



## الموضوع:

# أثر المناخ التنظيمي على تنمية الكفاءات المحورية دراسة ميدانية بمجموعة من الإدارات العمومية

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

- د/ إسماعيل مناصرية

إعداد الطالبتين:

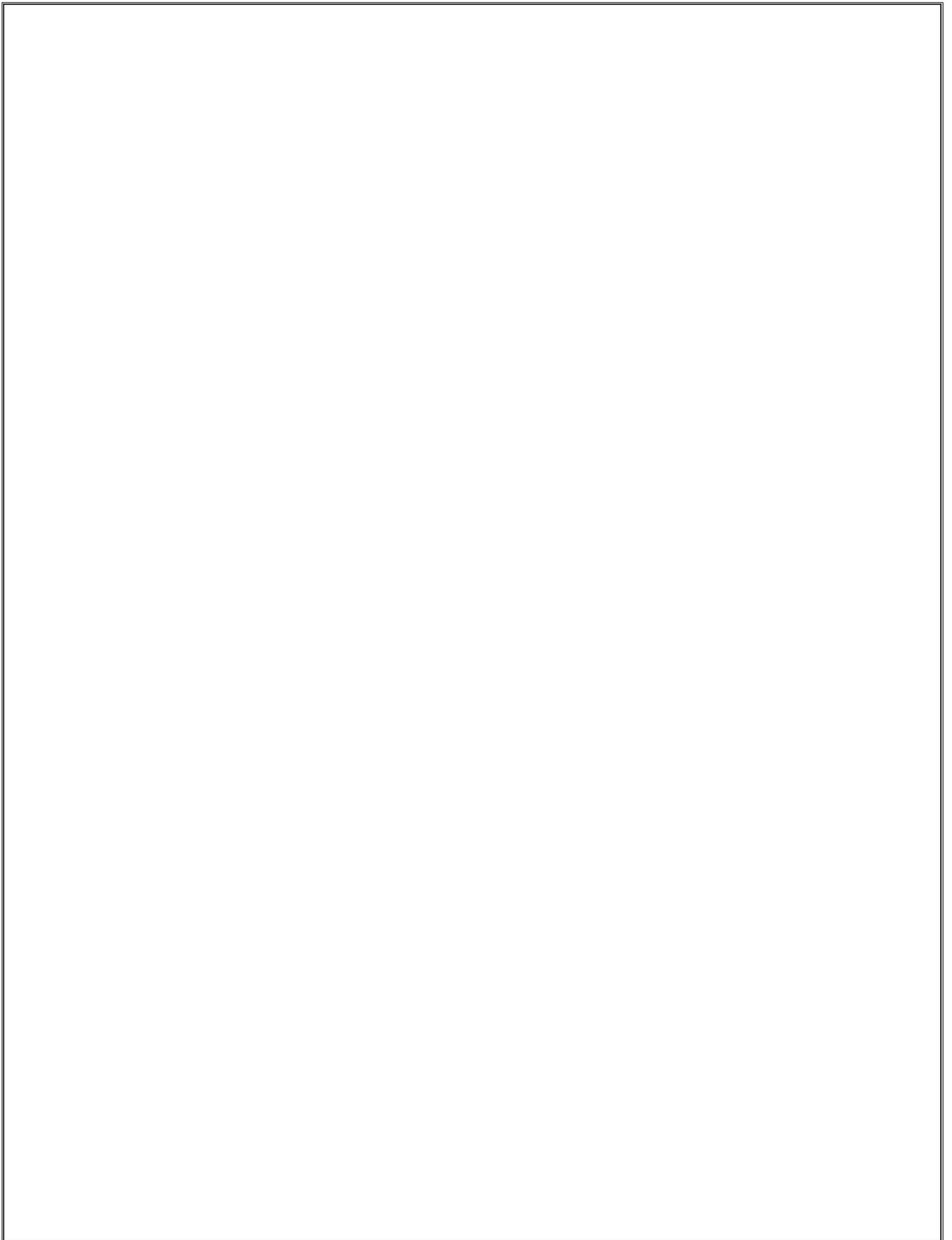
- شيماء لميري

- منار حوفاني

### لجنة المناقشة:

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	أحلام خان	أستاذة التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	إسماعيل مناصرية	أستاذ محاضر "أ"	مشرفا ومقرا	جامعة بسكرة
3	صفاء بياضي	أستاذة مساعدة "ب"	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2024/ 2023





## الموضوع:

# أثر المناخ التنظيمي على تنمية الكفاءات المحورية دراسة ميدانية بمجموعة من الإدارات العمومية

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

- د/ إسماعيل مناصرية

إعداد الطالبتين:

- شيماء لميري

- منار حوفاني

### لجنة المناقشة:

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	أحلام خان	أستاذة التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	إسماعيل مناصرية	أستاذ محاضر "أ"	مشرفا ومقرا	جامعة بسكرة
3	صفاء بياضي	أستاذة مساعدة "ب"	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2024/ 2023

قال تعالى: {وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ} (لقمان: 12)

## شكر وعرفان

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، والصلاة والسلام على رسوله الكريم وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين.

بعد شكر الله عز وجل على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع، نتقدم بجزيل الشكر والتقدير للدكتور المشرف " د. إسماعيل مناصرية " اعترافا وامتنانا على كل ما قدمه لنا من دعم ونصائح وتوجيهات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا وعلى جميل صبره طوال فترة إنجاز هذا العمل. كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذتين الدكتورتين " أحلام خان " و " أمينة جودي " اللتين لم تبخلا علينا بنصائحهما وإرشادتهما، وإلى كل الأساتذة الذين درسنا على أيديهم طيلة مشوارنا الدراسي.

كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل الأساتذة الذين درسنا على أيديهم طيلة مشوارنا الدراسي.

كما نخص بشكرنا وعرفاننا للسيدة: " سميرة قرفة " مديرة مركز التكوين العالي بجامعة -بسكرة- وإلى كل إدارات الإدارات العمومية بولاية بسكرة وما جاورها. كما نتوجه بالشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إتمام وإنجاز هذا العمل.

# إهداء

بداية وقبل كل شيء الحمد لله الذي تتم به الصالحات ونشكره على كل النعم والتوفيق في كل أمر،  
ونبجله بقدر عظمته إذ استجاب لدعائنا ووفقنا في هذا الأمر.

إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها أولى الناس بصحبتني إلى من

تعجز الكلمات عن الوفاء بحقها وفضلها... إلى التي كانت تشجعني وكانت العين التي

تحرصني أمي الغالية أطال الله في عمرها وحفظها.

إلى من تكفل المشقة في تعليمي وكان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي إلى

من حرص علي منذ صغري واجتهد في تربيته إلى من أحبني وأعطاني كل شيء

بدون مقابل وأنشد علي بالدعوات الصالحات أبي الغالي أطال الله في عمره.

إلى إخوائي رمزي وعميد الرؤوف واختاي الكرام ورميساء من يطيب معهم همي وتعبي ومصدر قوتي  
وسندي حفظهم الله.

إلى جدتي الغالية حفظها الله وأطال عمرها.

إلى أمي الثانية وخالتي الوحيدة "مريم".

إلى صديقاتي اللواتي كن مصدر دعم لي ليديا، أية، أمينة وشريكتي في المذكرة شيما.

والشكر موصول إلى كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد.

أهدي لكم ثمرة جهدي المتواضع.

"منار"

# إهداء

اهدي ثمرة جهدنا المتواضع

الى من لا يمكن للكلمات ان توفيهما حقهما، ولا الأرقام ان تحصي فضلهما... لنور دربي

امي الحنونة والى نبراس الجبل الشامخ أبي الغالي حفظهما الله ورعاهما.

الى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي اخوتي أيمن وأيوب.

الى من اسعد الله بها أيامي اختي أميمة.

الى جدتي وجدي حفظهما الله واطال في عمرهما.

الى من كاتفتني ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية رفيقة دربي منار.

الى اللواتي من الله علي بهن كأخوات ليديا واية وأمينة.

الى كل الأقارب والأصدقاء.

والى من لم ينسوني بدعائهم وتشجيعهم.

"شيعاء"

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على تنمية الكفاءات المحورية بالإدارات العمومية، وتم استخدام طريقة العينة القصدية لمجموعة من الإطارات والعاملين والبالغ عددهم (80) عاملاً؛ كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسة للبحث، وتم استخدام برنامج (SPSS.V22) في التحليل الإحصائي للبيانات.

وقد تم اختيار الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، نمط الاتصالات، التكنولوجيا كأبعاد للمناخ التنظيمي أما تنمية الكفاءات المحورية فتمثلت أبعادها في: تمكين العاملين، التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، الإدارة بالتكنولوجيا.

من أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي: هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وتنمية الكفاءات المحورية، كما أن هناك أثر للمناخ التنظيمي على تنمية الكفاءات المحورية بالإدارات العمومية محل الدراسة، لا سيما بُعد نمط الاتصالات الذي كان له تأثير على تنمية الكفاءات المحورية.

**الكلمات المفتاحية:** مناخ تنظيمي، الكفاءات المحورية، تنمية الكفاءات المحورية.

## **Abstract :**

*The present study aims to investigate the effectiveness of organizational climate on the Development of core competencies in public administration. A purposive sampling method was utilized, and the population of the study were 80 executives and employees.*

*The descriptive analytical method and the questionnaire were also relied upon as the main Tools for the research, and SPSS v22 was used for statistical analysis of the data.*

*Organizational structure, leadership, incentives, communication style, and technology were chosen as dimensions of the organizational climate. As for the development of core competencies, its dimensions were: employee empowerment, organizational learning, human capital, and management with technology.*

*The findings revealed that there is a direct, statistically significant relationship between organizational climate and the development of core competencies. Moreover, there is also an impact of the organizational climate on the development of core competencies in public administration under study, especially after considering communication style, which affects the development of core competencies.*

*Keywords: organizational climate, core competencies, development of core competencies.*

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وعرهان
	إهداء
	ملخص الدراسة
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ط	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي.
3-2	المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي.
4-3	المطلب الثاني: تطور المناخ التنظيمي.
5-4	المطلب الثالث: خصائص المناخ التنظيمي.
6-5	المطلب الرابع: أهمية وأهداف المناخ التنظيمي.
6	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.
10-7	المطلب الأول: أبعاد المناخ التنظيمي.
11-10	المطلب الثاني: أنواع المناخ التنظيمي.
15-12	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.

16	المطلب الرابع: معوقات المناخ التنظيمي.
16	المبحث الثالث: مداخل، نماذج المناخ التنظيمي والنظريات المفسرة له.
19-16	المطلب الأول: مداخل قياس المناخ التنظيمي.
20-19	المطلب الثاني: نماذج المناخ التنظيمي.
22-21	المطلب الثالث: الإدارة وعمليات خلق أو تحسين المناخ التنظيمي.
31-22	المطلب الرابع: النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي.
32	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لتنمية الكفاءات المحورية.	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: مدخل نظري للكفاءات المحورية.
40-34	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات وأهميتها بالنسبة للمنظمة.
45-40	المطلب الثاني: مفهوم وتطور الكفاءات المحورية.
47-45	المطلب الثالث: خصائص الكفاءات المحورية.
47	المطلب الرابع: أهمية الكفاءات المحورية بالنسبة للمنظمة.
48	المبحث الثاني: تنمية الكفاءات المحورية.
49-48	المطلب الأول: مفهوم تنمية الكفاءات المحورية وأهم خصائصها.
50-49	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الكفاءات المحورية.
52-50	المطلب الثالث: أبعاد (أساليب) تنمية الكفاءات المحورية.
54-52	المطلب الرابع: الصعوبات التي تواجه المؤسسات عند تنمية الكفاءات المحورية.
54	المبحث الثالث: علاقة المناخ التنظيمي بتنمية الكفاءات المحورية.

54	المطلب الأول: تأثير الهيكل التنظيمي على تنمية الكفاءات المحورية
55-54	المطلب الثاني: تأثير القيادة على تنمية الكفاءات المحورية.
56-55	المطلب الثالث: تأثير الحوافز على تنمية الكفاءات المحورية.
56	المطلب الرابع: تأثير الإتصال على تنمية الكفاءات المحورية.
59-57	المطلب الخامس: تأثير التكنولوجيا على تنمية الكفاءات المحورية.
60	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر المناخ التنظيمي على تنمية الكفاءات المحورية بالإدارات العمومية</b>	
61	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.
64-61	المطلب الأول: تقديم للإدارات العمومية محل الدراسة.
67-64	المطلب الثاني: إنجازات الإدارات العمومية محل الدراسة.
69-67	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للإدارات محل الدراسة.
70-69	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.
71-70	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.
72-71	المطلب الثاني: طرق جمع البيانات.
74-72	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية.
74	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة.
74	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.
75-74	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي.
79-75	المطلب الثاني: دراسة وتحليل متغيرات الدراسة.
84-79	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة.

94-84	المطلب الرابع: قياس مدى مساهمة المناخ التنظيمي على تنمية الكفاءات المحورية بالإدارات العمومية.
95	خلاصة الفصل.
99-96	الخاتمة.
99-96	النتائج والتوصيات.
	قائمة المراجع.
	قائمة الملاحق.

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
43-42	مفهوم الكفاءات المحورية	01
46-45	خصائص الكفاءات الجوهرية	02
66-65	تصنيف المشرع للأسلاك المشتركة حسب مختلف الرتب في القانون 04-08	03
71	درجات مقياس ليكارت الخماسي	04
71	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي	05
73	معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل صدق الإستبانة	06
75-74	معاملات الإلتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	07
77-75	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	08
80-79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث يعبر عن عبارات محور المناخ التنظيمي	09
84-83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث يعبر عن عبارات محور تنمية الكفاءات المحورية	10
85	معاملات الارتباط بين المناخ التنظيمي بأبعاده وتنمية الكفاءات المحورية لدى موظفو الإدارات العمومية	11
86	نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية	12
87	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الرئيسية	13
89	إختبار أثر الهيكل التنظيمي على تنمية كفاءات المحورية من خلال الإنحدار الخطي البسيط	14
90	إختبار أثر القيادة على تنمية كفاءات المحورية من خلال الإنحدار الخطي البسيط	15
91	إختبار أثر الإتصال على تنمية كفاءات المحورية من خلال الإنحدار الخطي البسيط	16
92	إختبار أثر الحوافز على تنمية كفاءات المحورية من خلال الإنحدار الخطي البسيط	17

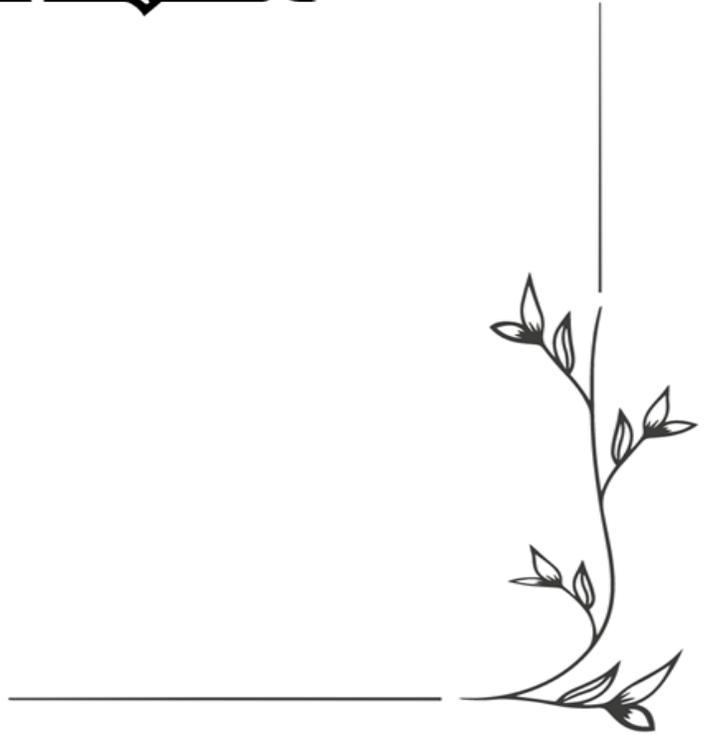
93	إختبار أثر التكنولوجيا على تنمية كفاءات المحورية من خلال الإنحدار الخطي البسيط	18
----	--	----

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
و	نموذج الدراسة	01
17	توضيح المدخل الإدراكي	02
18	توضيح المدخل التفاعلي	03
18	توضيح المدخل الثقافي	04
28	توضيح هرم ماسلو في تدرج الحاجات	05
36	بنية تمثيلية للكفاءات	06



# المقدمة



## تمهيد:

يعيش العالم المعاصر تطورات سريعة ومتزايدة فرضتها عوامل مختلفة بداية من التطورات التكنولوجية انعكست مباشرة على منظمات الأعمال ما أدى لمواجهة المنظمات للعديد من التحديات في ظل البيئة الداخلية، نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، ولعل التقدم والتطور العلمي والتقني الذي حققته الموارد البشرية في مختلف المجالات جعل منها المحرك الذي يدفع عوامل الإنتاج ويوجهها لتحقيق الأهداف، تعتبر الموارد البشرية أهم تلك المدخلات وأكثرها تأثيراً على المنظمة لذا فإن المنظمات تحاول أن توفر لمواردها البشرية مناخاً تنظيمياً يساعدها على القيام بدورها على أكمل وجه. إن لفظة مناخ تعبير مجازي يتعلق بالبيئة الطبيعية الجغرافية عندما يستخدم في الإدارة فإنه يعبر عن كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموارد البشري أثناء أداءه لعمله للوصول إلى أفضل النتائج وتحقيق الأهداف بكل فعالية يستدعي ضرورة الاستثمار في العنصر البشري الكفء بشكل يفرض على أي مؤسسة الاهتمام أكثر بمواردها البشرية عموماً وكفاءتها المحورية خصوصاً.

يرتبط استمرار وبقاء المؤسسات بمدى قدرتها على جذب واستمالة الكفاءات ومحاولة توفير مناخ يساعد على تطويرها وتنميتها، فهذه الكفاءات المحورية تمثل مجموعة المهارات العالية، والتي تشكل في مجملها ركيزة أساسية تدعم قدرة المؤسسة على التنافس، وكلما كانت الكفاءات ذات معرفة عالية والتي يمكن الحصول عليها من خلال التأهيل العلمي الناجم عن الدراسات الأكاديمية أو عن طريق تراكم الخبرات، ويعتبر أداء المهام بدقة وتفاني من المهارات التي يجب امتلاكها من قبل الكفاءات المحورية، لهذه الأخيرة أهمية بالغة في كونها حل استراتيجي أمام المنظمات لمواجهة المنافسة من خلال تحقيق مزايا تنافسية مستدامة. ومنه يمكن القول إن الكفاءات المحورية هي مجموع المهارات التي يمتلكها الأفراد والتي تحقق غايات المؤسسة.

## أولاً: منهجية البحث

## I. إشكالية الدراسة:

يشهد عالم الأعمال اليوم تغيرات متسارعة، وتحولات ديناميكية تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على مختلف جوانب المؤسسة، وفي هذا الإطار يُطرح المناخ التنظيمي كمحدد حاسم لمواجهة هذه التحديات وضمان الاستعداد المستقبلي لها وتحقيق الأهداف المرغوبة، أين يُعبر المناخ التنظيمي على البيئة الداخلية التي يتفاعل فيها أفراد المنظمة سواء فيما بينهم داخل المنظمة أو مع الإدارة، حيث يتأثر المناخ التنظيمي بعدة عوامل لعل أهمها: الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز والاتصالات ... وغيرها. ومن خلال هذا التفاعل يمكن أن يشكل المناخ التنظيمي تحفيزاً قوياً أو عائقاً لكفاءات المنظمة بشكل عام وأمام كفاءاتها المحورية بشكل خاص. إذ

يعزز المناخ التنظيمي الإيجابي رغبة الموظفين لتعلم مهارات جديدة وتطوير كفاءاتهم، على الجانب الآخر يمكن ان يكون المناخ التنظيمي سلبى عائقا لتنمية هذه الكفاءات المحورية.

وبناء على ما تقدم نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

## إلى أي مدى يمكن أن يؤثر المناخ التنظيمي على تنمية الكفاءات المحورية؟

ومن أجل الإجابة على الإشكالية السابقة يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالمناخ التنظيمي؟ وماهي أهم أبعاده؟
- ما المقصود بتنمية الكفاءات المحورية؟ وماهي أهم أبعادها؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد الهيكل التنظيمي وتنمية الكفاءات المحورية داخل الإدارات العمومية محل الدراسة؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد القيادة وتنمية الكفاءات المحورية داخل الإدارات العمومية محل الدراسة؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد الاتصالات وتنمية الكفاءات المحورية داخل الإدارات العمومية محل الدراسة؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد التكنولوجيا وتنمية الكفاءات المحورية داخل الإدارات العمومية محل الدراسة؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد الحوافز وتنمية الكفاءات المحورية داخل الإدارات العمومية محل الدراسة؟

## II. الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت كل من موضوع المناخ التنظيمي وكذا موضوع الكفاءات المحورية، وساهمت بشكل مهم في إبراز أهميتهما وتشكيل قاعدة مرجعية مهمة سواء في الجانب النظري أو الجانب التطبيقي العملي، إلا أن الجدير بالذكر هو العدد شبه المنعدم من الدراسات التي تشير خاصة إلى العلاقة بين هذين المتغيرين بشكل مباشر.

### أ. الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي:

أولاً: دراسة شامي صليحة، تحت عنوان "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة "محمد بوقرة" بومرداس"، مذكرة مقدمة من اجل نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير منظمات هدفت هذه الدراسة الى معرفة المناخ التنظيمي بعناصره وابعاده المختلفة كذلك التعرف على الأداء الوظيفي ومدى تأثير المناخ لتنظيمي عليه، ليتم التوصل الى إعطاء فكرة عن الصحة التنظيمية والقاء الضوء على نقاط القوة التي يجب تعزيزها وعلى نقاط الضعف التي يجب القضاء عليها، كما انها سعت للوصول لمناخ تنظيمي إيجابي يسود المنظمات ويسهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء

الوظيفي للعاملين ، ووضع العنصر البشري ضمن أولى الأولويات ليولد لديه الاستعداد لاستخدام مخزونه الطاقوي كاملا واستثمار اخلاصه وكفاءته لتنمية ولائه.

ثانيا: دراسة الباحثة منار عبد اللطيف أبو هزيم و ا.د رشاد محمد الساعد جاءت تحت عنوان " اثر المناخ التنظيمي على الموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية"، جامعة عمان العربية -إدارة الاعمال-عمان-الأردن-والتي هدفت لقياس أثر المناخ التنظيمي في أداء موظفي الموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية وتوصلت هذه الدراسة لوجود اثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة) في أداء الموارد البشرية (جودة العمل، كمية العمل المنجز، الابتكار، المعرفة في متطلبات العمل) في شركات التأمين الأردنية.

ثالثا: دراسة عيسى قبوقب 2009 رسالة ضمن نيل شهادة الدكتوراه علوم، المعنونة ب «المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل-بسكرة، الجزائر". والتي هدفت للتعرف على العلاقة بين ابعاد المناخ التنظيمي ومستوى العاملين وكذا المناخ السائد في المؤسسة من حيث الهيكل التنظيمي، الاتصال، التكنولوجيا اما فرضيات الدراسة فتمثلت وفق متغيرات ديمغرافية التي تمثل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.

ب. الدراسات المتعلقة بالكفاءات المحورية:

أولا: دراسة أسماء زكري، المعنونة ب: " دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التمييز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات -باتنة-"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث في علوم التسيير، تهدف هذه الدراسة لتعرف على دور خصائص الكفاءات الجوهرية ( طول دورة الحياة، التعلم الجماعي، صعوبة التقليد، خلق القيمة لزبون والليونة) في تحقيق استراتيجية التمييز بمؤسسة " نقاوس مصبرات" -باتنة- من حيث الجودة، مدة حياة المنتج، التغليف، شبكة التوزيع، صورة العلامة وخدمة الزبون على حد سواء، اعتمادا على مقارنة هجينة تجمع بين التحليل الكمي لبيانات 26 استمارة موزعة على كافة إطارات المؤسسة المبحوثة، وبين التحليل الكيفي لبيانات 12 مقابلة فردية نصف مهيكلة تبين لنا ان مؤسسة " نقاوس تتمتع بكفاءات جوهرية تظهر من خلال امتلاكها للخصائص المتبناة في الدراسة الحالية، كما تطبق العديد من مجالات التمييز المرتبطة بالمنتج على وجه التحديد، خلصت الدراسة الى وجود دور إيجابي ومعنوي لأبعاد الكفاءات الجوهرية بشكل منفرد في تحقيق استراتيجية التمييز بشكل إجمالي.

ثانيا: دراسة سمير عماري، المعنونة ب: " دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة المينائية -سكيكدة-، تهدف هذه الدراسة الى معرفة واقع المقدرات الجوهرية والأداء المتميز والعلاقة بينهما في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتوجيه هذه الأخيرة لتناول هذه الموضوعات والاستفادة منها لتعزيز أدائها وكذلك تقديم نتائج

يمكن توظيفها من طرف المؤسسة محل الدراسة والمؤسسات الاقتصادية الأخرى في استثمار مواردها، وبما يساهم في نموها وتطورها وصولاً إلى تحقيق التفوق التنافسي، حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود فجوة معرفية لتشخيص وتفسير دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية على المستوى الوطني، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز مساهمة المقدرات الجوهرية وابعادها في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة وبذلك تحقيق ميزة تنافسية، ضرورة الاهتمام بتطوير المقدرات الجوهرية سواء على مستوى الأفراد العاملين أو على مستوى المؤسسة ككل.

**ثالثاً: دراسة أمينة جودي، المعنونة ب: أثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات المحورية مع الإشارة إلى عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة،** تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات المحورية، وذلك من خلال تحديد الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي، الكفاءات المحورية ثم بناء شبكة من العلاقات بين التشارك المعرفي بأبعاده (الثقافة التنظيمية، التدريب، فرق العمل) وتطوير الكفاءات المحورية. وباستخدام المقابلة المهيكلية مع عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، واعتماداً على التحليل الكيفي لمضمون ومحتوى المقابلات توصلت الدراسة إلى نتيجة أساسية مفادها أن التشارك المعرفي بين الأساتذة له أثر في تطوير الكفاءات المحورية من خلال إثراء معلوماتهم وصقل مهاراتهم ما يمكنهم من تحديث رصيدهم المعرفي في مجال التخصص.

**ج. الدراسات التي تناولت المتغيرين معا:**

**دراسة نجاة بن يحيى، مساهمة المناخ التنظيمي في تنمية الكفاءات الجوهرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة،** جاءت هذي الدراسة لتسلط الضوء على موضوع الكفاءات الجوهرية باعتبارها الحل الاستراتيجي أمام المنظمات لمواجهة المنافسة من خلال تحقيق مزايا تنافسية مستدامة. ولعل النقطة التي خصت بها هذه الدراسة هي مدى مساهمة المناخ التنظيمي في تنمية الكفاءات الجوهرية. لأجل التحقق من ذلك تم القيام بدراسة استطلاعية لعينة تقدر ب (70) أستاذ من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم المالية المحاسبية بجامعة زيان عاشور بالجلفة. حيث تبين بأن هناك مناخ تنظيمي بسيط لا يصبو لطموحات الأساتذة ووجود العديد من العراقيل. كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير المناخ التنظيمي على تنمية الكفاءات الجوهرية.

**د. التعليق على الدراسات السابقة:**

بعد عرضنا لمجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعنا. توصلنا إلى مجموعة من الملاحظات التي بنينا على أساسها دراستنا الحالية:

- تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة في كون الأبعاد التي تطرقوا لها في المناخ التنظيمي هي نفسها الأبعاد التي تطرقنا لها.

- تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة في كونها اتخذت من المناخ التنظيمي متغيرا مستقلا.
  - تتفق دراستنا مع دراسة جودي امينة في كونها اتخذت الكفاءات المحورية على انها متغير تابع.
  - تختلف دراستنا مع دراسة كل من أسماء زكري وسمير عماري في كونهما اتخذتا من الكفاءات المحورية متغيرا مستقلا.
- وبناء على ما جاءت به هذه الدراسات وما تشمله من نقاط اختلاف واتفاق مع دراستنا، عملنا على بناء الدراسة الحالية.

### III. متغيرات البحث ونموذج الدراسة:

#### أولاً: متغيرات البحث:

تم بناء هذا البحث على أساس متغيرين هما المناخ التنظيمي والكفاءات المحورية وافترض وجود علاقة ارتباط وعلاقة أثر بينهما. وفيما يلي توضيح لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع:

**المتغير المستقل:** هو المناخ التنظيمي والذي سيتم قياسه من خلال الأبعاد التالية:

الهيكل التنظيمي – القيادة – التكنولوجيا – الحوافز – نمط الاتصالات.

