنشاطات و الصناعات المختلفة ،أيأن القيم والمعتقدات الخاصة بمؤسسة توجد في المؤسسات العاملة في نفس النشاط ،ومع الوقت يتكون نمط معين داخل لمؤسسة يؤثر على الجوانب الرئيسية في المؤسسة مثل اتخاذ القرار ، ونمط حياة الأعضاء و السياسات ، نوع الملابس ، والأشياء السائد داخل المؤسسات التي لها نفس النشاط ، مثل نمط البنوك ، وشركات البترول ،أو شركات الطيران وغيرها ؛

ت.ثقافة المؤسسة :إن للمؤسسات ثقافات مختلفة ، فالمؤسسات العامة و الحكومية و البيروقراطية ،والمؤسسات الكبيرة و المؤسسات الصغيرة أو الخاصة ، و يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية و التنظيمية مختلفة ،داخل الإدارات و أقسامأو قطاعات ،وذلك لان الأفراد يواجهون متغيرات مختلفةويتعرضون إلى ضغوطات مما يؤدي بهم إلى تشكيل قيم ومعتقدات و افتراضات التي بإمكانها أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة .

الفرع الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية

تعد القيم والمعتقدات و الأنظمة الاجتماعية والسياسية والبيروقراطية واللوائح الداخلية للمجتمع من المصادر الأساسية التي تولد منها الثقافة التنظيمية للمؤسسة التي تستخدم بين الأفراد العاملين في المؤسسة و تأثر على أدائهم وتوجهاتهم و التي تتمثل في الرموز و تنتقل من خلال وسائل والقنوات متعددة ، وبتحصر أهم هذه المصادر في مايلي: (حواس، 2017، الصفحات 97-98)

أ. العادات والتقاليد و الأعراف :تتمثل كل من العادات و التقاليد و الأعراف القيم المجتمع التي تؤثر على سلوك وتوجهاتالأفراد وبيئته و التي تتواجد فيها المؤسسة ؛

ب.الطقوس و الشعائر و الإحتفالات : أساليب الاحتفال بالأعياد و المناسبات القومية و المناسبات الإدارية في بعض المؤسسات ، من خلال قيام المؤسسة بمجهودات لمساعدة المالية للأفراد ، تعبر عن ردود أفعالالأفراد الشخصية و الوظيفية ، مثال حفل زفاف ؛

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

ت. الأساطير : هي عبارة عن المعتقدات المشبعة المحملة بالقيم و المبادئ التي يعيشوا بها الفرد، وهي عبارة عن الأحداث الماضية ، لتدعيم قيم الأفراد ، فهي تحمل تعليمات في شكل صور مثالية عن الأشخاص آخرين حققوا نتائج مرضية بالمؤسسة ويدعو الأبطال ؛

ث. البطولات والرموز الإجتماعية : هي عبارة عن رسالة موجهة للأفراد على شكل حكاية لاتخاذها قدوة لهم مثلا عرض قصة احد كبار المسؤولين وكيفية نضاله وكفاحه ومعاناته في الدراسة وحياته حتى وصل إلمبتغاة وزيراً مثلا رجل أعمال مشهور يضرب به المثل ، أو قد تكون على شكل إشعارات مثلا (الوقت من ذهب أي ضرورة استغلال الوقت بما يحقق أهداف المؤسسة؛

ج. الطرائف والنكت والألعاب : تستخدم لترفيه والتعبير عن المحبة وتنقية القلوب والحد من الصراعات بينالعاملين وضغوطات العمل ، تستخدم في الاحتفالات و الاجتماعات ، من اجل إزاحة بعض الحواجز لتسهيل عملية الاتصال و الممارسات الإدارية بين أعضاء المؤسسة،و المساعدة على الإبداع و الابتكار وزيادة الثقة والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات .

ويوجد مصادر أخرى للثقافة التنظيمية تتكون من أربعة مصادر متفاعلة ومتكاملة مع بعضها البعض وهي (جلب ، 2011 ، الصفحات 624-627)

أ. خصائص أفراد المنظمة :يمثل أفراد المؤسسة العنصر الأساسي لثقافة المؤسسة من خلال الرؤية الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسات ، ويستطيع أفراد المؤسسة إرساء النمط الثقافي المرغوب فيه للمؤسسة من خلال الاعتماد على ثلاثة طرائق هي :

1. إختيار الأفراد ذات مهارات وكفاءات ومعارف وطرائف و تعيينهم والمحافظة عليهم ، لما يحقق هدف المؤسسة ؛

2. تعليم الأفراد على التعاون وتبادل الأفكار و الشعور بنفس الطريقة التي يفكر بها مؤسس المؤسسة ؛

3. ضرب مؤسس المؤسسة الأمثلة الصادقة في سلوكياته وعلى النحو الذي يشجع الآخرين في المؤسسة على الاقتداء به ؛

فمثلا أقدم John Aker المدير التنفيذي الرئيس لشركة IBM على تغيير فريق الإدارة العليا في شركة بقصد تغيير الثقافة السائدة ، أو قيام Lee iacocca أثناء إدارته لـ Chrysler بإجراء تغييرات ثقافية عبر تغيير الأفراد في الإدارة العليا و إبدالهم بأفراد آخرين (أصدقاء) من شركة for التي جاء بها ؛

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

ب. الأخلاق التنظيمية : يرى (Slocum and Hellriegel, 2009) إن الأخلاق التنظيمية تمثل القيم الأخلاقية ،

والمعتقدات و المعايير التي تعبر عن المبادئ التي يضيفها القانون ، من خلالها تظهر الطريق المناسبة لصاح أصحاب المصالح و المؤسسات ، والأخلاق التنظيمية دالة لثلاثة عناصر هي :

1. الأخلاق المجتمعية : و تتمثل في الأعراف و الممارسات و القيم والمعايير السائدة في الحياة اليومية في بيئة المؤسسة ، كلما كانت أخلاقيات المجتمعية منظمة في قواعد لضمان امتثال الأفراد لهذه القواعد في المؤسسة ؛

2. الأخلاقيات المهنية : هي عبارة عن قيم الأخلاقية الخاصة بمهنة معينة أو نشاط معين ، تم تطويرها لغرض السيطرة على أداء معين أو استعمال موارد ؛

3. الأخلاقيات الشخصية : هي القيم الأخلاقية الفردية التي تستمد من العائلة و الأصدقاء ، يعتمدها الأفراد في تنظيم تفاعلاتهم مع الآخرين ؛

ت. نظام حقوق الملكية : تساهم عملية توزيع حقوق الملكية في المؤسسات في القيم الذاتية المشكلة لسلوك الأفراد و دوافعهم ، كما إن هذا التوزيع من شأنه إن يحدد بالنتيجة فاعلية المنظمة و الثقافية المنبثقة فيها ؛

ث. الهيكل التنظيمي : هو التركيب الداخلي للمؤسسة الذي يعتمد عليها المدراء ، الذي يوضح الوظائف والمهام داخل المؤسسة ، فالمدراء بحاجة الى تصميم أنواع مختلفة من الهياكل التنظيمية للحصول على نمط الثقافي المرغوب فيه ، وهو نوعان الهيكل العضوي و الهيكل الآلي ، ان الهياكل التنظيمية العضوية تتميز في اللامركزية في اتخاذ القرار و المعايير الغير رسمية و تشجع على المقدر الشخصية و الخبرة و القدرة على الإبداع أي سيادة النمط الثقافة الريادية ، أما الهياكل التنظيمية الآلية تتميز بالهرمية والمركزية في اتخاذ القرار تشجع على سيادة نمط الثقافة البيروقراطية .

الجدول رقم (1-1) : تصميم الهياكل التنظيمية

ت	السؤال	المبدأ الإداري المستعمل في الإجابة
1	كيف يمكن تجزئة العمل الى إجزائه المكونة؟	تقسيم العمل
2	ماهي المسارات التي تتخذها التقارير المكتوبة؟	سلسلة الأوامر
3	كم عدد الأفراد الذين يحق لهم كتابة التقارير لكل مدير؟	نطاق الإشراف

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

4	ما المستوى التنظيمي الذي تتخذ فيه القرارات ؟	المركزية و اللامركزية
5	كيف يمكن جعل كل فرد في المؤسسة يعمل مع الآخرين كمنظّم ؟	التنسيق

المصدر: (إحسان دهش جلاب. (2011). ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الصفحة 628).

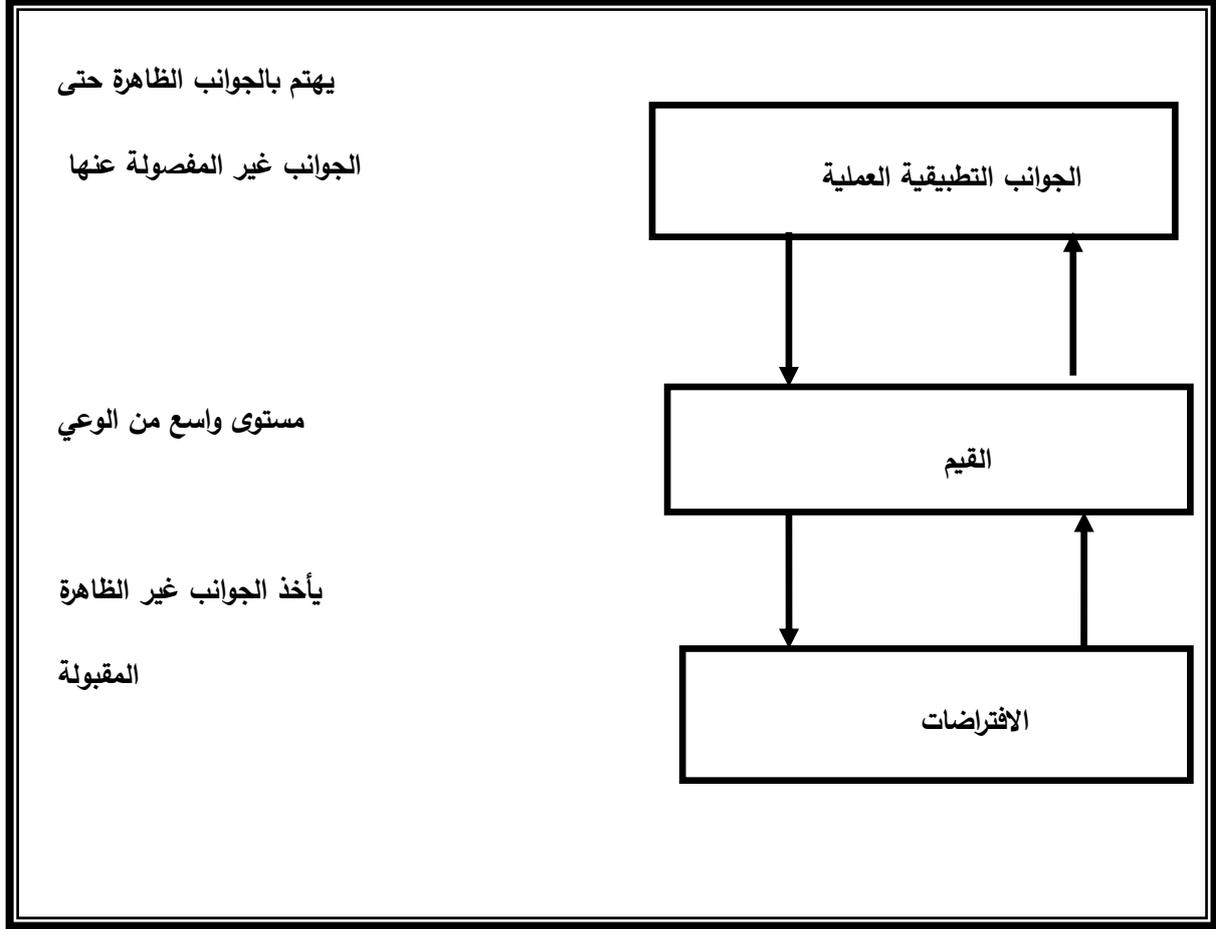
الفرع الثالث : أهم نماذج الثقافة التنظيمية

لقد أسهم العديد من الباحثين والمحللين للثقافة التنظيمية وطرح عدة أفكار ضمن نماذج فكرية متعددة والتي تمثل في: (الخفاجي، 2006، الصفحات 58-64، 59-65) أ. نموذج (Schein, 1985):

قد طور (Edgar Schein) في عقد الثمينات من القرن العشرين، كونه عالم النفس اجتماعي ، نظرية التأثير لثقافة المؤسسة ، وقد حلل Schein هذه النظرية ضمن ثلاثة مستويات ، المستوى الظاهر تجسده مظاهر التطبيق ، وآخر تحت سطح الجوانب التطبيقية يحتوي القيم و الأعراف السلوكية ، ومستوى غير ظاهر يتضمن المعتقدات و الافتراضات ويقصد بالافتراضات هي كل ما يؤمن به الأعضاء بصورة واقعية ؛

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

الشكل رقم (1-9) يوضح نموذج Schein الذي يتألف من ثلاثة مستويات



المصدر : (نعمة عباس الخفاجي. (2006). ثقافة المنظمة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الصفحة 59).

ب. نموذج (Hofstede، 1980):

ظهرت بوادر مساهمة Hofstede في النصف الثاني من القرن العشرين ، و اخذ مداه في العقد الثمانينيات من ذلك القرن ، حيث تبني (Hofstede) المنظور الدولي لدراسة ثقافة شركات الأعمال الدولية بمختلف القطاعات الدولية ، و يسمى أحيانا بمنظور الثقافات المتقابلة حيث تعمل تلك الشركات في مجموعة دول مختلفة بطبيعة تكوينها الثقافي ، وينتمي نمودجه الى المدخل الثقافي في دراسة المؤسسة ، وتحليلها و إدارتها و ما ينتج عنها من عمليات و سلوك و نتائج ، وتدور فكرة نموذج (Hofstede) ، حول البحث ولاستمراره عن وصف أكثر وشامل للأبعاد واقعية الثقافة التنظيمية وتحديد مستوى إدراكها من طرف المديرين و العاملين داخل الشركات الدولية و المنتمين لدول مختلفة ، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي :

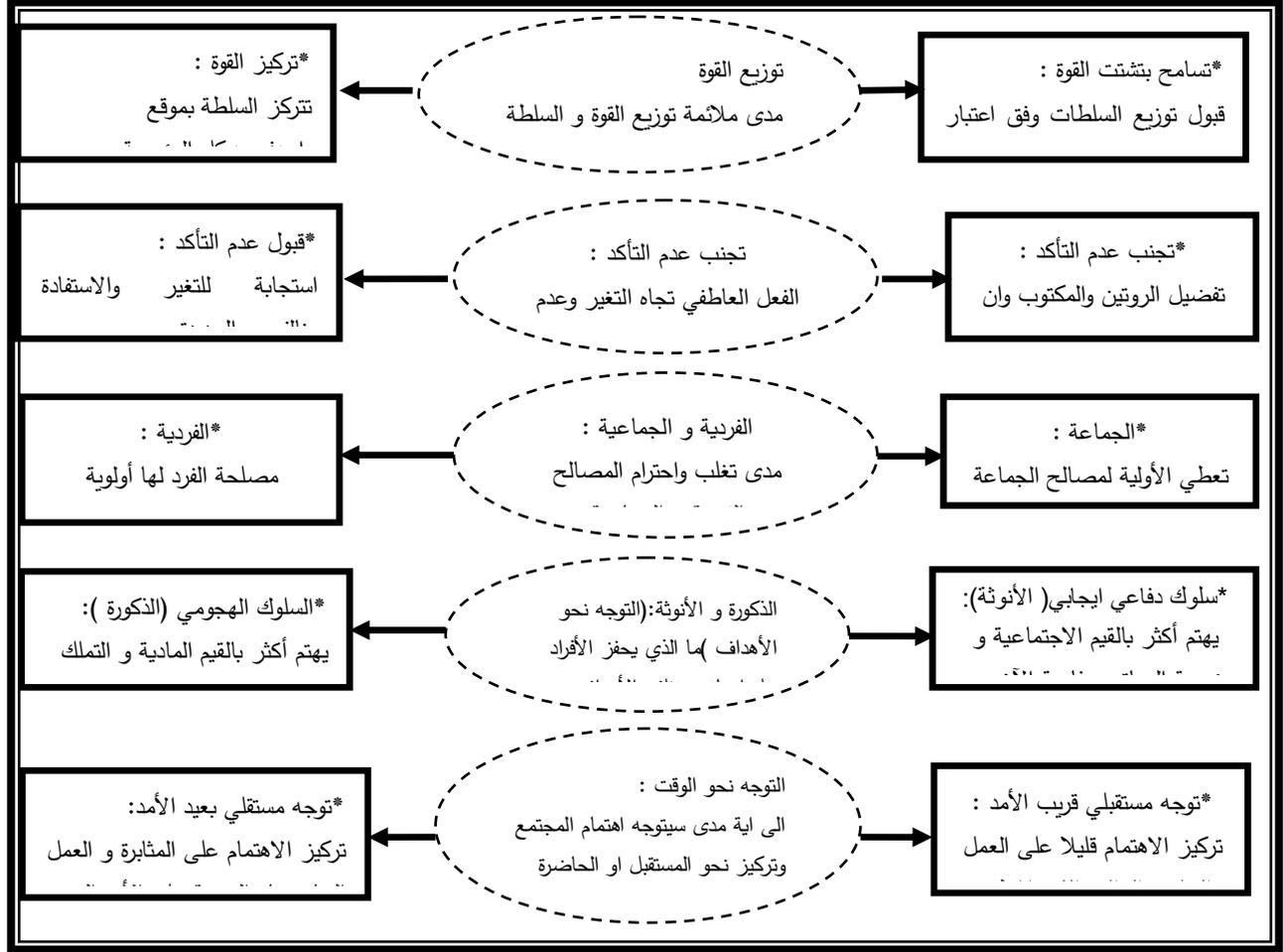
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

1. **التفاوت بتوزيع القوى**: مدى قبول الأفراد الاختلافات و التفاوت بينهم في القوة و المنزلة ، و استعدادهم لتقاسم هذه القوة فيما بينهم بشكل متكافئ او مختلف زيادة بتركيز القوة و انخفاضا ؛
2. **الفردية و الجماعية**: التأكيد على حرية العمل الفرد في المجتمع و المؤسسات مقارنة بالعمل الجماعي ، اي الاهتمام بالإنجاز الفردي على حساب الانجاز الجماعي و من ثم مساهمتهم في تحقيق النجاح و الارتقاء للمسؤولية الاجتماعية ؛
3. **تجنب عدم التأكد**: شعور الأفراد بالاستقرار و الأمان وذاك بتوفير قدرة التعامل مع المواقف الغامضة و محدودية قدرة التنبؤ بالأحداث المستقبلية ، بالاعتماد على القواعد العمل الرسمية و القوانين و أنظمة بدرجة أعلى ؛
4. **الذكور و الأنوثة**: وجود فرص المساواة و العدالة بين الذكور و الإناث في الأعمال الوظيفية وما يتصل بهما من القدرات و العوامل جذب و التنافسية تكون واضحة و مسيرة لهما ؛
5. **التوجه نحو الوقت** : تركيز المؤسسات واهتمام المجتمع بالتوجهات المستقبلية و طويلة وقصيرة الأجل ،وما يتصل بها من نتائج انجاز آنية وأخرى تتعلق ببناء السمعة و الثقة المستقبلية طويلة الأجل ؛

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

الشكل رقم (1- 10): صورة جوهرية لفكرة أبعاد الثقافة التنظيمية ومنطق تحليلها حسب نموذج

(Hofstede)



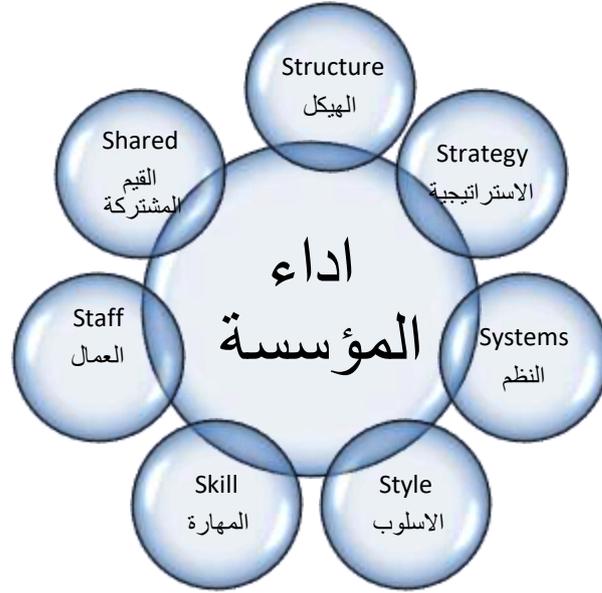
المصدر : (نعمة عباس الخفاجي. (2006). ثقافة المنظمة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الصفحة 66).

ت. نموذج (Peters&Waterman ، 1982):

أسهم المستشارون (Peters&Waterman) بتقديم فكرة نموذجها في ثقافة المنظمة ، مستفيدين من تعاملهما المستمر ولفترة امتدت 25 سنة مع إدارة الشركات الأمريكية ، ومن عملهما كالباحثين ضمن مؤسسة ماكنزي (Mac Kensey) للاستشارات ، توج بنشر كتابهما بعنوان "البحث عن الامتياز ، 1982" و تجلت مساهمتها بالتركيز على القيم المشتركة التي جاءت في "إطار ماكنزي سباعي الأبعاد(7S)، كصورة رابطة محددة لثقافة التنظيمية و التي تتمثل في (بوديب، 2014، الصفحات 73-75)

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

الشكل رقم (1 - 11): يوضح إطار ماكنزي السباعي الأبعاد.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على (دنيا بوديب). (2014). الثقافة التنظيمية كمدخل لاجداث التغيير التنظيمي دراسة حالة -شركة بيبسي الجزائر -. رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية . الجزائر ، قسم علوم التسيير : جامعة الجزائر ، الصفحة 73).

1. الهيكل التنظيمي: هو الإطار الذي من خلاله يتم تنظيم الوظائف في المؤسسة وقد يكون آلي أو عضوي ؛
2. الإستراتيجية: خطة طويلة الأجل تحدد توجهات المستقبلية للمؤسسة ،من خلال الأهداف و الموارد الازمة لتحقيق هذه الأهداف ؛
3. النظم: تتمثل في الوسائل والآليات التي تسمح انتقال و معالجة و توفير المعلومات في المكان و الوقت والقدر المناسب ، و اتخاذ القرارات المناسبة ؛
4. أسلوب الإدارة: و الأسلوب الذي تتماشى عليه الإدارة المؤسسة ، قد يكون ديمقراطي او ديكتاتوري او بيروقراطي.....؛
5. المهارات: وهي تتمثل في الكفاءات والمعارف لدى أفراد المؤسسة ،وهي تمثل جوانب قوة المؤسسة ؛
6. الأفراد: هي كل ما يرتبط بأعمال داخل المؤسسة ، اي الموارد البشرية ؛
7. القيم المشتركة: هي المحددة لسلوكيات الأفراد و مواقفهم ، من القيم و المعتقدات المكونة للثقافة التنظيمية للمؤسسة ، ولقد ركز هذا النموذج على القيم المشتركة كعامل أساسي لتميز الأداء وفاعليته ، فالمؤسسات

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

تسعى دائما الى الاعتماد على الممارسات الإدارية تؤدي الى النجاح والتفوق الأداء ، وهذا يتطلب القيام بتطبيقات إدارية ناجحة و تحليل القيم الثقافية التي تقود الأداء ؛

إن كل القيم المشتركة تمثل النقطة الجوهرية للثقافة المؤسسة و التي تحرك المؤسسة نحو الأفضل والتي تتمثل في (التحيز من العمل و التصرف ،إبقاء الارتباط المحكم بالعلاقة مع الزبون ، الاستقلالية و الريادة ، الإنتاجية من خلال الأفراد ، اذرع الإدارة ، المواظبة نحو العمل الدؤوب ، الطلاقة و الحرية).

(Peters&Watermen):إطار لخصائص المؤسسة المتميزة وهو ما يتضح جليا في الجدول التالي :

الجدول رقم (1-2):خصائص المؤسسة المتميزة وفق نموذج (Peters&Watermen،1982).