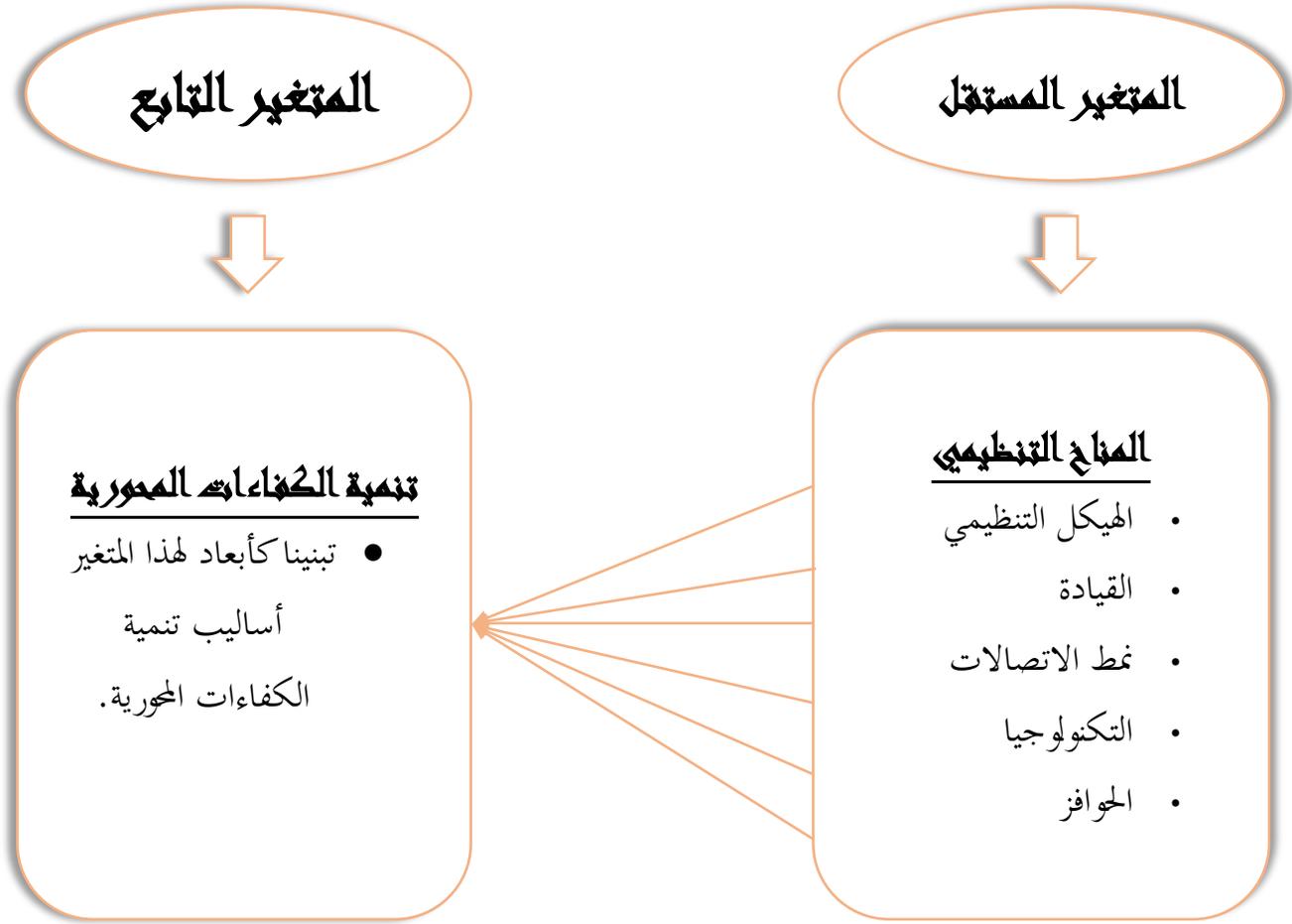
**المتغير التابع:** هو الكفاءات المحورية والذي سيتم قياسه من خلال الأبعاد التالية:

التعلم التنظيمي – تمكين العاملين – رأس المال البشري – الإدارة بالتكنولوجيا.

#### ثانياً: نموذج الدراسة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وتحديد المتغيرات وأبعادها يمكن الاعتماد على النموذج التالي لتحقيق أهداف الدراسة:

الشكل (1): نموذج الدراسة



(المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة)

#### IV. فرضيات الدراسة:

أ. الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على تنمية الكفاءات المحورية لدى موظفي عينة من

الإدارات العمومية لولاية -بسكرة وما جاورها- عند مستوى الدلالة 0.05.

ب. الفرضيات الفرعية:

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد الهيكل التنظيمي وتنمية الكفاءات المحورية داخل الإدارات العمومية محل الدراسة.

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد القيادة وتنمية الكفاءات المحورية داخل الإدارات العمومية محل الدراسة.

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد الاتصالات وتنمية الكفاءات المحورية داخل الإدارات العمومية محل الدراسة.

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد التكنولوجيا وتنمية الكفاءات المحورية داخل الإدارات العمومية محل الدراسة.

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد الحوافز وتنمية الكفاءات المحورية داخل الإدارات العمومية محل الدراسة.

## V. التموضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة:

### أ. التموضع الاستمولوجي:

إن اختبار منهج دراسة معين يجمع بين الطبيعة والموضوع المدروس، وكذلك الغاية منه معرفة المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة، وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث المقدم والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على آراء عينة من اطارات الادارات العمومية لولاية -بسكرة وما جاورها- حول أثر المناخ التنظيمي على تنمية الكفاءات المحورية، فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، ذلك لأنه المنهج الذي يمكننا من دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي موجودة في الواقع بالإضافة إلى وصفها وصفا دقيقا مما يساعدنا على فهم العلاقات الموجودة بين الظواهر ويمكن من الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع المدروس، ولتكوين هذه الدراسة حالة إلى العديد من المصادر والمراجع فقد اعتمدنا على الكتب العربية وكذا أطروحات الماجستير والدكتوراه وبالإضافة إلى ذلك المجالات والمقالات والمكتبيات التي لها علاقة واهتمام بالموضوع كما اعتمدنا أيضا على منهج دراسة حالة الذي يسمح بإسقاط البحث على الواقع الميداني، والذي من خلاله تم جمع البيانات الأولية للبحث وذلك بتوزيع الاستبيان على جميع الأفراد البحث وهذا بهدف معرفة تصوراتهم واتجاهاتهم حول محاور البحث.

### ب. منهجية الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة يمكن اتباع المنهج الوصفي التحليلي، بإعتبره المنهج الأنسب لمثل هذه الإشكاليات، إذ أنه يختص بوصف متغيرات الظاهرة، ومن ثمة العمل على تحليل العلاقة بين تلك المتغيرات، إذ تقتضي طبيعة هذا الموضوع استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب وتركيزه على جمع البيانات والمعلومات التي تصف المشكلة المدروسة وتحليلها قصد الوصول إلى نتائج محددة وفقا لفرضيات مطروحة، مع الامام بالجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع، بالإضافة إلى أسلوب دراسة الحالة الذي سيتم اعتماده في الدراسة الميدانية حيث اعتمدنا على عينة قصدية مكونة من 71 مفردة من حجم المجتمع الكلي والمتمثل في عينة من الإدارات العمومية لولاية -بسكرة وما جاورها-، وتحليل كافة البيانات التي تم جمعها من خلال الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في هذا البحث إضافة الى الطرق الإحصائية المستخدمة. فيما يلي سيتم توضيح نوعين من البيانات المعتمدة في هذه الدراسة.

- البيانات الأولية: والتي تحصلنا عليها نتيجة تصميم استبانة وتوزيعها على عينة البحث ثم جمعها، فرزها وتفرغها وأخيرا تحليلها باستخدام برنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS V22)، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول الى دلالات ذات قيمة ومؤثرات تدعم موضوع بحثنا.
- البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة مختلف المقالات، الكتب، والرسائل الجامعية الورقية والإلكترونية والمتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، كما تم استخدام ضوابط تهميش وفقا لجمعية علم النفس الأمريكية APA الطبعة الخامسة.

## VI. تصميم الدراسة:

تم تصميم الدراسة وفق للعناصر التالية:

- أ. الهدف من الدراسة: الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو التوصل لجوهر العلاقة بين المناخ التنظيمي والكفاءات المحورية، حيث هذا الموضوع مكون من شقين، واختبار مجموع الفرضيات التي تم تبنيها لاختبار مدى تأثير ابعاد المناخ التنظيمي (القيادة، الهيكل التنظيمي، الاتصالات، التكنولوجيا والحوافز) على تنمية الكفاءات المحورية.
- ب. نوع الدراسة: نظرا لطبيعة الموضوع الذي يهدف الى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على تنمية الكفاءات المحورية لدى إدارات عينة من الإدارات العمومية لولاية -بسكرة وما جاورها- نظرا لتناسبها مع متطلبات الدراسة. وبغية التعرف والامام بجميع جوانب الموضوع فإن الدراسة اخذت بعدا وصفيا للظاهرة ومتغيراتها. وبعدا كميًا من خلال الاستعانة بتوزيع استبيان وتقدير اتجاهات الباحثين كميًا، وكذا اختبار الفرضيات باستخدام أساليب إحصائية.
- ت. التخطيط للدراسة: تتميز هذه الدراسة بأنها مختلطة بين نظرية وميدانية، وقد تم تحديد الإطار المكاني لها بالإدارات العمومية، اما إطارها الزمني فكان في تاريخ 2024/03/21، وقد تم توزيع الاستبيان واسترجاعه في نفس اليوم.

## VII. أهمية الدراسة:

- تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعاجله، حيث أن موضوع المناخ التنظيمي يعتبر مطلبًا مهمًا للغاية في المنظمات فهو يعتبر الأرضية الخصبة والمكان المهيأ لأي تطور بغية البقاء في محيط الثابت الوحيد فيه هو التغير الشديد والسريع، فعملية تنمية الكفاءات المحورية كفيلة بتحقيق العديد من المزايا التنافسية للمنظمة التي تضمن بقاءها، بل وحتى تساهم في تشجيع وتنمية روح الإبداع والتشارك المعرفي داخل المنظمة وتحقيق الاستغلال الأمثل للكفاءات.
- تكمن أهمية هذا البحث أيضا في إثراء المعلومات وزيادة المعارف حول هذا الموضوع، الذي يعتبر من المواضيع الهامة والحديثة في مجال السلوك التنظيمي.

➤ لفت انتباه الدارسين والمسؤولين إلى ضرورة دراسة هذا الموضوع وإعطائه الأهمية اللازمة واتخاذ الإجراءات التي من شأنها أن تساهم في بناء مناخ تنظيمي مشجع لتنمية الكفاءات المحورية.

## VIII. هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة الى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وثالث تطبيقي. حيث تطرقنا في الفصل النظري الأول الى متغير المناخ التنظيمي وقمنا بعرض مختلف المفاهيم المتعلقة به، تطوره، خصائصه، ابعاده، انواعه والعوامل المؤثرة فيه، مختلف نماذجه ونظريات المفسرة له بالإضافة الى مداخل قياسه. لنتقل الى الفصل النظري الثاني الذي عالج متغير تنمية الكفاءات المحورية من خلال التطرق الى مفهوم الكفاءات المحورية وتطورها، خصائصها وابعادها، أهميتها بالنسبة للمنظمة، ثم تطرقنا لتنمية الكفاءات المحورية من خلال المفهوم، الأهمية والأهداف، أساليب تنميتها ثم الصعوبات التي تواجهها أثناء عملية التنمية. وختمنا الفصل بالعلاقة النظرية بين متغير المناخ التنظيمي وتنمية الكفاءات المحورية. اما الفصل الثالث والذي كان تطبيقيا فقد عالج الموضوع من وجهة نظر موظفين بالإدارات العمومية محل الدراسة، حيث تم أولا التعرف على الإدارات محل الدراسة، ثم عرضنا مختلف الأدوات التي جمعنا بها بيانات الدراسة وبعد ذلك توجهنا لعرض اتجاهات الباحثين وآراءهم حول الأسئلة المطروحة عن متغيري الدراسة لنختبر الفرضيات كآخر عنصر في هذا الفصل. وبعد ذلك تم عرض خاتمة الدراسة التي تضمنت النتائج النظرية والتطبيقية ومن ثم اقتراحات الدراسة وافاقها.



الفصل الأول:  
الإطار النظري للمناخ  
التنظيمي.



## تمهيد:

يُعد المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة والضرورية في حياة المنظمات، فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يقترن بنوع وطبيعة المناخ التنظيمي السائد فيها، فقد تكون تأثيراته إيجابية (رفع معنويات العاملين ودفعهم الى إبراز قدراتهم وكفاءاتهم في أداء أعمالهم، تشجيع روح الإبداع، ...)، أو قد تكون سلبية (إحباط وتثبيط دافعيتهم للعمل، عدم استغلال كفاءتهم وقدراتهم بشكل أمثل، ...) لما له من أهمية في تكوين وتشكيل سلوكهم الوظيفي، وهذا ما يجعل المنظمات الحديثة اليوم مطالبة بتوفير مناخ تنظيمي مشجع على العمل، ومحفز للأفراد، لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

على هذا الأساس سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي من خلال: التعرف على ماهيته، مفاهيمه الأساسية، العوامل المؤثرة فيه، مداخله، نماذجه، وكذا النظريات المفسرة له.

## المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي.

يُرجع الكثير من المفكرين بداية ظهور فكرة المناخ التنظيمي إلى حركة العلاقات الإنسانية، التي أشارت إلى أن العوامل المادية ليست كل شيء داخل المنظمة، وأنه يجب خلق مناخ تنظيمي أكثر إنسانية من خلال جو تسوده العلاقات الجيدة والروح المعنوية العالية، وأن نجاح التنظيمات في تحقيق أهدافها المخططة منوط بعدد كبير من المتغيرات التنظيمية، أين يعتبر المناخ التنظيمي أحدها، وأهمها. لدى بعض المفكرين، فالجو السائد داخل بيئة العمل يمكن أن يؤثر بشكل مباشر في تحقيق الأهداف التي تصبو إليها أية منظمة حديثة.

## المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي.

تعددت التعاريف المقدمة للمناخ التنظيمي، وتنوعت الدراسات التي تناولت هذا المفهوم إلا أن تحديده مازال من النقاط التي اختلف فيها الباحثين والمفكرين باختلاف مجالاتهم، ومن هذه التعاريف نذكر ما يلي:

- لوتين وسترنجر يعرفان المناخ التنظيمي على أنه: "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم". (بوشارب، 2016-2017، صفحة 31)
- وعرفه أحمد إبراهيم أحمد على أنه: "هو تلك الشخصية التي تتميز بها المؤسسة من حيث نوع العلاقة السائدة داخلها وطرق إتخاذ القرار فيها، حيث أن تلك الشخصية تتمثل في مجموعة الخصائص التي تميز احداها عن غيرها، والتي تؤثر في سلوك الافراد فيها". (الوناس، 2016)
- وعرفه ديفس على انه: "البيئة البشرية التي يقوم فيها موظفو المؤسسة بعملهم، وهو يؤثر بكل ما يحصل داخل المؤسسة، ويتأثر بأي فعل يحدث في المؤسسة". (عيسى، 2014، صفحة 22)
- وعرفه كلارنس نيول بأنه: "المفهوم التنظيمي للتعبير عن مجموع النظام الخفي المؤثر بمجموعة من الناس أو المنظمة بما في ذلك المشاعر والمواقف اتجاه النظام والأنظمة الفرعية والأنظمة الفوقية، أو أنظمة الأشخاص الأخرى والوظائف والأساليب والمفاهيم والمواد، حيث تشير جميعها إلى العلاقات في أي موقف كما يحس بها وتبثأثيرها على الأفراد في ذلك الموقف". (فريد، 2019)
- ويعرف أيضا على انه: "هو شخصية المنظمة، كما يشير إلى كل الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالعامل أثناء تأدية عمله، والمؤثرة في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو العمل والمنظمة بذاتها، كما تحدد أيضا مستوى رضاه وأدائه". (الحرارشة، 2011، صفحة 95)

- ويعرفه المغربي على أنه: مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي". (المغربي ك،، 1994، صفحة 303)
  - ويعرفه هاني عبد الرحمان صالح طويل على أنه: " مجموعة الصفات والخصائص المدركة عن تنظيم معين او عن انظمته الفرعية التي تتولد عن الكيفية التي يتعامل بها النظام مع أعضائه ومع البيئة المحيطة به ". (بوشارب، 2016-2017، صفحة 34)
- من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف للمناخ التنظيمي على أنه:
- " مجموع الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات ويعمل الفرد ضمنها، فتؤثر على قيمه، سلوكياته، أفكاره، واتجاهاته "

### المطلب الثاني: تطور المناخ التنظيمي

لقد تطور مفهوم المناخ التنظيمي تاريخيا كما يلي:

تطور مفهوم المناخ التنظيمي على مدى فترة طويلة من الزمن استخدمت كلمة المناخ لأول مرة في ثلاثينيات القرن العشرين من قبل لوين (Lewin) باسم المناخ الاجتماعي" ، الذي أكد فيها على أنه من أجل فهم السلوك بشكل أفضل يجب أن ينظر للفرد بأنه جزء لا يتجزأ من البيئة التي حدث فيها السلوك، وذلك لفهم تفاعلات الأفراد المعرفية والعاطفية والسلوكية، وأطلق على هذه النظرية ملاءمة الأشخاص والبيئة التي بين من خلالها الدرجة التي تتطابق فيها الخصائص الفردية والبيئية مع بعضها البعض، ومن ثم قام لوين لاحقا بتطوير نظريته للسلوك ، وربطها بعلم نفس الجسالت " Gestalt Psychology" ، وأشار إلى أن المناخ يعمل كحلقة وصل أساسية بين الشخص والبيئة ، و أن للمناخ تأثيرا قويا على الأفراد وأنه قادر على تغيير سلوكهم، وأطلق عليها نظرية المجال والذي بين فيها العلاقة بين الأفراد وبيئتهم الاجتماعية، وعبر عنها من خلال المعادلة الآتية :

$$B=f(P.E) \text{ حيث يشير:}$$

$$P = \text{Person} \text{ للشخص}$$

$$E = \text{Environment} \text{ للبيئة}$$

$$B = \text{Behaviour} \text{ السلوك}$$

وأكدت النظريتان كلاهما " نظرية ملاءمة الأشخاص والبيئة ، ونظرية المجال بأن السلوك هو نتيجة للتفاعل بين الشخص والبيئة، واعتبر عالم النفس الاجتماعي ل (Lewin) ، من أوائل من أظهروا وجود صلة بين البيئة والسلوك الإنساني، وفي الخمسينيات قام الباحثون باستخدام عمله الأساسي ، ونظرياته كنقطة انطلاق لتوضيح العلاقة بين الموظفين وبيئة العمل ، فحظي مصطلح "المناخ التنظيمي" بالقبول باعتباره وصفا للوسط الاجتماعي ، فقدم مفهوم المناخ التنظيمي على أنه عبارة عن احتياجات العاملين

وقيمهم وشخصياتهم في بيئة العمل، وفيما بعد بدأ باحثون مختلفون بدراسة هذا الموضوع في مجال السلوك التنظيمي، فبعضهم ركز على الخصائص الموضوعية، والبعض الآخر أكد على العناصر الذاتية، وتم تعريفه على أنه عبارة عن خصائص بيئة العمل والممارسات و السياسات والإجراءات.

ومن ثم بدأ يتطور أكثر مفهوم المناخ التنظيمي في مجال علم النفس التنظيمي، فاستكشف كل من (Litwin & Stringer 1968) فكرة أن المناخ يشمل كل من الظروف التنظيمية وردود الفعل الفردية. وفي أوائل الثمانينيات أصبح الباحثون مهتمين أكثر بفهم كيفية تكوين المناخات، ومعالجة أسئلة " من أين يأتي المناخ؟ وما تأثير المناخ على النتائج التنظيمية؟ " فتم تحديد المناخ التنظيمي على أساس خصائص المنظمات، وكيف تؤثر هذه الخصائص على دوافع وسلوك العاملين في المنظمة؟ وفي التسعينات قدم Moran & Volkwein (1992) ثلاثة مناهج رئيسية لشرح كيفية تكوين المناخ التنظيمي، فتضمن النهج الهيكلي والذي كان عبارة عن أن المناخ التنظيمي يتكون من مجموعة من الصفات التنظيمية، وهذه الصفات هي التي تميز المنظمة ، وكان هذا النهج لا يأخذ بعين الاعتبار البعد الإنساني ودور الأفراد في تشكيل المناخ التنظيمي ، أما النهج الثاني سماه بالنهج الإدراكي برزت فيه وجهتا نظر، فكانت وجهة النظر الأولى على أساس الإدراك، وأن المناخ التنظيمي هي مجموعة من الأوضاع، والظروف التنظيمية التي يمكن إدراكها، من قبل الأفراد، كاتخاذ القرارات والقيادة، أما المنظور الثاني كان على أساس أن الفرد هو المحدد الرئيسي للمناخ التنظيمي، وأن التشابه بين الأفراد الذين يعملون مع بعضهم هو الذي يبيّن ، ويكون المناخ التنظيمي، أما النهج الثالث فسمي بالنهج التفاعلي والذي بين فيه أن المناخ التنظيمي هو نتيجة تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ومع المنظمة وهذا التفاعل هو الذي يساهم في تشكيل المناخ التنظيمي.

بعد ذلك اتفق ( Bronkhorst, Tummers, Steijn&Vijverberg ) بالإجماع انه لا بد للمنظمات التي تريد أن تبقى في بيئة المنافسة فهم المناخ التنظيمي وقياسه، بشكل أكبر، لما للمناخ التنظيمي الجيد من فوائد تنظيمية، وإنسانية وللمناخ السيئ عيوب قوية، حيث تم ربط سوء المناخ التنظيمي والسلوكيات المسيئة بمعدل الدوران، الإجهاد، المرض، ضعف الأداء، التخريب، التغيب، التمر، وربط المناخ الجيد بالرضا الوظيفي، الثقة بالإدارة، الالتزام العاطفي، تطوير الموظفين، الثقة. (الشوابكة، أيار، 2019، الصفحات 41-43)

### المطلب الثالث: خصائص المناخ التنظيمي.

تتفاوت السمات المناخ التنظيمي، ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص تفاوتت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم. ومن أهم هذه الخصائص والسمات نذكر: (هادف، 2022، صفحة 7)

- إن المناخ التنظيمي الناشئ في المنظمة يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.
- إن المناخ التنظيمي يتحدد بصفة أساسية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكياتهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم كذلك-بواسطة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- العناصر المكونة لمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما ويشترك في المناخ التنظيمي عدة أشخاص في نفس الوقت.
- إن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق بسبب تدخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي والوصول إلى دمج ما بين الموضوعين والذاتي للخروج بالواقع المدرك.
- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة والتي عن طريقها يمكن تمييزها عن منظمة أخرى. (قناديلي، 2014، الصفحات 21-22)
- عامل إدراكي يراه العاملون وفقاً لتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو قائم فعلياً.
- المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية.
- المناخ التنظيمي نتاج سلوكيات قوية.
- **المطلب الرابع: أهمية وأهداف المناخ التنظيمي.**

### أولاً: أهمية المناخ التنظيمي

- تكمن أهمية معرفة المناخ التنظيمي في كونه يساعد على تحقيق الأغراض التالية: (هادف، 2022، صفحة 433)
- للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية لمعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ التنظيمي ببناء وممورة السلوك الوظيفي والأخلاقي لمعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل.
  - تتوقف فعالية الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما أخذ من قرارات وما يتم من سلوكيات واتجاهات نحو المنظمة، حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه له.
  - يساعد على تقييم المنظمة من خلال أبعاد المناخ التنظيمي وتحديد جوانب القوة والضعف فيها مقارنة بالمنظمات الأخرى.

- يساعد المنظمة على تشخيص عوامل الصراع والمواقف الضاغطة التي تواجه العاملين وتؤثر سلبا على صحتهم الجسدية والنفسية وتسهيل عملية السيطرة عليها ومعالجتها.
- تعزيز قوة المنظمة على تجاوز ما يواجهها من مشكلات كما تؤثر مثل هذه الدراسة من معلومات عما تقوم به تلك المنظمة.
- المناخ التنظيمي يعزز الإبداع داخل المنظمة من خلال الهيكل التنظيمي المعتمد والمركزية واللامركزية المعتمدة. (اسحاق، 2012)

### ثانيا: أهداف المناخ التنظيمي.

- تزداد أهمية أهداف المناخ التنظيمي بازدياد المشاكل التنظيمية وتعقدها وذلك نظرا المؤسسة وضخامة عدد العاملين فيها وتنوع أنشطتها لذلك نجد أن التنظيم يبين الجهود البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل التكاليف وأقل وقت وجهد ممكن وبأقصى كفاية إنتاجية ويمكن إدراج أهم أهداف المناخ التنظيمي فيما يلي: (عيسى، 2018)
- يساهم في تميز المنظمات المختلفة بعضها عن بعض.
  - تنمية شعور الولاء لدى أعضاء المنظمة.
  - تسهيل الالتزام بالأهداف الكبرى والعامية ألي منظمة.
  - تحقيق استقرار النظام الاجتماعي والتفاعل بين أعضاء المنظمة
  - تفعيل نظام الرقابة والضبط السلوكي في المنظمة.
  - تحقيق التقارب بين اهداف المنظمة واهداف العاملين.
  - يساعد في تحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم لتحقيق الأهداف بكفاءة أفضل وذلك للوصول الى مستوى معين من الرضا الوظيفي.
  - تعزيز قدرة المنظمة للتكيف مع البيئة المتغيرة وتمكينها من حل مشكلاتها من خلال ما يوفره المناخ من معلومات عن عملياتها.
- المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.**
- بعد التعرف على ماهية المناخ التنظيمي، ننتعمق أكثر في هذا المبحث من خلال التطرق الى أبعاده، أنواعه، العوامل المؤثرة فيه ومعوقاته.

## المطلب الأول: أبعاد المناخ التنظيمي.

عند التمعن في مفهوم المناخ التنظيمي يلاحظ بأن العديد من المفكرين وعلماء الإدارة اختلفوا في التوصل الى مفهوم موحد بينهم، وهو ما أدى الى وجود أبعاد كثيرة للمناخ التنظيمي، في هذه الدراسة حددنا الأبعاد التالية:

**1. الهيكل التنظيمي:** يعرف الهيكل التنظيمي بأنه مجموعة الطرق التي تقسم بها المنظمة أفرادها في مهمات متميزة، ثم التنسيق بينها، ويمكن أن يصور الهيكل التنظيمي على شكل خارطة رسمية، وهذه الخارطة تصف كيفية توزيع المهمات والمسؤوليات بين التقسيمات والأفراد داخل المنظمة، وتحدد العلاقات الرسمية بينها وتعين عدد المسؤوليات الهرمية في الهيكل، وتجميع الأفراد سوية في تقسيمات رسمية. (حمدي، 2015، الصفحات 46-47)

يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية للمناخ التنظيمي، فموجبه يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، وتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية. وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولاً إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلاً لوظيفة معينة.

يعدّ الهيكل التنظيمي لكل منظمة وسيلة هادفة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد ادوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتفادي التداخل والازدواجية وغيرها. ومن جهة أخرى فإن للهيكل التنظيمي تأثير كبير على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. إن تقسيم العمل والتخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد، ويترتب عليه التفاعل والتعامل مع الآخرين في داخل المنظمة وخارجها. وقد ينشأ عن هذه العلاقات مشاعر الصداقة والود والتعاون والرضا. وقد تسبب له العزلة والغربة والقلق والتوتر، كما أن جماعات العمل التي يعمل الفرد معها قد تكون كبيرة أو قليلة العدد وقد تضم أفراد يقومون بأعمال متجانسة أو متباينة، وهذا يؤثر على درجة تماسك الجماعة ومدى التفاعلات والاتصالات فيما بينها.

وتقوم المنظمات ببناء هياكلها التنظيمية التي تحقق الأهداف التي تريدها. وتر خطوات بناء الهيكل التنظيمي بعدة مراحل أهمها:

- تحديد الأهداف التفصيلية أو التشغيلية التي يريد التنظيم تحقيقها تمهيدا لتحديد الهيكل التنظيمي الملائم لهذه الأهداف، فهي إذن الخطوة الأولى في عملية رسم البناء المناسب.
- تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول إلى الأهداف المنشودة
- تجميع النشاطات في شكل وظائف، ووضع وصف متكامل لكل وظيفة.
- تجميع النشاطات والوظائف في شكل تقسيمات إدارية.

- تحديد العلاقات بين الأقسام داخل كل إدارة وعلاقة هذه الإدارة بالإدارات الأخرى.
  - وضع خريطة تنظيمية ودليل تنظيمي يتضمن الأقسام والوظائف واختصاصات كل منها والعلاقات بينها.
  - وحتى يسهم البناء التنظيمي في تحقيق الهدف المنشود، لا بد أن يقوم على المبادئ التالية:
  - يجب أن يكون الهيكل التنظيمي موجه نحو تحقيق الأهداف الأساسية للتنظيم، وأن يسهم في بلوغها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.
  - أن يمتاز بالبساطة والسهولة.
  - أن يتصف بالمرونة، أي أن يكون قابلاً للتعديل كي يواجه المتغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة.
  - أن يكون هناك توافق وانسجام بين مختلف التقسيمات.
- إن الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابها لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى والإشرافية، وكذلك صعود الاقتراحات والأفكار من التنفيذيين والإدارات الوسطى إلى الإدارة العليا.
- كما أن الهيكل التنظيمي غير الجيد له تأثير سلبي على المنظمة والعاملين فيها، فعندما تكون الهياكل غير واضحة فقد تؤدي إلى غموض الدور أو تنفيذ أعمال متعددة ومتناقضة في وقت واحد وقد يؤدي إلى عدم الرضا الذي ينعكس بدوره على الأداء. (هادف س،، 2018)

## 2. القيادة:

تشكل القيادة محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات، وكبر حجمها، وتشعب أعمالها، وتعقدتها، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها، وتأثر البيئة الخارجية، من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، كلها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية. ويبدو أن المهمة الأساسية للقيادة هي شحن الأحاسيس الطيبة في نفوس أولئك الذين يقودونهم، وبالتالي فإن جذور وظيفة القيادة في أساسها عاطفية، فالقيادة الأساسية تتطلب ممارسة الذكاء العاطفي في مجال العمل والتطبيق.

إن القيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. (المغربي م،، 2020)

يلعب نمط القيادة دور في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، وقد توصلت دراسات عديدة إلى تصنيفات مختلفة لأنماط القيادة، ولعل أبرزها ما يلي:

أ- القيادة الديمقراطية: يقوم هذا النمط على احترام مشاعر المرؤوسين وفرض احترامه عليهم دون تسلط ودون عنف، فهو يتسم بالمرونة والبشاشة ويشجع المبادرة ويحترم الافراد مهما كانت مراكزهم، ويشجع على الإبداع ويدفع المرؤوسين لتطوير أنفسهم بمنح الفرص للنمو المهني والوظيفي لكل فرد. (الحريري، 2008، صفحة 27)

ب- القيادة الأوتوقراطية: يقصد بها القيادة المتسلطة، حيث يقوم المدير باستغلال السلطة الممنوحة له ليحمل اتباعه على القيام بأعمال وفقا لإرادته واهوائه وعادة ما يستخدم أسلوب التهديد والتخويف لتنفيذ ما يريد. وهو لا يهتم بآراء الآخرين أو أفكارهم وهو الذي يحدد الأهداف وسبل تحقيقها. (الويشي، 2013، صفحة 109)

ج- القيادة الحرة: يعتمد القائد في جميع أعماله على مرؤوسيه سواء اتخذهم للقرارات التي يرونها مناسبة أو حتى تقويم أدائهم، فمن وجهة نظر هذا الأسلوب التدخل المستمر يمكن أن يكون معيقا للأداء من جهة، ومن جهة أخرى فهو يقوم بإشراك المرؤوسين في المسؤولية ليجعلهم يحسون أكثر بالانتماء للمنظمة التي يعملون بها (عادل عبد الرزاق، 2017، صفحة 41)

### 3. التكنولوجيا:

تعمل التكنولوجيا على إحداث تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة المنظمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات الخارجية، خاصة وأتأ نعيش ثورة المعلوماتية فاستخدام التكنولوجيا يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة معاً، وهي ضرورة من ضروريات العمل في المنظمة، ورغم ذلك إلا أن هناك خوف حاصل عند الموظف نتيجة استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل وهذا ينبع من المخاوف الموجودة لديهم حول الاستغناء عن خدماتهم أو تغيير طبيعة عملهم أو نقلهم لعمل آخر، حيث تسود لدى مجموعة كبيرة من الناس بأن استخدام التكنولوجيا الحديثة سيزيد من نسب البطالة ويؤدي إلى قتل الروح المعنوية لدى الموظفين. (هادف س.، 2018، الصفحات 400-401)

### 4. الخواف:

يمكن القول إن الخواف هي مجموعة العوامل والمؤثرات والأدوات والوسائل التي تدفع الفرد وتحفزه للإقبال على سلوك معين رغبة في الحصول على النتائج الإيجابية المترتبة على هذا السلوك، فالعامل يسعى لأداء عمله بكفاءة وفعالية لحصول على حافز مادي أو معنوي، والذي بدوره يترتب عليه إشباع حاجة نفسية أو اجتماعية وهذا السلوك هو نتيجة لانعكاس نظام الخواف الذي يتصل ببيئة العمل، وهناك أوجه متعددة لتصنيف الخواف منها المادية: كالترقية وزيادة الراتب، والمعنوية كالمشاركة في اتخاذ القرارات.

وكلما كانت الحوافز المقدمة فاعلة في إشباع الحاجات المطلوبة للعاملين كلما ساهم ذلك في إيجاد نوع من الرضا لديهم، وبالتالي يتوجب على المنظمة ان تضع نظم للحوافز سواء كانت معنوية او مادية بحيث تكفل حث الافراد على العمل ورفع مستوى الأداء. وقد نجد أحيانا أن المكافأة تعطى لغير المنجز، بل للشخص الذي لا يتقيد بالتعليمات والقوانين، الأمر الذي يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سلبي. (نريمان، 2011-2012، الصفحات 23-24)

## 5. نمط الاتصالات :

يسهم نمط الاتصال بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، حيث أن توفر قنوات اتصال واضحة ومفتوحة بين الرؤساء والمرؤوسين يزيد من درجة الثقة بين الطرفين ويشجعهم ويرفع من استعدادهم للتعاون، وتلعب الاتصالات دورا هاما داخل المنظمة فهي تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة إذ كلما توفرت أنظمة جيدة للاتصال كلما ازدادت كفاءة العمل، وبالتالي فإن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة فبدونه لا يعرف الافراد العاملين ماذا يعمل زملائهم ولا تستطيع الإدارة أن تستلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بين الوحدات التنظيمية (ناصر، 2012)، لذا يمكن القول ان وجود نظام اتصال فعال يعد مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد.

## المطلب الثاني: أنواع المناخ التنظيمي

إن تعدد الآراء حول ماهية ومكونات المناخ التنظيمي، أدى بالضرورة إلى تعدد أنواعه وتصنيفاته، فبعض الدراسات تميز بين مناخين تنظيميين أساسيين هما: الإيجابي والسلبي، وبعضها تميز بين المناخ التنظيمي المعاون والمعيق. (الهاشمي و بومنقار، 2013) أما رؤية الباحثين (Halpin) و (Croft) للمناخ التنظيمي فهي أنه يتدرج ويمتد من المناخ التنظيمي المفتوح من طرف إلى المغلق في الطرف المقابل، وعلى امتداد هذا التدرج تتواجد عدة أنواع وتصنيفات للمناخ التنظيمي. (Abdulkader, 2012) وما سبق فالمناخ التنظيمي يتصنف حسب الباحثين لعدة أنواع، نذكر الأهم منها والأكثر استعمالا:

### - أولا: المناخ المفتوح :

هو ذلك المناخ الذي يسود فيه تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، والتوجيه بالحوافز الإيجابية، فالقائد في هذه الحالة له نظرية خاصة لتفسير سلوك الأفراد و هي اعتقاده أن المرؤوس يجب العمل متى ما وضع في مكان العمل المناسب، ويلجأ القائد إلى النمط القيادي الديمقراطي الذي يعتمد على تفويض السلطة واستخدام الحوافز الإيجابية، ويرى أن الفرد مدفوع للعمل بعدة دوافع

كتحقيق الذات، الأمان، خدمة الآخرين، وأيضا الدافع المادي، ويساهم هذا النوع بشكل كبير في تكوين صف ثاني من الإطارات الإدارية المتميزة، كما تكون العلاقات الإنسانية بالمنظمة جيدة وبناءة. (محمدحسن، 2004، صفحة 44)

- ثانيا: المناخ المستقل :

ويدعى أيضا بمناخ الإدارة الذاتية، حيث يتميز العاملون فيه بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلبات إنجاز أدوارهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية المختلفة. (الهاشمي و بومنقار، 2013، صفحة 99)

- ثالثا: المناخ الموجه :

هذا النوع يهتم أساسا بإنجاز العمل الرسمي بالدرجة الأولى على حساب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية للعاملين. أي أن الرئيس يتعامل مع المرؤوسين بطابع رسمي وموجه نحو أداء المهام الموكلة لهم دون أي اهتمام واعتبار لحاجاتهم النفسية والاجتماعية. (Frederic, 2001, p. 27)

- رابعا: المناخ العائلي:

يطلق عليه أيضا اسم المناخ المألوف، يتميز بسيادة علاقات اجتماعية أصلية بين الموظفين، حيث تشير إلى حميمية العلاقات بينهم أكثر من الإحساس بالالتزام العميق نحو متطلبات العمل في المنظمة. (محمدحمدات، 2008، صفحة 20)

- خامسا: المناخ الأبوي:

يتسم هذا النوع بتركيز السلطة بين يدي الرئيس أو القائد، وبالتالي يحول دون ظهور أي مبادرات فردية للعاملين معه، فهذا السلوك لا يحقق التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة للعاملين أو إشباع حاجاتهم الاجتماعية، كما تسود الروح المعنوية المنخفضة نظرا لعدم تحقيق قدر مناسب من الإشباع لإنجاز العمل والحاجات الاجتماعية، وترتفع درجة التفكك والتركيز على الإنتاج. (ايهاب، عايش الطيب محمود، صفحة 21)

- سادسا: المناخ المغلق:

وهو عكس المناخ المفتوح حيث يسوده الفتور لدى جميع العاملين نظرا لعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل أو لعدم إشباع حاجاتهم الاجتماعية، فالمدير غير قادر لا على توجيه العاملين نحو إنجاز مهامهم ولا يرغب حتى في الاهتمام بحاجاتهم الاجتماعية، كما أن الروح المعنوية للعاملين منخفضة بدرجة كبيرة، بينما يقابلها درجة كبيرة من التفكك وانخفاض في مستوى الألفة. (ايهاب، عايش الطيب محمود، صفحة 22)

## المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.

من الأمور المسلم بها أن هناك من العوامل تؤثر على سلوك الأفراد داخل التنظيم، هذه العوامل تمثل ما يعرف بالمناخ التنظيمي، وكل عامل من هذه العوامل يمثل عنصرا مهما في بيئة العمل، ويؤثر بدوره على سلوك الفرد والجماعة وإنتاجية التنظيم. ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى أربعة أقسام أو فئات: عوامل خارجية عوامل تنظيمية، عوامل شخصية ونفسية وذلك على النحو التالي:

## 1. العوامل الخارجية:

من بين العوامل الخارجية التي تؤثر على المناخ التنظيمي ما يلي:

## ➤ البيئة الخارجية:

وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية، اقتصادية، قانونية أو اجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما قد يوجد تعارض أو صراع فيدا بينهم.

## ➤ البيئة الاقتصادية:

تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها، ففي حالة الكساد أو الفقرات التحويلية للمنظمات كمرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز. (سليم، 2017-2018، الصفحات 116-117؛ المغربي ا، 2008)

## ➤ البيئة الاجتماعية:

يقصد بها مجموعة العادات، التقاليد، القيم، الثقافات المحلية والاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم.

## ➤ المشاكل الأسرية :

ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأبناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدرا للقلق وبالتالي تؤثر سلبا على مستوى الأداء. (هشام، 2018-2019، صفحة 91)

## 2. العوامل التنظيمية: وتشمل:

## ➤ طبيعة البناء التنظيمي:

إن البناء غير المرن "البيروقراطي" سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق.

## ➤ النمط القيادي المتبع :

عملية التأثير التي يقوم بها المدير لحث مرؤوسيه على المساهمة الفعالة في أداء المهام، لتحقيق أهداف المنظمة. (ارفيس، 2021)

## ➤ القيم المهنية:

المنظمة التي تشجع فيها القيم الخيرة والتي تحترم الفرد وتحرص على نضجه وبنائه ورفاهيته وتحافظ على كرامته تصبح ملجأ آمن له، في حين إذا سادت القيم المادية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معدلات الربح والخسارة أو توظف حاجتهم وظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تساهم في هجرتهم وتحفزهم على ترك المنظمة متى سمحت الفرصة لذلك، وعادة ما يعتبر تعارض القيم دين فرد والمنظمة مشكلة من المشكلات التي تواجه المنظمات وتحويل دون انسجام الأفراد مع أهدافها وبيئتها وبالتالي عجز المنظمة عن تحقيق أهدافها.

## ➤ نظام الأجور والحوافز:

إن تبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم في الاستمرار بالمنظمة، على الرغم من اختلاف أهمية الحوافز المادية والمعنوية حسب المستوى الوظيفي للفرد إلا أن تبني المنظمة لنظام حوافز جيد يزيد من فعاليتها ويخلق مناخاً أكثر إيجابية.

## ➤ الصراع التنظيمي:

إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل من الصراع سوف يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم.

## ➤ أهداف المنظمة:

كلما كانت أهداف المنظمة وكذا الأدوار والمسؤوليات الموكلة للأفراد واضحة كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى إنتاجيتهم.

## ➤ الثقافة التنظيمية:

تعتبر من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم لما لها من تأثير مباشر على تصرفات الأفراد وكذا على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة كما لها تأثير على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي تحكمها معايير واضحة.

## ➤ ظروف العمل:

يقصد بها بيئة العمل المادية الإضاءة، الضوضاء، الأثاث، تنظيم المكاتب، التهوية... إلخ، التي يعمل بها الأفراد، حيث تؤثر البيئة السليمة على سلوك الأفراد وقد تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على إنتاجية الفرد.

## ➤ درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها:

إن المناخ الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد، كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك والعمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة. (جايب، 2021، صفحة 41)

## 3. العوامل الشخصية:

إن العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث نوعه ذكرا أم أنثى، أو مستواه التعليمي، وأيضا من حيث عدد سنوات خبرته في العمل وحصوله على دورات تدريبية تؤثر بشكل أو بآخر في تشكيل درجة فاعلية المناخ التنظيمي، بحيث يشكل درجة معينة من كفاءة الأداء.

وهناك عوامل شخصية أخرى تؤثر على المناخ التنظيمي نوجزها فيما يلي: (شامي، 2009-2010، الصفحات 49-50)

## ➤ قدرات الفرد:

فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوعا من الإحباط ومن ثم تنخفض إنتاجيته.

## ➤ تناقض القيم:

قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، مثل هذه السلوكيات قد توجد شعورا لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأتيب الضمير مما ينعكس سلبا على إنتاجه.

## ➤ درجة المخاطرة:

فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.

## ➤ خصائص أعضاء التنظيم:

تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفضي التعليم والطموح سيكون مناخها التنظيمي مختلفا تماما عن منظمة تزيد فيها نسبة العاملين صغار السن وذوي المستوى التعليمي المرتفع ومرتفعي الطموح، كما يكون المناخ أكثر ودا وتآلفا في المنظمات التي يشارك أعضائها بعضهم البعض في الأنشطة الاجتماعية خارج التنظيم.

## 4. العوامل النفسية:

للعوامل النفسية دور كبير في المناخ التنظيمي نذكر منها: (العبري، 2022)

## ➤ الضيق والقلق:

عندما يجد الفرد صعوبة في تحقيق رغباته وحاجاته الأساسية يتولد لديه شعور القلق والضيق، لذلك يجب النظر في مشاعر الأفراد لخلق بيئة عمل ناجحة.

## ➤ الولاء:

يقصد بالولاء إحساس الفرد بارتباطه بالمنظمة، ومشاركتها والرغبة في الوصول الى اهداف التي ترغب في الوصول اليها، وهذا الارتباط يدفع الفرد للعمل دون ضغط من الآخرين، كما يدفعه لتقديم خدماته للمنظمة برضا وحب.

## ➤ الصراع النفسي:

الصراع صفة لها محوران فهي تنبع من الماضي وتؤثر في المستقبل، ومن أهم أسباب الصراع وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد أو قد تكون من الأهداف الأقل أهمية، أي أن الصراع هنا ينشأ بسبب عدم تحقيق الحاجات المركزية أو الداخلية للفرد على المستوى الشخصي، وتستخدم المنظمات الصراع النفسي كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد تجاه نظم العمل ومن النادر وجود خلافات طويلة حيث يحاول الفرد التغلب دائما على الصراع الفردي التنظيمي وإيجاد توازن بين خاصية الاستقلالية والوحدة على المستوى الإداري في المنظمات.

## المطلب الرابع: معوقات المناخ التنظيمي.

يقصد بالقوى المعوقة، تلك العوامل التي تكون ذات تأثير سلبي على المناخ التنظيمي، وتلك العوامل هي: (المغربي ا،، 2008،

صفحة 27)

- 1- ثبات معايير الأداء المعمول بها لفترات زمنية طويلة وحاجتها الى لتغيير.
  - 2- اعتماد أسلوب الترقية على أساس الاقدمية وليس على أساس الاختيار.
  - 3- عدم اهتمام الإدارة بمشاعر المرؤوسين وتطلعاتهم وتركيزها على الإنتاج.
  - 4- عدم لرغبة الافراد في تحمل المسؤولية.
  - 5- الافتقار الى وجود العلاقات الإنسانية بين الافراد والمنظمة.
  - 6- عدم تشجيع الإدارة الافراد على العبير عن آرائهم وافكارهم.
  - 7- عدم التشجيع على الابتكار والابداع داخل المنظمة.
  - 8- اعتقاد الإدارة ان الصراع بين الوحدات والافراد المتنافسين ظاهرة صحية للغاية.
  - 9- اتخاذ المشرف جميع القرارات بنفسه وابلاغها للمرؤوسين ولا يسمح بمناقشته.
  - 10- سوء التخطيط للمسار الوظيفي للفرد داخل المنظمة.
  - 11- تركيز المنظمة على ان رضا المرؤوسين هو السبيل الوحيد لزيادة الإنتاج.
- المبحث الثالث: مداخل، نماذج المناخ التنظيمي والنظريات المفسرة له.

## المطلب الأول: مداخل قياس المناخ التنظيمي

وضع البعض مداخل لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي تعتبر بمثابة تجميع للمفاهيم المختلفة المستخدمة في تعريف المناخ التنظيمي،

ويمكن الإشارة الى أربعة مداخل هي: (المغربي ا،، 2008)

- المدخل الهيكلي (the structural approach)
- المدخل الادراكي (the perceptual approach)
- المدخل التفاعلي (the interactive approach)
- المدخل الثقافي (the cultural)

➤ المدخل الهيكلي (the structural approach) :

وفقا لهذا المدخل يعتبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص المميزة للمنظمة، وهي مستقلة عن إدراك الافراد. ونجد ان هذا المدخل مماثل لما اسماه البعض مدخل الخصائص التنظيمية organizational attribute approach وبناءا على هذا المدخل فان المناخ التنظيمي ينشأ من عدة اعتبارات تتعلق بالهيكل التنظيمي مثل:

- درجة المركزية في اتخاذ القرارات.
- حجم المنظمة.
- عدد المستويات الإدارية داخل المنظمة.
- نوعية التكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة.
- درجة تحكم القواعد والسياسات في تصرفات وسلوك الافراد.

➤ المدخل الادراكي (the perceptual approach) :

ويركز المدخل الادراكي على تفسير ورد فعل الافراد تجاه المتغيرات والمواقف التي تحدث داخل بيئة العمل. ويمكن توضيح هذا المدخل من خلال الشكل التالي:

الشكل(02): توضيح المدخل الادراكي.



(المصدر: الأستاذ الدكتور عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمي لتنمية الموارد البشرية، كلية العلوم التجارية-جامعة المنصورة،

2008، ص12)

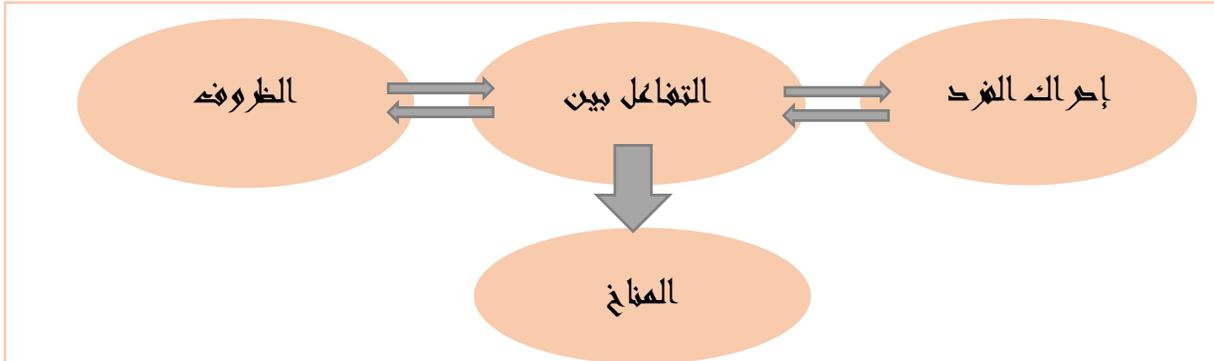
يتضح من هذا الشكل ان الافراد يكونون المناخ التنظيمي من خلال الأوضاع التنظيمية السائدة في المنظمة، ويقصد بالأوضاع التنظيمية (الاتصالات، القيادة، نماذج اتخاذ القرارات ...)

➤ المدخل التفاعلي (the interactive approach) :

يرى هذا المدخل ان الاساس في تكوين المناخ التنظيمي يرجع الى التفاعل والتداخل بين الافراد ومن ثم تأثير ذلك على سلوكهم وتصرفاتهم اتجاه المواقف المختلفة التي تحدث داخل المنظمة. ومن ثم يمكن تعريفه بانه: "عبارة عن تأثير متجمع من خصائص الشخصية وتفاعلها مع العناصر الخاصة بالهيكل التنظيمي".

ويمكن توضيح هذا المدخل من خلال الشكل التالي:

الشكل(03): توضيح المدخل التفاعلي.



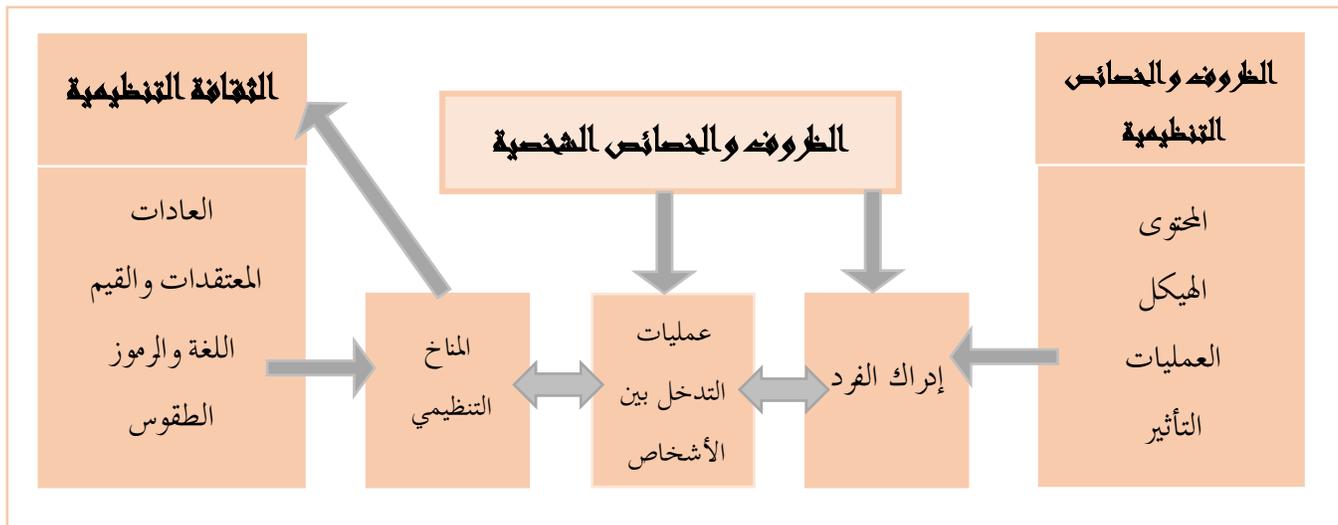
(المصدر: الأستاذ الدكتور عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمي لتنمية الموارد البشرية، كلية العلوم التجارية-جامعة

المنصورة، 2008، ص13)

### ➤ المدخل الثقافي (the cultural)

يركز هذا المدخل على الكيفية التي يتفاوض بها الأفراد ويتفاهمون معا، ويفسرون المواقف التي تحدث داخل المنظمة. ويقوم على أساس أن التفاعل بين المجموعات يعتبر المحدد الأساسي للمناخ التنظيمي مع مراعاة أن المسيطر والمؤثر على هذه التفاعلات هو التبادل وتقسيم المعارف والمعلومات بين الأفراد أو بين المجموعات؛ وأن تلك المعارف والمعلومات يتم التعرف عليها من خلال الثقافة التنظيمية ويوضح الشكل التالي تفسيراً لهذا المدخل كما يلي:

الشكل (4): يوضح المدخل الثقافي



(المصدر: الأستاذ الدكتور عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمي لتنمية الموارد البشرية، كلية العلوم التجارية-جامعة المنصورة، 2008، ص14).

التنظيمية يتأثر بشخصية الأفراد من ناحية وبتفاعل الأفراد من ناحية أخرى، وكل هذا بدوره يؤثر على وجود المناخ التنظيمي، كما أن المناخ التنظيمي يتأثر بالثقافة التنظيمية والتي يمكن أن تعدل من إدراك الأفراد وتؤثر على التفاعل أو التداخل بين الأفراد.

**المطلب الثاني: نماذج المناخ التنظيمي.**

تأتي أهمية التعرف على نماذج المناخ التنظيمي من اجل قياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وما لها من تأثير مباشر على سلوك وأداء الأفراد داخل التنظيم وعلى فعالية المؤسسة بشكل عام ومن بين هذه النماذج ما يلي: (محمد، 2018)

**أولاً: نموذج المناخ التنظيمي كوزير وتوماس:**

حدد كوزير وتوماس الإطار العام للمناخ التنظيمي بثمانية ابعاد: الاستقلالية، درجة التماسك، الثقة، ضغوط العمل، الدعم، التقدير، العدالة، الابداع، مدى تحمل المخاطر.

**ثانياً: نموذج ليتوين وسترنجر:**

قام كل كم ليتوين وسترنجر سنة 1980 بمحاولة لتحديد ابعاد المناخ التنظيمي التي حققت معدلات نمو مرتفعة في ظل بيئة غير مستقرة وقد تم تحديده بأربعة ابعاد وهي:

- شعور العاملين تجاه معايير قياس الأداء.
- المسؤولية والحرية في اتخاذ القرارات.
- دعم العاملين ومساندتهم.
- نظام التحفيز.

**ثالثاً: نموذج كامبل واخرون:**

يشير هذا النموذج الى المناخ التنظيمي يقوم بأربعة ابعاد أساسية هي: (صافية، 2014، صفحة 145)

- الهيكل التنظيمي.
- نظام المكافآت.
- دراسة إحساس الفرد بالمسؤولية.
- دراسة دفع العلاقات بين العاملين.

رابعاً: نموذج تيم وبيترسون(1987):

قد حدد ابعاد المناخ التنظيمي كالتالي: (عيسى ق.، 2009)

- الثقة: ويحدد درجة ثقة الافراد فيما بينهم وبين الإدارة العليا.
- المشاركة: ويقاس درجة اتاحة مشاركة الافراد في اتخاذ القرارات من طرف الإدارة العليا.
- اتخاذ القرار: ويحدد درجة تركز اتخاذ القرار في الإدارة العليا ومستويات التفويض.
- صدق الإدارة وصراحتها: وهو يعطي انطباع بشفافية ووضوح الإجراءات في التعامل بصدق مع افراد التنظيم مما يؤدي الى تحقيق الصراعات الناتجة عن غموض الدور وصياغة المهام.
- الاتصالات الصاعدة: يقاس سلامة قنوات الاتصال وقدرتها على حل المشكلات الداخلية.
- درجة الاهتمام بالأداء العالي: يقاس مدى اهتمام الإدارة بتحقيق مستويات عالية من الأداء.

خامساً: نموذج فورهان وجيلمر(1991):

فقد حدد عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي: (شامي، 2009-2010، صفحة 26)

- الهيكل التنظيمي: ويتضمن متغيرات فرعية مثل حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في الإجراءات، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات.
- درجة تعقيد التنظيم: ويدل ذلك على عدد المستويات الإدارية، الأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات.
- نمط القيادة: وهو ما يعني إذا كان نمط متسلطاً او نمط يعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف والمشاكل.

سادساً: نموذج لولر:

يرى لولر ان ابعاد المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل منها عدد من الابعاد الفرعية:

المجموعة الأولى: تتعلق بالهيكل التنظيمي وتحتوي على:

- مركزية الدرجة في اتخاذ القرار.