أمثلة	الخصائص
- العمل على اتخاذ القرار والتصريف حتى وإن كانت المعلومات غير كافية .	- التحيز من العمل و التصرف
- الزبون هو احد مصادر الحصول على معلومات قيمة عن احتياجات المؤسسة التي توجه جهودها وعملياتها وأنشطتها نحوها .	- إبقاء الارتباط المحكم بالعلاقة مع الزبون - الاستقلالية والريادة
- تقسيم الشركة الى أقسام أو وحدات صغيرة يمكن إدارة أعمالها بما يضمن سرعة الإبداع و الابتكار و المبادأة.	- الإنتاجية من خلال الأفراد
- ينبغي إن يتعامل الأفراد بهيبة واحترام وتمنح لهم الفرص بعدالة وموضوعية .	- اذرع الإدارة
- يحتفظ المديرين والأساسين (الإدارة العليا) باتصال المحكم ودقيق مع المديرين بجميع مستويات العمليات و الإدارة التنفيذية .	- المواظبة نحو العمل الدؤوب
- تمتع الشركة للدخول الى مجالات أعمالها خارج ما تمتلكه من جداريات و الخبرات .	- الطلاقة و الحرية
- امتلاك إدارة المؤسسة و مديرها مساحة من الحرية التصرف تحت مظلة الفضاء الحيوي للمؤسسة مع ضرورة التقييد بالأنظمة والقوانين.	

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

المصدر: (دنيا بوديب، 2014). الثقافة التنظيمية كمدخل لاحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة -شركة بيبسي الجزائر - . رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية . الجزائر ، قسم علوم التسيير : جامعة الجزائر ، الصفحة 75).

المطلب الثالث : أبعاد ووظائف ومحددات الثقافة التنظيمية

الفرع الأول : أبعاد الثقافة التنظيمية

توجد للثقافة التنظيمية عدة أبعاد منها عشرة أبعاد رئيسية وهي تنقسم الى : (يونسى، 2015، صفحة 33)

أ. المبادرة الفردية :مدى توفر الحرية و الاستقلالية والصلاحيات الأعضاء المؤسسة ؛

ب.تحمل المخاطر : أي تشجيع الأعضاء على الابتكار وتحمل المخاطر و المغامرة ؛

ت.الإتجاه : تحديد الأهداف و معايير و القواعد الأداء ؛

ث.التكامل :قيام الإدارة بتشجيع التعاون و التنسيق بين الوحدات التنظيمية ؛

ج.الرقابة : الإشراف على سلوكيات الأفراد و الإجراءات والقواعد المنظمة لها ؛

ح.الدعم الإداري :دعم الإدارة للعاملين وتشجيعهم و توفير المعلومات المناسبة في المكان المناسب و الوقت

المناسب ؛

خ.الهوية :هي درجة انتماء الأعضاء للمؤسسة ككل ؛

د. نظام والمكافأة تخصيص المكافئات الحوافز و فقا للأداء العاملين؛

ذ. تقبل الإختلاف : تشجيع الأعضاء على تقبل الأفكار و تبادل الأفكار و وتقبل النقد ؛

ر. نماذج الإتصال : اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية.

أبعاد الثقافة التنظيمية حسب رأي الزهراني وهي كتالي : (علقم، 2013، صفحة 28)

أ. البعد التنظيمي : وهو الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك وأراء وكفاءة العاملين داخل المؤسسة وتأثير البيئة على

المؤسسة وأداء العاملين؛

ب.البعد الإداري :هو نشاط الإنسان في مكان عمله ؛

ت.البعد الإنساني :تأثير الثقافة التنظيمية على العلاقات داخل المؤسسة بين المدير و العاملين أو مع الجمهور

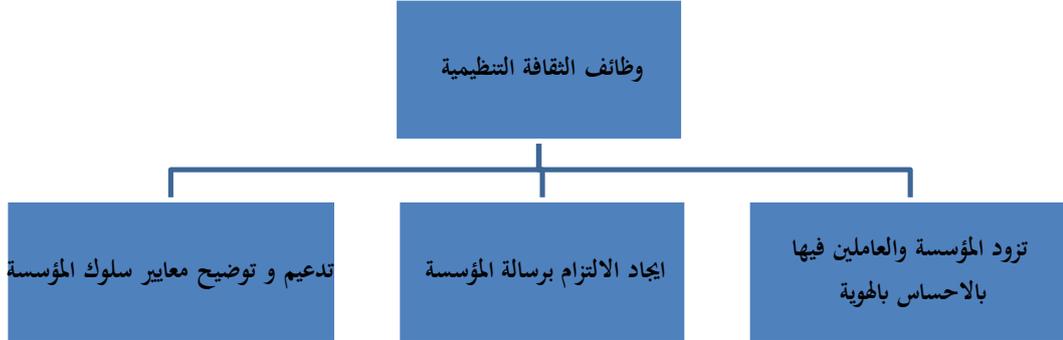
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

الفرع الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي داخل المؤسسة حيث تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد و الحفاظ على الجماعات لأنها توجه سلوك الفرد داخل المؤسسة لما يحقق أهداف المؤسسة ويحسن أدائهم من خلال القيم والمعتقدات و القواعد والقيم و اللوائح ، فهي تؤدي الى عدة وظائف منها : (العاجز، 2011، صفحة 18)

- أ. تزود المؤسسة والعاملين فيها بالإحساس الهوية: كلما شعر العاملون بالانتماء للمؤسسة زاد شعورهم انهم جزء حيوي من المؤسسة زاد اهتمامهم و ارتباطهم برسالة المؤسسة ؛
- ب. إيجاد الالتزام برسالة المؤسسة :إلزامالأفراد بالاهتمام بالمؤسسة وأنها هي الشيء المهم بالنسبة لهم ؛
- ت. تدعيم وتوضيح معايير سلوك المؤسسة :الثقافة توضح وتوجه سلوك العاملين داخل المؤسسة مما يؤديالى تحديد القول والفعل الصحيح داخلها .

الشكل رقم (1- 12): يوضح وظائف الثقافة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على (ايهاب فاروق مصباح العاجز. (2011). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية - دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي -محافظات عزة - قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير . غزة، قسم ادارة اعمال: الجامعة الاسلامية ، الصفحة 18).

ويوجد وظائف أخرى للثقافة التنظيمية منها : (سالم، 2006، صفحة 25)

1. تدعم استقرار المؤسسة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء و التكيف مع بيئتها الخارجية ؛
2. تحديد طريقة لتعامل مع تحركات المنافسين و تلبية السرعة لاحتياجات الزبائن للبقاء و التطور ؛

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

3. تحقيق التكيف المؤسسة مع البيئة الخارجية وذلك من خلال الاستجابة السريعة لاحتياجات الأطراف الخارجة ذات العلاقة مع المؤسسة ؛

4. تحقيق أهداف و رسالة المؤسسة من خلال توجيه الأفراد إرشادهم .

الفرع الثالث :محددات الثقافة التنظيمية

تتشكل الثقافة التنظيمية من أفكار و فلسفة فهم يختارون الأفراد الذين يملكون القيم و المعارف التي تتفق معهم و سنتطرق الى مجموعة من المحددات وهي كتالي : (مشنان، 2016، الصفحات 83-84)

أ. التاريخ و الملكية : إذ يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعية القيادة التي مرة بها التي مرة بها جزء من ثقافتها ، كما يعكس نوعية الملكية خاصة او عامة ، محلية او دولية ، جانبا أخر من الثقافة السائدة ؛

ب. الحجم : لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الصغيرة و الكبيرة ، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط للاتصالات و نماذج التصرفات في مواجهة المواقف و التي تتأثر بإعتبارات الحجم ؛

ت. التكنولوجيا : على سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية ، في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء و المهارات الشخصية ؛

ث. الأفراد : تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل ، وكذلك تفضيلات العاملين أسلوبا في التعامل معهم في تشكيل القيم السائدة في المؤسسة وكذلك ثقافتها المميزة ، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون و العكس صحيح ؛

ج. البيئة : فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية من عملاء و منافسين و موردين وعاملين الخ سوف تؤثر في كيفية التي تنظم بها مواردها و أنشطتها و تشكل بها ثقافتها ؛

ح. الغايات و الأهداف : تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات و الأهداف التي تسعى اليها المؤسسة ، مثلا المؤسسات التي تسعى الى زيادة خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء بثقافتها التنظيمية .

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث :دور الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب

أصبحت المؤسسات في الوقت الحالي تهتم بالعنصر البشري لأنه مصدر التميز والتطور في المؤسسات و للثقافة التنظيمية دور فعال في توجيه سلوك المورد البشري في المؤسسة .

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى دور الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب وتم تقسيم المبحث إلى ثلاثة مطالب ، حث أننا في المطلب الأول سنتطرق إلى دور الثقافة التنظيمية في عملية جذب وتنمية وتطوير المواهب و المطلب الثاني دور الثقافة التنظيمية في عملية تخطيط الخلافة و الإحتفاظ بالمواهب و المطلب الثالث دور الثقافة التنظيمية في تطوير المواهب.

المطلب الأول :دور الثقافة التنظيمية في عملية جذب تنمية وتطوير المواهب

سنحاول التطرق الى بعض الدراسات السابقة التي تكلمت على كل من الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب وهي كما يلي :

الفرع الأول :دور الثقافة التنظيمية في عملية جذب المواهب

تساهم الثقافة التنظيمية في الإكتشاف المبكر للذين لديهم مواهب وطاقات وقدرات كامنة ، حيث أن أي أداء مؤسسي يؤثر على كفاءة العاملين في المؤسسة ، فعلى المؤسسة الإهتمام بالعنصر البشري وتحسين مستوياته أداءه و زيادة الإنتاجية من خلال وضع برامج إعداد الموارد البشرية اللازمة وتدريبها و التطوير المستمر للموهوبين من أجل خلق ميزة تنافسية مستدامة ، حيث تعد الثقافة التنظيمية أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع درجة الإبداع لدى الأفراد فهي التي ترسم سياسة المنظمة وتعبّر على ما بداخل الموظف من خلال المعتقدات والأفكار و القيم التي إكتسبها فهذا يؤدي إلى حل المشكلات و التعامل مع القرارات و تحقيق الأهداف بطرق أكثر إبداعية فلذلك على المنظمة أن تقبل بيئة مبدعة و موهوبة من أجل ابتكار حل لمشاكلهم التي تواجههم (ميا و الكنج، 2016، صفحة 211).

الفرع الثاني :دور الثقافة التنظيمية في تنمية و تطوير المواهب

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

أ. **ثقافة العمل** : يتم العمل في نوع من البيئة الإجتماعية التي تنفرد بمجموعة من المعايير و العادات والمتطلبات و التي تتكون نتيجة تفاعل المجموعات التي تشكل المنظمة ونماذجهم الثقافية ، القيم ، نظام التكيف الإجتماعي للمؤسسة وبذلك فإن دور العامل لا يقتصر على أداء العمل فحسب بل يشمل أيضا الإتصال و التوافق مع جماعة العمل من خلال عدم إغفاله للقيم و الأهداف التي تحددها هذه البيئة ، وهذه المعايير و القيم تكون في مجموعها ما نسميه الثقافة الفرعية للعمل فمعرفة أمر ضروري للزيادة فعالية العامل و تواقفه العمل و بالتالي رفع من درجة رضاه (عيساوي، 2012، صفحة 78)

ب. **دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية**

الثقافة التنظيمية للمؤسسة هي عبارة عن مجموعة من المعتقدات و القيم في بيئة العمل و التي تعمل على توجيه سلوك الإنسان داخل المؤسسة ومن بينها : (خير الدين، 2015، الصفحات 146-150)

المساواة بين العاملين ، الاهتمام بإدارة الوقت ، الاهتمام بالأداء و احترام الآخرين ، أهمية المشاركة في صنع القرار ، المساهمة في العمل الجماعي ، الاهتمام بالقيمة الإبداع ، واثر ذلك في تحقيق أهدافالتنظيمية وتؤدي هذه القيم الى تحسين أداء المورد البشري منها :

1. **جماعية العمل** : إن إهتمام بالإنسان كفرد أساسي في المؤسسة غير كافي لتحسين الأداء لأنه يتحرك ضمن مجموعات مختلفة لهم أهداف و طموحات مختلفة و تنقسم جماعة العمل الى : جماعات رسمية و التي يتم تحديدها ضمن الهيكل التنظيمي ، فرق العمل من اجل انجاز المهام المختلفة ، مجموعات الصداقة تنشأ نتيجة الاحتكاك ، لجان العمل قد يتطلب من الأفراد مجموعة من المهام مؤقتة لدراسة مواضيع مؤقتة ، الجماعات الغير رسمية قد يشترك الأفراد في مجموعة من الأهداف يضطرون للحفاظ عليها ؛

2. **المشاركة في اتخاذ القرار** : أصبحت عملية اتخاذ القرار مسؤولية ملقاة على عاتق فرق العاملين ولم تعد على مسؤولية المديرين فحسب وهذا يؤدي الى استنباط الأفكار و المهارات و طرق جديدة مما يؤدي الى زيادة القدرات العاملين الإبتكارية ؛

3. **تشجيع الإبداع** : إن المصدر الأساسي للإبداع هو العامل نفسه، أن العمال عندما يأتي للمؤسسة يأتي محملا بالأفكار وقيم وثقافة و المؤسسة بدورها تقارب بين الأفراد و الثقافة التنظيمية و الأهداف التنظيمية

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

و السياسات و القوانين ، وحتى يتمكن الفرد من الإبداع يجب أن تتوفر له البيئة المناسبة كظروف المادية و المعنوية كا الصدق و التعاون و العدالة .

ت. ثقافة إدارة المواهب

"تظهر للموظفين أن إدارة المواهب ذات أولوية لجميع الموظفين ، ومصدر للمواهب العالمية ومصدر للمدراء الأكفاء الذين يسعون الى تحسين الإستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب "(الجراح و أبو دولة، أثر إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الأنتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، 2015، صفحة 291).

ث. توجيه الثقافة التنظيمية لتنمية المواهب في العصر المعرفة و التغيير

في معظم الحالات المتعلقة بالمؤسسات و ثقافتها ، ينظر الى الأفراد الموهوبين على أنهم أصل من أصول المؤسسة لتحقيق التميز من خلال الاستفادة منهم بأقصى حد ، غير أن المؤسسات لا يشترك في هذا لان هناك مؤسسات التي ثقافتها تنظيمية لاتعتبر الموهوبين أصل من أصولها فهي ثقافة ضعيفة تؤثر بشكل سلبي .

قد تؤثر تشكيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة الى نقص حاد في المواهب وذلك عندما تعجز الإدارة عن رؤية مواهب الموظفين كخيار مهم لها ، أذان الاستثمار في المواهب الموظفين يميل الى انه مضيعة للوقت دون أي نتائج قصيرة الأجل ، و الاتجاه هو أن بعض المؤسسات تتخبط في الالتزام طويل الأجل ، لدرجة أنها تفشل في تحديد طرق أفضل يمكن أن تساعد على نمو المؤسسة ؛

للثقافة التنظيمية تأثير ايجابي على مواهب الموظفين وتحفيزهم و تحديد كيفية تعزيز مواهبهم و خلق بيئة عمل المناسبة لهم حيث يكون التعليم متأصلا في الثقافة التنظيمية لها ، يوضح دراكر (1955) أن المسؤولية عن تطوير الشخص تبقى ضمن الفرد ومع ذلك يذهب القول بأنه على إدارة المؤسسة (ثقافتها) إن تشجع الأفراد على تطوير أنفسهم ولكن قد يصعب ذلك بسبب غياب معرفة مايفكر بهم الأفراد الآخرون فيما يتعلق بأنفسهم (عمرأوي، خير الدين، و حسيني، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة، 2018، صفحة 260).

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

المطلب الثاني : دور الثقافة التنظيمية في عملية تخطيط الخلافة و الإحتفاظ بالمواهب

الفرع الأول :دور الثقافة التنظيمية في عملية تخطيط الخلافة

نظرا لأهمية التخطيط التعاقبي فقد حاولت العديد من الدراسات تحديد العلاقة الثقافة التنظيمية بالتخطيط التعاقبي .

حيث يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها ما يتم تقييمه و أنماط القيادة السائدة و اللغة والرموز و الإجراءات و البروتينات و تعريفات النجاح التي تجعل المنظمة فريدة من نوعها ، ووجود ثقافة تنظيمية قوية مع مبادئ ومثل وتوقعات ونماذج لجميع العمال تؤثر غالبا على التخطيط الناجح لتعاقب الموظفين ، كانوا يأملون أن يتمكن العمال من رؤية هذه المبادئ والمثل والتوقعات و النماذج كدليل لنجاحهم اليومي ، لذلك إذ ا كانت عملية تخطيط التعاقب مدفوعة بهذه القيم و المعايير ، لذلك تلعب الثقافة التنظيمية دورا رئيسيا في إختيار قادة المستقبل ذوي الإمكانيات العالية على التوالي ؛

وقد أظهرت العديد من البحوث أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وتخطيط الخلافة (Ahmad & Keerio, 2019, p. 7099).

الفرع الثاني : دور الثقافة التنظيمية في الإحتفاظ بالمواهب

إن الثقافة التنظيمية التي تعتمد على كل من الراحة النفسية للموهبة والرضا المادي هي التي تتجح في الإحتفاظ بالموهبة نتيجة لطبيعة الإستثنائية لأفراد الموهوبين ، فقد لا يملأ المال والوضع والقوة رغبة الموهبة في جعلها مستقرة ودائمة في المؤسسة . بل يتطلب الحفاظ على المواهب مزيج يعتمد على العوامل الثلاثة المال والراحة النفسية والمنصب المناسب .(عمرأوي، خير الدين، و حسيني، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة، 2018، صفحة 260)

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

المطلب الثالث : دور الثقافة التنظيمية في تبني إدارة المواهب

➤ علاقة الثقافة التنظيمية و إدارة المواهب

إن القدرة على إدارة المواهب المختلفة امر ضروري ، لا سيما الأخذ في الاعتبار انه بمجرد أن يشكل الأفراد جزءا من المؤسسة ، فسيتم تكليفهم بمهام متنوعة تمكنهم من العمل بشكل فردي أو جماعي ؛

لا يتطلب إدارة المواهب فقط جذب و تطوير المواهب و الاحتفاظ بالأشخاص الموهوبين و إنمإ إنشاء الثقافة التنظيمية تدعم تطوير إدارة المواهب و التركيز على المواهب الرئيسية و بالتالي دمج فكرة استخدام المواهب في ثقافة المؤسسة مع التركيز المتجدد على اشراك موظفي المؤسسة كمصدر داخلي لاكتشاف المواهب ، كما يتطلب تكامل الممارسات تنمية المهارات القيادية و تخطيط التعاقب من خلال المشاركة الإدارية وجود ثقافة تنظيمية مساندة لذلك ؛

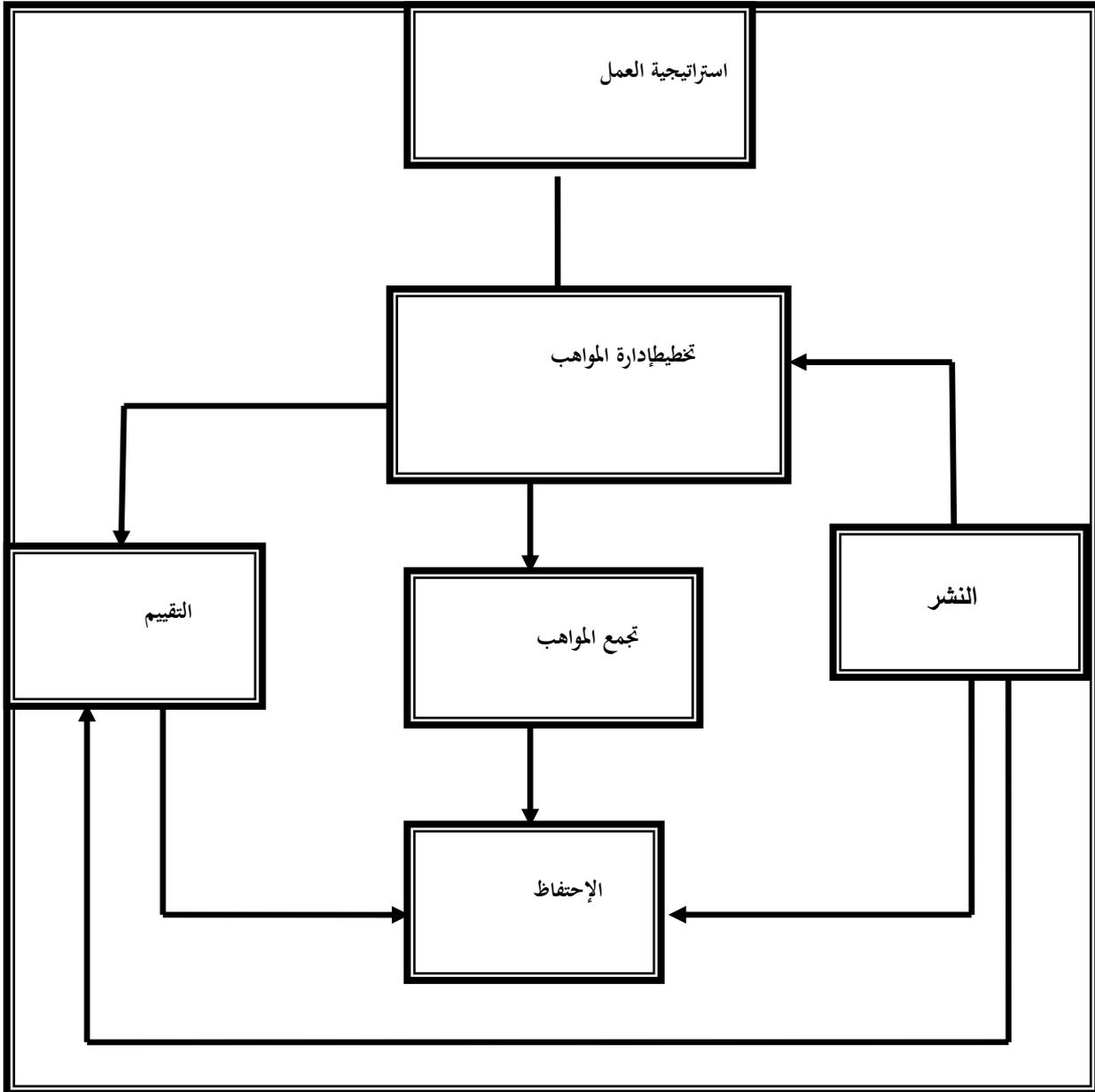
أن الثقافة التنظيمية تدعم و تساند في عملية إدارة المواهب من جذب و تطوير و احتفاظ و التخطيط و التعاقب و التي تنطوي على التحديد المنهجي للمواقع الرئيسية التي تسهم بشكل مختلف في الميزة التنافسية و تطوير المواهب من أصحاب المناصب العليا و الأداء المرتفع ، و تطوير الموارد البشرية متميزة لتسهيل ملئ المناصب الضرورية من الأفراد الموهوبين لضمان استمرار التزامهم؛

أن الثقافة التنظيمية تعتمد على الراحة النفسية للموهبة و الرضا المادي هي التي تتجح الاحتفاظ بالموهبة ، قد لا يتطلب الموال لاحتفاظ بالموارد البشري في المؤسسة بل يتطلب الأمر المال ، و الراحة النفسية و المنصب المناسب .(عمرأوي، خير الدين، و حسيني، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة، 2018،

الصفحات 258-260)

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

الشكل رقم (1- 13): يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب.



المصدر: (عمرابي، خير الدين، و حسيني، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة، 2018، صفحة 259)

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب و الثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل

نستنتج من خلال الفصل أن الثقافة التنظيمية تساعد على لبناء الاستراتيجي للمؤسسة و فهم و تفسير السلوك الاجتماعي

ومعرفة على قدراتهم على تحقيق الإندماج العاملين داخل بيئة العمل وتحقيق الأهداف المؤسسة بشتى أنواعها (البيروقراطية، الإبداعية، الداعمة، المساندة، القوة، الضعيفة، المهمة.....إلخ)، ومن جهة أخرى تعد العامل الأساسي المؤثر في تبنى و تطبيق إدارة المواهب في المؤسسة و التي تعمل على تطوير بنية الموارد البشرية لتسهيل عملية ملأ المناصب من الأفراد الموهوبة و تكامل الممارسات تنمية المهارات وتخطيط التعاقب، وعلى إدارة المواهب إنشاء ثقافة تنظيمية مساندة لتطوير و جذب و الإحتفاظ بالمواهب لإستفادة إبداعات الأفراد الموهوبة للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة، فالعنصر البشري وما يمتلكه من مواهب يعد العنصر الأساسي للتميز إذ أن الأشخاص الموهوبين هم في الأصل الذين يحملون صفات الإبداع و الذكاء التي تؤهلهم إلى التعامل مع المشكلات وإتخاذ القرار المناسب وفي المكان المناسب و الوقت المناسب .