- درجة الرسمية في إجراءات العمل.

المجموعة الثانية: والتي أطلق عليها العملية التنظيمية، وهي تحتوي على:

- نمط القيادة.

- نظم مواجهة الصراعات.

- نمط المكافأة.

- حل التناقضات التنظيمية.

### المطلب الثالث: الإدارة وعمليات خلق او تحسين المناخ التنظيمي.

ينطلق الاهتمام بالمناخ التنظيمي من مسلمة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المؤسسة الى أجواء عمل جيدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة، تتمثل عملية تحسين نوعية المناخ التنظيمي في الجهود التي تبذلها المؤسسة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية وخلق قيم مشتركة تمكن المؤسسة من الحصول على قوة عمل راضية، مندفعة ومحفزة ذات شعور عالي بالولاء ما ينعكس إيجابيا على أدائهم الوظيفي، والسؤال المطروح هو: كيف تخلق المؤسسة مناخا تنظيميا فعالا؟

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

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

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

كما أن السياسات يجب ألا تكون عرضة للتغيير والتبديل السريع، بل تتصف بالثبات والاستقرار والوضوح، لأن ذلك سوف يؤثر في نفوس العاملين وذلك عكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعهم الى اظهار سخطهم واستيائهم ومن السياسات المهمة مثلا: سياسة التوظيف، الترقية، النقل وانهاء الخدمة. (سليمة، 2018)

- **تدريب العاملين:** وضع مخطط واضح قصد تدريب العاملين لرفع من كفاءتهم وإمكانياتهم مما يسمح بتحسين أدائهم الذي يعود بالفائدة على مؤسستهم، كما يخلق الولاء والثقة بالمنظمة والاعتزاز بالانتماء إليها وتطويرها بالوسائل المختلفة.

- **وسائل وأنماط الاتصال:** لا شك أن للمعلومة دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة ولكن لإيصال المعلومة بالطريقة وفي الوقت المناسبين يجب تحسين طرق الاتصال ذات الكفاءة العالية والتي تؤدي إلى تنمية روح التعاون بين العاملين وإلى تنمية التفاهم والتقارب دين العاملين والإدارة.

- **عدالة التعامل مع العاملين:** إن خلق المناخ التنظيمي البناء لا يتأتى إلا من خلال وضع أنظمة عادلة للمكافآت، الأجور، الترقيات، العقوبات، بحيث تكون المعايير المتبعة واضحة ونزيهة ما يخلق جو من الثقة والارتياح في وسط الأفراد العاملين ما ينعكس عليهم بروح إيجابية، إذ أن الاتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الانتماء والولاء الفعال للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها.

- **النمط القيادي:** على الإدارة أن تتبنى فلسفة إنسانية في التعامل مع عمالها وذلك بإشراكهم في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل حتى يشعروا بقيمتهم وبإسهاماتهم في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد أو تحامل هي التي تستطيع خلق الثقة بالنفس، الاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب، التغيب، التذمر والتمارض. (جايب، 2021، صفحة 45)

- **أساليب الرقابة:** مما لا شك فيه بأن الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الفعالة للتحقق من انجاز الأهداف، إلا أن الوسائل الرقابية التقليدية غالباً ما تدفع العاملين لابتداع مختلف الوسائل لاختراقها والحد من دورها، إلا أن الإدارة المعاصرة جعلت من الرقابة ليست وسيلة لإحصاء الأخطاء والإيقاع بالآخرين وإنما هي وسيلة فاعلة من أجل التأكد من الإنجاز والتحقق من سبل الانحرافات عن الخطط واتخاذ الإجراءات الوقائية أو العلاجية بشأن الانحراف الحاصل بالأداء، وأن استخدام الرقابة وفقاً للمفهوم الفكري والفلسفي المعاصر من شأنه أن يخلق مناخاً تنظيمياً هادفاً في تحقيق متطلبات المنظمة والعاملين فيها بشكل الملائم.

- **المسؤولية الاجتماعية:** إن المناخ التنظيمي الملائم يجب أن يضع في اعتباره الأساسية بأن المنظمة لا تعمل في فراغ وإنما في إطار مجتمع أكبر ينطوي على العديد من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالمنظمة، فخلق التوازن الهادف بين المنظمة والمجتمع وحاجات كل منهما من شأنه أن يعطي صورة فاعلة في الإنجاز المستهدف وفق المسؤولية الاجتماعية المقترنة بالمنظمة دائماً، حيث أن ربط أهداف العاملين والمنظمة من ناحية وأهداف المجتمع من ناحية أخرى تعطي صوراً مثلى للمناخ التنظيمي الذي يعزز الانتماء للمنظمة في المجتمع والعاملين في المنظمة ويعطي للمسؤولية الاجتماعية بعداً هادفاً في العطاء الفعال في هذا المجال. (شامي، 2009-2010، الصفحات 54-55)

#### المطلب الرابع: النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي.

لقد تعددت المداخل النظرية التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي من منظورات متباينة، ويتعدد المنطلقات الأيديولوجية للباحثين تعددت التصنيفات لهذه المقاربات النظرية بدعا بالنظريات الكلاسيكية مروراً بالنظريات النيوكلاسيكية، ووصولاً إلى النظريات الحديثة. (قيرة، 2016، الصفحات 302-308)

## 1 - النظرية الكلاسيكية:

ظهرت النظريات الكلاسيكية في أمريكا وأوروبا في القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين وارتبطت بشكل كبير بتحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال ضبط عملية العمل وتحسين الأداء، مركزة في ذلك على جملة من المبادئ كتطبيق القواعد البيروقراطية في عملية العمل الاتصال الرسمي، تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، ووحدة الأمر والتوجيه، ومن بين هذه النظريات ذات الارتباط بالمناخ التنظيمي:

أ- النظرية البيروقراطية:

ظهرت هذه النظرية في القرن التاسع عشر كأول نظرية علمية اهتمت بدراسة البناء التنظيمي، والتي يعود الفضل في إرساء قواعدها إلى "ماكس فيبر" الذي انطلق من تعريفه للبيروقراطية والتي تشير إلى الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على السلوك التنظيمي بعد ذلك وضع "فيبر" النموذج المثالي لدراسة التنظيم الذي أطلق عليه الأسلوب الإداري الرشيد لتحليلاته الموضوعية الدقيقة والرشيدة، حيث يعتقد أن النظام العقلي ركيزة فعالية الإدارة، ويضم بقوة مطلق السلطة خصائص عقلية مناسبة في المنظمات تعتمد منطق العمل والرشيدة، وقد اعتمد "فيبر" المناخ المتعلق من أجل الزيادة في الإنتاجية، حيث سعى إلى تحقيق أهداف التنظيم أكثر من اهتمامه بالمتطلبات الاجتماعية للعمال، كما نظر للتنظيم على أنه نسق مغلق يتحد الجهاز الإداري فيه تنظيمًا هرميًا يمكن تقسيمه إلى ثلاث مستويات:

- المستوى الأول: ويتمثل في الإدارة العليا ويقع في قمة الهرم الإداري، مهمته صياغة الأهداف العامة للتنظيم.
- المستوى الثاني: فيتمثل في الإدارة التنفيذية والتي تتجلى مهمتها في وضع الخطط التنفيذية اللازمة لتنفيذ الأهداف والإشراف على عمليات تنفيذها، وتسليم التقارير للسلطة العليا.
- المستوى الثالث: ويتمثل في الإدارة الدنيا، والتي تتولى مهام تنفيذ عمليات الإدارة التنفيذية.

ومن خلال هذا التنظيم الهرمي للجهاز الإداري يتضح بأن البيروقراطية عند "فيبر" تسعى إلى توفير مناخ تنظيمي متعلق يحقق أهداف التنظيم بشكل منظم ومحدد، معتمدة في ذلك على التسلسل الهرمي للسلطة، والضبط الصارم المبني على قيم الرشد والعقلانية من خلال التطبيق الصارم للقواعد البيروقراطية.

ب - نظرية الإدارة العلمية:

نشأت وتطورت هذه النظرية في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية، نتيجة المشكلات التي مست المؤسسات الصناعية، كتندي مستوى الإنتاج وتذبذبه، تفاقم اللامبالاة والإسراف...، وذلك لانعدام

الخبرة أو التدريب بالعمل الصناعي لدى العمال، خاصة وأنهم كانوا هم الذين يحددون بأنفسهم مستويات الإنتاج التي تناسبهم. وهذا ما لفت نظر "تايلور" وزملائه، فسعوا إلى وضع حلول كفيلة لهذه المشاكل، من خلال اعتماد الأسلوب العلمي في اختيار العمال والطريقة العلمية في سير عملية العمل. وقد أعار "تايلور" مسألة صحية المناخ اهتماما بالغا بتركيزه على الظروف الفيزيائية، الرقابة اللصيقة، والضبط الصارم، إذ يرى أنه: "ولكي تصبح وحدة الأمر ممكنة لا بد من تضيق نطاق الإشراف، وبالتالي يمكن جعل الرقابة والإشراف على أساس رجل لرجل Man TO Man بمعنى لكل عامل شخصا معيناً يشرف عليه ويراقبه".

وبهذا يكون "تايلور" قد اعتبر الإنسان مجرد آلة لا يمكنه الإبداع، وإنما يعمل على تنفيذ مهام معينة في أوقات محددة تحت رقابة صارمة، وأن هذا الإنسان لا يدفعه إلى العمل إلا الخوف والطمع وأنه يجب المنافسة لقاء أجر أكبر، وأنه إذا توفر لهذا الإنسان مناخ تنظيمي ملائم من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة وغيرها من الظروف الفيزيائية للمصنع، فإنه لا يكون له الحق في التذمر أو الشكوى

### ج - نظرية التكوين الإداري:

لقد جاءت نظرية التكوين الإداري بفكرة ملازمة تقريبا للأفكار والمبادئ التي جاءت بها نظرية الإدارة العلمية من حيث التركيز على العمليات الداخلية للتنظيم، والاهتمام بمظاهر الأداء المادي والفسولوجي للعمال كمحددات الصحية المناخ التنظيمي، إلا أنهما اختلفنا في بعض المبادئ الأخرى التي تعطي صفات أخرى للمناخ التنظيمي كالتشجيع على المبادرة والمبادأة وغيرها.

وتنحصر نظرية التكوين الإداري في أعمال كل من لوثير جوليك" و "ليندال إرويك" و "موني وربلي" و "هنري فايول"؛ هذا الأخير الذي يعد أحد مؤسسي الفكر الإداري الحديث، خاصة وأن أفكاره كانت ممتزجة بخبرته الواقعية، حيث حدد ستة (06) أنشطة اعتقد أنها تمارس في كل المستويات، وهي الأنشطة الفنية الأنشطة التجارية الأنشطة المالية، الأنشطة المتعلقة بالأمن، والأنشطة المحاسبية، والأنشطة الإدارية. كما اهتم "فايول" بالأعمال والوظائف الإدارية، حيث قام بتحديد خمس وظائف للمديرين، تمثلت في التخطيط التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة.

وقد أعطى أهمية كبيرة لمسألة المناخ التنظيمي، حين أوضح ذلك من خلال المبادئ الأربعة عشر، التي تمثل في مجملها فيما تنظيمية، وضعها كركائز تقوم عليها الإدارة من أجل الوصول إلى تحقيق الكفاية الإدارية، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، ومن أهم هذه المبادئ؛ مبدأ عدالة المكافأة والتعويض، مبدأ المساواة، مبدأ المبادأة، ومبدأ الفريق والتعاون لتوفير مناخ تنظيمي

قائم على أساس العدالة التنظيمية، ويعمل على تنمية روح الجماعة، ومنح نوع من الحرية لفريق العمل من خلال تشجيع المبادرات لتحقيق أهداف المنظمة.

## 2- النظريات النيوكلاسيكية:

لقد جاء تركيز هذه النظريات على الجوانب الاجتماعية والنفسية في العمل كمحددات للمناخ التنظيمي، وذلك كرد فعل على النظريات الكلاسيكية التي اهتمت بالتنظيم الرسمي والجوانب المادية. وقد أدرجنا تحت ضوء هذه المدرسة النيوكلاسيكية عدد من النظريات أهمها:

### أ- نظرية العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه الحركة في النصف الثاني من القرن التاسع عشر، كنتيجة ورد فعل على النظريات الكلاسيكية التي تناولت التنظيم من خلال الجوانب الرسمية وعوامل الرشد الكاملة، وهذا ما رفضته حركة العلاقات الإنسانية ووضعت بدلا منه مبدأ الرشد المحدود؛ الذي يأخذ في الاعتبار القيود المادية والطبقية والبيئية التي تمنع الإنسان عادة من أن يصل إلى الحد الأقصى من الإشباع لحاجاته.

وتقوم هذه الحركة على أفكار إلتون مايو" الذي وجه اهتمامه للعنصر البشري واعتبره أهم عناصر المؤسسة التي تضمن بقائها واستمرارها، من خلال صياغته الفرضية مفادها أن الفرد بالمنظمة يمكن أن يؤثر على الإنتاج، وبالتالي فإن رفع معدل الإنتاج يعتمد على فهم طبيعة الفرد وتشجيعه وتكليفه مع المناخ التنظيمي السائد، وقد توصل إلتون مايو" وزملائه من خلال التحارب والأبحاث التي قاموا بها في مصانع "الهاوثورن" التابعة لشركة "وسترن إلكتروك" إلى أن العلاقات الإنسانية المميزة للبيئة التنظيمية لها تأثير في السلوك التنظيمي. حيث أكدوا على ضرورة عمل القيادة على تحقيق التقارب بين التنظيم غير الرسمي والتنظيم الرسمي من خلال اشراك العمال في عملية الإدارة، والاهتمام بالاتصالات بين مختلف أجزاء التنظيم وضرورة العمل الجماعي، كما اعتبرت هذه الحركة الفرد كل متكامل تحكمه اعتبارات سيكولوجية معينة تجعله يتصرف بوحى من مشاعر. وبهذا تكون حركة العلاقات الإنسانية قد ركزت في مسألة المناخ التنظيمي على القيادة الديمقراطية، وتشجيع العمل الجماعي، وتنمية الاتصالات بين مختلف المستويات التنظيمية كضرورة لإشباع الرغبات الإنسانية للأفراد، حتى يشعرون بالرضا وترتفع روحهم المعنوية فيتجهون إلى تحسين الأداء وتنمية الإبداع التنظيمي، وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

ب - نظرية الفلسفة الإدارية

يعتبر "دو جلاس ماكر يجور" من أبرز أنصار الحركة الإنسانية من خلال نظريته الفلسفة الإدارية التي قدمها في هذا المجال، والتي قامت على افتراض أساسي وهو لكل مدير فلسفته الإدارية ونظريته الخاصة التي تتحدد من خلال قيمه وعاداته الاجتماعية التي تؤثر في سلوكه التنظيمي وتصنع تصرفاته بطابع معين، أي أن السلوك العام للعمال يخضع للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، والذي يتحدد من خلال فلسفة المدير، لذلك وجب تفسير سلوك العمال بشكل يوفق بين أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملون فيها.

وقد جاءت نظرية الفلسفة الإدارية هي الأخرى كرد فعل على المبادئ التي جاءت بها النظريات الكلاسيكية التي نادت بوحدة الأمر، التخصص الوظيفي، الضبط الصارم وتحديد نطاق السلطة؛ هذه الأخيرة التي اعتبرتها النظريات الكلاسيكية الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك الأفراد واتجاهاتهم، وهذا ما اعترض عليه "ماكر يجور" حين اعتبر السلطة مجرد نوع من عدة أنواع الأساليب للتأثير على السلوك الإنساني، كعمليات الإكراه المباشر وأساليب الإغراء، بالإضافة إلى تركيزه على السلطة غير الرسمية، وخلق الثقة بين العمال، مع المرونة في تصميم العمل مما يسمح للأفراد بإبراز طاقاتهم وإبداعاتهم في العمل، بالإضافة إلى تنمية المهارات في ممارسة السلطة المفوضة.

ووفي هذا الإطار يقدم "ماكر يجور" نموذجين أطلق عليهما نظرية (X) والتي تمثل الفكر الكلاسيكي في التوجيه والتحكم ونظرية (Y) التي يؤمن بها وتصور تأثيره بحركة العلاقات الإنسانية (29)، وسنعرض فيما يلي أهم الافتراضات التي قامت عليها كل من النظريتين:

الافتراضات التي قامت عليها نظرية (X):

- الإنسان العادي يكره العمل ويحاول تجنبه قدر الإمكان.
- أغلب الناس يجب أن يجبروا على العمل بالخضوع للرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب لتحقيق أهداف التنظيم.
- الإنسان العادي يفضل أن يوجه من قبل شخص آخر متجنباً المسؤولية.
- الإنسان العادي قليل الطموح يسعى للأمن والاستقرار قبل كل شيء.

الافتراضات التي قامت عليها نظرية (Y):

- الإنسان لا يكره العمل بطبيعته.
- الاعتماد على الرقابة والتوجيه الذاتي دون حاجة إلى رقيب أو موجه خارجي.

- الالتزام بالأهداف يرتبط بمدى المكافأة إشباع حاجاته الذاتية نظير تحقيقها.
- الإنسان طموح ويسعى إلى تحقيق رغباته.
- الأفراد بصفة عامة لهم القدرة على الابتكار.

وبهذا يكون "ماريجور" قد أولى المناخ التنظيمي أهمية بالغة حين أكد على مبدأ الرقابة الذاتية دون الحاجة إلى الموجه الخارجي، وهذا ما يؤكد دعم هذه النظرية إلى الحرية في العمل وتشجيع المبادرات وتنمية روح الإبداع وتأكيد مبدأ التكامل بين أهداف التنظيم وأهداف الفرد من خلال إشراك العمال في الإدارة.

### ج - نظرية الحاجات لـ "ابراهام ماسلو":

تقوم فلسفة "ماسلو" على البحث عن الحاجات التي تحفز الإنسان للعمل، حيث اعتقد أن ذلك يرجع لوجود خمس فئات من الحاجات الإنسانية طبقاً لترتيب وجودها علماً بأنه إذا ما تم إشباع إحداها تظهر الحاجات الأخرى التي لم يتم إشباعها. ويتجلى اهتمام "ماسلو" بالمناخ التنظيمي من خلال تركيزه على إشباع حاجات العاملين التي رتبها ترتيباً هرمياً في تكوينهم الجسمي والنفسي، فوضع أربع افتراضات تحكم مفاهيم نظريته تمثلت في:

- إذا تم إشباع حاجة ما فإنها لا تعود دافعا للسلوك.
- إن في كل إنسان شبكة حاجات معقدة مترابطة
- إن الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم يجب أن يتم إشباعها أولاً قبل الحاجات الموجودة في قمة الهرم.
- تفوق السبل والطرق التي تشبع الحاجات العليا في عددها الطرق التي تشبع الحاجات الدنيا.

وتشمل تلك الفئات التي حددها "ماسلو" ما يلي:

- الحاجات الفسيولوجية: وتتمثل في تلك الحاجات التي يضمن بها الإنسان بقائه كالمأكل والمشرب والملبس والمسكن والنوم والراحة وغيرها، والتي تشكل في مجملها تلك الحاجات المادية التي يسعى الإنسان إلى إشباعها.
- الحاجة إلى الأمن: تظهر هذه الحاجات بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية، وتتضمن الحماية من المخاطر المادية والصحية والتدهور الاقتصادي والاستمرار في الوظيفة وتأمين المركز الوظيفي.
- الحاجة إلى الانتماء: وهي أولى الحاجات الاجتماعية للفرد والحد الفاصل بين الحاجات التي تسبقها والحاجات التي تليها، وتتمثل هذه الحاجات في رغبة الفرد بأن يكون عضو فاعل في الجماعة التي ينتمي إليها والتي يعمل معها.

- الحاجة إلى الاحترام: كحاجة الفرد إلى الشعور بالثقة والمركز الاجتماعي، والقيمة والكفاءة، وإلى رؤية ذلك الاحترام والاعتراف عند الآخرين مثل الحوافز والمكافآت.
- الحاجة إلى تقدير الذات: كحاجة الإنسان إلى الشعور بأهمية وجود جماعته وتطوير قدرته الإبداعية والابتكارية بالكل الذي يحقق إنجازا عاليا.

وكل هذه الحاجات الأربع (الحاجة إلى الأمن الحاجة إلى الانتماء الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلى تقدير الذات حاجات نفسية يسعى العمال إلى تحقيقها في مكان العمل، والتي ترتبط بالمكونات المعنوية للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة. لذلك يمكن القول أن نظرية الحاجات "ماسلو" قد حاولت التركيز على الجوانب المادية والمعنوية في توفير المناخ التنظيمي الصحي للمؤسسات، إلا أنها ركزت أكثر على البعد المعنوي والتي مثلها "ماسلو" في شكل هرم.

الشكل(5): يوضح هرم ماسلو في تدرج الحاجات.



(المصدر: خالد بوشارب بولوداني واسماعيل قيرة، المناخ التنظيمي: المفهوم، والعوامل المؤثرة في فعاليته، جامعة قسنطينة 2، 2016، 306)

لقد اعتمدت النظريات النيوكلاسيكية في تفسيرها للفعالية التنظيمية على المناخ العائلي من خلال سيادة العلاقات الاجتماعية في مكان العمل، والتركيز على مرونة العلاقات الوظيفية، والحوافز غير الاقتصادية عكس ما جاءت به النظريات الكلاسيكية

كما اهتمت أيضا النظريات النيوكلاسيكية بالقيادة الديمقراطية كأسلوب إداري قائم على أساس المشاركة والعمل الجماعي وكذلك فتح قنوات الاتصال.

### 3- النظريات الحديثة:

لقد جاءت النظريات الحديثة كنتيجة للانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية في دراسة التنظيم، بغية محاولة التحكم في المكونات المادية والمعنوية للبيئة التنظيمية من خلال التشجيع على المشاركة، فتح قنوات الاتصال واعتماد النظم والأساليب الإدارية الداعمة للإبداع والتجديد وتطوير قدرات الأفراد وتمييزها بما يتناسب مع التغيرات البيئية الحديثة، ومن أهم هذه النظريات نجد:

#### أ- نظرية Z:

تعتبر هذه النظرية تطويعا للنموذج الياباني في الإدارة للبيئة الأمريكية، ليتماشى مع الثقافة الأمريكية التي تركز على الفردية وترتبط بين المكافآت والأداء، حيث تتم عملية التقييم مرة أو مرتين سنويا، ويتم التركيز فيها على الأداء أكثر منه على العلاقات غير الرسمية (نمط تنظيم أدهوقراطي)، كما يتم الاعتماد على العمل الجماعي في اتخاذ القرارات، وتستند هذه النظرية إلى جملة من الافتراضات تتمحور أساسا حول:

- التوظيف طويل المدى.
- جماعية اتخاذ القرار.
- المسؤولية الفردية.
- التقييم البطيء والترقية.
- القياس الرسمي وغير الرسمي (الصريح والضمني).
- المسار الوظيفي المتخصص نسبيا.
- الاهتمام الشمولي بالموظف وأسرته.
- عدم اللجوء إلى التقييم الدوري.

#### ب- نظرية اتخاذ القرار:

يعتبر هيربرت سيمون "من أبرز ممثليها، حيث انطلق "سيمون" في تناوله للمناخ التنظيمي من خلال العديد من محدداته، ولعل أبرزها هو مفهوم اتخاذ القرار، واعتبره أساسا تدور حوله العمليات التنظيمية المختلفة، أي أن السلوك التنظيمي هو

نتيجة حتمية لعمليات اتخاذ القرار التي تجري في التنظيم كما، تناول المناخ التنظيمي أيضا. من خلال تركيزه على التفاعل بين أعضاء التنظيم كمتغير يؤثر في تكويناتهم النفسية، وبالتالي في كيفية اتخاذهم للقرارات. وقد عرف "سيمون" التنظيم على أنه: "هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد"، أي ضرورة اتصال الأفراد ببعضهم البعض وإنشاء علاقات بينهم من أجل التحكم في عمليات اتخاذ القرار.

ويقدم "سيمون" نموذجا لما يسميه الرجل الإداري كبديل للرجل الاقتصادي الذي قدمته النظريات الكلاسيكية، ومن صفات هذا الرجل أنه يهدف إلى التوصل إلى حلول للمشاكل التي تواجهه، مع وضع صورة مبسطة للعالم المحيط به، من خلال البحث عن بعض البدائل المحتملة، والقواعد البسيطة في اتخاذ القرار.

كما تناول "سيمون" عامل التحفيز كمحدد للمناخ التنظيمي، من خلال المغريات التي يقدمها التنظيم لأعضائه، مع ضرورة تحقيق التوازن بين هذه المغريات والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل.

### ج - نظرية الدافعية:

يعتبر "رنسيس ليكرت" مؤسس هذه النظرية، حيث قدم إسهاما جديدا لنظرية التنظيم مجسدا في النظرية المعدلة أو ما يعرف بنظرية الدافعية، حيث اهتم بالمناخ التنظيمي من خلال تركيزه على البناء الرسمي في التنظيم، وعرفت بالمعدلة لأنها اعتمدت في الأسس التي قامت عليها على تعديل التراث النظري الذي سبقها، وتستند هذه النظرية إلى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، وتؤكد على مدى تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية المميزة للبيئة التنظيمية على أداء الفرد العامل داخل التنظيم حيث ركز ليكرت "على أهمية الدافعية التي تجاهلتها النظريات الكلاسيكية في تحقيق أهداف التنظيم، ويحدد العوامل الدافعة للعمل بين عوامل اقتصادية، وأخرى ذاتية كالرغبة في الانجاز والتقدم وعوامل متعلقة بالأمن وعوامل مرتبطة بالتجديد والابتكار.

وقد عرف "ليكرت" التنظيم على أنه تكوين إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتنافسة لأعضائه، كما أن له خصائص أساسية وأنشطة محددة، زيادة على ذلك، فقد حاول "ليكرت" إبراز ضرورة الاتصالات في الاتجاهين الرأسي والأفقي وفي كل الاتجاهات، كما اهتم أيضا "ليكرت" بدراسة أثر الجماعة في السلوك التنظيمي، واعتبر الجماعة هي وحدة التنظيم الأساسية، حيث أكد على أن الفرد الذي يتصف بالولاء والاندماج في العمل، يكون أكثر استعدادا لقبول أهداف وقرارات الجماعة.

وأوضح أن نجاح التنظيم يتوقف على نوع وأسلوب القيادة، ورأى ضرورة تغيير نمط القيادة الذي يركز على الإنتاج إلى نمط قيادة يركز على العاملين، والذي أطلق عليه "القيادة الديمقراطية" أو "الإنسانية" التي تقوم على ترك حرية التصرف للأفراد بعد

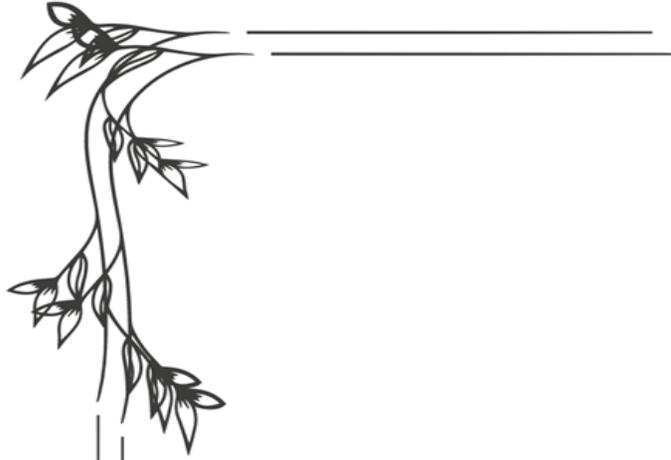
تحديد الأهداف العامة، أي الاهتمام بالأفراد وحل مشكلاتهم وتنمية روح الفريق بينهم، وتهيئة السبل لتأكيد مشاعر الفرد بالقيمة الشخصية وتقدير الذات، على اعتبار الأفراد عنصرا أساسيا من عناصر نجاح التنظيم أو فشله، فإذا كانت علاقات العمل تعاونية ومؤيدة للفرد كان تأثيرها إيجابيا على سلوكه، أما إذا كانت العلاقات تنافسية (صراعية) فإن ذلك يقلل من فاعلية وكفاءة الفرد والتنظيم ككل.

إن هذه المداخل النظرية، وبالرغم من اتفاقها في سعيها لتحقيق أهداف التنظيم رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية، تحقيق الرضا الوظيفي للعمال، وتطوير أساليب العمل كمحددات للفعالية التنظيمية، إلا أنها تباينت بتباين الجانب الذي ركزت عليه كل نظرية، في تناولها لموضوع المناخ التنظيمي، حيث نجد النظريات الكلاسيكية، والتي نظرت إلى التنظيم على أنه نسق مغلق، اعتمدت المناخ التنظيمي المغلق من خلال التركيز على الرجل الاقتصادي بالاعتماد على الأجر والمكافآت المادية، المركزية في اتخاذ القرارات التنظيم الرسمي من ناحية العلاقات ونمط الاتصال. في حين نجد تركيز النظريات النيوكلاسيكية التي نظرت هي الأخرى إلى التنظيم على أنه نسق مغلق منصبا في مجمله على المناخ العائلي، من خلال اهتمامها بالرجل الاجتماعي وتركيزها على المشاركة في اتخاذ القرار، والتنظيم غير الرسمي من حيث العلاقات الإنسانية ونمط الاتصال، بالإضافة إلى مرونة العلاقات التنظيمية داخل مكان العمل. أما النظريات الحديثة التي نظرت إلى التنظيم على أنه نسق مفتوح، فقد ركزت على المناخ التنظيمي المفتوح من خلال؛ اعتماد القيادة الديمقراطية، إشراك العمال في اتخاذ القرارات الاهتمام بالجوانب المادية والمعنوية للعمال التركيز على الرجل الإداري، الاتصال المفتوح، وكذلك اعتماد العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل التنظيم.

## خلاصة الفصل:

بناء على ما تم عرضه من ادبيات حول موضوع " المناخ التنظيمي " حاولنا تكوين صورة عامة لهذا الموضوع لما له أهمية بالغة فهو يعكس شخصية المنظمة بكل ابعادها، فنجاح هذه الأخيرة في خلق مناخ ملائم للفراد يعني خلق أجواء عمل هادفة ترصن الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء، إذ أنّ الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون مدى أهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار، والإسهام في رسم السياسات والخطط والشعور بالثقة المتبادلة بين الإدارة والأفراد.

حيث تبين لنا انه موضوع قائم بذاته له تاريخ طويل نسبيا تراكمت فيه المعارف والنظريات والدراسات المفسرة له، وكشفت عن تأثيره وارتباطاته بالعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى بالمنظمة، ونظرا لكونه متغير جد مهم يتوجب الاهتمام به لما له من فوائد تعود على مختلف المستويات سواء الفردية منها او الجماعية او التنظيمية، فهو يحاول تحسين الاداء التنظيمي وبالتالي تحسين الإنتاجية التي تضفي إيجابية لكل من الفرد العامل والمنظمة وكذا العميل، فهو بمثابة انعكاس للسلوك والاتجاهات السائدة في المنظمة، وعليه فإنّ كفاءة أداء العاملين تتوقف على ما يوفره هذا المناخ من مؤهلات تسمح لهم بتفجير طاقاتهم ومساهمته في تنمية وتطوير منظمتهم، وهذا عن طريق تنمية الكفاءات وتطويرها من خلال التحفيز ونوع القيادة والمساهمة في اتخاذ القرار وكذلك نوع الهيكل التنظيمي المناسب.



**الفصل الثاني:**  
**الإطار المفاهيمي لتنمية**  
**الكفاءات المحورية**



## تمهيد:

يُعد بقاء المنظمة وصمودها وإبداعها في هذا العصر أمراً صعباً ومعقداً، فقد وجدت المنظمات اليوم نفسها أمام منافسة شرسة في سوق لا يعرف الا منطق التميز والابداع والريادة. إذ أن تحقيق ذلك بات مرهوناً بحصولها على المصدر الأساسي لذلك ألا وهو الكفاءات المحورية، أين تؤكد أغلبية الدراسات والأبحاث أن الكفاءات الجوهرية المتواجدة بالمؤسسات تعتبر المورد الأساسي للقيمة المضافة وتشكل الثروة الحقيقية التي تقاس بها قيمة المؤسسات الحديثة.

ستنطرق في هذا الفصل الى الإطار المفاهيمي للكفاءات المحورية من خلال تحديد مفهومها، أهميتها، خصائصها، تنميتها واهداف تنميتها، وماهية الأساليب المتبعة في ذلك، من ثم توضيح علاقة المناخ التنظيمي بتنمية الكفاءات المحورية.

## المبحث الأول: مدخل نظري للكفاءات الخورية.

ان الحديث عن أي مصطلح في ادبيات العلوم الإدارية يقرض علينا المرور أولاً بمدخل نظري له انطلاقاً من المفهوم وتطور ووصولاً الى أهميته، وهو ما سنعالجه من خلال هذا المبحث.

## المطلب الأول: مفهوم الكفاءات وأهميتها بالنسبة للمنظمة

أصبحت الموجودات غير الملموسة (الكفاءات) تشكل الدعامة الأساسية والموارد الاستراتيجي لثروة المنظمة وازدهارها في ظل اقتصاد المعرفة وان نجاح المنظمات في بيئة المنافسة الحادة أصبح مرهوناً بقيمة هذه الموجودات (الكفاءات) واستراتيجية ادارتها، وذلك بسبب دورهم الفاعل في توظيف قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وخلق القيمة ولقد أطلق الباحثون على هذه الموجودات مصطلح الكفاءات.

ويعتبر مفهوم الكفاءات من المفاهيم المتعلقة أساساً بتسيير الموارد البشرية وراس المال الفكري، نظراً لارتباط هذا المفهوم بشكل كبير بخصائص العاملين مقارنة بما يتطلبه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وعلى الرغم من ارتباط الكفاءة بشكل كبير بمعارف ومهارات وسلوك الافراد الا ان موضوع الكفاءة يتعدى هذا بشكل كبير، ليصل الى مفهوم الكفاءة الأساسية للمنظمة والتي تتكون من شبكة من العلاقات بين مختلف موارد المنظمة ضمن نظرة نظامية.

## أولاً: ماهية الكفاءات:

إن مصطلح الكفاءة في عصرنا هذا هو مصطلح كثير التداول بالشكل الذي لا يمكن الاستغناء عنه في جميع العلوم سواء كانت إنسانية أو اجتماعية أو علمية، حيث يقصد بهذا الأخير "تطبيق المعرفة". والمعرفة الفعلية، لتحقيق نشاط علمي يجعل الكفاءة تنتج عن الخبرة المهنية، ويمكن ملاحظتها بموضوعية انطلاقاً من منصب عمل، كما يمكن اثباتها من خلال الأداء المهني.

**-الكفاءة لغة:** الكفاء هو النظرير وكذلك الكفاء والكفؤ على وزن فعل وفعل والمصدر التفاء بالفتح والمد، ويقال لا

كفاء له بالكسر وهو في الأصل مصدر، أي لا نظير له. والكفوء النظرير والمساوي، ومنه الكفاءة في النكاح، وهو أن يكون الزوج مساوياً للمرأة في دينها ونسبها وبيتها، وتكافأ الشيطان تماثلاً، وكافاه مكافأة وكفاء: ماثلة، وفي كلامهم: الحمد لله كفاء الواجب: أي قدر ما يكون مكافئاً له، وفي الحديث الشريف: (والمؤمنون تتكافأ دماءهم) وفي حديث العقيقة (شأتان متكافئتان) في متساويتان في القدر، وكافيته ساويته، وكافأته على متكافئاً لما قام به، وكفاه عن الشيء مكافأة: جازاه ويقال مالي به قبل ولا كفاء أي: مالي به طاقة على أن أكافئه.

وكل شيء ساوى شيئاً فهو مكافئ له، قال تعالى: (ولم يكن له كفواً أحده)، أي ولم يكن له مساوياً ولا نظيراً.

أما في اللغة الفرنسية فنجد كلمة "Competence" في قاموس اللغة الذي أشرف على إنجازه غاستون ميلاري (G.Mialaar) سنة 1979، أنها مشتقة من اللاتينية القانونية "Competania" وتعني العلاقة الصحيحة Rapport "juste" وهي قريبة من الإمكانية والاستعداد "aptitude"

-الكفاءة اصطلاحاً: الكفاءة عدة مفاهيم ولا شك أن الجمع بينها سيقرب معناها الحقيقي ويوضح الرؤية إليها أكثر، وقد عثرنا على الكثير منها في شتى المصادر والمراجع المتخصصة وقد اخترنا منها:

■ يعرفها (Joaquim Dolz)، بأنها: "شبكة المكونات المعرفية والوجدانية والاجتماعية والحس حركية وتطبيقها داخل فئة من الوضعيات وتوجهها نحو غاية محددة"

فهذا لتعريف يرى بأن الكفاءة شبكة متضافرة من المكونات المختلفة، التي تستثمر جميعاً في مجابهة وضعية، ما وتوجهها نحو هدف معين ليتم تحقيقه.

■ أما (Boucef) فيعرف الكفاءة في كتابه "Dela Competence" بأنها ليست حالة أو معرفة مكتسبة، فكتساب معارف أو قدرات (مهارات) لا يعني أن الفرد أصبح ذا كفاءة بحيث يمكن له أن يكون على دراية واسعة بمبادئ المحاسبة والتدبير، ولكن توظيف هذه المعلومات في الوقت المناسب وفي المكان المناسب "Savoir mobiliser"، تكتسب أثناء ممارسة نشاط ما يتم فيه تجنيد المعارف، والقدرات والتوظيف المناسب لها، ولا يمكن اكتسابها من فراغ أو من خلال التلقي السلبي.

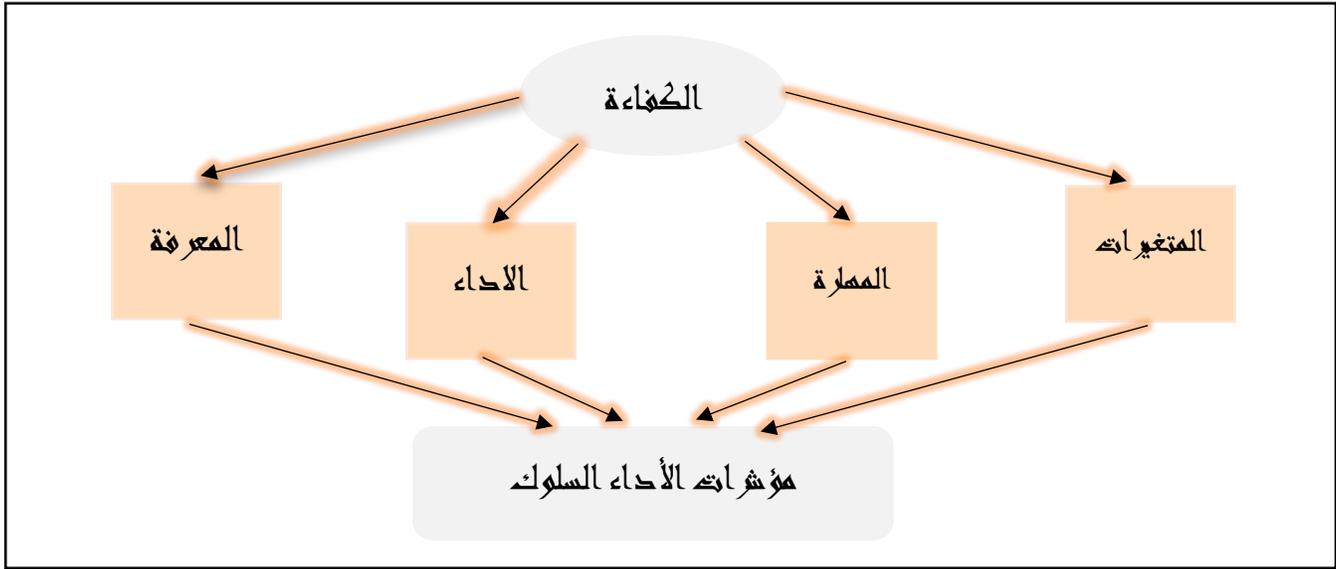
فاكتساب المعرفة أو المهارة لا يعني تحقق الكفاءة، بل توظيف هذه المعارف والمهارات توظيفا نافعا حين الحاجة إليها هو الذي يعطيها وجودها (صيد، 2023)

■ جاء تعريف الكفاءات حسب مواصفة "ISO 2000:9000" على أنها: "القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارف حيز التنفيذ"

■ كذلك نجد (Parry 1999) يعرف الكفاءة على أنها "مجموع المعارف والمهارات والاتجاهات المتداخلة التي تؤثر بشكل كبير على وظيفة الفرد، والتي ترتبط بالأداء الوظيفي"

■ اما (claid 1992) فقد أشار الى ان الكفاءة هي: "مجموع المعرفة والمهارة والمتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين" ويدعم ذلك بالشكل الموالي:

## الشكل رقم (5): بنية تمثيلية للكفاءات



(المصدر: كمال منصور، سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة الأبحاث الاقتصادية والادارية، العدد 07، جامعة بسكرة، جوان، 2010 ص 50).

كما جاءت تعاريف أخرى نذكر منها:

- الكفاءة هي المعرفة والمهارات والقيم، ومنهج التفكير المطلوب لتنفيذ نشاط مهم لإنجاح حياة الفرد المهنية والشخصية والقدرة على المواجهة والاحاطة بمستويات الاتقان الحالي.
  - الكفاءة عبارة عن قدرة مركبة لا تتضمن القدرة على المعرفة او مهارة ما او اتجاه ما، بل تكون مركبة بشكل يتضمن كل منها، وهذا ما يؤدي الى أداء العمل (مرزوقي، 2019-2018، صفحة 56 57)
- بناء على مجمل التعاريف السابقة نستنتج التعريف الآتي:

"الكفاءة هي توليفة المعارف والمهارات والسلوكيات يتميز بها المورد البشري والتي تظهر في ميدان عمله، تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت والزمن المناسب وتمكنه من مواجهو المشكلات وإيجاد حلول لها".

ثانيا: أهمية الكفاءات بالنسبة للمنظمة

❖ أهمية الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة:

تذهب أحدث الكتابات في التسيير إلى أن القدرة على التنافس تكون على أساس الفرص المستقبلية وليس الحالية للمؤسسة في السوق، ومن أهم العوامل في مدى نجاح مؤسسة ما في الوصول مستقبلا إلى الفرص المستقبلية هي عامل الكفاءات. إن

التنافسية تتحقق بتوظيف كفاءات ثمينة، صعبة التقليد، غير قابلة للإحلال، نادرة ودائمة وحتى تساهم هذه الكفاءات في تحقيق التنافسية يجب أن تتسم بالخصائص التالية:

- الندرة: بمعنى يمكن لعدد محدود من المؤسسات فقط الحصول عليها حتى لا يتمكن المنافس من نقلها، أي غير متاحة للمنافسين، بمعنى أن يتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها، كان تتوفر لدى الموارد البشرية القدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.
- عدم القابلية للإحلال: حتى يحافظ المورد على قيمته، لا يجب أن يكون له بديل، حتى لا يتسنى للمنافس نقله لأن التنافسية المحققة يصعب استمرارها حالة تبديل الموارد والكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.
- التقليد: يجب أن يكون المورد صعب التقليد (سواء بالتدريب أو التأهيل) وهذا لمنع المنافس من اكتسابه، وتكمن هذه الصعوبة نتيجة الأسباب التالية:

-طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا كن تجسيدها في بيئة مغايرة

-صعوبة التحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة.

-صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات، مثلا العلاقات ما بين الأفراد، سمعة المنظمة هي ظواهر اجتماعية صعب تقليدها.

ويمكن حماية الكفاءات من التقليد بإحاطتها بنوع من الضبابية والإبهام ويطلق على هذه الضبابية السبب المبهم والذي يقصد به الغموض الذي يكتنف العلاقة ب السبب والنتيجة، م يجعل عملية تقليد هذه الكفاءات من طرف المنافس صعبة، الأمر الذي يقود بالنتيجة إلى صعوبة تقليد الميزة التنافسية المحققة من قبل المؤسسة.

#### ❖ مساهمة الكفاءات في خلق القيمة:

يعرف Zeithaml القيمة على أنها التقييم العام لأهمية المنتج والخدمة من قبل المستهلك وذلك على أساس ما يدركه مما يتحصل عليه.

وتعتبر إضافة قيمة للسلعة أو الخدمة هي مفتاح النجاح للمؤسسة، وذلك من خلال البحث الدائم والمستمر عن طرق جديدة لإضافة قيمة مادية ومعنوية في المنتج أو الخدمة لتحقيق رضا الأطراف ذات الصلة مع المؤسسة وتعد خلق القيمة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة من المسير، المعلوماتي، رئيس الموارد البشرية... الخ حيث كن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس أو تقدم نفس المنافع بسعر أقل، وذلك بهدف تعزيز مركزها التنافسي وزيادة حصتها السوقية.

إن الطبيعة المتباينة للموارد البشرية من خلال اختلاف مستوياتها وقدراتها تجعل مساهمتها في خلق القيمة متباينة، فمثلاً بقدر ما نجد المستخدم ذوي كفاءات بقدر ما يكون أداؤهم جيداً، وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة، ك أنه كل كانت المؤسسة تمتلك مستخدم من ذوي قدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من الرأس المال البشري والفكري قيماً ومميزاً.

في مجال الإبداع التكنولوجي تزايد الاهتمام الذي توليه المؤسسات للكفاءات البشرية مع مرور الوقت وذلك كون أن الإبداع يتطلب ضرورة وجود أفراد عالي المهارة، والقدرة والخبرة وأصحاب الإنتاجية المرتفعة، وبشكل متميز مع ضرورة توفير الإمكانيات اللازمة لهاته الكفاءات.

في إطار هذا السياق، أصبح من الضروري عدم الاكتفاء بالتسيير العادي للكفاءات بل يجب على المؤسسة أن تتعداه إلى ما يطلق عليه بـ "تسيير الابتكارية" هذه الابتكارية تأتي من أفكار وأراء المبتكرين والمبدع، حيث أن نجاح الإبداع في المؤسسة يتوقف على الكيفية التي يقوم بها المسين بتحفيز وتشجيع العامل.

ومن أجل إدارة جيدة للإبداع في المؤسسة، ينبغي توف ظروف وشروط معينة للمبتكرين، تكون لهم بمثابة الحافز في تأدية أعمالهم وإنجاز أهدافهم المخططة منها:

- بعث روح الثقة في أنفسهم والحصول على التقديرات والشهادات وتمكينهم من المشاركة في المنتقيات والندوات العلمية.
- ترك بعض الحرية في الوقت لأن منهم من يركز على عمله خارج أوقات العمل.
- رفع الروح المعنوية لديهم، وتشجيعهم في إطار عملية البحث والتطوير.

كذلك يجب الإشارة إلى أهمية تكوين الكفاءات باستمرار كونه يعتبر عاملاً استراتيجياً لتنمية المؤسسات والذي يتطلب ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية، والتخطيط له وكذلك مراقبته من أجل الاستثمار الجيد في الكفاءات

#### ❖ تحقيق الأداء المتميز من خلال الكفاءات البشرية:

إن استغلال موارد المؤسسة بأفضل طريقة يحسن من مؤشرات الأداء كالإنتاجية والربحية وتخفيض التكاليف، ومن ثم تخفيض الأسعار ورفع الجودة، وليك يتحقق الاستغلال الأمثل لمواردها يتطلب وجود كفاءات بشرية متطورة، بحكم أنها المورد الوحيد القادر على خلق القيمة وتسمح بتحقيق الأهداف المرجوة بفعالية وهذا بدوره ما يؤثر على الأداء ويدفع بالمؤسسة إلى التفوق وتحقيق الريادة والتميز في الأداء، وكن ذكر دراسة ( Hamal & Parahald ) حول دور الكفاءات المتطورة لتحقيق التميز في الأداء، حيث يعتبران مصدر الميزة التنافسية هي الكفاءات الأساسية (الجماعية) أي مجموع المعارف والتكنولوجيات التي تتوفر على الخصائص التالية:

- 1- مصدر إنشاء القيمة للزبون: أي ما يجعل منتج مؤسسة مميّزا لديهم ويدفعهم للحصول على القيمة الناتجة عن الكفاءات.
- 2- أن تتوفر لدى المؤسسة دون غيرها.
- 3- أن تكون مرنة.

ولقد خصت الدراسة المؤسسات الصناعية، والتي بالتقارب في المستويات التكنولوجية وبالتالي: فإن المورد الدائم للمزايا التنافسية وتحقيق التميز الذي يجب أن تركز عليه المؤسسات في هذه الحالة هو الاختلافات الممكنة على مستوى الكفاءات الموجودة لديها فكل كانت هذه الأخيرة متطورة ومواكبة للتغيرات الحاصلة في المحيط كلما سمح ذلك للمؤسسة بالتموقع كرائد في السوق أو التواجد في أسواق جديدة.

#### ❖ الكفاءات كأساس لربحية المؤسسة:

تحدد طاقة المؤسسة على تحقيق معدلات ربحية مرتفعة أكبر من تكلفة الرأس المال المستثمر وفق عامل هما:

1- القدرة على تحقيق واستمرار الميزة التنافسية: تعد الميزة التنافسية هي المحدد الأول لربحية المؤسسة، وبالتالي تؤكد فرضية هذا العامل على تركيز المؤسسات على المفاضلة ب مزايا التكلفة الأقل، وبمزايا التمييز بمنتجاتها، وأخا مزايا التركيز على قطاع سوقي مع من خلال تقديم منتج ذو جودة عالية بتكلفة أقل.

وعلى ضوء ذلك التحليل، كن نفس ربحية المؤسسة بدرجة أقل من منظور العوائد الاحتكارية (عوائد احتكار السوق)، وبدرجة أكبر تفسر تلك الربحية من خلال عوائد الموارد المحققة للميزة التنافسية، وعلى العكس فإن تناقص الموارد أو تقليدها من المنافس يؤدي إلى تدهور تلك الميزة.

عادة ما تتضاءل الميزة التنافسية في المدى الطويل م يؤدي إلى تناقص العوائد المرتبطة بها بسبب استنفاد الموارد والقدرات المحققة لتلك الميزة أو بسبب تقليد المنافسين لتلك الموارد، إن سرعة تضاءل الميزة التنافسية ترتبط بدرجة كبة بطبيعة خصائص كل من موارد وكفاءات المؤسسة.

2- قدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من موارد كفاءاتها: بمعنى أن العوائد المحققة للمؤسسة من مواردها وكفاءاتها لا تعتمد فقط على مدى استمرار وضعيتها التنافسية الجيدة عبر الزمن، ولكنها تعتمد أيضا على قدرة المؤسسة في الحصول على تلك العوائد، وعلى طريقة تخصيصها والأصول المختلفة التي شاركت في تحقيقها.

وفي الأخير يمكننا القول أن الكفاءات أصبحت مطلبا ضروريا ن لأي منظمة لا يمكن الاستغناء عنها فهي تلعب دور استراتيجي وهام لها، إذ تضمن لها تحقيق الميزة التنافسية والتي تعد سمة تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات في نفس البيئة وتحقق لها موقفا قويا تجاه مختلف الأطراف، بالإضافة إلى خلق القيمة للمنظمة وذلك عن طرق تقديم منتج ذو جودة عالية،

كتحقيق لها الإبداع والتميز، فضلا عن تحقيق الاستمرارية والاستقرار، وغيرها من الأهداف التي ترسمها المنظمة تشكل الكفاءات الدور الرئيسي فيها لذلك، لذلك يتعين على القائمين على شؤون المورد البشري توجيه عنايتهم لهذه الفئة وتهيئة الجو المناسب لها بغاية مساعدتها على تقديم أفكار جديدة ومميزة تتمكن من خلالها المنظمة تحقيق التميز والريادة، ك أن هذه الفئة تعد استثمارا حقيقيا لمن تمتلكها من المنظمات.

ويمكن للمنظمة الاحتفاظ بكفاءاتها والاستفادة من خبراتها عن طريق:

1- تقديم حوافز مادية ومعنوية لاسي الإطراء على الأفكار، وتشجيع الابتكار والإبداع.

2- إشراك الكفاءات في اتخاذ القرارات خاصة تلك التي تتعلق بالتطوير.

3- تكوينها وتطويرها بشكل مستمر. (نوال، الصفحات 21-25)

**المطلب الثاني: مفهوم وتطور الكفاءات المحورية وأهميتها بالنسبة للمنظمة**

**أولا: التطور التاريخي لمفهوم الكفاءات المحورية.**

يمتد اهتمام العلوم الإدارية بالمقدرات الجوهرية الى المدارس الفكرية الإدارية عبر مراحل تطور الإدارة المختلفة، إذ اشارت المدرسة الكلاسيكية بمدارسها الفرعية الثلاثة الى المقدرات الجوهرية، فمدرسة الإدارة العلمية ل (F.taylor) أكدت على منح الخبراء الصلاحية الفنية لوضع الطريقة اللازمة لإنجاز مهمات العاملين، أما مدرسة التقسيمات الادارية ل (H.fayol) فوضعت أربعة عشر قاعدة إدارية تساهم في بناء الكفاءات الجوهرية، في حين اهتمت المدرسة البيروقراطية ل (M.Weber) بالاختيار السليم للمديرين وتأهيلهم لتكون المنظمة قادرة على تحقيق مستويات عالية من الكفاءة، كما ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على العلاقات الاجتماعية وضمن نظام الاتصالات التنظيمية والقدرة على التصور والابداع.

واخيرا أكدت المدارس المعاصرة عبر نظرياتها المختلفة على الترابط بين مكونات المنظمة الملموسة والغير الملموسة، وبالتالي فإن الكفاءات لم تنشأ من فراغ، بل كانت نتيجة طبيعية لتطور الفكر الإداري المعاصر، وانعكاسا للحاجات الاجتماعية والاقتصادية التي استجدت بفعل التطور العلمي والتقني الذي كان له الأثر البالغ في دفع كثير من المنظمات الى احداث تطورات جوهرية في أهدافها وعملياتها ومحتوى برامجها.

كما تعود جذور المقدرات الجوهرية الى أواخر القرن 19، إذ استخدم مدخل الكفاءات في اعداد العاملين في المنظمات المهنية التربوية والذي كان متبعا في كليات الطب، والهندسة، والقانون، والطيران، إذ كان يتم تدريب الطلاب المهنيين على اكتساب مقدرات معينة تتطلبها منهم، ويعد مدخل المنظمة المستند الى الموارد الجذور الأولى للإشارة الى أهمية الموارد النادرة في المنظمة، وكان اول رواد هذه النظرية هي (E.Penorse) المتخصصة في الاقتصاد، إذ اشارت في كتابها الموسوم (نظرية النمو

للمؤسسة) عام 1959، الى ان المنظمات تحاول ان تحصل على الموارد البشرية والمادية النادرة والتي تمكنها من تقديم المنتجات والخدمات المتنوعة التي تميزها عن المنظمات الأخرى، كما اشارت في كتابها الى ضرورة اكتساب المعرفة كونها مقدره مهمة للمنظمة، ولعل اول من استخدم مفهوم المقدرات الجوهريّة في علم الإدارة (Prahalad & Hamel, 1990) في سلسلة مقالات نشرت في جامعة (Harvard)، اذ ركز الباحثان أفكارهم في إشارة واضحة على مفهوم المقدرات الجوهريّة (core competences) بأنها الموارد الحقيقيّة للميزة التنافسيّة التي تتجسد في قدرة الإدارة على تحقيق التوافق بين المهارات البشرية والتنظيمية ومساراتها التكنولوجية، بما يعزز مقدرات المنظمة الدخول في الأسواق المحتملة، والاستجابة لحاجات الزبائن وتحقيق اعظم قيمة ممكنة لهم، من خلال تمايز منتجاتها عن المنافسين وصعوبة تقليدها، لذا يعد بناء المقدرات الجوهريّة للمنظمة ممازجة بين المهارات الشخصية لعاملها والممارسات التنظيمية للمنظمة وقد اجتمعت مجموعة عمل "المقدرات الجوهريّة" في اذار من عام 1999، التي أسست في ذلك الوقت عشرة مقدرات جوهريّة، وقامت في عام 2004 بنشر وثيقة تحتوي على هذه المقدرات بشكل رسمي لكي تعتمد من قبل المنظمات، ونتيجة للتقدمات العديدة التي شهدتها العالم تم تصنيف المقدرات الجوهريّة الي: بشريّة، وتنظيمية، ومالية، وتكنولوجية. (عباس، المقدرات الجوهريّة للموارد البشري الاكبح المعاصر لتنافسيّة الاعمال، 2014، الصفحات 17-19)

### ثانيا: مفهوم المقدرات الجوهريّة للموارد البشرية.

تصاعد الاهتمام بالمقدرات الجوهريّة للمورد البشري في منظمات الاعمال على اختلاف أنواعها، وذلك للخصائص الفريدة من التي تتمتع بها، وإمكانية استخدامها في مواجهة التغيرات السريعة ومواكبة المستجدات المتسارعة، اذ تعد المقدرات الجوهريّة للمورد البشري احدى الأساسيات لكمال الامسان شخصيا واجتماعيا، وتم التأكيد على ان المقدرات البشرية هي احد الموارد المتوفرة لدى المنظمة، والتي تساعد على امتلاك عناقيد من المزايا الفريدة لناء الميزة التنافسيّة، كما انها تقود الى الأداء الفعال والتفوق في الوظيفة، وان المنظمات تنظر الى المقدرات الجوهريّة بأنها المصدر الرئيس للميزة التنافسيّة التي تستطيع تحقيقها من خلال المهارات والمعارف والتجارب الخاصة بالموارد البشرية النادرة، والصعوبة التقليد من قبل المنافسين، وانها مجموعة معايير ترتبط بالفرد لإنجاز الوظيفة المطلوبة منه. ويمكن استخدام المقدرات الجوهريّة للمورد البشري في تحقيق الأغراض المختلفة لإدارة الموارد البشرية وفي انشطتها المختلفة بضمنها: "الاختيار، والتطوير، وإدارة الوظائف، والتخطيط التعاقبي، وإدارة الأداء... وغيرها وتبرز المقدرات الجوهريّة البشرية عندما يتم تأدية النشاطات و المهام بشكل مميز من قبل الفرد والمجموع، كما تتعلق بالقدرة والرغبة لأداء المهمة، ويمكن استخدامها لتوضيح العلاقة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي، ويرى فريق اخر من الباحثين بان المقدرات الجوهريّة البشرية تتمثل في "المقدرات الشاملة، والمهارات السلوكية، والمهارات التقنية"، ومن وجهة نظر احد الباحثين ان المقدرات

الجوهريّة ناتجة عن مهارات المورد البشري ومهارات القيادة و الإدارة في المنظمة، كما ان علماء الإدارة الاستراتيجية ينظرون الى المقدرات الجوهريّة بتمها الامكانيات التنظيمية التي تعتمدها المنظمة لكسب الميزة التنافسية، في حين تنظر إدارة الموارد البشرية الى المقدرات الجوهريّة على أنّها الإمكانيات الإنسانية المتعلقة بأداء الوظيفة بشكل متفوق، وتلعب المقدرات الجوهريّة للمورد البشري دورا مهما على صعيد الاخلاق، واحداث التغيير، والاتصال وتبادل المعلومات، والتمكين، وتتكون المقدرات الجوهريّة من راس المال البشري وراس المال الاجتماعي.