الفصل الثاني :
الإطار التطبيقي
لدراسة حالة مركز
البحث العلمي والتقني
للمناطق الجافة
(عمر برناوي) إسكرة

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

تمهيد :

سنحاول بعد دراستنا للجانب النظري في الفصل الأول ، التطرق إلى الفصل التطبيقي لأنه يمكننا من الوصول إلى نتائج و حلول الإشكالية الدراسة وهي أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب ، و التحقق من الفرضيات التي تم صياغتها ، فبعد الفصل النظري لابد من النزول إلى الجانب الميداني لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة على مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر برناوي - بسكرة- ، من خلال الفصل تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث :

- المبحث الأول :تقديم عام حول مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة(عمر برناوي)-بسكرة -
- المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة
- المبحث الثالث :عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

المبحث الأول : تقديم عام حول مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي)
- بسكرة -

لإستكمال الدراسة النظرية تم إختيار مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة عمر برناوي لولاية بسكرة ، ذلك لما له أهمية في المجال العلمي لأنه يمثل منظمة متعلمة تبحث عن التميز في نشاطاتها البحثية والعلمية كما تعمل على حث باحثيها على التعلم المستمر و تحسين الأداء وتوليد المعرفة و الإبداع ، و توفره على عدد كبير من الموارد البشرية الموهوبة ذات المستوى العاليي و لكونها أكبر مراكز البحث التي تستقطب الأفراد ذات المواهب و المهارات والخبرات العالية ، و في دراستنا تم إختيار الباحثين في المركز أنهم ذو مواهب عالية و يعملون على توليد المعارف في المركز ، و سنحاول التعرف عليه من خلال هذا المبحث الذي تطرقنا فيه الى بعض المعلومات على المركز و الهيكل التنظيمي و أهم نشاطاته و أهدافه .

المطلب الأول : تعريف و أهداف مركز البحث العلمي للمناطق الجافة (عمر برناوي) - بسكرة -

سننترق في هذا المطلب إلى تعريف مركز البحث العلمي للمناطق الجافة (عمر برناوي) - بسكرة - في الفرع الأول و أهدافه في الفرع الثاني .

الفرع الأول : تعريف مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي)

يعرف مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي)

" على أنه مؤسسة عامة ذات طابعتكنولوجي EPST تم إنشاؤها بموجب المرسوم رقم 478-91 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 ، و المعدل بالمرسوم رقم 185 لعام 1 ديسمبر 2003 ويحكمه المرسوم التنفيذي عدد 521 83 لسنة 1983 المؤرخ في 10 ديسمبر 1983 ويعتمد على 5 محطات بحثية وهي : (فرحي، مقابلة حول التنظيم الداخلي لمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة، 2020)

أ. محطة لوطايا / بسكرة للمصادر الحيوية ؛

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

ب. محطة تقرت للفيزياء الحيوية المتوسطة ؛

ت. محطة مراقبة سهوب التاولية /الأغواط ؛

ث. تاغيت /بشار المحطة الوسطى للفيزياء الحيوية ؛

ج. محطة بني عبيسة / بشار للفيزياء الحيوية الوسطى .

يتواجد مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بالحرم الجامعي لجامعة محمد خيضر بسكرة ، ويناظر بعدد من المهام النشاطات التي تميزه عن باقي مراكز البحث العلمي الاخرى ؛

أنشئ مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة بموجب المرسوم رقم 91/478 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 المعدل و المتمم بالمرسوم رقم 03/458 المؤرخ في 01 ديسمبر 2003 ، حيث كان مقره بدارية بالجزائر العاصمة ، ونظرا إلى طبيعة مهامه تم تحويله إلى ولاية بسكرة ، وذلك في سنة 2000 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 2000/317 المؤرخ في 16 أكتوبر 2000 كما تم تغييره ليصبح مؤسسة ذات طابع علمي و تكنولوجي ، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03/317 ، و تخضع في تسييره للمرسوم التنفيذي رقم 99/256 ، و يعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع علني و تكنولوجي وهو يتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي ، تحت وصاية التعليم العالي و البحث العلمي و قد استفادة من مقر جديد يقع بالحرم الجامعي لجامعة محمد خيضر بسكرة ؛

و يبلغ عدد العمال مركز البحث العملي و التقني للمناطق الجافة عمر برناوي بسكرة 209 عامل ، موزعين على المركز الرئيسي بسكرة 121 عامل ، محطة لوطاية 44 عامل ، ومحطة توقرت 44 عامل (هيشر، 2015، صفحة 206).

موزعين على المناصب على المناصب التالية:

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

الجدول رقم (2-1) : توزيع عدد العمال المركز بحسب طبيعة المنصب

عدد العمال	طبيعة المنصب
86	الباحثين
43	الإطارات
25	العمال المهرة (أعوان التحكم)
52	العمال التنفيذيين

المصدر: (سميرة هيشر . (2015). دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة -عمر برناوي- بسكرة . رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث تخصص تسيي المنظمات . بسكرة : جامعة محمد خيضر ، صفحة 206) .

الركيزة الأولى التي يعتمد عليها مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة في المناطق القاحلة هي المورد البشري ، فلقد بذل جهدا كبيرا في تحقيق العدد المناسب من الموارد البشرية ولازم لتحقيق الأهداف المسطرة للمركز من ناحية ومن ناحية آخر تطوير وتنمية القدرات البشرية لديهم من خلال التدريب والتكوين وقد إرتفع عدد العاملين من 55 عامل عام 2005 إلى 344 عامل عام 2019 وزاد عدد الباحثين من 10 باحثين عام 2005 إلى 142 باحث عام 2019 ، وكانت لدى هيئة الدعم البحث 45 موظف دعم بحثي عام 2005 حيث وصل إلى 202 موظف دعم بحثي سنة 2019 . (فرحي، مقابلة حول التنظيم الإداري لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، 2020)

الفرع الثاني : أهداف مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة -

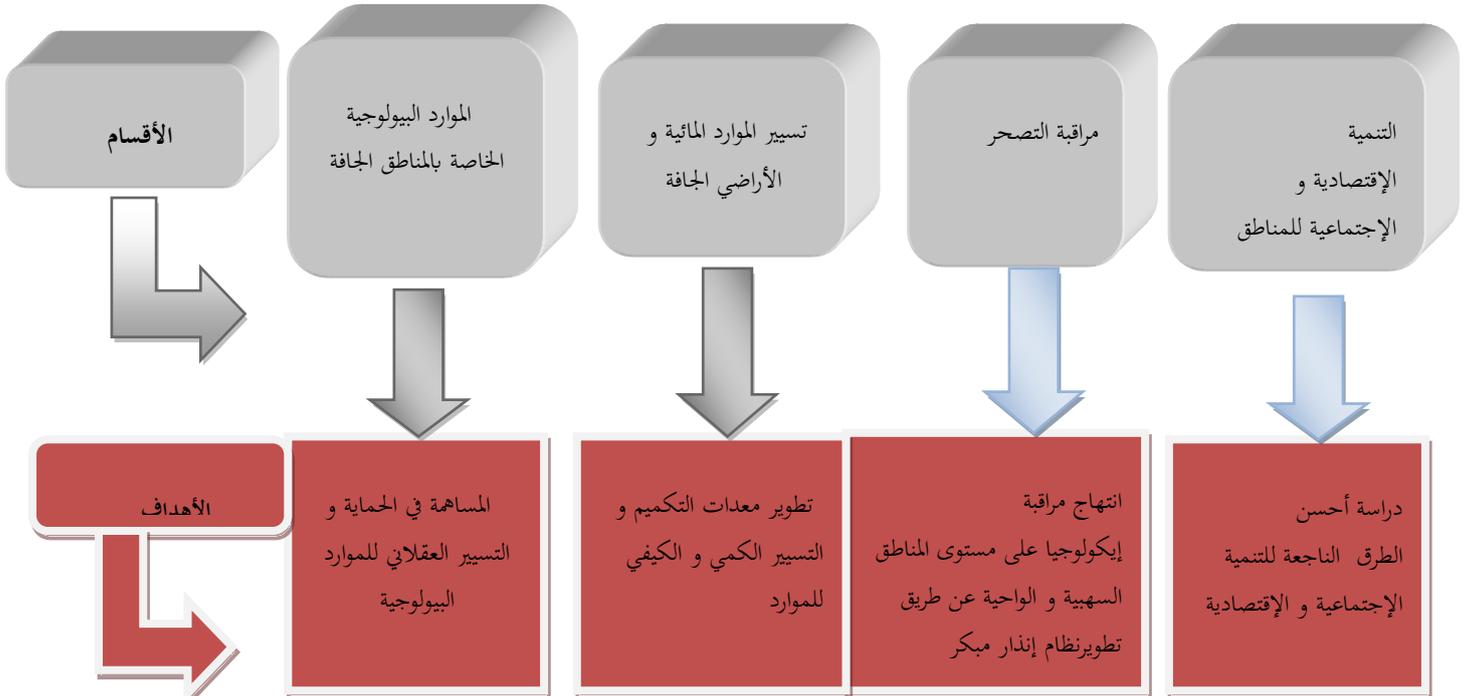
يهدف مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة إلى تحقيق الأهداف التالية: (هيشر، 2015، صفحة

(212)

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

- أ. التنمية الإقتصادية والإجتماعية للمناطق الجافة : من خلال دراسة أحسن الطرق الناجعة للتنمية الإجتماعية و الإقتصادية ؛
- ب. تسيير الموارد المائية و الأراضي الجافة : وذلك عن طريق تطوير التكميم و التسيير الكمي والكيفي للموارد ؛
- ت. مراقبة ظاهرة التصحر و العمل على محاربتها : وذلك عن طريق إنتهاج مراقبة إيكولوجية على مستوى المناطق السهبية والواحية عن طريق تطوير نظام إنذاري مبكر ؛
- ث. حماية الموارد البيولوجية الخاصة بالمناطق الجافة : من خلال المساهمة في الحماية و التسيير العقلاني للموارد البيولوجية .

الشكل رقم (2-1) : أهداف مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة -



لمصدر : (سميرة هيشر . 2015). دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية لدراسة حالة مركز

لبحث العلمي و التقني للمناطق الجافة -عمر برناوي- بسكرة . رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث تخصص تسيير المنظمات . بسكرة : جامعة محمد خيضر ، صفحة 212) .

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

المطلب الثاني :إلتزامات ونشاطات مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة(عمر برناوي)-بسكرة -

الفرع الأول : إلتزامات مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) - بسكرة -

تتمثل أهم الإلتزامات مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة - في النقاط التالية
: (صولح، 2013، صفحة 67)

أ. انجاز برامج البحث العلمية و التقنية حول المناطق الجافة ، و التي تكون في الغالب عرضة لخطر الجفاف أو التصحر ؛

ب. التكفل و المشاركة في جل الأبحاث المتعددة التخصص و التي تهتم في المناطق الجافة ؛

ت.إنشاء قاعدة بيانات علمية و تقنية وتخص المناطق الجافة لأجل ضمان معالجة المعلومات و المحافظة عليها ثم توزيعها ؛

ث.المساهمة الفعالة في كل من بحث يكون عنوانه التوعية والقضاء على أغلب التغيرات السلبية التي تؤثر على العامل البشري ؛

و يعتمد المركز لقيامه بهذه المهام على الباحثين دائمين ، مستخدمين تقنيين موظفين لدعم الباحث بالتنسيق مع الباحثين الشركاء.

الفرع الثاني : نشاطات وإنجازات مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) - بسكرة -

أولا : نشاطات مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) - بسكرة -

يعتمد نشاط البحث داخل مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة عمر برناوي على سبعة أقسام بحثية تضم 32 فريقا بحثيا هي : (فرحي، مقابلة حول التنظيم الإداري لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، 2020)

أ. إدارة وتثمين الموارد المائية في المناطق الجافة ؛

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

ب. قسم إدارة و تنمية موارد التربة في المناطق الجافة ؛

ت. قسم الموارد البيولوجية في المناطق الجافة ؛

ث. شعبة مكافحة التصحر والتحلل ؛

ج. قسم زراعة النباتات و التكنولوجيا الحيوية والترويج لمنتجات نخيل التمر ومنتجاتها الثانوية ؛

ح. شعبة التنمية الإقتصادية و الإجتماعية في المناطق الجافة ؛

خ. قسم إيكولوجيا النظم الإيكولوجية القاحلة ومخاطر المناخ .

يقوم مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة بمجموعة من النشاطات منها ما يغطي التراب الوطن ، ومنها ما يتجاوز المستوى الدولي ، وتتمثل أهم نشاطات المركز بصفة عامة في المناطق التالية : (صولح، 2013، صفحة 70)

أ. الحرص على تطبيق برامج البحث الوطنية الهادفة إلى تطوير المناطق الجافة في الميادين التالية :

1. الأخطار الكبرى ؛

2. التهيئة الإقليمية ؛

3. المصادر المائية ؛

4. الزراعة التنمية الريفية و النمو الاجتماعية و الاقتصادية ؛

5. الطاقات المتجددة ؛

ب. القيام بالدراسات متخصصة لخبراء و مهندسين ساميين ؛

ت. القيام بالدراسات مكثفة تابعة لمحاور اهتمامات المركز ؛

ث. تنظيم ملتقيات علمية و ورشات عمل في ميادين ذات صلة بهام المركز ؛

ج. الرعاية البيئية و التكنولوجيا لكل ما له صلة بالمناطق الجافة وشبه الجافة .

يتم تنفيذ النشاط البحثي في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) - بسكرة - من خلال العديد من البرامج البحثية ، وهو يعتمد بشكل أساسي على الصندوق القومي للبحوث (FNR) ، وتمكن المركز من خلال الفرقة البحثية التي تبذل جهدا ملموسا لتنويع مصادر البحث من تسجيل 03 مشاريع بحثية

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

في إطار برنامج " مشروع الأثر الاجتماعي و الإقتصادي " ، بإضافة إلى ذلك تشكل برامج التعاون الدولي فرصة لدعم البحث في مركز البحث العلمي و التقني ، ومن هذا المنظور يقوم مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بتنفيذ أنشطته في إطار برنامج EUR – OPA للمخاطر الرئيسية منذ عام 2015 ، وتم إتخاذ خطوات لتسجيل الأنشطة (إثتان على الأقل) للفترة 2020 - 2021 ؛

من ناحية أخرى يشهد عام 2019 إطلاق مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر برناوي لثلاث مشاريع بحثية في إطار برنامج PRIMA ، ومن ناحية أخرى يعد مركز البحث شريكا نشطا في مشروع الجزائري البلجيكي في إطار برنامج الدعم لتنفيذ إتفاقية الشراكة بين الجزائر و الإتحاد الأوروبي(فرحي، مقابلة حول التنظيم الإداري لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، 2020).

الجدول رقم (2-2) : توزيع فرق البحث حسب الأقسام

الرقم	الأقسام	فرق البحث	الهيكل التنظيمي المختص
1	إدارة و تامين الموارد المائية في المناطق الجافة	1. إدارة الموارد المائية	مقر بسكرة
		2. المياه و البيئة	محطة تقرت
		3. جودة المياه	مقر بسكرة
		4. تقنية الري	مقر بسكرة
2	قسم إدارة و تنمية موارد التربة في المناطق الجافة	1. رسم خرائط و تحديد أماكن التربة	مقر بسكرة
		2. التنمية	محطة تقرت
		3. تحسين التربة	مقر بسكرة
		4. جودة التربة و تغذية النبات	مقر بسكرة

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني

للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

3	قسم الموارد البيولوجية في المناطق الجافة	<ol style="list-style-type: none"> 1. الأراضي الرطبة 2. وقاية النبات 3. الإنتاج الحيواني/ الأغنام 4. الإنتاج الحيواني 5. علم النبات 6. التنوع البيولوجي 7. الأنواع الريفية 	محطة تقرت مقر بسكرة محطة لوطاية محطة تقرت محطة لوطاية مقر بسكرة محطة لوطاية
4	شعبة مكافحة التصحر والتحلل	<ol style="list-style-type: none"> 1. المراقبة البيئية والإنذار المبكر 2. أدوات التقييم وإدارة الدور 3. ديناميكيات الرمال المتحركة 4. إدارة مخاطر الطمي 	محطة الأغواط مقر بسكرة محطة تقرت محطة تقرت
5	قسم زراعة النباتات والتكنولوجيا الحيوية و الترويج لمنتجات نخيل التمر ومنتجاتها الثانوية	<ol style="list-style-type: none"> 1. التكنولوجيا الحيوية 2. البيوض 3. تكنولوجيا الغذاء 4. التنوع البيولوجي المراقبة الفينولوجية 5. الآلات 	محطة لوطاية محطة بشار مقر بسكرة محطة لوطاية محطة لوطاية
6	شعبة التنمية الاقتصادية و الإجتماعية في المناطق الجافة	<ol style="list-style-type: none"> 1. سياسات العمالة الاقتصادية 2. توفير المياه 3. السياسات و المنظمات الزراعية 4. المرأة والتنمية الاقتصادية و الإجتماعية 	مقر بسكرة مقر بسكرة مقر بسكرة مقر بسكرة
7	قسم إيكولوجيا النظم الإيكولوجية القاحلة ومخاطر المناخ	<ol style="list-style-type: none"> 1. الأخطار المناخية 2. أوضاع المرونة والتكيف 3. المخاطر المناخية الجيوماننتية 4. الأمطار و الفيضانات الإستثنائية 	محطة بشار مقر بسكرة مقر بسكرة مقر بسكرة

المصدر : (وثائق من مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة -)

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

ثانيا : إنجازات مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) - بسكرة -

يمكن أن نلمس الجهد المتواصل لمركز البحث العلمي على مدار السنوات نشأته متواصلة من البحث و التجديد و العمل المتواصل من خلال مجموعة من الإنجازات العلمية التي تجسدها على أرض الواقع في

النقاط التالية : (صولح، 2013، صفحة 70)

أ. مجلة الدولية " Journal Algérien des Régions Arides"؛

ب. كتب علمية ؛

ت. أفلام علمية مصورة ؛

ث. جوامع ؛

ج. مذكرات وأطروحات دكتوراه وماجستير وهندسة دولية ودراسات معمقة ؛

ح. وثائق خرائطية ؛

خ. بطاقات تقنية .

المطلب الثالث : التوجهات الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة

(عمر برناوي) - بسكرة -

يتفرد مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة بطبيعة البحوث التي يقوم بها للمناطق الجافة والشبه الجافة وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال التوجهات الإستراتيجية والمهام التي يقوم بها وفقا لهيكل التنظيمي .

الفرع الأول : مهام والتوجهات الإستراتيجية لمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي)

- بسكرة -

أولاً: مهام مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عمر برناوي- بسكرة

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

تتمثل أهم مهام مركز البحث العلمي والتقني في ما يلي : (فرحي، مقابلة حول التنظيم الداخلي لمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة، 2020)

- أ. تنفيذ برامج العلمي و التقني المناطق القاحلة حول و /أو المهدة بالجفاف التصحر؛
- ب. إجراء أو المشاركة في أي بحث متعدد التخصصات يتعلق بالمناطق الجافة ؛
- ت. إنشاء قاعدة بيانات علمية وتقنية عن المناطق القاحلة والتأكد من معالجتها وحفظها ونشرها ؛
- ث. المشاركة في أي بحث عن فهم ومكافحة تعرض الإنسان للتغيرات البيئية.

ثانيا : التوجهات الإستراتيجية

وتركز التوجهات الإستراتيجية لمركز البحث العلمي على مايلي : (هيشر، 2015، صفحة 2013)

- أ. أهمية المهام الموكلة إلى المركز ؛
- ب.حقائق الدراسات الميدانية ؛
- ت.الخطوط الرئيسية الخاصة ببرامج البحث ؛
- ث.الأولويات المكانية ؛
- ج.ربط المركز بالمناطق الجافة .

ثانيا : محاور التوجهات الإستراتيجية لمركز البحث العلمي

وهي خمسة محاور وهي مايلي : (هيشر، 2015، الصفحات 213-218)

- أ. تقييم إستغلال الموارد المائية : و يهدف المركز من خلال هذا إلى المساهمة في الحفاظ على الموارد المائية كما ونوعا ، و تطوير نظم التحكم والتسيير و الإحتياط المتبناة (تقنيات الري ، تقنيات الإستغلال)؛

وتتمثل نوعية المواضيع المقترحة من طرف مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة فيما يلي :

1.نوعية المياه : و تتمثل أهم الأبحاث المتعلقة نوعية المياه في :

- التزويد بمياه الشروب ؛

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

- ملوحة المياه و إستعمالها في مجال التغذية ؛
- دراسة أهمية تحسين نوعية المياه الشروب المعدة للإستهلاك المنزلي ؛
- دراسة ظاهرة الكلس على القنوات بسبب طبيعة المياه الجوفية ؛
- التقنيات المتبعة في تصفية مياه الأحواض الأربعة : مثل البحيرات ، أحواض التقنية ... إلخ ؛
- الإستفادة من معالجة المياه المعالجة المستعملة في شتى الميادين ؛
- 2. السقي : تتمثل الأبحاث المتبناة من قبل المركز و المتعلقة بالسقي في :
 - موازنة بيانية للري (المساحة المسقية ، كمية المياه المستعملة ، طريقة السقي المتبعة) في الأحواض الأربعة ؛
 - دراسة مقارنة بين طرق الري المتبعة بغية التوصل إلى مناهج إقتصادية في إستغلال هذه الموارد ؛
 - تحديد متطلبات المزارع من المياه وحساب مردودية المتر المكعب من الماء ؛
- 3. الصناعية : أما فيما يتعلق بالصناعة فتتمثل المشاريع البحثية المتعلقة بها في النقاط التالية :
 - التحديد الكمي لمتطلبات كل نمط صناعي من المياه ؛
 - طرح نظام إقتصادي جديد لإسغلال المياه في الصناعة ؛
- 4. العوامل السوسيو إقتصادية :
 - لإجراءات التحفيزية المتبعة مع مستعملي هذا المورد الهام (في البيوت ، في المصانع و الوكالات السياحية) ؛
 - تقييم مكانة المياه المعدنية الحارة المستعملة في مجال السياحة ؛
- ب. الزراعة الصحراوية : ويهدف إلى تحقيق جودة الإنتاج المستدام وجودة التحسين ، وتتمثل التوجهات الإستراتيجية لمركز البحث العلمي و التقني المتعلقة بالزراعة الصحراوية فيما يلي :
 1. تعريف وتحديد الموارد البيولوجية المتوفرة ؛
 2. عرض عدة أنواع بيولوجية ؛
 3. اقتراح مراجع " تبني تكنولوجيا حديثة " (مكننة ، حفظ ، تخزين) ؛

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

4. التحكم في التسيير التقني إعتقادا على الممارسات و المهارات المحلية ؛
 5. وضع مراجع تقنية و إقتصادية للمستوطنات الزراعية الجديدة ؛
 6. تقييم المنتجات المستخلصة ، و تعزيز الزراعة البيولوجية ؛
 7. إنشاء منصات رصد لممارسات استغلال البيئة و مراقبة نوعية المياه و التربة و المحاصيل الزراعية التي تهدف إلى الحفاظ على الصحة العمومية و سلامة المحيط ؛
- المواضيع المقترحة المتعلقة بزراعة الصحراوية هي :

1. الإنتاج الزراعي : ويشمل :

- زراعة النخيل : و تتمثل أهم مواضيع زراعة النخيل فيما يلي :
 - ✓ التحكم في تقنيات المحافظة على الزراعة الصحية ؛
 - ✓ التحكم في التخصيب
 - ✓ التحكم في تكنولوجيا السقي و صرف المياه
 - ✓ التحكم في اللقحات و تقنيات إستعمالها
 - ✓ التعرف و اللجوء إلى التحديد الخرائطي لمناطق المد النخيلي ؛
 - ✓ إنشاء مختبرات مختصة في علاج مرض البيوض ؛
 - ✓ تعريف أصناف النخيل و المحافظة عليها و تمييزها ؛
 - ✓ وضع لوائح تصنيف تقنية و مكننة بعض الأشغال ؛
 - ✓ حفظ التمور و بعض التقنيات التخزين ؛
 - ✓ إدخال بعض أنواع التمور غير المعروفة إلى السوق الوطنية ؛
 - ✓ اعتماد الزراعة المخبرية في مستنبتات النخيل لما تجلبه من منافع ايكولوجية و اقتصادية ؛
 - ✓ مقاومة مستنبتات النخيل لأمراض الفتاكة (البيوض ، السوس الخ) ؛
- الزراعات الأكثر أهمية و الأثمن إقتصاديا : و تتمثل مواضيع المقترحة فيها في :
 - ✓ التعرف على زراعة التوابل و النباتات الطبية و العطرية و المحافظة عليها ؛

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

- ✓ التعرف على زراعة الأعلاف و الزراعة الصحراوية و العمل على توسيعها والمحافظة عليها ؛
- ✓ استتزاز الأملاح ؛

2. الإنتاج الحيواني :وتتمثل مواضيع الإنتاج الحيواني في :

- ترقية تربية الإبل ؛
- تعريف الميادين الصحراوية ؛
- تحسين المنتج المستخلص من تربية الإبل ومشتقاته (حسب متطلبات السوق) ؛
- المحافظة على الأجناس الحيوانية المحلية من غزو الأجناس الأجنبية ؛
- الاعتناء بالجانب الصحي ؛

ت. السهوب و التصحر : و يتمثل هذا المحور في إنتاج المعارف بخصوص المناطق الرعوية المتدهورة ، متوسطة ، وقليلة التدهور و تقييم وتشخيص هذه المناطق ، ويتطلب النهوض بالمناطق السهبية إنشاء أولي لمنصات رصد متعددة التخصصات تسمح بها من المواضيع المقترحة هي :

1. الموارد النباتية الطبيعية : جرد ، عدة ، تحسين ، تطوير وتكثيف الاهتمام بالموارد النباتية الطبيعية ؛

2. الموارد المائية : إشكال الاستغلال التقني للمياه السطحية ؛

3. الموارد الترابية (المعدنية) :

- الخصوبة ، المنتج ، وكفاءة التربة ؛
- تحديد نطاق التربة الصالحة للزراعة ؛

4. الموارد الحيوانية :

- السعة الرعوية ؛
- تسيير المساحات المخصصة للرعي ؛
- تحديد مسالك القطعان
- تحسين الصفات الوراثية مع مراعاة الصحة الجيدة
- استعادة الأنواع المحلية والمهددة بالانقراض

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

- جرد الثروة الحيوانية التي تنبئ عن حالة النظام البيولوجي
- إنشاء محميات للصيد

5. الموارد البشرية :

- العامل السوسيو إقتصادي ؛
- دعم الجهد التقني و العلمي ؛
- ترقية النشاطات المكملة ؛

ث. المناخ / الوسط البيئي :ويهدف هذا المحور إلى :

1. معرفة التغيرات المناخية وأثرها وأساليب التكيف معها
2. حماية التربة من التدهور
3. حماية البنى التحتية من خطر زحف الرمال
4. تجميع الطاقات المتجددة

و تتمثل المواضيع المقترحة المتعلقة بمحور المناخ هي

1. تحليل التباينات المناخية
2. رصد المناخ و التنبؤ بأحواله
3. مواصفات تنوع المناخي و الموازنة المائية في المناطق الجافة والشبه الجافة
4. مؤشرات التغير المناخي
5. انعكاسات التغير المناخي على التركيبة الفيزيولوجية و البيولوجية بهذه المناطق ؛

أما مواضيع المقترحة في محور التربة فتتمثل في :

1. رسم خرائط وتعليمي للموارد الترابية للمناطق الجافة
2. تضرر التربة وسبل الحماية
3. تملح المساحات المسقية (بالمح أو الصوديوم)
4. زحف الرمال والتصحر : دراسة الأسباب و النتائج و التدابير اللازم إتخاذها ؛.