ويمكن تحديد مفهوم المقدرات الجوهريّة بشكل ادق من خلال النقاط التالية:

1. مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والحوافز والاعتقادات والقيم والمصالح.

2. ترتبط بالإدارة الفاعلة والتفوق.

3. جديدة بالملاحظة وقابلة للقياس من خلال معايير مقبولة وجيدة.

4. ترتبط بالاتجاهات الاستراتيجية المستقبلية ويمكن ان تحسن من خلال التدريب والتطوير.

ويمكن من خلال الجدول التالي توضيح بعض التعاريف التي أوردها الباحثين عن المقدرات الجوهريّة للمورد البشري:

تعريف المقدرات الجوهريّة للمورد البشري على وفق اراء عدد من الباحثين والكتاب:

الجدول(01): مفهوم الكفاءات الجوهريّة.

المفهوم:	
1	مقدرات الافراد التي تساعد أصحاب العمل على التمييز بين العاملين الجيدين والغير جيدين داخل المنظمة، وفي اتخاذ القرارات الإدارية منها التقييم، الاستئجار، الترقية.
2	شبكة المعرفة ذات العلاقة بالمهارات والمواقف التي تؤثر وبشكل رئيسي على الوظيفة (الادوار، المسؤوليات)، اذ ترتبط ارتباط مباشر بالأداء الوظيفي، ويمكن ان تقاس وفق بعض المعايير المقبولة، وتحسن عن طريق التدريب والتطوير.
3	طريقة التصرف والتفكير التي يعتمدها الفرد في العديد من الحالات والمواقف ولفترة زمنية طويلة في اغلب الأحيان.
4	المصدر الرئيسي لمحترفي الصناعة في كافة المجالات التي تساعد على توليد الميزة التنافسية للمنظمة
5	الخصائص التي بنيت في المنظمة والتي وتمثل احدى العوامل الحرجة المتمثلة في سلوك العاملين وأعضاء المنظمة.

6	انعكاس لعملية التعلم التعاوني وتنسيق مهارات العاملين المتنوعة، وتكامل التقنيات المتعددة داخل المنظمة.
7	تركيبية من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني ومن ثم يرجع للمنظمة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها.
8	مجموعة من المهارات والمعارف والسلوكيات، وتعد مهمة جدا للنجاح التنظيمي، والأداء الشخصي، والتطوير المهني
9	مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يجب ان يمتلكها المحترفون لضمان أداء الاعمال الحرجة بكفاءة عالية
10	القدرة على أداء الوظائف والاعمال الخاصة التي تتطلب أنواع معينة من المهارات والاتجاهات والقيم الشخصية.
11	الافراد الذين يقدمون كفاءات عالية، والدعم للأفراد الاخرين العاملين معهم بالإضافة الى تحقيق الأرباح للمنظمة.
12	مجموعة المهارات والترتيبات الجديرة بالملاحظة التي يحتاجها العاملون لكي يقدموا الأداء العالي، وتكون قابلة للتعديل والتطوير.
13	قدرة العاملين على تطبيق معارف ومهارات معينة في وظائف معينة التي من الممكن ان تسهم في تحقيق نتائج إيجابية للعديد من المشاركين.
14	الافراد الذين يمتلكون المعرفة الضرورية والمهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء وظائفهم بشكل أكثر كفاءة من غيرهم.
15	قدرة الفرد على تفهم سلوكه، وكذلك قدرته على الاعتراف بنتائج تفاعلاته مع الافراد الاخرين المتعامل معهم.
16	المعرفة والمهارات والقدرات والخصائص (القيم، الاتجاهات، والحوافز والمبادرة) الضرورية لأداء وظيفة معينة

(المصدر: عباس غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين " المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الاعمال "

سنة 2013، عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع).

وبعد الاطلاع على هذه التعاريف يتضح ان هناك تباين واضح بين الباحثين في تعريف الكفاءات المحورية للمورد البشري، اذ ركز البعض على المعارف والمهارات والسلوكيات الخاصة بالمورد البشري التي تلعب دورا كبيرا في نجاح المنظمة، وحددها اخرون بانه المصدر الرئيس للميزة التنافسية للمنظمة وترتبط بالقيم والاتجاهات والثقافة السائدة فيها، ويمكن تعريف المقدرات الجوهرية للمورد البشري بانها: " مجموعة الخصائص النادرة التي تتمتع بها الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة دون غيرها من المنظمات الأخرى، والتي تطورها وتحافظ عليها لأطول مدة ممكنة، لإمكانية اعتمادها كأساس لبناء وتعزيز الميزة التنافسية، وكذلك تحقيق المنفعة لكل من العاملين والمجتمع". (عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الاعمال، 2013، الصفحات 24-27)

وتعرف أيضا حسب (Hamel & parabalad) انها: "التعلم الجماعي للمنظمة الذي يتناول خصوصا كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المختلفة وإدماج أنواع متعددة من التكنولوجيا"

- وتعرف أيضا: " انها الموارد الفريدة ونقاط القوة تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار عند صياغة الاستراتيجية وتتضمن قوة العمل الماهرة او المعرفة المالية والتسويقية او التكنولوجيا او التسهيلات"
- عرفها (chou et al) " بانها موارد غير ملموسة تعطي المنظمة التميز والتفرد كمهارات، والتكنولوجيا المتكاملة مع طرق تنظيمية معينة" (امينة، 2020)

وبناء على التعاريف المذكورة سابقا يمكن استنتاج التعريف التالي:

"الكفاءات المحورية من الموارد البشرية هي حزمة مكونة المعارف والمهارات والقدرات والخصائص الشخصية النادرة التي يمتلكها بعض الافراد داخل المنظمة وهي نقاط قوة بالنسبة للمنظمة تتيح لها التميز والتفرد عن غيرها، وترتكز عليهم في صياغة استراتيجيتها وتحقيق أهدافها، وضمان مكانتها بين المنافسين، وتحقيق ميزة تنافسية عالية".

**الفرق بين الكفاءات المحورية ومفاهيم مقاربة لها (الكفاءات، القدرات المتميزة، القدرات):**

يكتنف هذه المصطلحات الكثير من الغموض والتداخل فهناك من ينظر إليها على أنها تشير وتهدف إلى نفس المعنى. وهناك من ينظر إلى العكس. وفيما يلي توضيح ذلك: إن الكفاءات تتميز عن الكفاءات المحورية (Core Competencies) بأن الأولى عامة وتمثل الحد الأدنى من المهارات والتي يمكن أن تمتلكها المنظمة من أجل البداية في عملها. وهي لا يمكن أن تحقق الميزة التنافسية للمنظمة، كذلك هي سهلة التقليد ويمكن للمنافسين الحصول عليها بسهولة، وقد تكون ضمن نشاط واحد. أما الكفاءات المحورية فهي أساسية ومركزية لتنافس المنظمة وتحقق ربحيتها وهي صعبة التقليد من المنافسين وغالبا ما تكون ثمرة للتعاون الفاعل بين مختلف أقسام المنظمة ونتاجة عن المعرفة الجماعية كما أنها تكمن لدى الأفراد العاملين في المنظمة وليس في الأصول المدرجة في الميزانية.

أما الفرق بين الكفاءات الجوهرية والقدرات المميزة (Distinctive Capabilities)، فهي أن أساس وجود كلا من القدرات المميزة والكفاءات المحورية هي الموارد الفريدة للمنظمة، وأن القدرات المميزة تتجسد في إمكانية دمج هذه الموارد، فإذا كانت قادرة على تلبية مقاييس الميزة التنافسية الثابتة فهي كفاءة محورية تمنح المنظمة قدرة تسويقية واستراتيجية، وإذا كانت هذه القدرة لا تلي مقاييس الميزة التنافسية فهي عبارة عن مجموعة غير استراتيجية من الموارد.

أما القدرات (Capabilities) فهي تشير إلى مهارات المنظمة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي، وتكمن في القواعد التنظيمية والأساليب المعتادة، أي النمط الذي تعتمده المنظمة على صعيد اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية لتحقيق أهداف المنظمة. وعلى العموم فإن القدرات هي محصلة الهيكل التنظيمي، العمليات، نظم الرقابة، ونظم التعيين المعتمدة من قبل المنظمة. وبما أن القدرات هي موارد غير ملموسة، فإنها تتجسد في الأسلوب الذي يستخدمه الأفراد في التعامل والتعاون وصنع القرارات أكثر من كونها تكمن في الأفراد. (كمال،، 2018)

### المطلب الثالث: خصائص الكفاءات المحورية.

يتضمن الجدول (02) اهم اراء الباحثين لضبط اهم خصائص الكفاءات المحورية، حيث كانت خصائص Hamel & Prahalad أولى الخصائص المقترحة ثم تلتهم اجتهادات وتعديلات الباحثين الآخرين.

### الجدول (02): خصائص الكفاءات الجوهرية.

الرقم	الباحثين	السنة	الخصائص
01	Hamel & Prahalad	1990	-دورة حياة أكبر من جميع المنتجات -غير فردية -تميز المؤسسة عن المنافسين -خلاقة للقيمة في أعين الزبون -المرونة لتضمن انتقالاً أسهل الى الأسواق الجديدة
02	Sckoemaker	1992	-تطور بطيء بالتعلم الجماعي -غير مرنة بالنسبة للاستثمارات -صعبة النقل والتحويل -افضلية تنافسية للزبائن -افضليات التعاضد مع قدرات أخرى استثمار لا يمكن الرجوع فيه
03	Qinn & Hilmer	1994	-مجموعة من القدرات والمعارف -مرنة وطويلة المدى -القدرة على التكيف والتطور -محدودة من حيث العدد -مصدر الوحيد للتحسين في سلسلة القيم في المؤسسة
04	Francis Vidal	1999	-محرك للمؤسسة في العلاقات الدقيقة مع الزبون -تمنح الوسائل للاستراتيجية

05	Fahy	2000	-صعوبة التقليد أو الاستنساخ -خلق قيمة للزبون
06	Cardy & Gandz	2007	-طويلة المدى -صعوبة التقليد -تمثل طاقة المؤسسة في التفوق على المنافسين
07	أكرم الياسري وآخرون	2014	-التراكمية -التفرد -التفوق -الثبات -الموارد والقدرات المكتملة
08	صادق جبار كاظمي وآخرون	2015	-التعلم التنظيمي -رأس المال البشري -المرونة الاستراتيجية

(المصدر: إسماعيل حجازي، أسماء زكري، واقع تطبيق خصائص الكفاءات الجوهرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة

حالة مؤسسة نقاوس مصبرات -باتنة-، مجلة اقتصاد المال والأعمال، مجلد 04، العدد 01، جوان 2019، جامعة حمه الأخضر

بالوادي، الجزائر، ص 140)

من خلال الجدول (02) يمكن ايجاز خصائص الكفاءات المحورية فيما يلي:

- **القيمة:** تصبح موارد المنظمة مصدرا للميزة التنافسية عندما تكون ذات قيمة. وان امتلاك هذا النوع من الموارد يساعد على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تحسن من كفاءة وفاعلية المنظمة. وبحسب تحليل (SWOT)، ان تحسن أداء المنظمة يتوقف على استخدام استراتيجيات المنظمة في استغلال الفرص وتحييد التهديدات البيئية.
- **الندرة:** عندما تكون الموارد ذو القيمة بحوزة عدد كبير من المنظمات المتنافسة لا تعد مصدرا لكل من الميزة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة. والمنظمة التي تنفذ استراتيجية خلق القيمة تتمتع بالميزة التنافسية عندما لا يكون باستطاعة عدد كبير من المنظمات المتنافسة الشروع بتنفيذ متزامن لنقص الاستراتيجية.
- ومن هذا المنطلق، إذا كان لدى منظمة ما موردا ذو قيمة، وان هناك عدد كبير من المنظمات يمتلك ذات المورد، وان جميع هذه المنظمات لديها القدرة على استغلال المورد المذكور بنقص الطريقة او الأسلوب، فهي بذلك تنفذ استراتيجية عامة لا تمنح أي من هذه المنظمات ميزة تنافسية.

وعند تطبيق نفس التحليل الخاص بحزمة موارد القيمة التي تستخدم في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، مع ملاحظة ان تنفيذ بعض الاستراتيجيات يستلزم توافر مزيج معين من الموارد المادية والبشرية والتنظيمية. فاذا كانت هذه الحزمة الخاصة من موارد المنظمة غير نادرة، عندئذ سيكون باستطاعة عدد كبير من المنظمات المتنافسة صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي نحن بصدددها، علما ان هذه الاستراتيجيات لن تكون مصدرا للميزة التنافسية، حتى وان كانت تلك الموارد ذو قيمة. وعلى العموم إذا كان عدد المنظمات الذي يمتلك موردا او حزمة من الموارد القيمة اقل من عدد المنظمات التي هي بحاجة اليها في توليد ديناميكية تنافسية في الصناعة التي تعمل فيها، فان هذا المورد او حزمة الموارد التي بحوزة هذا العدد القليل من المنظمات يحتمل ان يكون مصدرا للميزة التنافسية. (اكرم، 2014، الصفحات 252-253)

▪ **صعوبة التقليد:** ان الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية التي تمتلكها مؤسسة ما يمكن ان تحقق أرباح غير عادية بنسبة لهذه المؤسسة لكن لوقت ليس بالطويل، خاصة إذا تمكنت المؤسسات المنافسة من تقليد هذه الخصائص واكسابها لمواردها البشرية. وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مستمرة ودائمة في الاجل الطويل يتعين عليها اكساب موارد البشرية خصائص ومميزات ترقى بها الى مرتبة الكفاءات المحورية التي تعد عملية تقليدها امرا في غاية الصعوبة والتعقيد بسبب الحالة التاريخية الفريدة التي تمر بها المؤسسة عبر مسارها المهني، ونظرا لعجز المنافسين على فهم طريقة مزج مختلف عناصر الإنتاج المحققة للميزة التنافسية، إضافة الى التشابك الاجتماعي بين الافراد داخل المؤسسة بما يحقق لها الأفضلية امام منافسيها. (زكري، 2016-2017، صفحة 96)

▪ **صعوبة الاستبدال:** ان الإمكانيات التنظيمية تصبح كفاءات محورية عندما لا يوجد لها مكافئ او معادل استراتيجي. فالموارد يصبح مكافئا واستراتيجيا لمورد اخر عندما يمكن استخدام أي واحد منها وبشكل منفصل في تنفيذ نفس الاستراتيجيات. (عماري، 2021، صفحة 680)

#### المطلب الرابع: أهمية الكفاءات المحورية بالنسبة للمنظمة.

تكمن أهمية الكفاءات المحورية بالنسبة للمؤسسة في:

- زيادة المرونة التي تتمتع بها المنظمة للتكيف مع المتغيرات الخارجية.
- بناء منظمة دائمة التعلم وتبنيها لنظام مفتوح تنال من خلاله الطرائق الأفضل لاستخراج الأفكار الجديدة. (جهيدة، 2019، صفحة 11)
- القدرة على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين فضلا عن كسب زبائن جدد مما يولد مركزا تنافسيا مرموقا للمنظمة بواسطة المحافظة على الميزة التنافسية لها والتي يصعب محاكتها من المنافسين، بما يضمن الفرصة في توسيع نشاط المنظمة.
- التعرف على القدرات الغير مستغلة في المنظمة فضلا عن تطور مستوى أداء العاملين وتراكم الخبرة والمعرفة للمنظمة. (بوقصة، 2021، صفحة 24)
- تعتبر الكفاءات المحورية مصدرا مهما لتقييم الأداء والتميز وتعتبر الأساس الذي من خلاله تستطيع المنظمة الاحتفاظ بميزتها التنافسية بصورة أقوى من الاخرين على المدى الطويل. (بوعلاق، 2021)
- تساعد على الاتصال الأفضل والعمل الجماعي في المشاريع المتعددة الوظائف.
- تساعد على خلق قوة عمل متكاملة ومشاركة بنفس القيم والممارسات. (عباس، 2014، صفحة 29)

## المبحث الثاني: تنمية الكفاءات المحورية.

بعد التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة الكفاءات المحورية، وتحديد خصائصها، ابعادها واهميتها. سنتطرق في هذا المبحث الى تنمية الكفاءات المحورية، مفهومها، أهميتها، أهدافها، أساليب تنميتها والصعوبات التي تواجه المؤسسة عند عملية تنمية الكفاءات المحورية.

## المطلب الأول: مفهوم تنمية الكفاءات المحورية وأهم خصائصها.

أولاً: مفهوم تنمية الكفاءات المحورية.

تعرف تنمية الكفاءات المحورية على النحو التالي:

- هي وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية وهي عملية تسعى لرفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب والتوجيه بناء على أسس عملية، محققة الكفاءة الإدارية بأقل وقت وتكلفة ويتم تطوير العاملين من أجل ان يكونوا مؤهلين لأشغال وظائف أخرى أكثر تعقيدا. (العبادي، 2015، صفحة 48)
- هي زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات. (حسونة، 2008، صفحة 136)
- كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المحورية، وبما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري والمعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف وبصورة مستمرة. (جودة م.، 2021)
- تعرف كذلك على انها مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الافراد والجماعات بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الافراد، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والتحفيز وغيرها من وسائل لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها.
- وكذلك يمكن تعريفها على انها مزيج من الوسائل والنشاطات والطرق التي تساهم في رفع أداء العاملين او الموارد البشرية التي تتوفر عليها أي مؤسسة سواء كانت اقتصادية او غير ذلك. (باديس، 2017-2018، صفحة 158)
- تنمية الكفاءات المحورية هي سلسلة من أنشطة المنظمة تجري على تغيير السلوك في الوقت المحدد للأداء. (بوخاري، 2018)
- وقد عرفت أيضا على انها مجمل العمليات التي تؤدي الى تسهيل التعلم التنظيمي وتحقيق الأداء والتغيير من خلال الإجراءات والمبادرات المنظمة التي تتخذها الإدارة لتعزيز أداء المنظمة وزيادة درجة استعدادها للتنافسية. (بلالي، 2017)

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان تنمية الكفاءات المحورية هي تلك الجهود والأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة لزيادة المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات وذلك بهدف رفع مستوى كفاءتهم لأقصى حد ممكن.

### ثانياً: خصائص تنمية الكفاءات المحورية.

تتميز تنمية الكفاءات المحورية بمجموعة من الخصائص نذكر منها: (بوخاري، 2018)

1. تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية: ينظر في الوقت الراهن الى ان تنمية الكفاءات المحورية على انها عملية استراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام واستراتيجية أكبر هي استراتيجية المؤسسة، ضمن إطار ودور إدارة الكفاءات المحورية، وتتكون استراتيجية تنمية كفاءات المحورية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف وتوسعى إلى تطوير وتحسين أداء الجماعة، كما تسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من الكفاءات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل، لرفع كفاءتها الانتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار، لتحقيق الرضا لدى زبائنها الذي يتوقف وجودها على هذا الرضا، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة وينعكس أثرها على نشاط المنظمة في المدى القصير والبعيد، حيث تحتاج هذه التغيرات التعليم واكتساب معارف مهارات وسلوكيات إيجابية جديدة ومتنوعة لاحتوائها و التعايش معها، فهذه المكتسبات(معارف ومهارات وسلوكيات) التي تخلقها التنمية تساعد الى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الكفاءات.

2. تنمية الكفاءات المحورية عملية تعلم مستمر: إن تنمية كفاءات المحورية كاستراتيجية وعملية منتظمة تعتمدان على التعلم، وتهدف الى بناء معارف ومهارات واتجاهات سلوكية، من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، والتكيف مع تغيرات البيئة الديناميكية، وهو ما يعبر ويدل على المحاولات الجادة لإحداث المطابقة والموائمة بين خصائص الكفاءات من جهة، وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة أخرى، ولجعل أدائها في حالة تحسن دائم ومستمر.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف الكفاءات المحورية.

تهدف المنظمات من خلال تنمية كفاءات مواردها البشرية إلى سد الثغرات المعرفية الحالية والمستقبلية لديها، والتي تؤثر سلباً على أدائها. وبالتالي تكون تنمية الكفاءات ضرورية في حال تراجع مستوى أداء الموارد البشرية بسبب وجود نقائص معرفية لديها، نقص في مؤهلاتها، أو ملاحظة مواقف سلبية في سلوكها. وعلى هذا الأساس تكون تنمية الكفاءات ضرورية بالنسبة للمنظمات التي تعرف ثبات أو تراجع مستوى إنتاجيتها بصفة عامة، فتلجأ إلى إدخال تكنولوجيا حديثة واستخدام أساليب إنتاج أكثر تطوراً مما لديها، الأمر الذي يتطلب كفاءات تتناسب مع هذه الظروف الجديدة.

أولاً: أهمية تنمية الكفاءات المحورية:

تتجلى أهمية تنمية الكفاءات بالنسبة للمنظمات ومواردها البشرية من خلال النقاط التالية:

- إثراء وتحيين معارف الموارد البشرية.
- تحضير الموارد البشرية لمواكبة متطلبات الوظائف في إطار برامج تطوير وإدارة مسارها الوظيفي.
- سد الثغرات المعرفية لدى الموارد البشرية، وجعل مواقفها وسلوكياتها أكثر إيجابية، وزيادة ولائها للمنظمة.
- تخفيض معدل الغياب ومعدل دوران العمالة، وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمة.
- تخفيض حجم العمالة بالمنظمة، من خلال إكساب الموارد البشرية المؤهلات الجديدة، تمكنها من شغل وظائف متنوعة وإنجاز مهام متعددة.
- الاستفادة من فرص للترقية، وتحسين مكانة المنظمة في سوق العمل.
- بالإضافة إلى النقاط السالفة الذكر، تسمح تنمية الكفاءات بتحقيق ما يلي:
- توفير الكفاءات الضرورية لمواجهة بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.
- رفع معنويات الموارد البشرية مما يعود إيجاباً على المنظمة، ويحقق رضا زبائنها.
- اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموارد البشرية، وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لتدارك الوضع. (حيمر، 2017)
- ✓ ويرى "ركاب توفيق" ان عملية تنمية كفاءات الأفراد تشكل أهمية بالغة تصل حتى إلى ضمان بقاء المؤسسة مستمرة ومستقرة، وتتعدد أبعاد هذه الأهمية فيما يلي:
- أن تنمية كفاءات الأفراد هي ضرورة لضمان بقاء المؤسسة مستقرة ومستمرة في سوق المنافسة.
- كما أن تنمية كفاءات الأفراد ضرورية في ظل التقدم التكنولوجي السريع وإعادة تنظيم الأنظمة
- كما أن تنمية الكفاءات يؤدي إلى تحسين الأداء وبالتالي تحسين الإنتاج كما ونوعاً بالإضافة إلى الاقتصادية.
- تحسين الخدمات في القطاع الإداري. ونتيجة هذه العوامل أدت بالمؤسسة إلى الاهتمام بتنمية كفاءات الأفراد والتي تعتبر هي الأساس الذي يحافظ على بقائها.
- وباعتبار أن عملية تنمية كفاءات الأفراد تندرج تحت نشاطات إدارة التميز، فإن هذه الأخيرة تلقي بضررها على عملية تنمية الكفاءات لأنها:
- يساعد المؤسسة على تعزيز فعالية الأفراد.
- تعتبر هذه العملية بمثابة أداة لرفع الشعور بالانتماء وتدعيم الولاء للأفراد تجاه مؤسستهم مما ينتج عنه:
- انخفاض معدل التغيب وقلة الصراعات والنزاعات.

- تساعد في حدوث الهدوء والأمن النفسي للأفراد نتيجة بث الثقة، وتحسيسهم بمدى امتلاكهم لمهارات وخبرات ومعارف كفيلا بإحداث ذلك.

إن أي مؤسسة أو تنظيم يحتاج إلى تحسين منتجاتها أو خدماتها لكي ترقى إلى مستوى المؤسسات المنافسة العالمية. وهذا لا يكون إلا عن طريق اهتمام المؤسسات والتنظيمات بتنمية كفاءات أفرادها، لأن تنمية كفاءات الأفراد هي الوسيلة التي يتم من خلالها تحقيق أهداف التنظيم واستمراره. (توفيق، 2017)

#### ثانيا: اهداف تنمية الكفاءات المحورية

إن الاهتمام بعملية تنمية كفاءات الأفراد داخل المنظمة، كان الهدف منه هو تحسين المردودية الإنتاجية كما ونوعا، وكذلك بغية الحفاظ على استقرار المؤسسة ولكي تحقيق المؤسسة أهدافها يجب عليها العمل على تطوير وتنمية مهارات وقدرات الأفراد كل حسب وظيفته ومؤهلاته. لذا نجد أن لعملية تنمية كفاءات الأفراد مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها والمتمثلة في:

- زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد ورفع مستوى مهارة الموارد البشرية وروحها المعنوية.
- تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق تحسين أداء الأفراد.
- اكتساب الأفراد روح المبادرة وكذلك روح التعاون.
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل.
- اكتساب الكفاءات الخفية وغير الظاهرة ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود.
- اكتساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة لتمكينها من أداء أعمال جديدة في المستقبل تحتاجه المنظمة. (توفيق، 2017، الصفحات 52-53)

#### المطلب الثالث: أبعاد (أساليب) تنمية الكفاءات المحورية.

إن تنمية الكفاءة المحورية والاعتناء بها ورعايتها يعظم فرصة الاستفادة منها كما يضمن تطويرها ووصول المؤسسات إلى تحقيق الأهداف المرسومة وتحقيق ميزة بين المنافسين وذلك بالاستغلال الأمثل لمهارات هذه الكفاءات ويتم ذلك عن طريق:

➤ **التعلم التنظيمي:** يركز التعلم التنظيمي على طبيعة التغيير المستمر للمنظمة، فكلما زادت قدرة المنظمة على التعلم زادت قدرة العاملين على إدارة وخزن واسترجاع واستخدام المعرفة الناجمة عن نشاطات وفعاليات التعلم المختلفة. وعليه فإن التعلم التنظيمي يشير إلى عملية التعلم التراكمي التي تحدث من خلال التعامل مع وبين العاملين، وإن قدرات التعلم التنظيمي هي بمثابة اليات نظامية وفعاليات تستخدم من قبل المنظمة لتسهيل عملية الحصول على المعرفة ونشرها داخل المنظمة. (أكرم،

(2014)

➤ **تمكين العاملين:** عرف التمكين بأنه: عملية تعميق مشاعر المقدرة الذاتية بين أعضاء المنظمة من خلال تأشير الظروف التي قد تؤدي إلى الشعور بالضعف والعمل على إزالتها من خلال الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية المتمثلة بالمعلومات التي تتعلق بمقدرتهم الذاتية، كما أن المنظمة يجب أن تؤمن بالآخرين وبقيمة الوقت أيضاً، أي يجب أن تثق بفريق عملها وتعرف كيف ومتى وإلى من تقوم بالتفويض. (عباس، 2014، صفحة 33)

➤ **رأس المال البشري:** يشمل رأس المال البشري جميع الأفراد العاملين داخل المنظمة والذين يعتبرون مصدر مهم لكل القابليات التنظيمية. لذا فإن خبرة العاملين وتدريبهم يمثل قوة وطاقة وإبداع. لذا يعد العاملون أكثر الأصول ثمناً لأنهم مصدر لتفوق المنظمة إذ يعرضون التزامهم في بيئة عمل ديناميكية مع إمكانية تطوير قدراتهم لتحقيق التفوق التنظيمي.