أما المواضيع المقترحة حيال الطاقات المتجددة فتتمثل في :

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

الجدول رقم (2-3) : محور الطاقة المتجددة

تجفيف الموارد	
تحسين قابلية الخصائص الفيزيائية لنظم الكهربية الضوئية (استعمال حضري وبعض الضواحي)	
مراعاة عامل تماشي التجهيزات الزراعية وتكييفها مع الزراعات المختلفة (مضخات شمسية ، عتاد العمل ...)	الطاقة الشمسية
تبخير المياه المركزة (للحصول على المياه الشروب بعد تصفية المياه المالحة)	
الدمج و المزوجة بين ألواح الطاقة الشمسية ومروحيات الطاقة الكهروهوائية المتصلة بمولدات كهربية (استدلال - كشف)	الطاقة الكهروهوائية
تقييم مشروع توليد الكهرباء الهوائية بغرض حث مجتمعات القصور على الإعتماد على أنفسهم في حل المشاكل المتعلقة بالمياه	
تدفئة البيوت البلاستيكية	الحرارة الأرضية
التدفئة الحضارية	
إعتماد الطاقة الحرارية في إستخلاص المياه العذبة	
الحصول على الطاقة الكهربية من خلال عملية تحويل المياه الباطنية	الطاقة الهيدروكهربية
التحليل الكهربائي (تطبيق خلايا الوقود)	
المضي قدما في عملية توليد الكهرباء	

المصدر : (سميرة هيشر . (2015). دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة -عمر برناوي- بسكرة . رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث تخصص تسيي المنظمات . بسكرة : جامعة محمد خيضر ، صفحة 218)

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر برناوي (بسكرة)

حسب القرار الوزاري رقم 3 ربيع الأول 1434 الموافق 15 يناير 2013 بشأن التنظيم الداخلي لمركز البحث العلمي و التقني في المناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة (CRSTRA) .

تعمل المنظمة التي تم إنشائها خلال العقد من خلال 7 أقسام بحثية تغطي القضايا الرئيسية للمناطق الجافة ، و المخطط الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر برناوي بسكرة (فرحي، دراسة ميدانية حولة أثر الثقافة التنظيمية في إدارة

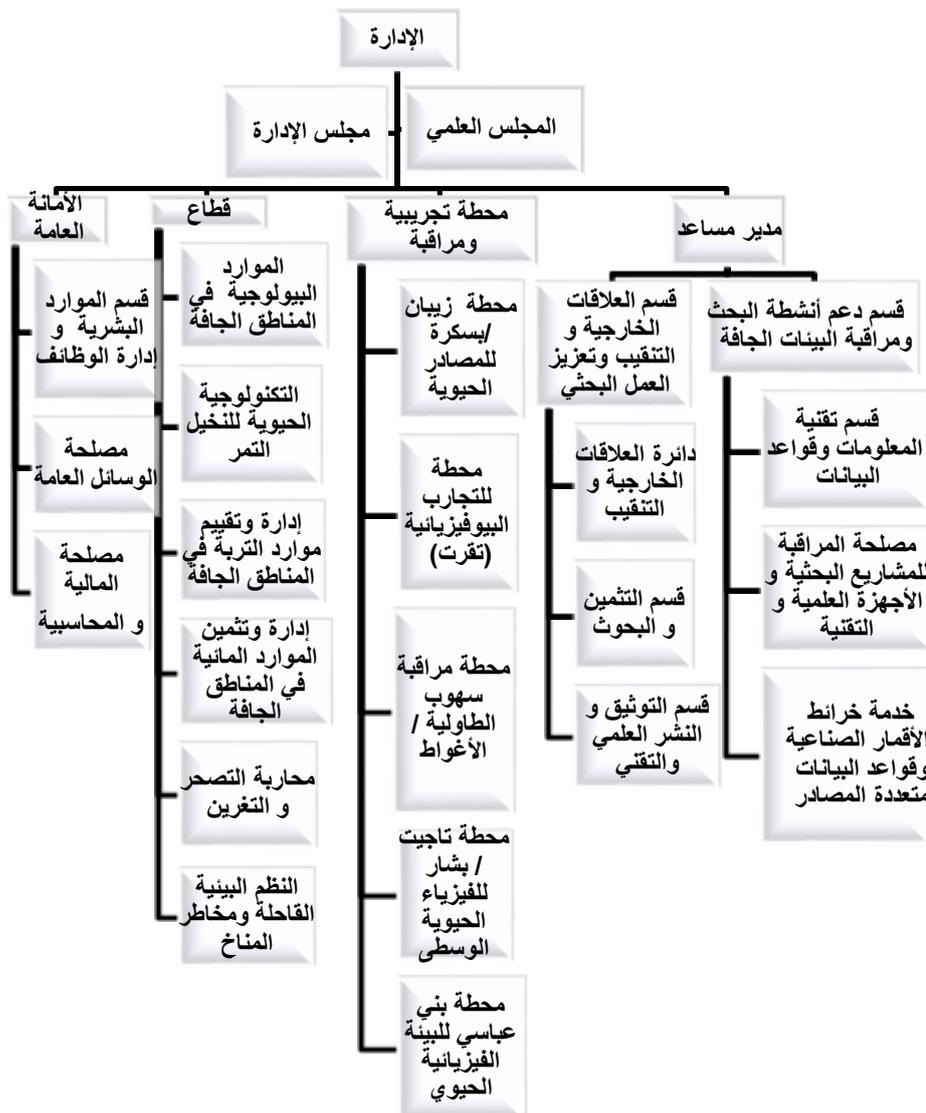
المواهب، 2020)

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني

للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

ويتشكل الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) - بسكرة - من مجلس إدارة و المجلس العلمي ، إلى جانب الأقسام قسم الموارد البشرية و أقسام البحث و قسم العلاقات الخارجية ، بإضافة إلى محطة التجربة والمراقبة و فيما يلي عرض مخطط الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر برناوي .

الشكل رقم (2-2) : الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة



المصدر : (وثائق من مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة -)

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للبحث

سنتطرق في هذا المبحث إلى أسلوب الدراسة أي المصدر جمع المعلومات ومجتمع وعينة البحث ومدى صدق وثبات أدوات البحث

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى معرفة مجتمع وعينة الدراسة .

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يعرف المجتمع بأنه " مجموعة من العناصر (Elemente) أو المفردات (Observations) التي تخص ظاهرة معينة " (طعمة و حنوش، 2009، صفحة 37).

تعريف العينة :

و يمثل مجتمع البحث في الأفراد الباحثين في مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) -بسكرة -، حيث أن مجتمع البحث قد بلغ (56) موظف، عينة البحث أخذت بشكل عشوائي ، أين قمنا بمسح شامل لإستمارات على الكل وتم إسترجاع ما قدره (34) إستمارة قابلة للتحليل الإحصائي ، وذلك عبر زيارات ميدانية .

الفرع الثاني :عينة الدراسة

من أجل هذه الدراسة قمت بإختيار العينة الميسرة (المتاحة) من مجتمع الدراسة ، وتعني إختيار الأفراد الذين في متناولنا، وأولئك الذين قبلوا الإجابة عن الأسئلة، حيث تم تحديد حجم العينة 34

كما تم توزيع 34 استبيان على الباحثين في مركز البحث العلمي والتقني ، واسترجعت 34 إستبيانة لإستيفائها للشروط المطلوبة للتحليل، و بالتالي بلغ عدد الإستبيانات القابلة للمعالجة 34 إستبيانة بنسبة من العينة

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

المختارة، و الجدول التالي يوضح العدد الموزع و المسترجع و المستبعد و الصالح للتحليل الإحصائي من الإستبانات.

الجدول (2- 4): توزيع الإستبيان على عينة الدراسة

عينة الدراسة					مجتمع الدراسة
نسبة الإستمارات القابلة للتحليل الإحصائي	الإستمارات القابلة للتحليل الإحصائي	الإستمارات المستبعدة	الإستمارات المسترجعة	الإستمارات الموزعة	
%100	34	0	34	34	الباحثين في مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

المطلب الثاني :أدوات جمع البيانات و أداة الدراسة

تعد مرحلة جمع المعلومات مرحلة مهمة للباحث منخلا تحديد مصادر جمع المعلومات ،تنقسم مصادر جمع المعلومات إلى قسمين هما : (الدعمة و الباشا، 2013، الصفحات 23-24)

الفرع الأول : أدوات جمع البيانات

أولا :المصادر الأولية :

تتضمن المصادر الأولية (المباشرة) كل الطرق المستخدمة من طرف الباحث للحصول على المعلومات من أفراد العينة مباشرة دون إجراء أي تغيير عليها و تشمل :

أ. المقابلة الشخصية المباشرة : حيث يتم مقابلة الشخص المعني وجها لوجه ، والحصول منه على البيانات لمطلوبة ؛

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

- ب. المقابلة غير المباشرة : من خلال الحصول على المعلومات المتعلقة بالشخص أو المؤسسة من شخص آخر تستخدم عادة لضيق الوقت أو عندما لا يرغب شخص في إعطاء المعلومات ؛
- ت.الهاتف : تستخدم لمعرفة الآراء عن ظاهرة معينة عندما لا يستطيع الباحث الوصول إلى كل فرد من أفراد العينة ، ويقوم بالإتصال بعينة هاتفيا للحصول على المعلومات المطلوبة ؛
- ث.الانترنت أو الفاكس وغيرها من وسائل الإتصال الحديثة :حيث يتم إرسال رسائل إلكترونية أو فاكس إلى الأفراد العينة .
- ج.الإستمارة : هي عبارة عن نموذج يضم العديد من الأسئلة والعبارات المحددة و المرتبة ، ويحضرها الباحث بعناية إلى مجموعة من الأفراد من أجل الحصول على إجابات تتضمن معلومات وبيانات الأزيمة للوصول إلى النتائج المحددة وحل مشكلة البحث (خذنة، 2018، صفحة 211).
- خصائص الإستبيان الجيد : (الضامن، 2006، صفحة 94).

1. يوجد أسئلة كي يحصل على المعلومات لتحقيق أهداف البحث ؛
2. يتضمن أسئلة ذات علاقة بالدراسة ، ولا يتضمن أسئلة ليس علاقة بالموضوع أو ليست هامة ؛
3. لا يهدف للحصول على المعلومات يمكن الحصول عليها بوسائل أخرى كالمعلومات التي نحصل عليها عن طريق الملاحظة؛
4. لا يتضمن أسئلة مفتوحة Open-ended إلا إذا كان ذلك ضروريا ؛
5. لا يتضمن أسئلة خارج إطار ذاكرة المستجيب ؛
6. يتضمن أسئلة يمكن إجابتها بسهولة وسرعة قدرة الإمكان ؛
7. أن يتضمن كل سؤال إجابة واحدة؛
8. أن لاتثير الأسئلة الطرف المستجيب ؛
9. تنقيح الأسئلة مطلوب كلما اقتضى الأمر ذلك .

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

ح.الملاحظة : وتعد الملاحظة من الأدوات البحثية للحصول على المعلومات الأزمة عند إستخدامها ويفضل إستخدام الملاحظة على غيرها من الأدوات البحثية حيث يكون فيها تحديد ماهو مطلوب التركيز عليه وتدوين ما يراه الباحث أو مايسمعه بدقة تامة ولتتم الملاحظة بشكل صحيح ودقيق لابد من مراعاة مايلي : (دياب، 2003، الصفحات 49-50)

1. تحديد مجال الملاحظة أي مايريد الباحث ملاحظته ؛
2. تحديد مكان وزمان الملاحظة ؛
3. تدوين مجريات الأمور بدقة و في الوقت المناسب وعدم الإكثار من العناصر المراد ملاحظتها دون ضرورة وعدم تأجيل تسجيل ما يلاحظ ؛
4. إعداد مسبق لصحيفة الملاحظة ليتم تسجيل البيانات التي يلاحظها الباحث .

ثانيا : المصادر الثانوية (غير مباشرة):وتشمل : (الدعمة و الباشا، 2013، الصفحات 23-24)

أ- المصادر الرسمية :وتضم نوعين من المصادر هما :

1. المنشورات و المطبوعات الصادرة عن المؤسسات الرسمية المنشورة ، مثل النشرات الشهرية و الكتب السنوية الصادرة عن المؤسسات الحكومية مثل : النشرة الشهرية للبنوك المركزية ، أو دائرة الإحصاءات العامة ،إلخ ؛
 2. المعلومات غير المنشورة الصادرة عن المؤسسات الرسمية ، هذه المعلومات تتضمنها سجلات المؤسسات الرسمية التي لا يتم نشرها لأسباب خاصة ، ويمكن للباحث الحصول عليها لأغراض البحث العلمي ، مثل البيانات المتعلقة بالسجناء في بلد ما ، وغيرها ؛
- ب- المنشورات والمطبوعات الصادرة عن المؤسسات غير الرسمية: مثل الكتب السنوية الصادرة عن الشركات و الوكلاء للسلع و الخدمات المختلفة ، مثل الشركات المنتجة لنوعية خاصة من السيارات أو وكلائها ، المكاتب السياحية ، وخطوط الطيران .

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

الفرع الثاني : أداة الدراسة

تمثل الإستمارة المصدر الرئيسي لجمع المعلومات والبيانات لهذه الدراسة وقد تم إعدادها بعد أن تم الإطلاع على الدراسات السابقة والتي تمت على النحو التالي :

أ- إعداد الإستمارة الأولية من أجل إستخدامها في جمع المعلومات و ثم عرضها على الأستاذ ليتم التصحيح .

ب- تعديل الاستمارة حسب ما يراه المشرف صحيح .

ج- ثم عرض الإستمارة على مجموعة من المحكمين لتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف .

د- ثم توزيع الإستمارة على جميع أفراد العينة لجمع المعلومات الأزرمة .

وقد تم توزيع الإستبيان إلى جزئين وهي :

الجزء الأول :البيانات الشخصية و الوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (06) فقرات

الجزء الثاني :خاص بالثقافة التنظيمية و إدارة المواهب ومقسم إلى محورين هما :

المحور الأول : يتضمن الثقافة التنظيمية وتتضمن (18) عبارة هو مقسم إلى ثلاثة أبعاد :

• البعد الأول: أسئلة تتعلق بالثقافة البيروقراطية و يتكون من (06) عبارات .

• البعد الثاني: أسئلة تتعلق بالثقافة الإبداعية و يتكون من(06) عبارات .

• البعد الثالث: أسئلة تتعلق بالثقافة الداعمة و يتكون من عبارات(06) عبارات .

المحور الثالث :خاص بإدارة المواهب و أبعادها المختلفة حيث تتضمن (14) عبارات وقسمت إلى

أربعة أبعاد :

• البعد الأول : أسئلة تتعلق بجذب المواهب ويتكون من (04) عبارات .

• البعد الثاني : أسئلة تتعلق بتطوير المواهب ويتكون من (03) عبارات .

• البعد الثالث : أسئلة تتعلق بتخطيط الخلافة ويتكون من (03) عبارات .

• البعد الرابع: أسئلة تتعلق بالمحافظة على المواهب ويتكون من (04) عبارات.

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

المطلب الثالث :ثبات وصدق أداة الدراسة و التوزيع الطبيعي لها

في هذا المطلب نتناول ثبات و صدق أداة الدراسة، إضافة إلى مدى خضوع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي.

الفرع الأول :ثبات أداة الدراسة

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج المتقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة بإستخدام الأداة نفسها ، وفي هذا تم إستخدام أداة البحث بإستخدام معامل الثبات " ألفا كرونباخ " (Cronbch Alpha) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فما أكثر ، حيث كانت النتائج كما يلي :

جدول رقم (2 - 5) : ثبات أداة الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الثقافة التنظيمية	18	0.935
الثقافة البيروقراطية	06	0.749
الثقافة الإبداعية	06	0.864
الثقافة الداعمة	06	0.882
إدارة المواهب	14	0.956
جذب المواهب	04	0.933
تطوير المواهب	03	0.857
تخطيط الخلافة	03	0.833
بعد الحافطة على المواهب	04	0.836

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لثقافة التنظيمية 0.935 و لإدارة المواهب قدر معامل الثبات الكلي ب 0.956 وهي معاملات ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض الدراسة كما تعتبر جميع معاملات الثبات الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب وأبعادهم مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة حيث تراوحت معاملات الثقافة التنظيمية من 0.749 إلى 0.882 وكذلك تراوحت معاملات إدارة المواهب من 0.833 إلى 0.933 وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة.

الفرع الثاني : صدق أداة الدراسة

تم الإعتماد على نوعين هو الصدق الظاهر والصدق الذاتي ، وفيما يلي توضيح لذلك : ويعتبر أول ما يخطر في بال الباحث ما يعرف بالصدق الافتراضي **ASSUMED VALIDITY** والذي نعني به معد المقياس أو مستخدمه صلاحية لقياس ما يريد قياسه ، كما أن هناك ما يعرف بالصدق الظاهر **FACE VALIDITY** وهو مشابه لإلدراجة كبيرة إذ يعتمد على التحكيم الكلي التخميني ، وقد تم الإستعانة بمجموعة من المحكمين للتأكد من الصدق الظاهر من الإستبيان ، أنظر الملحق رقم (02) .

وفي الحقيقة لا يكتفي بالأسلوبين السابقين رغم أنها خطوة أولية لتأكد من صدق المحتوى لذلك سيتم قياس الصدق البنائي والذي يعرف بالصدق التقاربي .

ويعرف الصدق البنائي على أنه مدى قدرة بناء الإختبار ككل على قياس متغير ما بجميع جوانبه ، ويمكن أن يستخدم التحكيم و التحليل المنطقي لتحديد ما إذا كان بناء الإختبار الكلي وأجزائه المختلفة تقيس بناء للمتغير المراد قياسه .

ومن أجل قياس الصدق البنائي على أنه مدى قدرة بناء الإختبار الكلي وأجزائه المختلفة تقيس البناء للمتغير المراد قياسه .

ومن أجل قياس الصدق البنائي تم حساب معامل الإرتباط بين كل مؤشر الذي تنتمي إليه ، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت الإرتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق البنائي ، بينما يرى آخرون أن تحقق

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50 % أي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الإستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله.

الجدول رقم (2- 6- أ) :الصدق البنائي لمؤشرات أبعاد الثقافة التنظيمية

الإحصائيات		أبعاد : الثقافة التنظيمية	
		الفقرات	
0.674**	معامل بيرسون	الفقرة 1	
0.000	مستوى الدلالة		
34	حجم العينة		
0.025	معامل بيرسون	الفقرة 2	
0.890	مستوى الدلالة		
34	حجم العينة		
0.604**	معامل بيرسون	الفقرة 3	
0.000	مستوى الدلالة		
34	حجم العينة		
0.673**	معامل بيرسون	الفقرة 4	
0.000	مستوى الدلالة		
34	حجم العينة		
0.821**	معامل بيرسون	الفقرة 5	
0.000	مستوى الدلالة		
34	حجم العينة		
0.836**	معامل بيرسون	الفقرة 6	
0.000	مستوى الدلالة		
34	حجم العينة		

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني
للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

الثقافة البيروقراطية		
الفقرة 7	معامل بيرسون	**0.714
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	34
الفقرة 8	معامل بيرسون	**0.607
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	34
الفقرة 9	معامل بيرسون	**0.653
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	34
الفقرة 10	معامل بيرسون	**0.798
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	34
الفقرة 11	معامل بيرسون	**0.752
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	34
الفقرة 12	معامل بيرسون	**0.863
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	34
الثقافة الإبداعية		
الفقرة 13	معامل بيرسون	**0.651
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	34
الفقرة 14	معامل بيرسون	**0.752
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	34

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني
للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

0.807**	معامل بيرسون	الفقرة 15
0.000	مستوى الدلالة	
34	حجم العينة	
0.829**	معامل بيرسون	الفقرة 16
0.000	مستوى الدلالة	
34	حجم العينة	
0.672**	معامل بيرسون	الفقرة 17
0.000	مستوى الدلالة	
34	حجم العينة	
0.768**	معامل بيرسون	الفقرة 18
0.000	مستوى الدلالة	
34	حجم العينة	
الثقافة الداعمة		

** ارتباط دال عند المستوى 0.01

* ارتباط دال عند المستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

أ. الصدق البنائي لمؤشرات بعد الثقافة البيروقراطية :

يتضح من الجدول السابق رقم (2-6-أ) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة و البعد تراوحت بين (60.4%) و (83.6%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى الدلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة 0.00 وهي أقل من 0.01 و رغم أن معامل الارتباط في الفقرة 2 بلغت 2.5% إلا أنه دالا إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 هذا ما يؤكد الصدق البنائي لفقرات بعد الثقافة البيروقراطية.

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

ب. الصدق البنائي لمؤشرات بعد الثقافة الإبداعية :

يتضح من الجدول السابق رقم (2-6-أ) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة و البعد تراوحت بين (% 60.7) و (% 86.3) وهي أكبر من (50%) عند مستوى الدلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة 0.00 وهي قيمة أقل من 0.01 وهذا ما يؤكد الصدق البنائي ل فقرات بعد الثقافة الإبداعية .

ت. الصدق البنائي لمؤشرات بعد الثقافة الداعمة :

يتضح من الجدول السابق رقم (2-6-أ) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة و البعد تراوحت بين (% 65.1) و (% 82.9) وهي أكبر من (50%) عند مستوى الدلالة (1%) حيث كانت مستوى الدلالة 0.00 وهي قيمة من 0.01 وهذا ما يؤكد الصدق البنائي ل فقرات بعد الثقافة الداعمة

الجدول رقم (2 - 6 - ب) :الصدق البنائي لمؤشرات أبعاد إدارة المواهب

الإحصائيات		أبعاد : إدارة المواهب
		الفقرات
**0.877 0.000 34	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
**0.764 0.000 34	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
**0.835 0.000 34	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
**0.831 0.000 34	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني

للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

جذب المواهب		
الفقرة 5	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.788 0.000 34
الفقرة 6	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.831 0.000 34
الفقرة 7	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.792 0.000 34
تطوير المواهب		
الفقرة 8	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.883 0.000 34
الفقرة 9	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.797 0.000 34
الفقرة 10	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.665 0.000 34
تخطيط الخلافة		
الفقرة 11	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	**0.854 0.000 34

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

0.570**	معامل بيرسون	الفقرة 12
0.000	مستوى الدلالة	
34	حجم العينة	
0.839**	معامل بيرسون	الفقرة 13
0.000	مستوى الدلالة	
34	حجم العينة	
0.843**	معامل بيرسون	الفقرة 14
0.000	مستوى الدلالة	
34	حجم العينة	
المحافظة على المواهب		

** ارتباط دال عند المستوى 0.01

* ارتباط دال عند المستوى 0.05

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

أ. الصدق البنائي لمؤشرات بعد جذب المواهب:

يتضح من الجدول السابق رقم (2 - 6 - ب) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة و البعد تراوحت بين (76.4%) و (87.7%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى الدلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01) وهذا ما يؤكد الصدق البنائي ل فقرات بعد جذبالمواهب .

ب.الصدق البنائي لمؤشرات بعد تطوير المواهب :

يتضح من الجدول السابق رقم (2 - 6 - ب) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة و البعد تراوحت بين (78.8%) و (83.1%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى الدلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01) وهذا ما يؤكد الصدق البنائي ل فقرات بعد تطوير المواهب

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

ت.الصدق البنائي لمؤشرات بعد تخطيط الخلافة :

يتضح من الجدول السابق رقم (2 - 6 - ب) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة و البعد تراوحت بين (66.5%) و (88.3%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى الدلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01) وهذا ما يؤكد الصدق البنائي ل فقرات بعد تخطيط الخلافة .

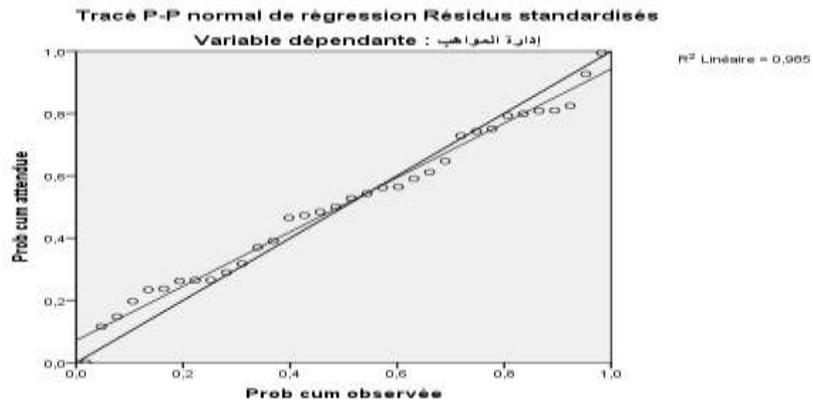
ث. الصدق البنائي لمؤشرات بعد المحافظة على المواهب :

يتضح من الجدول السابق رقم (2 - 6 - ب) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة و البعد تراوحت بين (57%) و (85.4%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى الدلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01) وهذا ما يؤكد الصدق البنائي ل فقرات بعد المحافظة على المواهب

الفرع الثالث : مدى خضوع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي ونتائج إختبار ثبات التباين

يلاحظ من الشكل رقم (2 - 3 - أ) أن التوزيع البواقى بشكل العشوائي على مدى توفر الشرط الخاص بإعتدالية التوزيع الإحتمالي للبواقى في نموذج الإنحدار البسيط لأن الأخطاء تتوزع توزيعا طبيعيا . .

الشكل رقم (2 - 3 - أ) : نتائج إختبار خضوع الدراسة للتوزيع الطبيعي

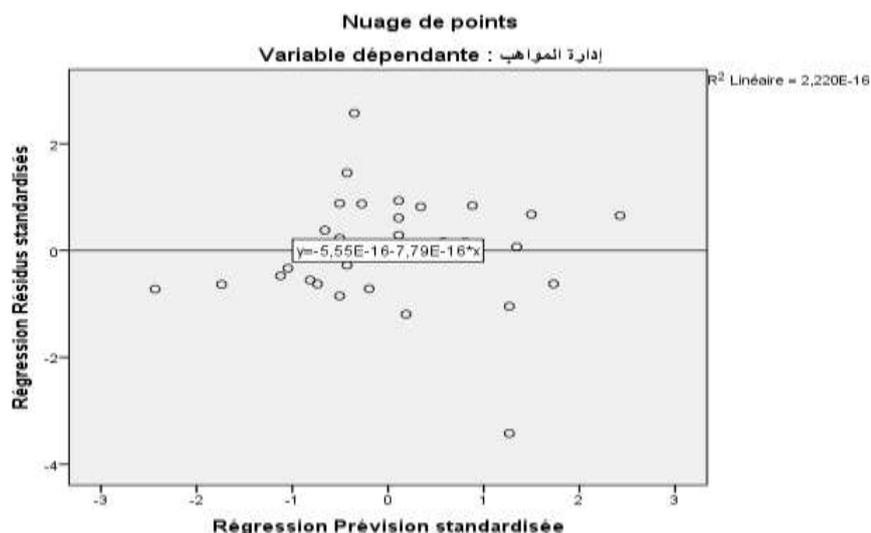


المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

من الشكل رقم (2- 3 - ب) جوانب الخط الذي يفصل بين البواقي الموجبة والسالبة ، وهذا ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات بين تباين في الأخطاء .

الشكل رقم (2- 3 - ب) : نتائج إختبار ثبات التباين لإنحدار البسيط



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

المبحث الثالث : تحليل وتفسير نتائج الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى تحليل وتفسير النتائج، انطلاقا من خصائص عينة الدراسة ، تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة ، و ثم التطرق إلى إختبار فرضيات الدراسة ، وصولا إلى تفسير نتائجها.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة.

سيتم في هذا العنصر تحليل خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس (ذكور ، إناث) ، السن ، الرتبة و المستوى التعليمي و سنوات الخبرة ، حيث يتم الاعتماد على التكرارات و النسبة المئوية للمنحنى على النحو التالي:

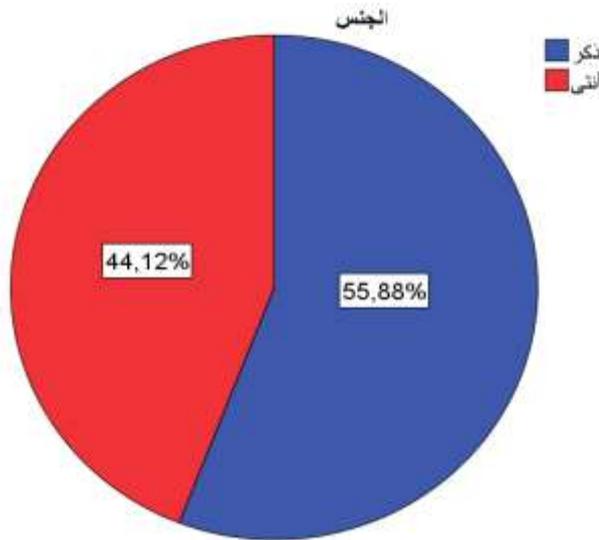
الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

الجدول رقم (2 - 7 - أ) : توزيع العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	19	55.9
أنثى	15	44.1
المجموع	34	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

الشكل رقم (2 - 4) : الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني

للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

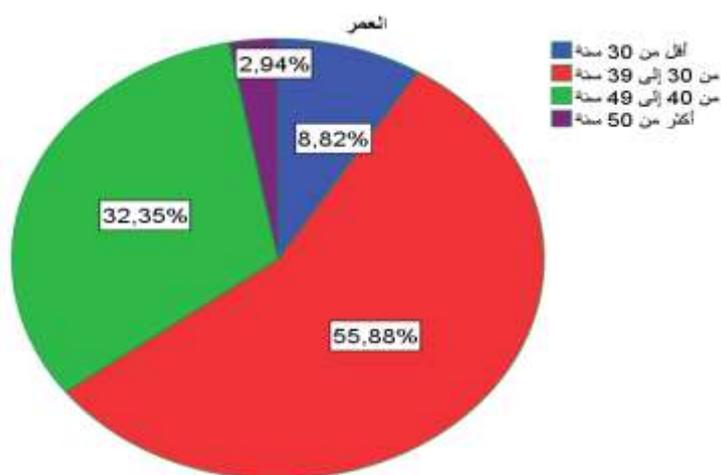
نلاحظ من خلال الجدول رقم (2- 7 - أ) و الشكل (2- 4) أعلاه أن نسبة الذكور في العينة أعلى نسبيا من الإناث ، حيث بلغت نسبة الذكور (55.9%) بينما بلغت نسبة الإناث(44.1 %) ، مما يدل على أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث وهذا راجع إلى طبيعة النشاط داخل المركز العلمي والتقني للمناطق الجافة

الجدول رقم (2- 7 - ب) : توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	03	08.8
من 30 إلى 39 سنة	19	55.9
من 40 إلى 49 سنة	11	32.4
50 سنة وأكثر	01	02.9
المجموع	34	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

الشكل رقم (2-5) : الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2 - 7 - ب) و الشكل رقم (2 - 5) أعلاه أن أغلب الباحثين تتراوح أعمارهم من (30 سنة إلى 39 سنة) وذلك بنسبة 55.9%، في حين أن نسبة 08.8% تخص الأفراد الذين أعمارهم أقل من 30 سنة و نسبة 32.4% تخص الأفراد الذين أعمارهم تتراوح من 40 إلى 49 سنة ، بإضافة إلى وجود شخص واحد عمره 50 سنة أو أكثر.

الجدول رقم (2 - 7 - ج) : توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
08.8	03	ليسانس
05.6	02	مهندس
32.4	11	ماستر
14.7	05	ماجستير
38.2	13	دكتوراه
100,0	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

الشكل رقم (2 - 6) : التمثيل البياني بالدائرة النسبية لي توزيع العينة حسب مستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-7 - ج) و الشكل رقم (2-6) أعلاه أن أغلب الباحثين من المستوى الجامعي ، وأكثرهم متحصلين على شهادة الدكتوراه بنسبة 38.2 % ، مقابل 32.4 % من حملة شهادة الماستر، في حين كانت نسبة حاملي شهادة الماجستير 14.7 % تليها نسبة 08.8 % تخص حملة شهادة ليسانس و أما الذين لديهم شهادة مهندس قليلون حيث قدرت نسبتهم 05.6% وهي النسبة الأقل في المركز البحث العلمي .

الجدول رقم (2-4 - د) : توزيع العينة حسب سنوات

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
من 05 سنوات وأقل	12	35.3
من 06 إلى 10 سنوات	11	32.4
من 11 إلى 15 سنة	06	17.6
من 16 سنة فأكثر	05	14.7
المجموع	34	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

الشكل رقم (2-7): الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-7 - د) و الشكل رقم (2-7) أعلاه أن نسبة الباحثين الذين تتراوح سنوات خبرتهم في العمل من 5 سنوات وأقل كانت الأكثر نسبة وقدرت ب 35.3 %، وتليها الذين خبرتهم من 06 إلى 10 سنوات بنسبة 32.4 % ، في حين تقارب الفئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 17.6 % تليها نسبة 08.8 % بالنسبة للباحثين الذين لديهم خبرة من 16 سنة فأكثر ، وهذا يؤكد أن أغلب المستجوبين لا تتجاوز خبرتهم 10 سنوات .

الجدول رقم (2-7 - هـ) : توزيع العينة حسب الرتبة

الرتبة	التكرار	النسبة %
مكلف بالدراسات	08	23.5
ملحق بالبحث	17	50.0
مكلف بالبحث	01	02.9
أستاذ باحث-ب-	06	17.6
أستاذ باحث -أ-	02	05.9
المجموع	34	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

الشكل رقم (2-8) : الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب الرتبة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-7 - هـ) والشكل رقم (2-8) أعلاه أن أغلب نسبة الباحثين الذين تم إستجوابهم رتبهم ملحق بالبحث كانت الأكثر نسبة وقدرت ب 50 % ، وتليها الذين رتبة مكلف بالدراسات بنسبة 23.5 % ، في حين تقارب رتبة أستاذ باحث ب بنسبة 17.6% تليها نسبة أستاذ باحث ب 05.9% بالنسبة للباحثين الذين لديهم رتبة مكلف بالبحث فكانت أقل نسبة وقدرت ب 02.9%.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة

يتناول هذا المطلب دراسة اتجاهات أفراد العينة حول فقرات الإستبيان، و ذلك بحساب التكرارات و النسب المئوية لكل فقرة بالإضافة إلى المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري، درجة الموافقة الكلية و ترتيب كل فقرة في كل بعد مع التحليل و التفسير .

الفرع الأول : المتوسط الحسابي ونسب الموافقة للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) و المتوسط الحسابي ونسب الموافقة للمتغير التابع (إدارة المواهب)

أولا : المتوسط الحسابي ونسب الموافقة للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

الجدول رقم (2-8 - أ) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الثقافة التنظيمية

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الأهمية النسبية
الثقافة التنظيمية	2.75	0.721							متوسط
يعتمد مركز البحث العلمي على التسلسل لهرمي في تنفيذ الأعمال و نقل	2.68	1.121	التكرار	03	17	04	08	02	متوسط
			النسبة	08.	50.0	11.	29.	05.9	

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني
للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

									المعلومات
متوسط	01	12	08	09	04	التكرار	1.111	2.91	يفضل مركز البحث العلمي القرارات الفردية على القرارات الجماعية
	02.9	35.	23.	26.5	11.	النسبة			
متوسط	02	04	06	19	03	التكرار	1.022	2.50	تفرض إدارة المركز التأكيد على الالتزامات بالمسؤوليات بكل دقة
	05.9	11.	17.	55.9	08.	النسبة			
متوسط	01	10	07	14	02	التكرار	1.029	2.82	هناك اعتماد على الرقابة الدورية للموظفين
	02.9	29.	20.	41.2	05.	النسبة			
متوسط	02	05	06	19	02	التكرار	1.019	2.59	يهتم مركز البحث العلمي بتحديد الصلاحيات و المسؤوليات وفق القانون
	05.9	14.	17.	55.9	05.	النسبة			
متوسط	01	06	09	16	02	التكرار	0.950	2.65	هناك التزامات بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها أنظمة مركز
	02.9	17.	26.	47.1	05.	النسبة			

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني

للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

							البحث العلمي		
متوسط							0.695	2.69	بُعدالثقافة البيروقراطية
متوسط	01	10	06	14	03	التكرار	1.075	2.76	يتم التركيز على مستوى انجاز كل موظف في عمله
	02.9	29.	17.	41.2	08.	النسبة			
متوسط	01	05	11	13	04	التكرار	0.988	2.59	السماح للموظفين حل المشكلات بعيدا عن الرسمية
	02.9	14.	32.	38.2	11.	النسبة			
متوسط	03	07	11	12	01	التكرار	1.029	2.97	يقوم المركز البحث العلمي بتشجيع العمال على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف
	08.8	20.	32.	35.3	02.	النسبة			
متوسط	02	10	08	12	02	التكرار	1.071	2.94	يوفر المركز المناخ المناسب للإبداع و التفكير في طريق عمل
	05,9	29,	23,	35,3	5,9	النسبة			

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني

للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

									جديدة
متوسط	01	03	09	18	03	التكرار	0.894	2.44	هناك أفكار مبتكرة و إبداعات تحظى بالقبول من طرف المسؤولين
	02,9	0	26,	52,9	08,	النسبة			
متوسط	02	10	05	14	03	التكرار	1.088	2.71	يوفر مركز البحث الحرة في المحاولة و الخطأ لدى العاملين
	5,90	29,	14,	41,2	08,	النسبة			
متوسط							0.791	2.74	بُعد الثقافة الإبداعية
متوسط	02	02	04	16	10	التكرار	1.094	2.12	إن العمل الجماعي يحقق الأداء الجيد في المركز و تبادل المعارف
	05,9	05,	11,	47,1	29,	النسبة			
متوسط	03	08	05	16	02	التكرار	1.141	2.82	يتعاون الموظفين بالمركز مع بعضهم البعض في العمل
	08,8	23,	14,	47,1	05,	النسبة			

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

متوسط	01	08	11	12	02	التكرار	0.968	2.82	تهتم الإدارة بوجهات نظر الموظفين
	02,9	23,	32,	35,3	05,	النسبة			
متوسط	02	06	11	13	02	التكرار	1.008	2.79	تقوم إدارة العليا بتشجيع الآراء و المقترحات و الأفكار
	05,9	17,	32,	38,2	05,	النسبة			
متوسط	04	15	08	06	01	التكرار	1.021	3.44	هناك اهتمام بالجانب النفسي للعاملين في المركز
	11,8	44,	23,	17,6	02,	النسبة			
متوسط	03	09	10	09	03	التكرار	1.128	3.00	يقوم مركز البحث العلمي بتوفير بيئة مناسبة و داعمة للعمال
	08,8	26,	29,	26,5	08,	النسبة			
متوسط							0.843	2.83	بُعد الثقافة الداعمة

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد إن المستجوبين موافقون بدرجة متوسطة حول الثقافة التنظيمية بأبعاده الثقافة البيروقراطية والثقافة الإبداعية والثقافة الداعمة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية ككل 2.75 و الانحراف المعياري قدرة ب0.72 ، وهذا يعني أن المركز يطبق الثقافة التنظيمية ، فيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

أ- الثقافة البيروقراطية : بلغ المتوسط الحسابي 2.69 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ إنحرافه المعياري 0.69 حيث كلما إقتربت القيمة إلى الصفر فذلك عدم وجود إنحرافات في الإجابات الباحثين المستجوبين وفيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية للمؤشرات هذا البعد :

1. المؤشر 01) يعتمد مركز البحث العلمي على التسلسل الهرمي في تنفيذ الأعمال و نقل المعلومات (:بلغ المتوسط الحسابي 2.68 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ إنحرافه المعياري 1.12 وهذا يعني وجود تشتت في إجابيات الباحثين ، كما أن حوالي من 59% من الباحثين المستجوبين موافقون على أن مركز البحث العلمي والتقني يعتمد على التسلسل الهرمي في تنفيذ الأعمال ونقل المعلومات ،بينما حوالي 35% غير موافقون على ذلك .

2. المؤشر 02 (يفضل مركز البحث العلمي القرارات الفردية على القرارات الجماعية) بلغ المتوسط الحسابي 2.91 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ إنحرافه المعياري 1.11 وهذا يعني وجود تشتت في إجابيات الباحثين ، كما أن حوالي من 38% من الباحثين المستجوبين موافقون على أن مركز البحث العلمي والتقني يعتمد على التسلسل الهرمي في تنفيذ الأعمال ونقل المعلومات ،بينما حوالي 38% غير موافقون على ذلك

3. المؤشر 03(تفرض إدارة المركز التأكيد على الالتزامات بالمسؤوليات بكل دقة لمؤشر 02 (يفضل مركز البحث العلمي القرارات الفردية على القرارات الجماعية) بلغ المتوسط الحسابي 2.50 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ إنحرافه المعياري 1.02 وهذا يعني وجود تشتت في إجابيات الباحثين ، كما أن حوالي من 64% من الباحثين المستجوبين موافقون على أن إدارة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر برناوي تفرض التأكيد على إلتزامات و مسؤوليات بكل دقة ،بينما حوالي 17% غير موافقون على ذلك.

4. المؤشر 04(هناك اعتماد على الرقابة الدورية للموظفين بلغ المتوسط الحسابي 2.82 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ إنحرافه المعياري 1.02 وهذا يعني وجود تشتت في إجابيات الباحثين ، كما أن

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

حوالي من 47% من الباحثين المستجوبين موافقون على أن هناك إعتقاد على الرقابة الدورية للموظفين دخل مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة ،بينما حوالي 32% غير موافقون على ذلك .

5. المؤشر 05(يهتم مركز البحث العلمي بتحديد الصلاحيات و المسؤوليات وفق القانون)

بلغ المتوسط الحسابي 2.59 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ إنحرافه المعياري 1.01 وهذا يعني وجود تشتت في إجابيات الباحثين ، كما أن حوالي من 61% من الباحثين المستجوبين موافقون على أن مركز البحث العلمي والتقني يهتم بتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وفق القانون الداخلي للمركز ،بينما حوالي 20% غير موافقون على ذلك .

6. المؤشر 06) هناك التزامات بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها أنظمة مركز البحث العلمي(بلغ

المتوسط الحسابي 2.65 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ إنحرافه المعياري 0.95 وهذا يعني وجود تشتت في إجابيات الباحثين ، كما أن حوالي 53% من الباحثين المستجوبين موافقون على أن هناك إلتزامات بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها أنظمة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ،بينما حوالي 20% غير موافقون على ذلك .

ب- الثقافة الإبداعية: بلغ المتوسط الحسابي 2.74 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ

إنحرافه المعياري 0.79 حيث كلما إقتربت القيمة إلى الصفر فذلك عدم وجود إنحرافات في الإجابات الباحثين المستجوبين وفيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية للمؤشرات هذا البعد :

1. المؤشر 01(يتم التركيز على مستوى انجاز كل موظف في عمله)بلغ المتوسط الحسابي 2.76 وهذا يعني

درجة موافقة متوسطة ، وبلغ إنحرافه المعياري 1.07 وهذا يعني وجود تشتت في إجابيات الباحثين ، كما أن حوالي 50% من الباحثين المستجوبين موافقون على أنه يتم التركيز على مستوى إنجاز كل موظف في عمله داخل مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ،بينما حوالي 32% غير موافقون على ذلك .

2. المؤشر 02(السماح للموظفين حل المشكلات بعيدا عن الرسمية)بلغ المتوسط الحسابي 2.59 وهذا يعني

درجة موافقة متوسطة ، وبلغ إنحرافه المعياري 0.98 وهذا يعني وجود تشتت في إجابيات الباحثين

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

، كما أن حوالي 50% من الباحثين المستجوبين موافقون على السماح للموظفين في حل مشاكلهم بعيدا عن الرسمية ،بينما حوالي 17% غير موافقون على ذلك .

3. المؤشر 03(يقوم المركز البحث العلمي بتشجيع العمال على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف)بلغ المتوسط الحسابي 2.97 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ إنحرافه المعياري 1.02 وهذا يعني وجود تشتت في إجابيات الباحثين ، كما أن حوالي من 38% من الباحثين المستجوبين موافقون على أن يقوم مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بتشجيع العمال على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف ،بينما حوالي 29% غير موافقون على ذلك.

4. المؤشر 04(يوفر المركز المناخ المناسب للإبداع و التفكير في طريق عمل جديدة) بلغ المتوسط الحسابي 2.94 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ إنحرافه المعياري 1.07 وهذا يعني وجود تشتت في إجابيات الباحثين ، كما أن حوالي 41% من الباحثين المستجوبين موافقون على أن يوفر مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة المناخ المناسب لإبداع و التفكير في طريق عمل جديدة ،بينما حوالي 35% غير موافقون على ذلك .

5. المؤشر 05 (هناك أفكار مبتكرة و إبداعات تحظى بالقبول من طرف المسؤولين) بلغ المتوسط الحسابي 2.44 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ إنحرافه المعياري 0.89 وهذا يعني وجود تشتت في إجابيات الباحثين ، كما أن حوالي 61% من الباحثين المستجوبين موافقون على أن هناك أفكار مبتكرة و إبداعات تحظى بالقبول من طرف المسؤولين ، بينما حوالي 10% غير موافقين على ذلك.