- إن تراكم رأس المال البشري المدرب والكفوء يعتبر عامل وحيد لتحقيق الأهداف التنظيمية، لذا لا فائدة من استخدام تكنولوجيا متطورة من غير وجود رأس مال بشري قادر على استخدام هذه التكنولوجيا. إن رأس المال البشري يشير إلى كافة العمليات التي تتصل بالتدريب والتعليم وغيرها من المبادرات المهنية من أجل زيادة المعرفة والمهارات الكفاءات والقيم والأصول الاجتماعية للعاملين التي سوف تؤدي بالأساس إلى تحقيق رضا العاملين وتحسين الأداء للعاملين وصولاً لأداء المنظمة. (مخيف، 2015)

➤ **الإدارة بالتكنولوجيا:** إن الاتجاهات الحديثة للمنظمات في تطبيق تكنولوجيا المعلومات يتطلب من المختصين ليس فقط تعلم مهارات أو معارف بل دمج وظائف تكنولوجيا المعلومات بشكل فاعل لبناء الهياكل التنظيمية وتعزيز المهارات البشرية لاستغلال التقنيات المتنوعة كخيار استراتيجي. الإدارة بالتكنولوجيا عملية تشمل التخطيط والتوجيه والرقابة والتنسيق فيما يتعلق بتطوير وتنفيذ المقدرات التكنولوجية من أجل تشكيل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة. (علي)

### المطلب الرابع: المعوقات التي تواجه المنظمة عند تنمية كفاءاتها المحورية

تجدر بنا الإشارة لما تواجهه المنظمة عند قيامها بتنمية كفاءاتها خاصة تلك الجوهرية أو المحورية منها، جملة من التحديات والتي تعتبر معيقاً لذلك أهمها ما يلي:

#### 1- الكفاءات غير المستغلة:

تمتلك المنظمات العديد من الكفاءات، هذه الكفاءات تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأداء أنشطتها المختلفة، وهذه الكفاءات قد تكون أو لا تكون استراتيجية، ولذلك يجب أن تقوم كل منظمة بحصر الكفاءات لديها لتحديد تلك الكفاءات التي لديها القدرة على تحقيق ميزة تنافسية وتقديم قيمة مضافة للعملاء، وتحديد تلك الكفاءات غير المستغلة وأيضاً تحديد تلك التي ليس لها القدرة على التوافق مع البيئة الخارجية والداخلية ولذلك يجب التخلي عنها والبحث عن كفاءات جديدة.

وقد يكون من الصعب بالنسبة للمنظمات إلقاء نظرة موضوعية على الكفاءات الموجودة واتخاذ قرارات استراتيجية حول إمكانية الاستثمار على المدى القريب والبعيد، وقد تكون الخطوة الأولى إدارة ومراجعة الكفاءات المطلوبة في المستقبل أو المتصورة مقابل الكفاءات الحالية.

## 2- الطبيعة الديناميكية للكفاءات:

ان الطبيعة الديناميكية والمميزة للكفاءات، يجعل بعض الكفاءات مع مرور الوقت متقادمة بسبب عدم قدرتها على متابعة التطورات التكنولوجية الحديثة، أو بسبب عدم قدرتها على الانسجام، وتطوير كفاءات جديدة عادة تستغرق عدة سنوات، ومن الهام جداً أن تعي وتدرك المنظمة مدى انسجام كفاءاتها المحورية حتى لا تواجه مشكلة الكفاءات المتقادمة، وهذا يعنى ضرورة بإدارة وتنمية الكفاءات بمرونة، ويجب التفكير بتأني شديد قبل التخلي عن أي كفاءة، لأن رعاية الكفاءات المحورية غير المستغلة يستنزف موارد كثيرة.

## 3- تناقص مخزون الكفاءات المحورية بالمنظمة:

لاشك أن تكلفة إحلال موظف بآخر ستكون مرتفعة، وخاصة بالنسبة للمنظمات التي تنفق استثمارات كبيرة في تنمية وتطوير موظفيها، وأيد هذا الرأي (Prahalad and Hamel 1990) موضحين انطباق ذلك بشكل خاص على الوظائف التي تستغرق سنتين أو ثلاثة لاندماج عضو جديد من الموظفين الفنيين أو التقنيين لكي يصبح من الكفاءات المحورية للمنظمة، وأن مقابلات ترك الوظيفة مع الموظفين لا تميل إلى التركيز على ضعف بعض العناصر مثل النفوذ، والأموال المالية في العمل، بل على مضمون العمل، مثل " لم أكن قادراً على استخدام مهاراتي كما ينبغي أن يكون، كان يشعر بالملل، وأنه يحتاج إلى مزيد من التحديات"، أو أنا لا أفعل ما أردت حقاً أن أفعله"، وهذا يدل على اهتمام الإدارة بتحقيق توافق وتوائم بين الكفاءات الفردية مع البيئة التنظيمية ويعتبر هذا من الأمور بالغة الأهمية للاحتفاظ بالموظفين وتحفيزهم، وبالتالي ارتفاع معدل دوران الموظفين بسبب عدم الرضا، يمكن أن يؤدي إلى تناقص مخزون الكفاءات في المنظمة، والتي قد تؤثر بشدة على قدرة المؤسسة على المنافسة مع المنظمات الأخرى في نفس المجال.

## 4- الغموض الاستراتيجي:

إن قدرة المنظمة على التنبؤ بدقة عن الاتجاهات الناشئة في مجال العلم والتكنولوجيا يعتبر أحد الجوانب الهامة لاختيار وتطوير الكفاءات المحورية، لأن المنظمات في حاجة متزايدة لأدوات تخطيط متطورة من أجل وضع استراتيجية ابتكارية ذكية، وإذا تم اتخاذ كل القرارات بمعلومات كاملة من البداية، فستتجه الاستراتيجيات إلى التلاقي في نقطة واحدة بعكس الغموض الاستراتيجي الذي أصبح له دوراً قوياً في عدم التناسق الاستراتيجي وخلق ميزة تنافسية، وبالتالي فإن مفهوم الكفاءة المحورية له تأثير على

المستوى الاستراتيجي، ولذلك يجب أن تعمل المنظمات بشكل منهجي لتنمية الكفاءات المحورية الخاصة بها والعمل على الاستثمار فيهم لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (جودة م، 2021)

**المبحث الثالث: علاقة المناخ التنظيمي بتنمية الكفاءات المحورية.**

**المطلب الأول: تأثير الهيكل التنظيمي على تنمية الكفاءات المحورية.**

بالرغم من تعدد تعريف العلماء للهيكل التنظيمي إلا أن كافة المفاهيم تشترك في كونه: "الإطار الذي يحدد الأقسام والوظائف في المنظمة، ويوزع المهام عليها ويحدد العلاقات التي تربط بين هذه الأقسام والوظائف والأفراد على كل المستويات الإدارية وتشمل هذه العلاقات السلطة والمسؤولية، نطاق الاشراف، المركزية واللامركزية، التفويض، وذلك في إطار من التكامل المتمثل في تنسيق جهود الأفراد والوظائف والأقسام من خلال عمليات الاتصال وفرق العمل المؤقتة والدائمة... الخ". (العريقي، 2013، صفحة 204)، كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل المنظمة، فهو بمثابة العمود الفقري للمنظمة وهو يلعب دورا كبيرا في تنمية الكفاءات والمواهب. حيث أنّ الهياكل التي تتسم بالتوازن والمرونة، من شأنها أن تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات، وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة أدائهم الوظيفي. على عكس ذلك فللهيكل التنظيمي الجامد تأثير سلبي على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها وإعاقه القدرات الإبداعية لدى العاملين فيها، ويعود ذلك إلى كثرة المستويات الإدارية وتعددتها، مما يؤثر على كفاءة الاتصال والموارد البشري في المنظمة، كما يقلل ذلك من حماس العاملين لتقديم أداء أحسن، كما يؤدي إلى التقليل من تفويض السلطة والمسؤولية إلى المرؤوسين، وبالتالي تتأثر قدرة المنظمة على تنمية قدرات ومواهب مواردها البشرية. (الحמיד، 2005، صفحة 297)

ينعكس نوع الهيكل التنظيمي المعتمد داخل المنظمة على درجة الرسمية السائدة ومدى اعتماد كل من القوانين، الأنظمة، القواعد والتعليمات إضافة للإجراءات وكل ما في ذلك يساهم في ضبط سلوك الكفاءات وفعالهم وتصرفاتهم أثناء أداء العمل أي كلما ارتفعت درجة الرسمية داخل المؤسسة يتم كبح بروز مهارات الكفاءات الجوهرية وابداعهم لأنه يتم تقييد طرق القيام بالأعمال والمهام كل ذلك يساهم في الحد من تنمية هذا النوع من الكفاءات. إضافة لذلك المركزية التي تعطي حق اتخاذ القرارات للمراكز العليا وتهميش الكفاءات المحورية وعدم إعطائها حق المشاركة في صنع القرارات إنما تنفذ ما ورد فيها ما يؤدي الى تراجع مستوى تنمية الكفاءة المحورية.

**المطلب الثاني: تأثير القيادة على تنمية الكفاءات الخورية.**

تعد القيادة من العوامل المهمة والمشكلة للمناخ التنظيمي، فهي العملية التي يؤثر فيها الفرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك. (G.Northouse, 2016, p. 6).

كما يلعب النمط القيادي دورا في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد، فالقيادة الأوتوقراطية يتجه فيها القائد نحو السلطة المركزية، ويعتمد على التشريعات (القوانين)، المكافآت، والقوة القسرية في إدارة المرؤوسين (التابعين)، وتكمن قوته في السلطات الرسمية التي يمتلكها، إذ يعني مصطلح الأوتوقراطي "حكم المكتب" والسمة الغالبة لهذا النمط من القيادة الإدارية هي الحرص على العمل والإنجاز، فالقائد يهتم بتخطيط وتنظيم العمل وتوجيه المرؤوسين الذين ينبغي عليهم تنفيذ ما هو مطلوب. (عائشة، 2015-2016، صفحة 16) مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو السلبية وبالتالي فإن هذا النوع من القيادة يمثل عائقا أمام تنمية الكفاءات الخورية من خلال تثبيطه لرغبة الأفراد في تطوير وتحسين مهاراتهم وهو ما ينعكس على أدائهم وأداء الفريق ككل، في حين أن القيادة الديمقراطية تتميز بتفويض السلطة وبالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وبالحرية في تحديد طرق العمل المناسبة، وبالتالي يتعدى على أسلوب العقاب والترهيب في العمل ويعتمد على الترغيب والإقناع، ففي المناخ الديمقراطي يحرص القائد على إشباع حاجات كل فرد من أفراد الجماعة ويسود الاحترام المتبادل للحقوق وتتحدد الأهداف والسياسات وأوجه النشاط نتيجة للمناقشات والقرارات الجماعية، وتوزع الأدوار والمسؤوليات بقبول واقتناع وليس عن طريق الأدوار وتوزيع النشرات، وبالتالي فإن النمط الديمقراطي يركز على استشارة المرؤوسين والتعبير عن ذاتهم في بعض المهام الإدارية تفويض الصلاحيات وإقامة العلاقات الإنسانية القائمة على الاحترام المتبادل بين المدير والمرؤوسين أي تطبيق اللامركزية كأسلوب للعمل (جايب، 2021، صفحة 96)، مما يجعل المناخ التنظيمي تسوده الإيجابية التي تنعكس على تعزيز وتنمية الكفاءات الخورية من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازمين وتشجيع الأفراد على الابتكار والتعلم المستمر وهو ما تسعى إليه القيادة الإيجابية لتحقيق أقصى الاستفادة من قدرات كفاءاتها.

**المطلب الثالث: تأثير الحوافز على تنمية الكفاءات الخورية.**

إن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة والانتماء لعملهم ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية ويشجعهم على تحمل المسؤولية ويحفزهم للتجريب وفق هامش أكبر من الحرية في التعرف لا تعوقه الإجراءات الروتينية، ويرى "الشمري" أن الحوافز عبارة عن مجموعة من القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وترشدهم إلى سلوك معين. كما تعرف الحوافز بأنها مجموعة من العوامل التي تؤثر في الفرد سواء كان رئيسا أو مرؤوسا، وتدفعه إلى المزيد من الجهد نحو تحقيق إنجازات في الأداء عند مستوى الرضا المتولد من الحوافز. (اسحاق، 2012، صفحة 100)

إن تبني المنظمة لنظام أجور وحوافز عادل وشفاف (مادية ومعنوية) يشجع الأفراد المؤهلين الى الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد، ويرغبهم أيضا في الاستمرار بالمنظمة.

مع العلم أن عدم توفر أسلوب للترقية في العمل يتسم بالشفافية والمرونة والتقييم على أساس الكفاءة وليس على أساس الأقدمية فقط قد يؤثر على أداء العاملين وإبداعية الافراد، كما يؤدي الى إضعاف دافعية الأفراد تجاه التعلم وعملية التكوين، كما أن زيادة درجة الإحباط لدى الافراد تعتبر نتيجة منطقية لعدم حصولهم على نتيجة تقييم أدائهم، وهذا الأمر قد يعود الى غموض التعليمات واللوائح التي تحدد طرق التقييم والسلطات والمهام والصلاحيات، فينعكس ذلك مباشرة على مناخ العمل الذي يتسم في هذه الحالة بنوع من الضبابية وفقدان الثقة بين الإدارة والمستويات الدنيا. (صافية، 2014، صفحة 66)

وبالتالي إن وجود نظام حوافز مناسب يخلق مناخ تنظيمي إيجابي يبعث في نفوس كفاءات وأفراد التنظيم الشعور بالارتياح والعدالة وهو ما يحفزهم على زيادة تطوير مهاراتهم الإبداعية والابتكارية ويعزز تنمية هذه الكفاءات المحورية، وعلى عكس ذلك في حالة توفر نظام حوافز غير مناسب الذي يخلق مناخ تنظيمي سلبي.

#### المطلب الرابع: تأثير الاتصال على تنمية الكفاءات المحورية

الاتصال بمختلف أنواعه ونماذجه من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق جملة من الأهداف أساسها التأثير على عملائها. كما تكتسي عملية الاتصال الداخلي للمورد البشري بالمنظمة أهمية بالغة في تحسين نوعية تسيير مختلف الأنشطة والمهام بهذه المنظمة. حيث أن توفر قنوات الاتصال بالمؤسسة تضمن نقل المعلومات بانسياب كبير وسريع داخل المنظمة، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بين الأفراد العاملين والمسؤولين بالإدارة، حيث أن كل العمليات الإدارية تقوم على تبادل البيانات والمعلومات بين مختلف المصالح والأقسام. كما أن الاتصال الداخلي هو عملية تبادل الأفكار والآراء والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة متبادلة بين جميع الأفراد في المنظمة.

من ناحية أخرى فإن المدير كقائد في عملية تسيير وإدارة المنظمة فهو يحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة إلى التوجيه من خلال التواصل المستمر والفعال مع مختلف الأقسام والفروع بالمنظمة، وكذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الأقل. وكل هذا يحتاج إلى الاتصال بهم باستمرار لتوجيههم وتنظيم أعمالهم ومتابعتها، الأمر الذي يحفزهم ويدفعهم إلى تعزيز قدراتهم وتوظيف مهاراتهم طالما أن الإدارة العليا تولي لهم كل الاهتمام وتسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات. (خيرة، 2008)

## المطلب الخامس: تأثير التكنولوجيا على تنمية الكفاءات المحورية.

تعمل إدارة الموارد البشرية جاهدة على توفير كل البرامج والنماذج والطرق بما فيها تكنولوجيا المعلومات للاهتمام بالكفاءات باعتبارها شرطا أساسيا لنجاح المؤسسة والورقة الراجعة للمؤسسة إذا ما استغلت على نحو صحيح وتم اكتشافها بدقة.

## - آثار التدريب الإلكتروني على الموارد البشرية

يعتمد التدريب الإلكتروني أساسا على الانترنت في توصيل المعلومات والمعرفة الى الأفراد المتعلمين أو المتدربين، وتوفر اليوم العديد من الجامعات العالمية ومراكز التدريب المتخصصة برامج تدريبية على الانترنت تتيح للمؤسسات والأفراد امكانية التدريب وفق اختياراتهم الشخصية، وحسب الجدول الزمني الذي يناسبهم، ووجدت الكثير من المؤسسات في هذه الحلول التدريبية فرصا كبيرة لضمان التدريب المستمر لمواردها البشرية، خاصة مع الانخفاض المستمر في تكاليف الدخول الى الشبكة، بالإضافة الى التكاليف المعقولة لهذا النوع من التعليم مقارنة بتكاليف طرق التعليم والتدريب التقليدية، كما أن نشر وتعميق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستوى المؤسسة، مرهون بتوفر الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع تقنيات المعلومات، ومن ثم يعتبر استحداث وتطوير نظم للتعليم والتدريب تتصف بالسرعة والديناميكية، وتوفير فرص التزويد المتجدد والمستمر بالمعلومات والمهارات من اهم القضايا التي تثير الاهتمام في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية اللازمة لنشر وتعميق استخدامات القضايا التي تثير الاهتمام في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية اللازمة لنشر وتعميق استخدامات تقنيات المعلومات في مختلف المجالات. ويوفر التدريب الإلكتروني للمؤسسة امكانيات كبيرة لتطوير وتأهيل مواردها البشرية، بحيث أنه:

- يوفر فرصا كبيرة لتنمية الأعمال من خلال اتاحة فرص التدريب الجيد مع ربح الوقت والتكلفة.
  - تشجيع الموظفين على تحمل المسؤولية في ميدان التدريب والتعلم الذاتي، بالإضافة الى تنظيم أوقات تعلمهم بالشكل الذي يناسبهم، مما يجعلهم أكثر دافعية للتعلم.
  - تلبية كل من حاجات المتعلم العامل والعمل المؤسسة، وذلك بفضل الحرية الكبيرة في اختيار أوقات التعليم والتدريب، مما يمكن المؤسسة من استغلال مواردها البشرية دون انقطاع.
  - امكانية استغلال التدريب الإلكتروني في المراحل الأولى للتدريب أو في برامج التدريب المستمر للعمال.
- ومنه فان الانفاق على تعليم وتدريب الموارد البشرية للمؤسسة يهدف الى رفع كفاءاتها الانتاجية في المستقبل، وهذا الاجراء يؤدي بالضرورة الى زيادة الايرادات للمؤسسة، أي أن الانفاق على التعليم والتدريب هو جزء من الانفاق الاستثماري للمؤسسة، من حيث أنه يخصص جزء من الموارد الحالية للمؤسسة بغية تحقيق عوائد في المستقبل. ويساهم التدريب الإلكتروني في تخفيض تكاليف التعليم

والتدريب للموارد البشرية على مستويين:

➤ المستوى الأول: تكاليف التعليم والتدريب لهذا النوع من التعليم منخفضة كثيرا مقارنة بتكاليف أساليب التعلم والتدريب التقليدية، التي عادة ما يضاف إليها مصاريف التنقل، الاطعام، الأدوات التدريبية ... الخ.

➤ المستوى الثاني: ضمان الاحتفاظ بنفس حجم العمالة خلال مراحل التدريب، وتجنب الخسارة كانت تنتج عن غياب الأفراد المراد تدريبهم عن المؤسسة.

ويضاف الى هذه المزايا أن استغلال الأنترنت في تعليم الموارد البشرية من شأنه نشر ثقافة المعلوماتية وسط العمال والموظفين ودمجهم مباشرة في فضاء تكنولوجيا الأنترنت مما يساعدهم على التكيف السريع مع بيئة الأعمال الجديدة، ويحتم عليهم بذل المزيد من الجهد لكسب المهارات المطلوبة والمعارف الجديدة.

وتتيح تكنولوجيا التعليم الإلكتروني عبر الأنترنت للأفراد المراد تدريبهم امكانية التعلم من منازلهم في أوقات الفراغ، ويتوجب على المؤسسة في هذه الحال تسهيل حصول العمال والموظفين على أجهزة الحاسوب، ومساعدتهم في سداد مصاريف الربط والدخول الى الأنترنت.

#### - دور التدريب الإلكتروني في تنمية الكفاءات

من الواضح أن التدريب باستخدام الأنترنت له فعالية على أداء العاملين وتطوير كفاءاتهم ومهارتهم، ويكون ذلك بوجود كفاءة ذاتية في استخدام الكمبيوتر الامر المهم في بيئة التدريب الإلكتروني، الموظفون الذين لديهم انخفاض الكفاءة الذاتية في استخدام الكمبيوتر غالبا ما يجدون أنفسهم معرضين للمشاكل في استخدام نظام التدريب الإلكتروني، لذلك يجد الموظفون لديهم ارتياح عالي مع ارتفاع الكفاءة الذاتية في استخدام الكمبيوتر لأجل نظام التدريب الإلكتروني.

#### - التدريب الإلكتروني وتنمية الكفاءات:

لا يستثنى التدريب الإلكتروني كأحد الاساليب الحديثة في التدريب من كونه دعامة مساعدة على تطوير الكفاءات. وذلك عبر العديد من الحلول التي يقترحها، نذكر من ذلك توفير شبكات التقييم الذاتي على الأنترنت، وكذا الشأن بالنسبة للمراسلات مع المديرين، فرق المحادثة مع المتدربين، الأعمال التطبيقية الفردية والجماعية، دراسة حالات، تمارين المقابلات والاتصال الكتابي البريد الإلكتروني والشفوي الندوات المصورة بالفيديو كما يعتبر الحل الجماعي عن بعد للحالات التطبيقية من طرف الموارد البشرية لنفس المؤسسة اسهاما لحلول التدريب الإلكتروني ويرتبط التكوين الإلكتروني مع الادارة الإلكترونية من حيث يعتبر مرفقا بيداغوجيا وتقنيا لها يساهم في تكوين الاطارات في بيئة الادارة الإلكترونية تتطلب التحكم في جملة من الكفاءات كفاءات بين الاشخاص كفاءات داخل الاشخاص وكفاءات العمل في جماعة. كما يضم التدريب الإلكتروني تلك الطرق الجديدة التي تجمع

من جهة ما بين هدف الحصول على المعارف وتنمية المهارات المشترك، ومن جهة أخرى الخدمات والفرص المتاحة من طرف التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال. (عماري، 2017)

## خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق الى مفهوم الكفاءة التي ترتبط بالقدرات الفردية والمهارات والسلوكيات والمعارف، حيث ان اهم أنواع الكفاءات في المنظمة ما تعرف بالكفاءات المحورية التي تعتبر حلقة أساسية في موارد التي تمتلكها المنظمة حيث ان هذه الاخيرة تحتل مكانة أساسية وهي بمثابة ركيزة في الاستراتيجية الكلية للمؤسسة.

تساهم الكفاءات المحورية في تحقيق الريادة والتميز ومواكبة التغيرات التي تحصل بسرعة اضافة لدورها الفعال في تحسين الكفاءات الأخرى داخل المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية، وتحديد المتطلبات التقنية التي تحتاجها المنظمة لأداء مختلف اعمالها، كذلك تقوم تحديد دقيق لنقاط ضعف المنظمة وطرق تحسينها، كما انها تقوم بتوجيه وتغيير معارف وأفكار أفراد في المنظمة نحو الافضل عند قيام المنظمة بالتغيير الجذري أو الجزئي، مساعدة المنظمة على إدراك التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية في الوقت المناسب، ما يوجب على المنظمة التي تمتلكها المحافظة عليها وحمايتها وتوفير بيئة العمل المناسبة التي تسهم في تطوير هذا النوع من الكفاءات لأنها تمثل المورد الحرج في المنظمة، والميزة التي يصعب تقليدها.

وللاستفادة من ميزة هذه الموارد أو الكفاءات المحورية على المنظمة القيام ب: تنمية، توصيل وتبادل المعلومات والمعارف بين أعضاء المنظمة وكذلك التعلم القائم على التجارب، كما وجب عليها تشجيع الابداع الذي يستعمل كفاءات محورية الحالية من أجل إنشاء كفاءات جديدة واكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وكيفية ابتكارها وتطويرها عبر الزمن. أيضا يتوجب على المنظمة الاستثمار في الكفاءات المحورية من أجل تامين موقعها التنافسي وكذلك السعي الى المحافظة عليها بمختلف أشكال الحوافز.



## الفصل الثالث:

أثر المناخ التنظيمي على تنمية  
الكفاءات المحورية  
دراسة ميدانية لدى مجموعة  
من الإدارات العمومية



**المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.**

من خلال هذا المبحث من الدراسة، نحاول تقديم تحليل نظري ومفاهيمي للأسس التي توضح الجوانب المهمة للعينة محل الدراسة، وذلك من خلال التطرق الى:

**المطلب الأول: مفهوم الإدارات العمومية وتطورها.**

يتحدد مفهوم الوظيفة العمومية بناء على فلسفة الدولة ومدى درجة تدخلها في الخدمة العمومية، وعلى نظرتها للقائمين بهذه الخدمة، والنظام الذي يختاره لتحقيق غايتها.

**أولاً: مفهوم الإدارات العمومية:**

يقصد بالمؤسسات والإدارات العمومية: الإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير المركزية التابعة لها، والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي، وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي. وتعتبر الإدارة ذلك الجزء في المؤسسة المسؤولة عن تحقيق النتائج المرجوة، والتي وجدت من أجلها في المجتمع بأقل التكاليف من خلال استخدام العناصر المادية والبشرية الاستخدام الأمثل والأفضل، بما يكفل لتلك المؤسسة البقاء والاستمرار في المستقبل.

أما عملية الإدارة فهي نشاط إنساني اجتماعي ذهني، تتناسق فيه جهود العاملين في المؤسسة أفراداً او جماعات لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين على حد سواء.

والإداري هو ذلك الشخص الذي ينسق ويوجه جهوده وجهود الآخرين لتحقيق الأهداف المتفق عليها.

وباستعراض التعاريف التي قدمها الكتاب والباحثون في مجال الإدارة العامة بغية التوصل لفهم مضمونها وتحديد معالمها الأساسية، نلاحظ أن هناك ثلاثة اتجاهات :

- الاتجاه الأول: ينظر إلى الإدارة العامة بالمعنى الوظيفي، من حيث أنها نشاط معين يستخدم لتحقيق مهام معينة وانجاز أهداف ونتائج معينة، يركز أصحاب هذا الاتجاه على العملية (الوظيفية) الإدارية بمراحلها المختلفة من تخطيط وتنظيم وقيادة وإشراف وتوجيه ورقابة.
- الاتجاه الثاني: يهتم بتعريف الإدارة العامة (بالمعنى العضو) من حيث أنها تعبر عن مجموع الأفراد (الجهاز الإداري) الذين يضطلعون بالعملية الإدارية داخل المنظمات العامة المختلفة، أو أنها المنظمة العامة نفسها.

ويعرفها الدكتور إبراهيم العمري الإدارة العامة في هذا الاتجاه على أنها: " مجموعة الافراد الذين يمارسون النشاط الإداري أو رجال الإدارة أنفسهم."

**الاتجاه الثالث:** وهو الاتجاه الأكثر شمولا، حيث ينظر إلى الإدارة العامة نظرة متكاملة وتشمل جانبها الوظيفي بشقيه بالإضافة إلى الجانب العضوي، دون إغفال هدف الإدارة العامة وهو تحقيق أو تنفيذ السياسة العامة. (سمر، 2009، صفحة 05)

### ثانيا: نشأة الإدارات العمومية.

تشكل المديرية العامة إحدى المؤسسات التي حظيت باهتمام السلطات العمومية منذ الاستقلال إلى وقتنا هذا، وأنشئت بمقتضى المرسوم 526-62 المؤرخ في 18 سبتمبر 1962، وألحقت برئاسة الحكومة حيث كلفت تحت اشراف هذه السلطة بصلاحيات متكاملة، تتمثل في جمع العناصر المتصلة بسياسة الوظيفة العمومية والسهر على تنفيذ هذه السياسة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى في اتخاذ كل المبادرات التي قد تساهم في تحسين وتنظيم المرافق العامة وسيرها والرفع من قدراتها، غير أن هذه المؤسسة، رغم طابع الاستمرارية الذي يجب أن تتميز به، لم تحظ بالاستقرار الضروري لأداء هذه المهام.

وعلى إثر إدماجها في وزارة الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري في 04 ديسمبر 1964 وإلحاقها بالوزارة الداخلية في 10 جويلية 1965، ثم إدماجها من جديد في كتابة الدولة للوظيفة العمومية في 05 جوان 1982، فقدت جزءا معتبرا من صلاحياتها وابتعدت بالتالي عن المنطق التكاملي الذي كانت تستمد منه قوتها ومصادقتها، ويتعلق الأمر بالمهام المرتبطة بالإصلاح الإداري والتكوين التي أسندت إلى جهة مستقلة عن الهيئة المركزية للوظيفة العمومية.