6. المؤشر 06(يوفر مركز البحث الحرية في المحاولة و الخطأ لدى العاملين) بلغ المتوسط الحسابي 2.71 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ إنحرافه المعياري 1.08 وهذا يعني وجود تشتت في إجابيات الباحثين ، كما أن حوالي 49% من الباحثين المستجوبين موافقون على أن

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

يوفر مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة الحرية في المحاولة والخطأ لدى العاملين ،بينما حوالي 35% غير موافقون على ذلك .

ث.الثقافة الداعمة : بلغ المتوسط الحسابي 2.83 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ إنحرافه المعياري 0.84 حيث كلما إقتربت القيمة إلى الصفر فذلك عدم وجود إنحرافات في الإجابات الباحثين المستجوبين وفيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية للمؤشرات هذا البعد :

1.المؤشر 01 (إن العمل الجماعي يحقق الأداء الجيد في المركز و تبادل المعارف) بلغ المتوسط الحسابي 2.12 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ إنحرافه المعياري 1.02 وهذا يعني وجود تشتت في إجابيات الباحثين ، كما أن حوالي 76% من الباحثين المستجوبين موافقون على أن العمل الجماعي يحقق الأداء الجيد في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ،بينما حوالي 10% غير موافقون على ذلك .

2.المؤشر 02 (يتعاون الموظفون بالمركز مع بعضهم البعض في العمل) بلغ المتوسط الحسابي 2.82 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ إنحرافه المعياري 1.14 وهذا يعني وجود تشتت في إجابيات الباحثين ، كما أن حوالي 53% من الباحثين المستجوبين موافقون على أن يتعاون الموظفون بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة مع بعضهم البعض في العمل ،بينما حوالي 32% غير موافقون على ذلك .

3.المؤشر 03 (تهتم الإدارة بوجهات نظر الموظفين) بلغ المتوسط الحسابي 2.82 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ إنحرافه المعياري 0.96 وهذا يعني وجود تشتت في إجابيات الباحثين ، كما أن حوالي 41% من الباحثين المستجوبين موافقون على أن تهتم الإدارة بوجهات نظر الموظفين ،بينما حوالي 26% غير موافقون على ذلك .

4.المؤشر 04 (تقوم إدارة العليا بتشجيع الآراء و المقترحات و الأفكار) بلغ المتوسط الحسابي 2.79 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ إنحرافه المعياري 1.008 وهذا يعني وجود تشتت في إجابيات الباحثين ، كما أن حوالي 44% من الباحثين المستجوبين موافقون على أن تقوم إدارة العليا بتشجيع الآراء والمقترحات والأفكار ،بينما حوالي 23% غير موافقون على ذلك .

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

5. المؤشر 05 (هناك اهتمام بالجانب النفسي للعاملين في المركز) بلغ المتوسط الحسابي 3.44 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ إنحرافه المعياري 1.02 وهذا يعني وجود تشتت في إجابيات الباحثين ، كما أن حوالي 20% من الباحثين المستجوبين موافقون على أن هناك اهتمام بالجانب النفسي للعاملين في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة وهو عدد قليل مقارنة بغير موافقون حيث قدرات ب56 % غير موافقون على ذلك .

6. المؤشر 06 (يقوم مركز البحث العلمي بتوفير بيئة مناسبة و داعمة للعمال) بلغ المتوسط الحسابي 3 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ إنحرافه المعياري 1.12 وهذا يعني وجود تشتت في إجابيات الباحثين ، كما أن حوالي 35% من الباحثين المستجوبين موافقون على أن يقوم مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ، بينما حوالي 35% غير موافقون على ذلك .

ثانيا : المتوسط الحسابي ونسب الموافقة للمتغير التابع (إدارة المواهب)

الجدول رقم (2 - 8 - ب) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات إدارة المواهب

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الأهمية النسبية
إدارة المواهب	3.03	0.91							متوسط
يستخدم مركز البحث العلمي منهجية فعالة لجذب الموظفين المتميزين	3.09	1.11	التكرار	03	07	11	10	03	متوسط
			النسبة	08,	20,	32,	29,	08,8	
تستقطب الموظفين	3.06	1.15	التكرار	02	11	08	09	04	متوسط

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني

للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

	11,8	26,	23,	32,	05,	النسبة			الموهوبين من طرف مركز البحث العلمي
متوسط	03	10	11	08	02	التكرار	1.06	3.12	يستخدم المركز كل الوسائل المتاحة لإعلان لجذب أكبر عدد من الموهوبين
	08,8	29,	32,	23,	05,	النسبة			
متوسط	08	05	13	06	02	التكرار	1.19	3.32	يعتمد مركز البحث العلمي على دراسة معمقة لسوق العمل لجذب المواهب
	23,5	14,	38,	17,	05,	النسبة			
متوسط							1.03	3.15	بُعدجذب المواهب
متوسط	02	12	09	08	03	التكرار	1.09	3.06	يعتمد مركز البحث العلمي على خطط تطوير الأفراد على المستوى الفكري للموهوبين
	05,9	35,	26,	23,	08,	النسبة			
متوسط	04	06	04	18	02	التكرار	1.18	2.76	يركز المركز على تدريب الموارد البشرية بصفة دائمة
	11,8	17,	11,	52,	05,	النسبة			
متوسط	03	05	12	12	02	التكرار	1.04	2.85	تعتبر تطوير المواهب

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني

للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

	08,8	14,	35,	35,	05,	النسبة			عملية إلزامية ودورية في مركز البحث العلمي
متوسط							0.98	2.89	بُعدتطوير المواهب
متوسط	04	10	11	07	02	التكرار	1.09	3.21	يتوفر لدى مركز البحث العلمي آلية محددة لاكتشاف مواهب العاملين لديها من خلال مساهماتهم الإبداعية
	11,8	29,	32,	20,	05,	النسبة			
متوسط	04	04	13	11	02	التكرار	1.08	2.91	يملك مركز البحث العلمي معلومات متكاملة عن المسار الوظيفي للموظفين الموهوبين لديهم
	11,8	11,	38,	32,	05,	النسبة			
متوسط	02	07	11	12	02	التكرار	1.01	2.85	يقوم مركز البحث العلمي بوضع خطط استبدال الموظفين الموجودين في وظائف مهمة في حال تركو وظائفهم
	05,9	20,	32,	35,	05,	النسبة			
متوسط							0.92	2.99	بُعدتخطيط الخلافة
متوسط	05	07	08	11	03	التكرار	1.23	3.00	يهتم مركز البحث

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

	14,7	20,	23,	32,	08,	النسبة			العلمي بتشجيع العاملين الموهوبين من اجل المحافظة على مواهبهم
متوسط	02	10	05	14	03	التكرار	1.14	2.82	يتترك مركز البحث العلمي فرصة أمام الموظفين الموهوبين لإدارة المشاريع الجديدة بأنفسهم
	05,9	29,	14,	41,	08,	النسبة			
متوسط	07	09	08	05	05	التكرار	1.35	3.24	يقدم مركز البحث العلمي الحوافز و الرواتب المناسبة للموظفين المتميزين
	20,6	26,	23,	14,	14,	النسبة			
متوسط	04	09	10	08	03	التكرار	1.16	3.09	يحافظ مركز البحث العلمي على الموظفين الموهوبين
	11,8	26,	29,	23,	08,	النسبة			
متوسط							1.00	3.04	بُعدالمحافظة على المواهب

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد إن المستجوبين موافقون بدرجة متوسطة حول مستوى تبني إدارة المواهب بأبعادها جذب المواهب وتطوير المواهب وتخطيط الخلافة والمحافظة على المواهب ، حيث بلغ

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

المتوسط الحسابي لإدارة المواهب ككل 3.03 و الانحراف المعياري قدرة ب 0.91، وهذا يعني أن المركز يطبق إدارة المواهب ، فيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

أ- **جذب المواهب:** بلغ المتوسط الحسابي 3.15 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ إنحرافه المعياري 1.03 حيث كلما إقتربت القيمة إلى الصفر فذلك عدم وجود إنحرافات في الإجابات الباحثين المستجوبين ويعني أن مركز البحث يقوم بجذب المواهب من خلال عدة أساليب و منهجيات واضحة، نقوم فيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية للمؤشرات هذا البعد :

1. المؤشر 01 (يستخدم مركز البحث العلمي منهجية فعالة لجذب الموظفين المتميزين) بلغ المتوسط الحسابي 3.09 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ إنحرافه المعياري 1.11 وهذا يعني وجود تشتت في إجابيات الباحثين ، كما أن حوالي 29% من الباحثين المستجوبين موافقون على أن يستخدم مركز البحث العلمي منهجية فعالة لجذب الموظفين المتميزين ،بينما حوالي 38 % غير موافقون على ذلك .

2. المؤشر 02 (تستقطب الموظفين الموهوبين من طرف مركز البحث العلمي) بلغ المتوسط الحسابي 3.06 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ إنحرافه المعياري 1.15 وهذا يعني وجود تشتت في إجابيات الباحثين ، كما أن حوالي 38% من الباحثين المستجوبين موافقون على أن تستقطب الموظفين الموهوبين من طرف مركز البحث العلمي ،بينما حوالي 38 % غير موافقون على ذلك .

3. المؤشر 03 (يستخدم المركز كل الوسائل المتاحة لإعلان لجذب أكبر عدد من الموهوبين) بلغ المتوسط الحسابي 3.12 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ إنحرافه المعياري 1.06 وهذا يعني وجود تشتت في إجابيات الباحثين ، كما أن حوالي 28% من الباحثين المستجوبين موافقون على أن يستخدم مركز البحث العلمي كل الوسائل المتاحة لإعلان لجذب أكبر عدد من الموهوبين ،بينما حوالي 38 % غير موافقون على ذلك .

4. المؤشر 04 (يعتمد مركز البحث العلمي على دراسة معمقة لسوق العمل لجذب المواهب)

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

بلغ المتوسط الحسابي 3.32 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ إنحرافه المعياري 1.19 وهذا يعني وجود تشتت في إجابيات الباحثين ، كما أن حوالي 23% من الباحثين المستجوبين موافقون على أن يعتمد مركز البحث العلمي والتقني على دراسة معمقة لسوق العمل لجذب المواهب ، بينما حوالي 38 % غير موافقون على ذلك .

ب- تطوير المواهب : بلغ المتوسط الحسابي 2.89 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ إنحرافه المعياري 0.98 حيث كلما إقتربت القيمة إلى الصفر فذلك عدم وجود إنحرافات في الإجابات الباحثين المستجوبين ويفسر أن مركز البحث العلمي يهتم بتطوير قدرات الموظفين الموهوبين لديها بصفة دائمة من خلال خلق بيئة مناسبة و إستخدام تقنيات تعلم فعالة لإستغلال المواهب ، نقوم فيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية للمؤشرات هذا البعد :

1. المؤشر 01 (يعتمد مركز البحث العلمي على خطط تطوير الأفراد على المستوى الفكري للموهوبين) بلغ المتوسط الحسابي 3.06 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ إنحرافه المعياري 1.09 وهذا يعني وجود تشتت في إجابيات الباحثين ، كما أن حوالي 32% من الباحثين المستجوبين موافقون على أن يعتمد مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة على خطط تطوير الأفراد على المستوى الفكري للموهوبين ، بينما حوالي 41 % غير موافقون على ذلك .

2. المؤشر 02 (يركز المركز على تدريب الموارد البشرية بصفة دائمة) بلغ المتوسط الحسابي 2.76 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ إنحرافه المعياري 1.18 وهذا يعني وجود تشتت في إجابيات الباحثين ، كما أن حوالي 58% من الباحثين المستجوبين موافقون على أن يركز المركز على التدريب الموارد البشرية بصفة دائمة ، بينما حوالي 29 % غير موافقون على ذلك .

3. المؤشر 03 (تعتبر تطوير المواهب عملية إلزامية ودورية في مركز البحث العلمي) بلغ المتوسط الحسابي 2.85 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ إنحرافه المعياري 1.04 وهذا يعني وجود تشتت في إجابيات الباحثين ، كما أن حوالي 41% من الباحثين المستجوبين موافقون على أن تطوير المواهب

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

يعتبر عملية إلزامية ودورية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ،بينما حوالي 23 % غير موافقون على ذلك

ج- **تخطيط الخلافة** : بلغ المتوسط الحسابي 2.99 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ إنحرافه المعياري 0.92 حيث كلما إقتربت القيمة إلى الصفر فذلك عدم وجود إنحرافات في الإجابات الباحثين المستجوبين، نقوم فيما يلي تفصيل للناتج الإحصائية للمؤشرات هذا البعد :

1. المؤشر 01 (يتوفر لدى مركز البحث العلمي آلية محددة لاكتشاف مواهب العاملين لديه من خلال مساهماتهم الإبداعية) بلغ المتوسط الحسابي 3.21 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ إنحرافه المعياري 1.09 وهذا يعني وجود تشتت في إجابيات الباحثين ، كما أن حوالي 26% من الباحثين المستجوبين موافقون على أن توفر لدى مركز البحث العلمي آلية محددة لاكتشاف مواهب العاملين لديه من خلال مساهماتهم الإبداعية ،بينما حوالي 41 % غير موافقون على ذلك.

2. المؤشر 02 (يملك مركز البحث العلمي معلومات متكاملة عن المسار الوظيفي للموظفين الموهوبين لديهم) بلغ المتوسط الحسابي 2.91 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ إنحرافه المعياري 1.08 وهذا يعني وجود تشتت في إجابيات الباحثين ، كما أن حوالي 38% من الباحثين المستجوبين موافقون على أن مركز البحث العلمي والتقني يملك معلومات متكاملة عن المسار الوظيفي للموظفين الموهوبين لديهم ،بينما حوالي 23 % غير موافقون على ذلك

3. المؤشر 03 (يقوم مركز البحث العلمي بوضع خطط استبدال الموظفين الموجودين في وظائف مهمة في حال تركو وظائفهم) بلغ المتوسط الحسابي 2.85 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ إنحرافه المعياري 1.01 وهذا يعني وجود تشتت في إجابيات الباحثين ، كما أن حوالي 41% من الباحثين المستجوبين موافقون على أن مركز البحث العلمي يقوم بوضع خطط إستبدال الموظفين الموجودين في وظائف مهمة في حال تركو وظائفهم ،بينما حوالي 26 % غير موافقون على ذلك

د- **المحافظة على المواهب**: بلغ المتوسط الحسابي 3.04 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ إنحرافه المعياري 1.002 حيث كلما إقتربت القيمة إلى الصفر فذلك عدم وجود إنحرافات في الإجابات

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

الباحثين المستجوبين تفسيرها أن مركز البحث العلمي يسعى جاهدا في المحافظة على المواهب من خلال تشجيع العاملين و نظام الحوافز و المكافآت اللازمة لهم وتوفير الجو المناسب للعمل و لشعورهم بالأمن والإستقرار ، نقوم فيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية للمؤشرات هذا البعد :

1. المؤشر 01 (يهتم مركز البحث العلمي بتشجيع العاملين الموهوبين من اجل المحافظة على مواهبهم) بلغ المتوسط الحسابي 3 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ إنحرافه المعياري 1.23 وهذا يعني وجود تشتت في إجابيات الباحثين ، كما أن حوالي 41% من الباحثين المستجوبين موافقون على أن هناك إلتزامات بالسلوكيات الإيجابية التت نص عليها أنظمة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ،بينما حوالي 35% غير موافقون على ذلك

2. المؤشر 02 (يترك مركز البحث العلمي الفرصة أمام الموظفين الموهوبين لإدارة المشاريع الجديدة بأنفسهم) بلغ المتوسط الحسابي 2.82 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ إنحرافه المعياري 1.14 وهذا يعني وجود تشتت في إجابيات الباحثين ، كما أن حوالي 50% من الباحثين المستجوبين موافقون على أن يترك مركز البحث العلمي فرصة أمام الموظفين الموهوبين لإدارة المشاريع الجديدة بأنفسهم ،بينما حوالي 35% غير موافقون على ذلك

3. المؤشر 03 (يقدم مركز البحث العلمي الحوافز و الرواتب المناسبة للموظفين المتميزين) بلغ المتوسط الحسابي 3,24 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ إنحرافه المعياري 1.35 وهذا يعني وجود تشتت في إجابيات الباحثين ، كما أن حوالي 29% من الباحثين المستجوبين موافقون على أن يقدم مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة الحوافز و الرواتب المناسبة للموظفين ،بينما حوالي 47% غير موافقون على ذلك.

4. المؤشر 04 (يحافظ مركز البحث العلمي على الموظفين الموهوبين) بلغ المتوسط الحسابي 3.09 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ إنحرافه المعياري 1.16 وهذا يعني وجود تشتت في إجابيات الباحثين ، كما أن حوالي 32% من الباحثين المستجوبين موافقون على أن يحافظ مركز البحث العلمي على الموظفين الموهوبين ،بينما حوالي 38% غير موافقون على ذلك.

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

الفرع الثاني : إختبار الفرضيات الدراسة.

سيتم في هذا المطلب أختبار مدى ملائمة النموذج ، إختبار الإرتباط بين متغيرات الدراسة وفقا معامل بيرسون و إختبار الأثر بين متغيرات الدراسة .

أولا : إختبار مدى ملائمة نموذج الدراسة.

تم استخدام تحليل التباين للإنحدار **Anova** للتأكد من مدى ملائمة النموذج من أجل إختبار الفرضية الرئيسية ، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقافة التنظيمية في إدارة المواهب في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة - و يتبين من الجدول أدناه ، ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة **F** المحسوبة 30,600 عند مستوى دلالة يساوي 0.000 و هي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$.

الجدول رقم (2 - 9): ملائمة النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية.

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الإنحدار	13,363	1	13,363	30,600	0.000 ^a
الخطأ المتبقي	13,974	32	437,		
المجموع	27,337	33	-		

ذات الدلالة الإحصائية عند المستوى (0,05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

ثانيا: إختبار الفرضيات الفرعية

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

سنتطرق فيما يلي إلى طبيعة الارتباط ودرجته والأثر بالنسبة لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب والموضحة في الجدول الموالي

أ- إختبار أثر و إرتباط بين متغيرات الدراسة

1. إختبار إرتباط بين متغيرات الدراسة

الجدول رقم (2- 10) : نتائج معامل بيرسون الإرتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب

إدارة المواهب	_ الدلالة الإرتباط	أبعاد الثقافة التنظيمية
0.699	الإرتباط	الثقافة التنظيمية
0.00	الدلالة	
0,428	الإرتباط	الثقافة البيروقراطية
0,06	الدلالة	
0,764	الإرتباط	الثقافة الإبداعية
0,00	الدلالة	
0,723	الإرتباط	الثقافة الداعمة
0,00	الدلالة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول رقم (2- 10) نلاحظ وجود علاقة إرتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية و إدارة المواهب حيث:

- توجد علاقة إرتباط طردية ذات دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية و إدارة المواهب حيث بلغ معامل الإرتباط (R=0,699) عند مستوى دلالة تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.
- توجد علاقة إرتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة البيروقراطية و إدارة المواهب حيث بلغ معامل الإرتباط (R=0,428) عند مستوى دلالة تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الإبداعية و التحسين المستمر حيث بلغ معامل الارتباط $(R=0,764)$ عند مستوى دلالة تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.
 - توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الداعمة وإدارة المواهب حيث بلغ معامل الارتباط $(R= 0,723)$ عند مستوى دلالة تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.
2. تحليل علاقات الأثر لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة.

سنستخدم أسلوب الانحدار المتعدد، سيتم التأكد من أثر أبعاد المتغير المستقل (جودة الحياة الوظيفية) على المتغير التابع (أداء الموارد البشرية)، الذي يمكن تلخيص أهم نتائج في الجدول التالي :

الجدول رقم (2 - 12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية

R ²	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية Beta	المعاملات غير النمطية		المتغير
				الخطأ المعياري	B	
0,987	0,012	2,685	-	0,375	1,006	الثابت
	0,005	-2,992	-0,493	0,216	-0,645	الثقافة البيروقراطية
	0,001	3,824	0,818	0,246	0,940	الثقافة الإبداعية
	0,05	1,964	0,387	0,213	0,418	الثقافة الداعمة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

طبقا لنتائج الموضحة بالجدول أعلاه نلاحظ أنه :

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني

للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

- أن الثقافة البيروقراطية لها أثر دال إحصائياً في إدارة المواهب بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة بنسبة 64,5 % عند مستوى دلالة 0.005 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ،

- كما يوجد أثر دال إحصائياً لكل من الثقافة الإبداعية في إدارة المواهب بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة بنسبة 94% عند مستوى الدلالة 0,001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 .

- كما يوجد أثر لثقافة الداعمة دال إحصائياً في إدارة المواهب بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة بنسبة 41,8 % حيث بلغ مستوى الدلالة 0,05 وهي مساوية من 0.05 ، وبناء على هذه النتائج فإن الفرضيات الفرعية الثلاثة مقبولين والتي تنص :

- يوجد اثر للثقافة البيروقراطية في إدارة المواهب بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة(عمر برناوي بسكرة.
- يوجد أثر الثقافة الإبداعية في إدارة المواهب بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة.
- يوجد أثر للثقافة الداعمة في إدارة المواهب بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي بسكرة.

ثالثاً: تحليل علاقات الأثر لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

سيتم التأكد من أثر المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (إدارة المواهب)، سنستخدم أسلوب الإنحدار البسيط، الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول التالي :

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

الجدول رقم (2- 13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الرئيسية

R ²	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية Beta	المعاملات غير النمطية		المتغير
				الخطأ المعياري	B	
0,985	0,199	1,312	-	0,454	0,596	الثابت
	0,000	5,532	0,699	0,160	0,883	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول رقم (2- 13) نلاحظ أن قيمة $T=5,532$ و $B= 0,883$ ، عند مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من 0.01 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية في إدارة المواهب بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر برناوي - بسكرة -.

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد $R^2=0,985$ و هذا يعني أن 98,5% من التباين في المتغير التابع (إدارة المواهب) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، و أن الباقي 1,5% ترجع إلى عوامل أخرى .

و بناءا على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الرئيسية و التي تنص على :

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في إدارة المواهب بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر برناوي - بسكرة -".

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

المطلب الرابع : مناقشة نتائج الدراسة

سنحاول في هذا المبحث مناقشة نتائج الدراسة من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مطالب حيث في المطلب الأول سيكون فيه تفسير نتائج إختبار الفرضيات بينما تضمن المطلب الثاني الإقتراحات المستخلصة من خلال نتائج الدراسة المطلب الثالث توجيهات البحوث المستقبلية .

الفرع الأول : تفسير نتائج إختبار الدراسة

أ- وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب بنسبة 69,9% كما توجد أيضا علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية و إدارة المواهب وتظهر في الثقافة البيروقراطية بنسبة ضعيفة (42,8%) و الثقافة الإبداعية بنسبة قوية (76,4%) و الثقافة الداعمة بنسبة قوية (72,3%) .

ب- أكد نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة البيروقراطية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر برناوي - بسكرة - ضعيفة بنسبة 42,8%، حيث يؤكد الباحثين المستجوبين أن إعتقاد مركز البحث العلمي على الثقافة البيروقراطية من خلال التسلسل الهرمي في تنفيذ الأعمال و نقل المعلومات ، و تفضيل القرارات الفردية على الجماعية ، هذا يجعل الموظف يفقد الكثير من المواهب والقدرات التي لديه ويخلق له جو عدم الثقة و عدم الثقة في إتخاذ القرارات و المشاركة مع الآخرين و لاتساعد الأفراد الموهوبين على أداء عمل متميز ، كما تفرض إدارة المركز التأكيد على الالتزامات بالمسؤوليات بكل دقة و أن هناك اعتماد على الرقابة الدورية للموظفين ، وتحديد الصلاحيات و المسؤوليات وفق القانون الداخلي لمركز البحث ، وبالتالي لايمكن تطبيق إدارة المواهب بفعالية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر برناوي لأن الثقافة البيروقراطية يقضي على إدارة المواهب لأنه من شروط توفر المواهب توفر الجو المناسب للعمل وفتح مجال الإبداع والإبتكار والمشاركة في إتخاذ القرار من أجل لزيادة لمؤهلات المواهب .

ج- كما أكدت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة الإبداعية في مركز البحث العلمي والتقني حيث كانت نسبة قوية 76,4% لها أثر معنوي دال إحصائيا ، حيث أن مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة يركز على مستوى انجاز كل موظف في عمله و ، كذلك السماح للموظفين حل المشكلات بعيدا عن الرسمية، و بتشجيع

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني

للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

العمال على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف، من خلال توفير المناخ المناسب للإبداع و التفكير في طريق عمل جديدة إعطاء المساحة الضرورية لإثبات نفسه وكل المؤشرات تشجع نوع الثقافة الإبداعية على تبني إدارة المواهب في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر برناوي .

د- كما أكدت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة الداعمة في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر برناوي - بسكرة - حيث كانت نسبة قوية تقدر ب 72,3% وأنه يوجد أثر معنوي دال إحصائيا ، وهذا يؤكد أن هذا النوع له دور كبير في دعم إدارة المواهب في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر برناوي ذلك أنها تسعى إلى العمل الجماعي يحقق الأداء الجيد في المركز و تبادل المعارف و اهتمام بالجانب النفسي للعاملين في المركز يقوم مركز البحث العلمي بتوفير بيئة مناسبة و داعمة للعمال ويساعد هذا النوع من الثقافة يساعد على التركيز على تحقيق الأهداف المطلوبة وإستغلال كل القدرات المعرفية اللازمة لتحقيق الإبداع والتميز وكل مؤشرات تشجع الثقافة الداعمة على تبني إدارة المواهب .

الفرع الثاني :الإقتراحات المستخلصة من خلال نتائج الدراسة

على المركز أن يحافظ على الثقافة التنظيمية التي تشجع على تبني إدارة المواهب و التخلص من الثقافة التنظيمية التي تعرقل تبني إدارة المواهب .

- أ- المحافظة على مستوى تطبيق إدارة المواهب والعمل على تحسين في مركز البحث العلمي .
- ب- على المركز تشجيع الإبداع و الابتكار و المبادرة وروح التعاون لدى الباحثين والمشاركة في إتخاذ القرارات .
- ج- الإهتمام بتطوير والمحافظة و إستقطاب الأفراد الموهوبين ودمج القدرات والمهارات داخل المركز .
- د- توفر كل الإمكانيات الضرورية التي تساعد على المحافظة على مواردها البشرية .
- هـ- إهتمام المركز بتدريب وتطوير المواهب وخلق الجو المناسب للعمل وزيادة الثقة النفسية لدى الباحثين و المشاركة في حل المشكلات و إتخاذ القرار .
- و- اعتماد ثقافة المركز فكرة تخطيط الخلافة لضمان مواهب قيادية مستقبلا وإستعداد لتحقيق مناصب عالية والتميز .

الفرع الثالث: التوجيهات البحوث المستقبلية

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

على ضوء أهداف بحثنا الحالي ونتائج بحثنا التي أسفرت عنها واستكمالاً لها ، يمكن إقتراح البحوث المستقبلية التالية :

- أ- دور إدارة المواهب في رفع أداء المؤسسة .
- ب- أثر الثقافة الإبداعية في تبني إدارة المواهب .
- ج- دور الثقافة التنظيمية في تحسين الموارد البشرية .
- د- أثر إدارة المواهب في تحسين ثقافة المؤسسة .
- هـ- دور الثقافة التنظيمية في إدارة مخاطر الموارد البشرية .

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة

خـلاصة الفـصل :

وفي الأخير من خلال ما توصلنا إليه من نتائج الدراسية الميدانية والتي تمت بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر برناوي بسكرة ، ولي معرفة أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب لدى باحثين ، تم الإعتماد على الإستمارة التي تضمنت جزئيين : الجزء الأول البيانات الشخصية المتعلقة بالباحثين ، أما الجزء الثاني فتضمن محورين المحور الأول خاص بالمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) و المحور الثاني خاص بالمتغير التابع (إدارة المواهب) ، وبعد توزيعها وإسترجاعها تم تفرغها وتحليلها بواسطة أدوات إحصائية متعددة ، كعامل ألفا كرونباخ والمتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري ومعامل بيرسون الخ ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير النتائج الدراسة و إختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية ، وإستخلصنا مايلي :

أ- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها في إدارة المواهب بمركز البحث العلمي عند مستوى الدلالة (0,05) .

ب- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية في إدارة المواهب بمركز البحث العلمي عند مستوى الدلالة (0,05) .

ج- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية في إدارة المواهب بمركز البحث العلمي عند مستوى الدلالة (0,05) .

د- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الداعمة في إدارة المواهب بمركز البحث العلمي عند مستوى الدلالة (0,05) .

وعليه بغية رفع أداء الموهوبين الباحثين يجب على مركز البحث العلمي دعم الثقافة التنظيمية و العمل على تشجيع على الثقافة الإبداعية والداعمة وخلق الجو المناسب لإستغلال ودمج المواهب المخزنة لدى الباحثين داخل المركز .

الذئبة

الخاتمة

الخاتمة

هدف الدراسة إلى أثر الثقافة التنظيمية ف إدارة المواهب بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر برناوي - بسكرة - ولتحقيق هذا الهدف تم عرض الإطار النظري والتطبيقي للثقافة التنظيمية وإدارة المواهب .

و لقد تبينا من خلال الدراسة أن للثقافة التنظيمية دور كبير ففي المؤسسة لأنها المكون الأساسي للبيئة الداخلية للمؤسسة والتي لها أثر في إدارة المواهب ، حيث أن تطبيق إدارة المواهب هي أحد الطرق المهمة و الضرورية في منظمات الأعمال للحصول على العمالة الموهوبة في ظل المنافسة القوية ، وتعتبر إدارة المواهب أحد الممارسات التي تطبقها المنظمات اليوم ، لأن المنظمات في حاجة إلى عمالة موهوبة تمكنها من التميز وتحقيق النجاح والإزدهار في عالم الأعمال من خلال نشر ثقافة المشاركة و العمل على تنمية مهاراتهم مقدراتهم لتحقيق الأهداف و إختيار الثقافة التنظيمية المناسبة ، فالتقدير و الإحترام ومشاركة إتخاذ القرار المناسب والتعاون ومدى شعور الموهبة .

ومن خلال النتائج وجدنا أن هناك أثر للثقافة التنظيمية في إدارة المواهب بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر برناوي - بسكرة - بأنواعها حيث أن الأثر الكبير كان للثقافة الإبداعية في إدارة المواهب تأثيرا إيجابيا حيث أنها تتميز بتوفير بيئة العمل المساعدة على الإبداع وحب المخاطرة في إتخاذ القرار و التحديات ، وهذا يساعد الباحث على تقديم ماعنده من المواهب من أجل تحقيق التميز ، وبعدها الثقافة الداعمة و التماسك و العمل الجماعي وتوجهات نحو التعاون وتبادل الأفكار والحرية الفردية والمبادئ الإنسانية ، و أخيرا الثقافة البيروقراطية التي أثر سلبي .

وقد توصلت الدراسة إلى قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أن هناك اثر إيجابي للثقافة التنظيمية في إدارة المواهب في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر برناوي - بسكرة - وتم قبول الفرضيات الأولى التي تمثل يوجد أثر للثقافة البيروقراطية في إدارة المواهب بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة عمر برناوي - بسكرة - والثانية و التي تتمثل في وجود أثر للثقافة الإبداعية في إدارة المواهب بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر برناوي - بسكرة - و الثالثة للثقافة الداعمة في إدارة المواهب بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة عمر برناوي - بسكرة - والتي تنص على وجود أثر مباشر على إدارة المواهب ذو دلالة إحصائي.

الختامة

وفي الأخير نستنتج أن لتحقيق إدارة المواهب يجب إختيار الثقافة التنظيمية التي تتماشى و متطلبات تطبيق إدارة المواهب ، وذلك عن طرق تشخيص و تقييم ثقافتها .

قلعة المراج

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

أولاً : الكتب :

1. احسان دهش جلاب. (2011). ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير . عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع.
2. خيضر كاظم حمود، و روان منير الشيخ. (2013). إدارة المواهب والكفاءات البشرية . عمان : زمزم ناشرون وموزعون.
3. رضوان محمود عبد الفتاح. (2012). ادارة المواهب في المنظمة . القاهرة : مجموعة العربية للتدريب و النشر.
4. رولا نايف المعايطه، و صالح سليم الحموري. (2013). ادارة الموارد البشرية دليل عملي. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع .
5. عبد الغفار حنفي. (2007). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعية.
6. غني دحام تناي الزبيدي، و حسين وليد حسين عباس. (2015). إدارة المواهب مدخل معاصر لادارة الموارد البشرية. عمان: دار الحامل للنشر والتوزيع.
7. فريد النجار. (2014). إدارة رأس المال البشري بالموهبة والإبداع . القاهرة : منشأة المعارف
8. محمود عبد الفتاح رضوان. (2012). ادارة المواهب في المنظمة . القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
9. ممدوح بن محمد الحوشان. (2017). وقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية (7)، الصفحات 143-178.
10. ناصر دادي عدون. (2004). ادارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي. الجزائر: دار المحمدية العامة.

قائمة المراجع

11. نخبة من المتخصصين. (2014). ادارة الموهبة والإبداع. القاهرة: دار التعليم الجامعي.
 12. نعمة عباس الخفاجي. (2006). ثقافة المنظمة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
 13. سهيل رزق دياب. (2003). مناهج البحث العلمي. فلسطين: جامعة القدس .
 14. منذر عبد الحميد الضامن. (2006). أساسيات البحث العلمي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة .إبراهيم مراد الدعمة، و مازن حسن الباشا. (2013). أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات spss. عمان : دار المناهج للنشر و التوزيع .
 15. حسن ياسين طعمة، و إيمان حسين حنوش. (2009). طرق الإحصاء الوصفي . عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع .
- ثانيا : المقالات :
16. افتخار عبد الحسين كاطع. (2016). دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات ادارة الموهبة بحث ميداني في وزارة العلوم و التكنولوجيا . مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، 22 (87)، الصفحات 175-190.
 17. احلام خان، و مريم حيمر. (2019). مبادئ واستراتيجيات ادارة المواهب في المؤسسة . مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وادارة الاعمال ، 05 (01)، الصفحات 81-103.
 18. خالدية مصطفى عبد الرزاق، أحمد سامي عباس، و حميد علي أحمد. (2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة حالة تطبيقية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي العراقية . المجلة العربية لأدارة ، 39 (1)، الصفحات 151-178.
 19. زكية مقري، و نعيمة حياوي. (2014). اثر ادارة المواهب على اداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير و المصبرات الغذائية -وحدة منعة (باتنة) . مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الادارة و الاقتصاد ، 7 (13)، الصفحات 170-195.

قائمة المراجع

20. ستار كاظم حاجم. (2013). دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة القادسية . مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، 15 (2)، الصفحات 250-278.
21. سعد علي حمود العنزي، عامر علي حسين العطوي، و علي رزاق جواد العابدي. (2011). انظمة عمل الاداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية ادارة الموهبة في المنظمات . مجلة الادارة والاقتصاد (89)، الصفحات 91-105.
22. سعد علي حمود العنزي، و عماد علي الدليمي. (2016). دور إدارة الموهبة القيادية في عملية التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية في عدد من الكليات الحكومية و الأهلية في العراق . مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (48)، الصفحات 77-116.
23. سمية عمراوي، جمعة خير الدين، و ابتسام حسيني. (2018). اثر الثقافة التنظيمية على ادارة المواهب بالمؤسسة. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال (07)، الصفحات 242-264.
24. سهيلة محمد فاضل العبيدي. (2016). دور بعض العوامل التنظيمية في تحديد استراتيجيات ادارة الموهبة (بحث ميداني في العدد من مدارس الموهوبين في العراق). مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، 22 (90)، الصفحات 1-33.
25. صالح علي الجراح، و جمال داود أبو دولة. (2015). أثر إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية . المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، 11 (2)، الصفحات 283-315.
26. صالح علي الجراح، و جمال داود أبو دولة. (2015). أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الإنتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريب في الجامعات الأردنية الرسمية . المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، 11 (2)، الصفحات 283-315.

قائمة المراجع

27. ضرغام حسن عبد، اميرة هانف الجنابي، و خير الدين محمد علي حبش. (2017). اثر ادارة المواهب في تحقيق النجاح الاستراتيجي بتوسيط الاداء التنظيمي المستدام دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين ومسؤولي شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق . مجلة العلوم الادارية العراقية ، 1 (3)، الصفحات 297-335.
28. عالية جواد محمد علي. (2017). تاثير ادارة المواهب في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في الشركة العامة لمنتجات الالبان في بغداد . مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، 24 (106)، الصفحات 203-225.
29. علي سكر عبود. (2013). أثر الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي - دراسة نظرية وتطبيقية في عينة من موظفي دائرة زراعة الديوانية. المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، 10 (39)، الصفحات 229-255.
30. علي يونس ميا، و ربي عزت الكنج. (2016). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري للمنظمة دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة تشرين . مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، 38 (4)، 201-220.
31. عبد الحليم حسن النور، و ابراهيم فضل المولى البشير. (2016). الثقافة التنظيمية واثرها في الميزة التنافسية. مجلة العلوم الاقتصادية ، 17 (2)، الصفحات 128-144.
32. عبد الكريم أبو الفتوح درويش. القيادة (التوجه الاستراتيجي و التدريب وإدارة المواهب و الابداع) . مركز بحوث شرطة الشارقة
33. فاطنة بلقرع. (2018). مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية. مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية (7)، الصفحات 95-113.
34. محمد فالح الحنيطي. (2013). اثر الثقافة التنظيمية في ادارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الوزارات الاردنية. دراسات العلوم الادارية ، المجلد 40 (1)، الصفحات 104-126.

قائمة المراجع

35. محمد محمود حامد الملاحسن، و احمد حسين حسن الجرجري. (2019). مدى اسهام التسويق الداخلي في ادارة المواهب البشرية دراسة استطلاعية لاراء بعض القيادات الادارية في جامعة الموصل . مجلة الاقتصادية والعلوم الادارية ، 25 (110)، الصفحات 174-189.
36. محمد مفضي الكساسة. (2016). تاثير ادارة المواهب والتعليم التنظيمي في استدامة شركة زين . المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، 12 (1)، الصفحات 93-110.
37. نضال المصري، و محمد الآغا. (2015). ادارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي . مجلة عمران (13/4)، الصفحات 32-64.
38. نور خليل ابراهيم، و خالد سليمان سعد. (2015). متطلبات ادارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي :دراسة ميدانية في وزارة العلوم و التكنولوجيا. مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، الصفحات 543-576.
39. وهيبه مقدود. (2015). ادارة المواهب .. الاستثمار الامثل لمنظمات القرن الحادي والعشرين . مجلة علمية محكمة (19).

ثالثا : المذكرات والرسائل :

40. احمد سويسي. (2013). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على اداء العاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بديوان الترقية و التسيير العقاري بالاغواط. مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، 40. الجلفة، علم الاجتماع : جامعة زيان عاشور .
41. الخنساء تومي. (2017). دور الثقافة الجماهيرية في تشكيل هوية الشباب الجامعي جامعة محمد خيضر بسكرة -انموذجا - . اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه . بسكرة، قسم علم الاجتماع: جامعة محمد خيضر.
42. المختار يونس. (2015). الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة). مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل . بسكرة ، قسم العلوم الاجتماعية : جامعة محمد خيضر .

قائمة المراجع

43. الياس سالم. (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية لالمنيوم ALGAL-وحدة EARA بالمسيلة - . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير . لمسيلة ، علوم تجارية : جامعة محمد بوضياف.
44. أمال بن سالم. (2011). سبل و آليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات دراسة حالة المصحة الطبية الجراحية سيد ثامر ببوسعادة . مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ادارة المنظمات . لمسيلة ، قسم علوم التسيير : جامعة لمسيلة .
45. ايمان صبيان. (2019). "ادارة المواهب "آفاق جديدة نحو اداة ذكية للموارد البشرية دراسة حالة :مجموعة من المؤسسات الجزائرية . اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في ادارة الموارد البشرية . تلمسان ، قسم علوم التسيير : جامعة ابو بكر بلقايد .
46. ايهاب فاروق مصباح العاجز. (2011). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية - دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي -محافظات عزة - . قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير . غزة، قسم ادارة اعمال: الجامعة الاسلامية.
47. بركة مشنان. (2016). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة جامعة الحاج لخضر - باتنة- . اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام LMD في علوم التسيير . باتنة : جامعة الحاج لخضر .
48. جمعة خير الدين. (2015). دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (EN.I.CA.B) . رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسات . بسكرة : جامعة محمد خيضر .
49. حنان اعقابة. (2017). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية -رئاسة الجامعة كنودج - . مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ف العلوم الإجتماعية تخصص تنظيم وعمل . باتنة: جامعة باتنة.

قائمة المراجع

50. دنيا بوديب. (2014). الثقافة التنظيمية كمدخل لاحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة -شركة بيبسي الجزائر - رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية . الجزائر ، قسم علوم التسيير : جامعة الجزائر .
51. رشيد حواس. (2017). دور القيادة الادارية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية في الجزائر . رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الاجتماع التنظيم و العمل . باتنة ، علم الاجتماع و الديمغرافيا : جامعة الحاج لخضر .
52. سالم حسام السحباني. (2016). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الابداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة . قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير . غزة، قسم القيادة والادارة: جامعة الاقصى.
53. صبري بن سعيد. (بلا تاريخ). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة - دراسة حالة بعض المؤسسات - . مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال و التنمية المستدامة . سطيف: جامعة سطيف.
54. عبد الباقي عجيلات. (2017). دور الاسرة الجزائرية في رعاية الابناء الموهوبين -المتفوقين دراسيا نموذجاً--دراسة ميدانية على عينة من المتفوقين في شهادة البكالوريا بولاية سطيف - . اطروحة مقدمة بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية لنيل شهادة الدكتوراه في ادارة الموارد البشرية . سطيف : جامعة محمد لمين دباغين .
55. عبد الكريم بن خالد. (2017). جودة حياة العمل واثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي - دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية ادرار . اطروحة للحصول على شهادة دكتوراه . وهران، قسم علم النفس العمل والتنظيم: جامعة وهران 2.
56. عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام. (2013). واقع تطبيق نظام ادارة المواهب البشرية من وجهة نظر الادارة الوسطى و العليا دراسة حالة الجامعة الاسلامية بغزة . قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات

قائمة المراجع

- الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال من كلية التجارة في الجامعة الاسلامية بغزة . غزة :
الجامعة الاسلامية .
57. علاء الدين خبابة. (2018). اثر الثقافة التنظيمية على صياغة و تنفيذ استراتيجية المؤسسة - داسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف . اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث . سطيف، علوم التسيير: جامعة فرحات عباس.
58. محمد بن غالب العوفي. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض . بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير . قسم العلوم الادارية : جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .
59. منير محمد حسين علقم. (2013). الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الإستراتيجية دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية . قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل . فلسطين، قسم إدارة الأعمال: جامعة الخليل.
60. ناصر بن حمود. (2017). تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بملبنة نوميديا -قسنطينة - . رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل . باتنة : جامعة الحاج لخضر .
61. وافية صحراوي. (2013). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني و الولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى اطارات الجامعة الجزائرية -دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا - . اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه . الجزائر ، قسم علم النفس وعلوم التربية الارطوفونيا : جامعة الجزائر 2.
62. وهيبة عيساوي. (2012). اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي - دراسة حالة فئة الافراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار - . مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير . تلمسان : جامعة ابو بكر بلقايد .

قائمة المراجع

63. يونس مختار . (2015). الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل . بسكرة : جامعة محمد خيضر -بسكرة - .
64. سميرة صولح. (2013). دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة -عمر برناوي - بسكرة . مذكرة مقددة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية . بسكرة : جامعة محمد خيضر .
65. سميرة هيشر. (2015). دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة -عمر برماوي- بسكرة . رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث تخصص تسيير المنظمات . بسكرة : جامعة محمد خيضر .
66. بسمينة خذنة. (2018). البحث العلمي في الجامعة الجزائرية من خلال مذكرات تخرج طلبة الماجستير في العلوم الانسانية والاجتماعية دراسة ميدانية ببعض الجامعات الشرق الجزائري . أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاجتماعية تخصص إدارة الموارد البشرية . سطيف : جامعة محمد لمين دباغين .

المراجع باللغة الأجنبية

The Articles:

- 67.Ahmad, Abd Rahman; Keerio, . N. (2019). **The Culture- Succession Model: The Factors Affecting Implementation of Succession Planning In Malaysian Public Universities.** *International Journal of Engineering and Advanced Technolog (IJEAT)*, 9 (1), 7096-7104.
- 68.Ali Akbar Ahmadi ،Freyedon Ahmadi و Javad Abbaspalangl.(2012) .**talent management and succession planning** .*crb.webs.com interdisciplinary journalof contemporary research in business*.224-213 ،(1) 4 ،
- 69.Hussin Jose Hejase ،Zakaa Farhat Bazeih و Ghinwa Mikdashi .(2016) .**Talent Management Challenges** :An Exploratory Assessment From Lebanon.520-504 ،(1) 7 .
- 70.Khaled Louafi و Djouhara Agti .(2018) .**The Influence of internal Marketing on Talents Management**.448-439 ،(02) 35 .

قائمة المراجع

Web Sites

71. principal Josh Bersin .(2006) .*Talent Management What is it ? Why now* من الاسترداد من blog
josh: <https://joshbersin.com/category/talent-management>
72. DEJOUX, C. (2017). *Qu'est-ce qu'un talent ?* Récupéré sur fun-mooc: https://www.fun-mooc.fr/c4x/CNAM/01002S04/asset/CDejoux_FR_2_S4_3_S7_3.pdf

فان

الملحق رقم (01) : الإستبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير القسم: العلوم الاقتصادية



إستبيان حول:

أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب بمراكز البحث العلمي بالجزائر

- دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) - بسكرة-

مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسات

تحت إشراف الأستاذة : من إعداد الطالبة :

قوا دقيسهير

خير الدين جمعة

سيدي الفاضل / سيده الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

لي عظيم الشرف لأضع بين أيديكم هذه القائمة الاستقصائية و التي تدخل ضمن متطلبات تحضيري لمذكرة الماستر فالرجاء منكم التفضل بالإطلاع على هذه الاستمارة و الإجابة عنها بدقة و موضوعية، علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستشكل دقة إجاباتكم مساهمة فعالة في موضوعية وجودة البحث.
الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

السنة الجامعية: 2020/2019

الملحق رقم (01) : الإستبيان

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة 30 - 39 سنة 40 - 49 سنة أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي: ليسا ناسمهندس ماجستير تورا

4- سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل (6 - 10) سنة سنة فأكثر

6- الرتبة: مكلف بالدراسات ملحق بالبحر مكلف بالبحر أستاذ باحث -ب- أستاذ باحث -أ- مدير البحث

الجزء الثاني: محاور الإستبيان.

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

التقييم					العبارات القياسية	الرقم	المتغير			
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	يعتمد مركز البحث العلمي على التسلسل لهرمي في تنفيذ الأعمال و نقل المعلومات	1	الثقافة التنظيمية			
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة						
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				يفضل مركز البحث العلمي القرارات الفردية على القرارات الجماعية	2	الثقافة البيروقراطية
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة						
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				تفرض إدارة المركز التأكيد على الالتزامات بالمسؤوليات بكل دقة	3	
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				هناك اعتماد على الرقابة الدورية للموظفين	4	
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	يهتم مركز البحث العلمي بتحديد الصلاحيات و المسؤوليات وفق القانون	5				
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	هناك التزامات بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها أنظمة مركز البحث العلمي	6				

الملحق رقم (01) : الإستبيان

غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يتم التركيز على مستوى انجاز كل موظف فيعمله	7	الثقافة الإبداعية
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	السماح للموظفين حل المشكلات بعيدا عن الرسمية	8	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يقوم المركز البحث العلمي بتشجيع العمال على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف	9	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يوفر المركز المناخ المناسب للإبداع و التفكير في طريق عمل جديدة	10	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	هناك أفكار مبتكرة و إبداعات تحظى بالقبول من طرف المسؤولين	11	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يوفر مركز البحث الحرية في المحاولة و الخطأ لدى العاملين	12	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	إن العمل الجماعي يحقق الأداء الجيد في المركز و تبادل المعارف	13	الثقافة الداعمة
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يتعاون الموظفون بالمركز مع بعضهم البعض في العمل	14	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تهتم الإدارة بوجهات نظر الموظفين	15	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تقوم إدارة العليا بتشجيع الآراء و المقترحات و الأفكار	16	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	هناك اهتمام بالجانب النفسي للعاملين في المركز	17	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يقوم مركز البحث العلمي بتوفير بيئة مناسبة و داعمة للعمال	18	

الملحق رقم (01) : الإستبيان

المحور الثاني : إدارة المواهب

التقييم					العبارات القياسية	الرقم	المتغير
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يستخدم مركز البحث العلمي منهجية فعالة لجذب الموظفين المتميزين	إدارة المواهب	جذب المواهب
						20	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تستقطب الموظفين الموهوبين من طرف مركز البحث العلمي	21	تطوير المواهب
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يستخدم المركز كل الوسائل المتاحة لإعلان لجذب أكبر عدد من الموهوبين	22	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يعتمد مركز البحث العلمي على دراسة معمقة لسوق العمل لجذب المواهب	23	تطوير المواهب
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يعتمد مركز البحث العلمي على خطط تطوير الأفراد على المستوى الفكري للموهوبين	24	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يركز المركز على تدريب الموارد البشرية بصفة دائمة	25	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تعتبر تطوير المواهب عملية إلزامية ودورية في مركز البحث العلمي	26	تخطيط المخالفة
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يتوفر لدى مركز البحث العلمي آلية محددة لاكتشاف مواهب العاملين لديها من خلال مساهماتهم الإبداعية	27	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يتملك مركز البحث العملي معلومات متكاملة عن المسار الوظيفي للموظفين الموهوبين لديهم	28	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يقوم مركز البحث العلمي بوضع خطط استبدال الموظفين الموجودين في وظائف مهمة في حال تركو وظائفهم	29	المحافظة على المواهب
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يهتم مركز البحث العلمي بتشجيع العاملين الموهوبين من اجل المحافظة على مواهبهم	30	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يترك مركز البحث العلمي فرصة أمام الموظفين الموهوبين لإدارة المشاريع الجديدة بأنفسهم	31	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يقدم مركز البحث العلمي الحوافز و الرواتب المناسبة للموظفين المتميزين	32	المحافظة على المواهب
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يحافظ مركز البحث العلمي على الموظفين الموهوبين	33	

يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة

لأن ذلك يعني عدم صلاحية الإستبيان للتحليل

وشكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم (02) : قائمة المحكمين

المحكم	الرتبة	جامعة الإرتباط
د- خان أحلام	محاضرة - أ-	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خضير - بسكرة -
د- بنو ناس صباح	محاضرة - أ-	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خضير - بسكرة -

Présentation du CRSTRA

Historique du CRSTRA

Le Centre de Recherche Scientifique et Technique sur les Régions Arides Omar EL BARNAOUI (C.R.S.T.R.A) est un Établissement Public à caractère Scientifique et Technologique (EPST) créé par Décret n° 91-478 du 14 décembre 1991, modifié par le Décret n°185 du 01 décembre 2003 et régi par le décret exécutif n°83-521 du 10 décembre 1983.

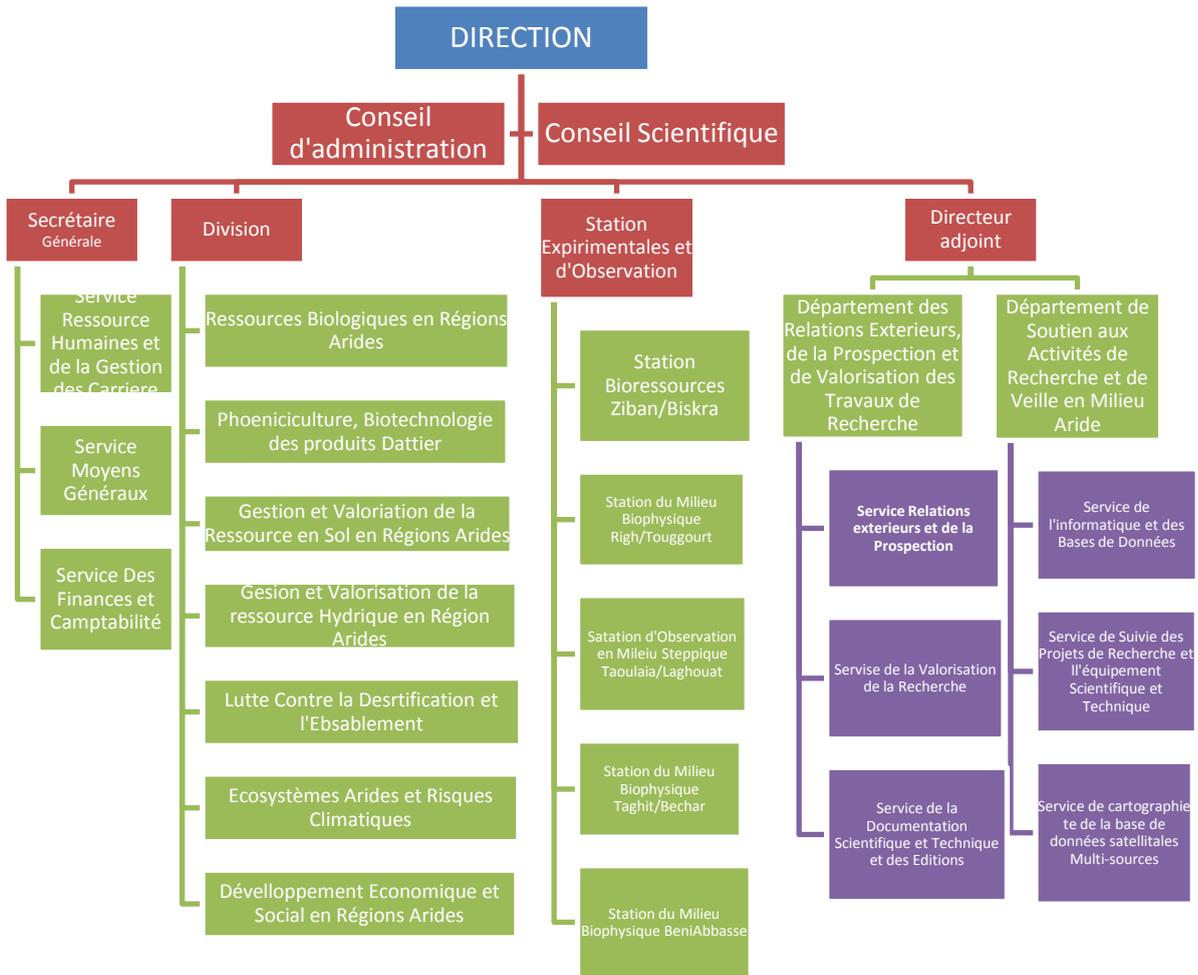
Mission du CRSTRA

Les missions assignées au CRSTRA de par le décret de création n°91-478 du 14 décembre 1991, modifié par le décret n° 1856 du 01 décembre 2003 et régie par le décret exécutif n°83-521 du 10 septembre 1983, sont les suivants :

- Réaliser les programmes de recherche scientifique et technique sur les régions arides et/ou menacées de sécheresse et de désertification ;
- Entreprendre ou participer à toute recherche à caractère pluridisciplinaire relative aux régions Arides
- Constituer une base de données scientifiques et techniques sur les régions arides et d'en assurer le traitement, la conservation et la diffusion ;
- Participer à toute recherche sur la compréhension et la lutte contre la vulnérabilité humaine aux changements environnementaux.

Organisation du CRSTRA

L'organisation actuelle du CRSTRA relative à l'arrêté interministériel du 3 Rabie El Aouel 1434 correspondant au 15 Janvier 2013 portant organisation interne du Centre de recherche scientifique et technique sur les régions arides (CRSTRA). L'organisation qui s'est mise en place durant cette décennie œuvre par le biais de 7 divisions de recherches qui couvre les principales problématiques des Régions Arides (cf. Figure 1),



Organisation de la Recherche :

L'activité de recherche au sein du CRSTRA s'appuie sur Sept (07) Divisions de recherche qui compte 32 équipes de recherche (Tableau).

- **Division Gestion et Valorisation de La Ressource Hydrique En Régions Arides**
- **Division Gestion et Valorisation de la Ressource en Sols en Régions Arides.**
- **Division Ressources Biologiques en Régions Arides.**
- **Division Lutte Contre la Désertification et l'Ensablement.**
- **Division Phœniculture, Biotechnologie et Valorisation des Produits et sous-produits du Palmier Dattier**
- **Division Développement Economique et Social en Régions Arides**
- **Division Écologie des Écosystèmes Arides et des Risques Climatiques**

Tableau : Répartition des équipes de Recherche en fonction des divisions

الملحمة رقم (03)

DIVISIONS	EQUIPES	STRUCTURE D'AFFECTATION
1. Division : Gestion et Valorisation de La Ressource Hydrique En Régions Arides	1. Gestion Exploitation de la Ressource en eau	Siège Biskra
	2. Eau et environnement	Station Touggourt
	3. Qualité des eaux	Siège Biskra
	4. Technique d'irrigation	Siège Biskra
2. La Division Gestion et Valorisation de la Ressource en Sols en Régions Arides.	1. Cartographie et spatialisation des sols	Siège Biskra
	2. Mise en valeur	Station Touggourt
	3. Amélioration des sols	Siège Biskra
	4. Qualité des sols et nutrition des plantes	Siège Biskra
3. Division Ressources Biologiques en Régions Arides.	1. Zones humides	Station Touggourt
	2. Protection des végétaux	Siège Biskra
	3. Production Animale/Ovin	Station El Outaya
	4. Production Animale Camelin	Station Touggourt
	5. Phytotechnie	Station El Outaya
	6. Biodiversité	Siège Biskra
	7. Espèces rustiques	Station El Outaya
4. Division Lutte Contre la Désertification et l'Ensablement.	1. Veille Ecologique et Alerte Précoce	Station Laghouat
	2. Outils d'évaluation et Gestion des Parcours	Siège Biskra
	3. Dynamique des sables mobiles	Station Touggourt
	4. Gestion du Risque Ensablement	Station Touggourt
5. Division Phœniciculture, Biotechnologie et Valorisation des Produits et sous-produits du Palmier Dattier	1. Biotechnologie	Station El Outaya
	2. Bayoud	Station Béchar
	3. Technologie Alimentaire	Siège Biskra
	4. Biodiversité et veille Phénologique	Station El Outaya
	5. Machinisme	Station El Outaya
6. Division Développement Economique et Social en Régions Arides	1. Politiques économiques d'emploi	Siège Biskra
	2. Economie de l'eau	Siège Biskra
	3. Politiques et organisations Agricoles	Siège Biskra
	4. Femme et Développement Economique et social	Siège Biskra
DIVISIONS	EQUIPES	STRUCTURE D'AFFECTATION
7. Division Écologie des Écosystèmes Arides et des	1. Aléas climatiques	Station Béchar
	2. Résilience et Modes d'adaptation	Siège Biskra

Risques Climatiques	3. Géomantique des risques climatiques	Siège Biskra
	4. Pluies exceptionnelles et inondations	Siège Biskra

Déploiement du CRSTRA à travers son territoire de compétence

L'immensité des régions arides en Algérie, et la multiplication des régions biogéographiques au sein même de ces régions avec des problématiques différentes ont poussé le CRSTRA à se projeter dans ces régions à travers des structures d'appui à la recherche (stations de recherche) qui sont proches des préoccupations des populations et autorités locales pour définir les problématiques et les traduire en action de recherche afin de les solutionner. C'est ainsi que le CRSTRA à travers sa stratégie horizon 2020 à tracé un plan de déploiement qui à conduit à la présence du CRSTRA. À ce jour le CRSTRA s'appuie sur 05 stations de Recherche à savoir :

Station Bio-ressources Loutaya/Biskra

Station Milieu Biophysique Touggourt

Station d'Observation en Milieu steppique Taouiala/Laghouat

Station du Milieu Biophysique Taghit/Bechar

Station du Milieu Biophysique Beni Abesse /Bechar



Equipements Scientifique et Technique

Comme autre élément essentiel dans ce plan de développement, le montage de laboratoires selon les priorités et l'attribution des moyens et ce en conformité avec le déploiement projeté de l'institution dans un souci d'efficacité et de rationalité et de fédération des moyens.

Le CRSTRA met aujourd'hui à la disposition de ses équipes et de ses partenaires des équipements et du matériel techniques non négligeables (cf. figure ci-dessous).

Au niveau du Centre

- **Laboratoire Eau Analyse physico chimique**
- **Laboratoire Environnement**
 - Analyse métaux lourds
 - Analyse oligo-élément
- **Laboratoire Sol**
 - Analyses chimiques
 - Analyses Physiques
- **Laboratoire Bio-ressources**
 - Herbier
 - Laboratoire biosystématique
- **Laboratoire Géomatique**
 - SIG et Télédétection
- **Laboratoire Phytochimie**

Au niveau de la station de Loutatya

- Laboratoire Invitro

Au niveau de la station de Touggourt

- Laboratoire sol
- Laboratoire santé animale
- En phase de réalisation d'une station expérimentale des techniques d'épurations des eaux usées par lagunage naturel dans la région d'Oued Righ.

Au niveau de la station de Taghit

Un laboratoire de phytopathologie chargé en priorité de la problématique du Bayoud qui constitue une menace pour le patrimoine phœnicicoles du pays (non fonctionnel),

- un laboratoire de technologie de la transformation et de la conservation de la datte eut égard au caractère stratégique des potentialités dattiers de l'Algérie. (Ancien siège où, est domiciliée la division Phœniciculture).

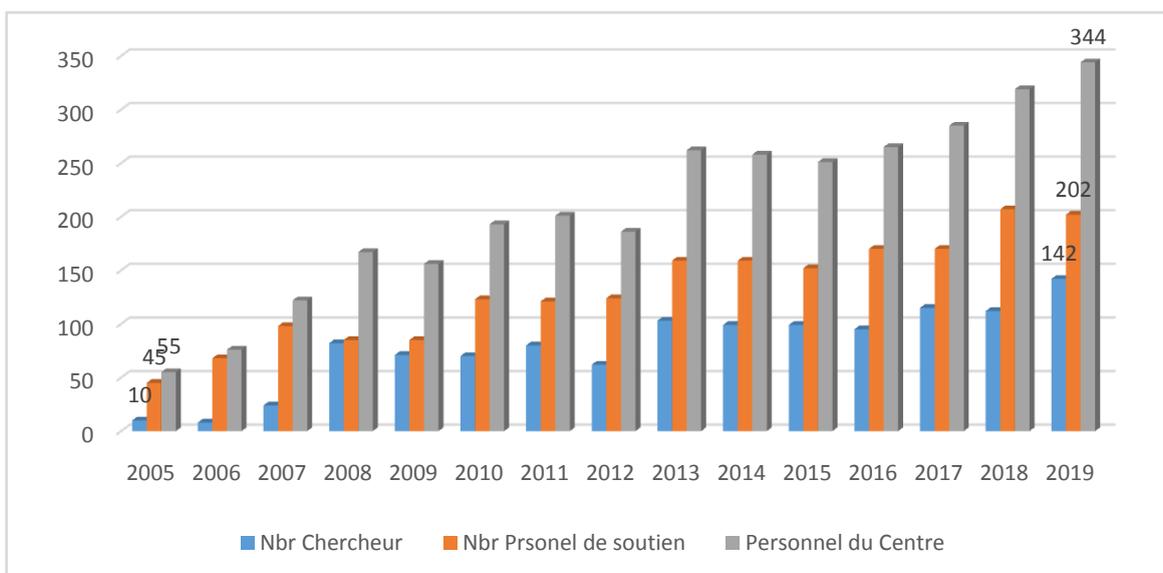
En phase de réalisation et installation:

- Un laboratoire de phytopathologie chargé en priorité de la problématique du Bayoud qui constitue une menace pour le patrimoine phœnicicoles du pays (Taghit –Saoura) non foctionel.
- Aménagement de la structure et acquisition de matériel scientifique pour la station de Bénie Abbes
- Aménagement un atelier de Machinisme agricole au niveau de la Station de l'Outaya

Etat des Lieux de la Ressource Humaine

Le premier pilier sur lequel s'appuie le CRSTRA pour mener à bien ses missions dans les régions arides est la ressource humaine. Un grand effort a été fournie par le CRSTRA pour d'une part atteindre une masse qui permet au centre d'atteindre ses objectifs et d'autre part, faire évoluer la ressource humaine du CRSTRA par de la formation diplômante et certifiante..

Le personnel du centre tous corps confondus est passé de 55 employés en 2005 à 344 employés en 2019.



الملحقة رقم (03)

Le corps des chercheurs est passé de 10 chercheurs en 2005 à 142 chercheurs en 2019. De même, le corps du soutien à la recherche comptait 45 personnels de soutien à la recherche en 2005 a atteint 202 personnels de soutien à la recherche en 2019.

Il est à noter que ratio du nombre de personnel de soutien/Chercheur est de 1,42 pour 1 chercheur, alors que la norme est de 2 personnels de soutien pour 1 chercheur.

Tableau : Evolution du nombre des chercheurs du CRSTRA en fonction du Nombre (2008-2019)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
D.R.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
MR A	0	0	0	0	0	0	0	1	3	8	18	17
MR B	1	1	2	3	3	3	6	9	19	31	27	35
CH.R	3	3	3	2	2	2	1	0	0	0	0	0
A.R.	20	56	55	47	49	75	90	78	64	68	60	82
Ch.E	11	11	10	9	9	9	9	9	9	8	7	7
Total	35	71	70	61	63	89	106	97	95	115	112	143

Tableau Evolution du nombre des chercheurs du CRSTRA en fonction du pourcentage (2008-2019)

Années	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Grades												
DR %	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,40
MRA%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,03	3,16	6,96	16,07	11,89
MRB%	2,86	1,41	2,86	4,92	6,35	3,37	5,66	9,28	20,00	26,96	24,11	24,48
CH.R%	8,57	4,23	4,29	3,28	3,17	2,25	0,94	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
AR%	57,14	78,87	78,57	77,05	80,33	84,27	84,91	80,41	67,37	59,13	53,57	57,34
Ch.E%	31,43	15,49	14,29	14,75	14,75	10,11	8,49	9,28	9,47	6,96	6,25	4,90

Le corps des chercheurs a vu une évolution significative allant de 35 chercheurs en 2008 à 143 chercheurs en 2019. Le gros des effectifs est constitué d'Attachés de Recherche, Néanmoins les grades maître de recherche A (MRA) et Maître de recherche B (MRB) voient chaque année leurs rangs se renforcer par les chercheurs ayant soutenu leurs doctorats et leurs habilitations. Ainsi, on comptabilisait 01 seul MR B, et aucun MR A en 2008 alors qu'en 2019 en

الملحقة رقم (03)

compte 35 maitres de recherche B et 17 Maitres de Recherche A. En effet, Le nombre de chercheurs en poste graduation (MR A, MRB et DR) connaît une augmentation constante, ils ne représentaient que 2,86% des chercheurs en 2008 alors qu'en 2019 ils représentent 37,76 % des chercheurs. Il faut noter que ce taux a connu une baisse par rapport à 2018 où les chercheurs en postgraduation représentaient 40,18% des chercheurs, cette baisse est due au recrutement de 30 chercheurs dont 22 attachés de recherche et seulement 08 chercheurs au grade de Maitre de recherche B.

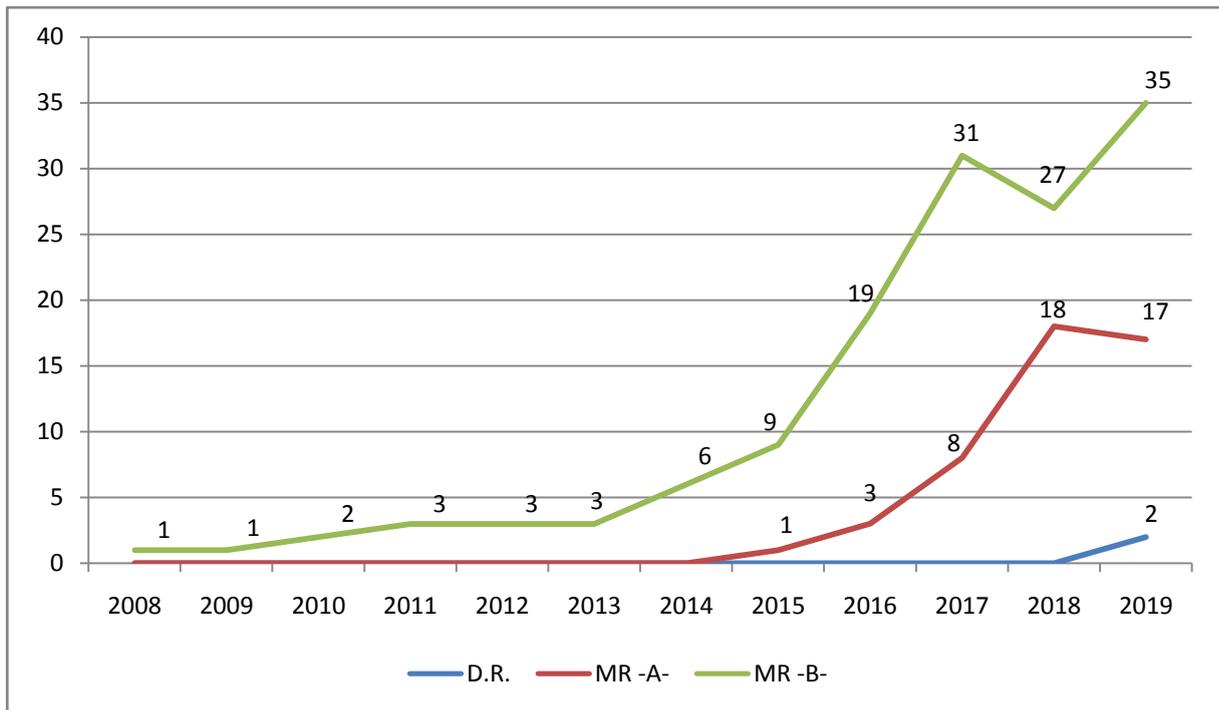


Figure évolution du nombre de Maitre de recherche B, Maitre de recherche A et Directeur de recherche (2008-2019)

(Dr : Directeur de recherche, MRA Maitre de recherche A, MRB Maitre de Recherche B, AR Attaché de recherche, ChR : Chargé de Recherche, Ch.E Chargé d'étude liés à la recherche)

Evolution du Taux des chercheurs en post-graduation (2008-2019)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Post-grade	2,86	1,41	2,86	4,92	6,35	3,37	5,66	10,31	23,16	33,92	40,18	37,76

PROGRAMMES DE RECHERCHE

L'activité de Recherche au CRSTRA est réalisée par le biais de plusieurs programmes de recherche, elle s'appuie principalement sur le Fond National de Recherche (FNR). Le CRSTRA, à travers ses équipes de recherche qui ont fourni un effort appréciable afin de diversifier les sources de financement de la recherche a pu inscrire 03 projets de Recherche dans le cadre du programme « projet à impacts socioéconomiques ». Par ailleurs les programmes de coopération internationale constituent une opportunité importante pour l'appui de la recherche au CRSTRA, c'est dans cette optique que le CRSTRA réalise des activités dans le cadre du programme EUR-OPA Risques Majeurs depuis 2015, et les démarches sont entreprises pour l'inscription d'activités (au moins deux) pour la période 2020-2021, d'autre part l'année 2019 voit avec satisfaction le CRSTRA enregistrer le lancement de trois projets de recherche dans le cadre du programme PRIMA. D'autre part le CRSTRA est un partenaire actif dans le projet un Algero-Belge dans le cadre du Programme d'appui à la mise en œuvre de l'accord d'Association entre l'Algérie et l'UE.

En Fin, Il faut signaler que des activités de recherche « essais » sont réalisées dans les stations, dans le cadre de l'activité permanente des stations de recherche.

Programme de recherche FNR

L'année 2019 est caractérisée par l'arrivée à termes du programme de recherche adopté et validé pour le triennal 2016- 2019 sur la sécurité alimentaire et qui s'articule autour de 07 projets fédérateurs de recherche menés par les 7 divisions de recherche au sein du CRSTRA. Il est à noter que la Division Lutte Contre la désertification et l'ensablement et la division Développement socio-économique en Régions Arides ont inscrit leurs projets fédérateurs dans le cadre du programme de la DGRSTD « Projet de recherche à impacts socio-économiques », de même que la division Gestion de la ressource hydrique en régions arides qui a inscrit un sous-projet dans le même cadre.