ورغم المبادرة التصحيحية التي جاء بها المرسوم رقم 160-91 المؤرخ في 9 أفريل 1991 الذي يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية، والذي قام ب:

- تعزيز المركز القانوني للمدير العام للوظيفة العمومية عن طريق السلطة التنظيمية التي يضطلع بها في حدود صلاحياته واستقلالية الوسائل التي أصبح يتمتع بها.
- استرجاع كل الصلاحيات التي كانت تختص بها المديرية العامة للوظيفة العمومية عند نشأتها ولاسيما في ميدان الإصلاح الإداري والتكوين.
- فتح صلاحيات المديرية العامة على الفضاءات الجديدة الناجمة عن التحولات التي طرأت على مهام الإدارة ومحيطها.

إلا أن هذه القفزة النوعية لم تعمر طويلا، فالتعديلات الحكومية التي حدثت ابتداء من سنة 1996 أعادت الأمور إلى ما كانت عليه قبل هذه المحاولة، إذ وزعت من جديد صلاحيات الإدارات العمومية بين هيئتين مستقلتين تحت إشراف وزير منتدب من سنة 1996 إلى 1998، ثم رئيس الحكومة إلى غاية 31 ماي 2006، ثم وضعت تحت إشراف رئاسة الجمهورية بموجب المرسوم الرئاسي رقم 177-06 المؤرخ في 31 ماي 2006 يمكن حصر كل النصوص القانونية التي ألحقت المديرية العامة للوظيفة العمومية بمختلف مؤسسات الدولة كما يلي:

- المرسوم 526 - 62 المؤرخ في 18 سبتمبر 1962 والقاضي بإنشاء المديرية العامة للوظيفة العمومية
- المرسوم 344 - 64 المؤرخ في 02 ديسمبر 1964 المتعلق بصلاحيات وزير الإصلاح الإداري و التوظيف العمومي.
- المرسوم 362 - 64 المؤرخ في 21 ديسمبر 1964 المتعلق بالتنظيم الداخلي لوزارة الإصلاح الإداري والتوظيف العمومي.
- المرسوم 168 - 65 المؤرخ في 01 جوان 1965 المحدد لصلاحيات وزير الداخلية في مجال التوظيف و آخر بصلاحيات المديرية العامة للوظيفة العمومية.
- المرسوم 238 - 66 المؤرخ في 05 أوت 1966 المتضمن إعادة تنظيم الإدارة المركزية للوزارة الداخلية، حيث كانت في هذه الفترة المديرية العامة للوظيفة قد فقدت العديد من الصلاحيات والمهام وهذا بحكم التدخل لكبير لوزير الداخلية والإدارة المركزية في مهامها وهو ما أثر سلبا على مجال التوظيف في الجزائر.
- المرسوم 42 - 82 المؤرخ في: 23 جانفي 1982 المحدد لصلاحيات كاتب الدولة للتوظيف العمومي والإصلاحات الإدارية.
- المرسوم 199 - 82 المؤرخ في 051 جوان 1982 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لكتابة الدولة للتوظيف العمومي والإصلاحات الإدارية.
- المرسوم 34 - 84 المؤرخ في 18 فيفري 1984 المتضمن إلحاق المديرية العامة للوظيفة العامة بالوزارة الأولى.
- المرسوم 123 - 95 المؤرخ في 29 أبريل 1995 المحدد لصلاحيات المدير العام للتوظيف العمومي.
- المرسوم 124 - 95 المؤرخ في 29 أبريل 1995 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للتوظيف العمومي.
- المرسوم 212 - 96 المؤرخ في 15 جوان 1996 المحدد لصلاحيات الوزارة المنتدبة لرئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري و التوظيف العمومي.

- المرسوم 213-96 المؤرخ في 15 جوان 1996 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية للوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي.
- المرسوم 177-06 المؤرخ في 31 ماي 2000 المتضمن إلحاق المديرية العامة للوظيف العمومي برئاسة الجمهورية الأمانة العامة للحكومة.

#### المطلب الثاني: الأسلاك المشتركة

يعتبر المرسوم التنفيذي 04-08 الصادر في 01 / 01 / 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، الأساس القانوني لجميع المؤسسات والإدارات العمومية، بصفة عامة ومصالح الموارد البشرية بصفة خاصة في تصنيف الموظفين وتحديد مهامهم.

#### أولا: تعريف الأسلاك المشتركة:

هي الأسلاك التي نجدها في جميع المؤسسات والإدارات العمومية والتي تخضع في تنظيمها إلى المرسوم التنفيذي رقم-08 04، والذي نص في مادته الثانية على "يكون الموظفون الذين ينتمون إلى الأسلاك المشتركة في وضعية الخدمة لدى المؤسسات العمومية والإدارات المركزية التابعة للدولة والمصالح المركزية التي تتبعها والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات الإدارية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن تكون مستخدموها خاضعين لأحكام القانون الأساسي للوظيفة العمومية" المادة 70 - من الأمر 03 - 06 .

وجاء في المادة الثالثة من نفس القانون السالف الذكر "تعتبر أسلاك مشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية الأسلاك التي تنتمي إلى الشعب التالية:

- الإدارة العامة.
- الترجمة الفورية.
- الإعلام الآلي.
- الإحصائيات.

-الوثائق والمحفوظات. (القرار المؤرخ في 18 / 03 / 2003 ، ملف رقم 008041، 2004، صفحة 183)

ثانيا: أصناف الأسلاك المشتركة:

لقد صنف المشرع الأسلاك المشتركة حسب مختلف الرتب في القانون 04-08 على النحو التالي:

الجدول(03): يوضح المشرع الأسلاك المشتركة حسب مختلف الرتب في القانون 04-08

1-شعبة " الإدارة العامة "		
الأسلاك:	الرتب:	الصنف:
"المتصرفون"	-متصرف	12
	-متصرف تنفيذي	13
	-متصرف رئيسي	14
	-متصرف مستشار	16
"ملحقو الإدارة"	-ملحق الإدارة	9
	-ملحق رئيس الإدارة	10
"أعوان الإدارة"	-عون مكتب	5
	-عون إدارة	7
	-عون إدارة رئيسي	8
"الكتاب"	-عون حفظ البيانات	5
	-كتاب	6
	-كتاب المديرية	8
	-كتاب المديرية الرئيسي	10
"المحاسبين الإداريين"	-مساعد محاسب	5
	-محاسب اداري	8
	-محاسب اداري رئيسي	10
2-شعبة " الترجمة-الترجمة الفورية"		

12	- المترجم-الترجمان	"سلك المترجمين-الترجمة"
14	- المترجم-الترجمان الرئيسي	
16	- رئيس المترجمين-الترجم	
<b>3-شعبة "الاعلام الالي"</b>		
11	- مهندس دولة	"المهندسون"
13	- مهندس رئيسي	
14	-المهندسون الرئيسيون	
8	-تقني	"التقنيون"
10	-تقني سامي	
7	-معاون تقني في الاعلام الالي	"المعاونون التقنيون"
5	-عون تقني في الاعلام الالي	"الاعوان التقنيون"
<b>4-شعبة "الاحصائيات"</b>		
11	-مهندس تطبيقي	"المهندسون"
13	-مهندس دولة	
14	-مهندس رئيسي	
8	-تقني في الإحصاء	"التقنيون"
10	-تقني سامي في الإحصاء	
7	-معاون تقني في الإحصاء	"المعاونون التقنيون"
5	-عون تقني في الإحصاء	"الاعوان التقنيون"
<b>5-شعبة "الوثائق والمحفوظات"</b>		
12	-وثائقي أمين محفوظات	"الوثائقيين أمناء المحفوظات"
14	-وثائقي امين المحفوظات الرئيسي	
16	-رئيس الوثائقيين أمناء المحفوظات	

10	-مساعد وثائقي امين محفوظات	"المساعدين الوثائقيين أمناء المحفوظات"
7	-عون تقني في الوثائق والمحفوظات	"الأعوان التقنيون في الوثائق والمحفوظات"

(المصدر: المرسوم التنفيذي 04-08 الصادر في 19 / 01 / 2008 المتضمن القانون الأساسي) الخاص بالموظفين المنتميين

للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

### المطلب الثالث: الجماعات المحلية

تعتبر الجماعات المحلية من أقرب الإدارات من المواطن ولها علاقة مباشرة به، فهي من الشعب والى الشعب، وهي بمثابة همزة وصل بين الادارة المركزية والمجتمع المحلي تنقل انشغالات المجتمع المحلي الى السلطات العلية، فهي الوحدة الاساسية التي تتولى القيام والتكفل بجميع انشغالات وحاجيات المواطنين المحليين.

#### أولاً: مفهوم الجماعات المحلية.

الجماعات المحلية هي هيئات ادارية مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية ولها استقلال مالي وذمة مالية مستقلة ولها اسم وعنوان، وهي وحدات جغرافية مقسمة من إقليم الدولة تتولى شؤون مواطنيها، ولتمتعها بالاستقلال المالي اصطلح على تسميتها في بعض الدول بالحكم المحلي. والى درجة تسميتها بالحكومة المحلية، لكن هناك فرق كبير بين مصطلحي الادارة المحلية والحكم المحلي، كون هاته الاخيرة تتضمن مظاهر الحكم التقليدي من التشريع والتنفيذ والقضاء، بينما نظام الادارة المحلية لا شأن له بالتشريع ولا القضاء، حيث ينحصر عمله في مجال الوظيفة التنفيذية بالمرافق ذات الطابع المحلي.

تتولى هاته الجماعات المحلية تنفيا سياسية الدولة في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية، وفي مجالات السكن والتشغيل والتهيئة العمرانية والتعمير.

كما تعرف الجماعات بانها عبارة عن مجموعة من السكان يسكنون حدود ترابية معينة من التراب الوطني ويتميزون بخصائص محددة وبقيم اجتماعية لها علاقة بالعادات والتقاليد والاعراف التي تقررها الوضعية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية للجماعة.

من واجب هاته الجماعة المحلية ان تشرف على تنظيم الشؤون العامة للجماعة، وتساعد على تنظيم شؤونهم الخاصة بالتنسيق مع جميع الجهات على المستوى الوطني.

كما تعرف الجماعات المحلية على أنها وحدة ادارية محلية تضطلع بدور هام وحيوي ورئيس في الدولة الحديثة خصوصا في الوقت الحاضر حيث غدت تلعب دورا كبيرا في التنمية المحلية، وعرفت الجماعات المحلية بانها مساحة محددة من إقليم الدولة التي يقوم النظام المحلي بتقسيمها الى قرية او مدينة صغيرة او كبيرة او مجموعة من المدن والقرى في حين يعرف "ماكينفو وبيج" الجماعات المحلية بانها جماعة قد تكون صغيرة العدد أو كبيرة يعيش الاعضاء فيها بطريقة يشاركون من خلالها في ظروف الحياة الاساسية وفيها يستطيع الفرد ان يقضي حياته كلها داخله، أي داخل الإقليم مع الشعور بالمشاركة الذي ينبع من المصالح ووحدة المصير بالإضافة الى التفاعل بين جميع افراد المجموعة. (مرغاد، 2005)

### ثانيا: اهداف ووظائف الجماعات المحلية

ان الجماعات المحلية انشأت لغرض تحقيق التنمية المحلية، وتقريب الادارة من المواطن، والمشاركة في الحكم على مستوى المحلي . وتحقيق للأهداف المسطرة يجب القيام بعدة وظائف.

✓ أهداف الجماعات المحلية: الاهداف مرتبطة بوجودها وطبيعة نشاطها على الصعيد السياسي والاقتصادي والاجتماعي والاداري

● الاهداف السياسية :هاته الاهداف مرتبطة بالمبادئ الاساسية للإدارة المحلية والسياسة المتبعة من قبل الدولة نذكر منها:  
-تحقيق الديمقراطية: من خلال الادارة المحلية يمكن تحقيق الديمقراطية والتي بواسطتها تتولى الحكم والادارة في هاته المجتمعات، حيث تعتبر الادارة المحلية جزء لا يتجزأ اذ لم تكن اساس قاعدة لنظام الحكم الديمقراطي بالدولة كلها، والحقيقة ان اشراك المواطنين في ادارة وحداتهم المحلية يدرهم على اصول العمل السياسي، وينمي لديهم الشعور بتحمل المسؤولية.  
-دعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي :على الدول ان تحقق الوحدة بالسياسة القوية الاركان على إقليمها، وعليه فان نظام الادارة المحلية المطبق فيها يجب عليه ان يسعى الى تدعيم وتأكيذ الوحدة الوطنية، والقضاء على إي تسلط للقوى السياسية داخل الدولة.

-نظام الادارة المحلية السليم يجدر به ان لا يؤدي الى ظهور مثل هاته القوى القادرة على منافسة النظام، او تعارض توجهات الحكومة المركزية من ممارسات الساسة العامة داخل الدولة، ان الغاية من نظام الادارة المحلية هو تقوية البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة، والك بتوزيع الاختصاصات بدلا من تركيزها في العاصمة.

● الاهداف الادارية: تحقق الاهداف الادارية بالكفاءات الادارية التي تلعب دورا فعالا واساسيا في الادارة المحلية، لأداء الخدمات والوظائف العامة للمواطنين بأيسر السبل. ان نظام الادارة المحلية يساهم في التخفيف من الاعباء الملقاة على السلطات المركزية.

● الأهداف الاقتصادية: تتجلى هاته الاهداف فيما يلي:

-توفير مصادر التمويل المحلي من خلال الضرائب والرسوم المحلية واي ايرادات أملاك المجالس المحلية التي يمكن بها القيام بالمشاريع المحلية.

● الاهداف الاجتماعية: تعتبر الادارة المحلية والمتمثلة في البلدية والولاية الوسيلة الأقرب للإحاطة بانشغالات المواطنين، وبها يحصل التجاوب بين الجهاز المركزي وباقي القطاعات الاخرى.

وظائف الجماعات المحلية: تقوم الجماعات المحلية (البلدية والولاية) وما يتبعهما من مصالح واقسام ومؤسسات مختلطة بعدة وظائف منها:

-حفظ الامن والنظام العام وهو السهر على اراحة المواطنين وتفعيل الامن العام حماية الاشخاص والممتلكات.

-تسيير المصالح العامة المحلية مثل تنظيم الحالة المدنية وتسييرها وتطويرها وفق الاهداف التي رسمتها الدولة. المتعلقة بالإصلاح الاداري وتطوير الخدمات للمواطنين وتحسنها.

-الاتصال والاستماع للمواطن بالإضافة الى مهمة استقبال الزوار وتسهيل وصول المعلومات الى المواطن. (الزغبي، 1993)

**المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.**

سوف نستعرض في هذا المبحث الإجراءات المنهجية للبحث وذلك من خلال تحديد مجتمع الدراسة الأصلي والعينة التي طبقت عليها الدراسة، كما سنعرض الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من افراد عينة الدراسة، وأخيرا توضيح كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي يستخدمها الباحث للتحقق من صدقها وثباتها وصولا الى معرفة مدى التفاوت في تأثير الابعاد المكونة للمناخ التنظيمي على تنمية الكفاءات المحورية لدى الموظفين.

**المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.**

➤ ويمكن أن نعرف مجتمع الدراسة على أنه مجموعة العناصر أو الأفراد التي يقع عليهم الاهتمام أثناء دراسة معينة، والتي

يرغب الباحث ان يعمم عليها النتائج التي توصل اليها من عينة. (نحوي، 2009)

✓ تمثل مجتمع دراستنا في مجموعة الإدارات العمومية لولاية -بسكرة- وما جاورها.

➤ تعريف العينة: هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع أن على تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة، فالعينة هي إذن جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله ووحدات العينة قد تكون أشخاصا، كما تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك. (نحوي، 2009، صفحة 96)

✓ وفي دراستنا هذه تم اختيار عينة بطريقة قصدية من مجتمع الدراسة المذكور سابقا حيث تم توزيع 80 استمارة على افراد العينة المتمثلون في الموظفون من مختلف الإدارات العمومية، وتم استرجاع 76 استمارة وبعد فحصها تم استبعاد 5 استمارات لعدم استيفائها شروط الإجابة الصحيحة وبقي لنا 71 استمارة صالحة للتحليل الاحصائي بنسبة استجابة بلغت 89%.  
**المطلب الثاني: طرق جمع البيانات.**

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول الى البيانات اللازمة، والتي يتم من خلالها معرفة واقع او ميدان الدراسة، وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات.

أ-البيانات الأولية: هي البيانات التي يقوم الطالب بجمعها لأول مرة من الميدان باستخدام أدوات ووسائل البحث الميداني المعروفة (الملاحظة، المقابلة، الاستبيان)، ويعد آخرها من الأدوات الأكثر استخداما لجمع البيانات، من حيث قدرة المستجوبين على عرض مواقفهم بموضوعية وحرية.

وقد تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.V22 (statistical package for social sciences) باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات داعمة للبحث.

ب-البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب، المجلات، الدوريات الورقية والإلكترونية، الرسائل الجامعية، المقالات وأوراق البحث المقدمة في المنتقيات العلمية المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، حيث ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من المصادر الثانوية هو التعرف على الطرق والأسس العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وأيضا أخذ نظرة عامة عن آخر المستجدات التي لها صلة بموضوع البحث.

➤ أداة البحث:

تم تصميم استبانة خاصة، كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، وهذا بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة، وتتكون هذه الاستبانة من قسمين:

- القسم الأول: هذا القسم خاص بالمتغيرات الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من خلال 6 متغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الرتبة، مؤسسة الانتساب، سنوات الخبرة)، وهذا لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة على متغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.
  - القسم الثاني: تم الاعتماد محورين يحتوي كل محور على مجموعة أسئلة خاصة بكل متغير على حدى والتي شملت 36 فقرة موزعة على جزئين والتي عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، وقام المبحوثون بالإجابة عنها،
  - المحور الأول: تضمن المتغير الأول للدراسة وهو المناخ التنظيمي والذي يتكون من (26) فقرة مقسمة على (5) أبعاد وهي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الحوافز، التكنولوجيا، نمط الاتصالات).
  - المحور الثاني: تضمن متغير تنمية الكفاءات المحورية والذي يتكون من (10) فقرة
- وقد تم استخدام مقياس " ليكارت الخماسي " لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (04): درجات مقياس ليكارت الخماسي.

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

(المصدر: عز عبد الفتاح 2008. مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss. دار خوارزم العلمية. جدة. ص541).

وقد تم تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي كالتالي:

الجدول (05): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 1 الى 1.79	من 1.8 الى 2.59	من 2.6 الى 3.39	من 3.4 الى 4.19	4.20 من الى 5

(المصدر: عز عبد الفتاح 2008. ص541)

## المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية.

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج spss في تحليل البيانات وهو اختصار للأحرف الأولى من الكلمات الاتية "statistical package for social sciences"، أي (الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية) وهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها. ويستخدم عادة في جميع البحوث العلمية التي تشتمل على العديد من البيانات الرقمية، ولا يقتصر على البحوث الاجتماعية فقط برغم من أنه أنشأ أصلاً لهذا الغرض، واشتماله على معظم الاختبارات الإحصائية (تقريباً) وقدرته في معالجة البيانات وتوافقه مع معظم البرمجيات المشهورة جعل منه أداة فاعلة لتحليل شتى أنواع البحوث العلمية.

بعد جمع الاستبانات والقيام بتمييزها وإدخال بياناتها للحاسوب وتحليلها باستخدام برنامج ال SPSS تم استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي لتحليل بيانات الدراسة تمثلت في التالي:

01. جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
  02. المتوسطات الحسابية: وذلك لحساب القيم التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط الحسابي العام لكل محور.
  03. اختبار ALPHA CRONBACH: لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان.
  04. معامل صدق المحك: لقياس صدق العبارات.
  05. الانحراف المعياري: حيث تم استخدامه لتعرف على مدى انحراف إجابات افراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ ان الانحراف المعياري يوضح تشتت في إجابات افراد عينة دراسة لكل عبارة.
  06. معاملات الارتباط والانحدار: حيث تم استخدامها لدراسة علاقات الارتباط والتأثير لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل والتابع من بينها:
- معامل الانحدار الخطي: الذي يستخدم لقياس التغيير الذي يطرأ على المتغير التابع ويرمز له (Y) عندما تتغير قيم المتغير المستقل (X) او العكس.
  - وكذا معامل التحديد: الذي يعني كم يفسر متغير من متغير لآخر.

## المطلب الرابع: الصدق وثبات أداة الدراسة:

بعد التعرف على الأدوات التي اعتمدنا عليها في جمع البيانات اللازمة لدراستنا والقيام بتوزيعها واسترجاعها لابد لنا من التحقق من أن الأداة المستخدمة تقيس ما صممت لأجله كما أن نتائجها تتسم بالثبات وذلك من خلال قياس صدق وثبات الاستبيان.

## الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

## أ- صدق المحتوى او الصدق الظاهري:

اعتبرنا أن الاخذ بملاحظات للأستاذ المشرف وإجراء التعديلات المطلوبة من قبل الأساتذة المحكمين هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

## ب-صدق المحك:

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "الفاكرومباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول (04)، اذ نجد ان معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,973) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه، فبالنسبة للمتغير الأول (المناخ التنظيمي) بلغ معامل الصدق (0,964)، أما بالنسبة للمتغير الثاني (تنمية الكفاءات المحورية) بلغ (0,920)، وهذا كما هو موضح في الجدول التالي:

## الجدول رقم(06): معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل صدق الاستبانة.

المتغيرات وأبعادها	عدد العبارات	معامل معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	معامل الصدق
المناخ التنظيمي	26	0,931	0,964
الكفاءات المحورية	10	0,847	0,920
ثبات الاستبانة ككل	36	0,947	0,973

(المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS V22)

## الفرع الثاني: ثبات الأداة (Reliability):

يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها وفي هذا الجزء تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ Cronbach's Cefficient AlphaQ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0,60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (06). من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي 0,947 وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا، حيث بلغ ما قيمته (0,931) بالنسبة للمتغير المستقل (المناخ التنظيمي) كمتغير مفسر بأبعاده المختلفة التي تم الاعتماد عليها ضمن البحث والمتمثلة في (الهيكلة التنظيمي، القيادة، الحوافز، التكنولوجيا، نمط الاتصالات)، أما بالنسبة للمتغير التابع المتمثل على تنمية الكفاءات المحورية بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري، التمكين، التعلم التنظيمي، التكنولوجيا) فبلغ ما قيمته (0,847)، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

## المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

يتضمن هذا المبحث وصفا للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف على ما إذا كان التوزيع طبيعيا لمتغيرات الدراسة وعرض النتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وفي الأخير سنقوم باختبار الفرضيات التي تبينها في الدراسة وتفسيرها.

## المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي.

يعد اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة ضروريا في حال اختبار الفرضيات، وسنقوم باختباره من خلال معامل التفلطح والالتواء، فبعض الدراسات في هذا المجال تقول إن معامل Skewness يجب أن يكون محصورا بين (-3) و (3)، ومعامل Kurtosis محصورا بين (-10) و (10)، بينما نجد دراسات أخرى تعتبر أن Skewness يكون محصورا بين (-1) و (1)، ومعامل Kurtosis محصور بين (-3) و (3).

سنأخذ نحن بالدراسة الأولى، وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول العبارات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

جدول (07) معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

التفلطح	Kurtosis	الالتواء	Skewness	
الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري	المتغيرات والأبعاد
-0,854	0,563	-0,351	0,285	المناخ التنظيمي
-0,521	0,563	-0,540	0,285	أولا: الهيكل التنظيمي
-0,929	0,563	-0,340	0,285	ثانيا: نمط القيادة
-0,673	0,563	-0,072	0,285	ثالثا: الحوافز
-0,743	0,563	-0,414	0,285	رابعا: الاتصالات
-0,871	0,563	-0,280	0,285	خامسا: التكنولوجيا
-0,364	0,563	-0,290	0,285	الكفاءات المحورية

(المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22)

من خلال الجدول السابق يتضح أن معاملات الالتواء Skewness لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين (-0,072) و (-0,540) وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما تؤكد من معاملات التفلطح Kurtosis أيضا التي كانت محصورة بين (-0,364) و (-0,929).

المطلب الثاني: دراسة وتحليل متغيرات الدراسة.

فيما يلي سوف نتطرق الى خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية:

جدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	33	46,5%
	أنثى	38	53,5%
	المجموع	71	100%
العمر	أقل من 30 سنة	1	1,4%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	26	36,6%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	28	39,4%

22,5%	16	50 سنة فأكثر	المؤهل العلمي
100%	71	المجموع	
46,5%	33	ثانوي	
47,9%	34	جامعي	
5,6%	4	دراسات عليا	
100%	37	المجموع	
32,4%	23	تقنية	الرتبة
67,6%	48	إدارية	
100%	71	المجموع	
0%	0	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
32,4%	23	من 5 إلى 9 سنوات	
38,8%	24	من 10 إلى 15 سنة	
38,8%	24	أكثر من 15 سنة	
100%	71	المجموع	
61,9%	44	الجماعات المحلية	مؤسسة الانتساب
2,8%	2	مديرية الموارد المائية	
2,8%	2	مديرية النشاط الاجتماعي	
1,4%	1	وزارة المالية	
1,4%	1	مؤسسة الرقابة المالية	
1,4%	1	الشباك الوحيد اللامركزي للاستثمار	

4,2%	3	مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة
1,4%	1	الجمارك الجزائرية
2,8%	2	دار الطفولة المسعفة
2,8%	2	مديرية المجاهدين بسكرة
1,4%	1	إدارة السجون
1,4%	1	قطاع الثقافة
1,4%	1	مديرية التجهيزات العمومية
2,8%	2	مديرية السكن
4,2%	3	مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية
2,8%	2	محافظة الغابات
1,4%	1	المؤسسة العمومية للصحة الجوارية
1,4%	1	المديرية الجهوية للميزانية ورقلة
100%	71	المجموع

(المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج ال SPSS).

يظهر من خلال الجدول أعلاه ان خصائص مبحوثي عينة الدراسة:

من حيث الجنس: نلاحظ أن نسبة الإناث في الإدارات العمومية مرتفعة حيث بلغت (53,5%)، ونسبة الذكور أقل حيث بلغت (46,5%) وهذا يرجع عادة إلى أن نسبة الطالبات المتخرجات من الجامعة يفوق نسبة الطلبة الذكور المتخرجين.

من حيث السن: نلاحظ أن نسبة الافراد ذوي الفئة العمرية {أقل من 30 سنة} منخفضة جدا حيث بلغت (1,4%)، يُعزى هذا الى عدم فتح مناصب التوظيف الحكومي في السنوات الأخيرة في العديد من القطاعات. بينما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية {من 40 إلى أقل من 50 سنة} بلغت (39,4%)، وهذا يعود الى سياسة التوظيف التي انتهجتها الجزائر في القطاع العمومي خلال سنوات معينة، بينما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية {من 30 إلى أقل من 40 سنة}

بلغت (36,6%) في حين أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية {من 50 سنة فأكثر} كانت قد بلغت (22,5%).

- نستنتج مما سبق أن غالبية أفراد عينة البحث ينتمون إلى فئة منتصف المسار المهني، كما أنهم يتمتعون بخبرة كافية في المجال الإداري، مما يزيد من أهمية عملية التشارك المعرفي، الذي يسمح بتحويل معارفهم الضمنية إلى معارف صريحة تُمكن المؤسسة من استغلالها والاستثمار فيها.

+ من حيث المؤهل العلمي: نلاحظ من خلال متغير المؤهل العلمي للمبحوثين أن (53.5%) منهم جامعيين حيث أن نسبة (5.6%) منهم حاصلين على دراسات عليا وذلك يرتبط أساسا: بالمتطلبات الوظيفية، و(46.5%) حاصلين على التعليم الثانوي.

- نلاحظ أن عينة البحث متنوعة وتضم مختلف المستويات العلمية خاصة الجامعية والعليا منها، وذلك ما يؤهلها للإجابة بشكل دقيق وواضح على أسئلة الاستبيان، إذ أن أغلبية الرتب الإدارية المعنية بالدراسة تشترط المستوى الجامعي، وهو ما يخدم أهداف الدراسة، إذ أن المستويات العليا تعتبر مصدرا للمهارات وإنتاج المعارف الإدارية الكفيلة بإيجاد حلول للمشكلات التي تواجه الإدارة العمومية.

+ من حيث سنوات الخبرة: نلاحظ أن الأفراد الذين خبرتهم {من 10 إلى 15 سنة} و {أكثر من 15 سنة} نسبتهم متساوية حيث بلغت (38,8%) ويُظهر ذلك أن العينة المستجوبة تتمتع بمستوى عال من الخبرة في مجال الإدارة. أما الأفراد الذين خبرتهم {من 5 إلى 9 سنوات} نسبتهم (32,4%)، أما بالنسبة للفئة الذين خبرتهم {أقل من 5 سنوات} فهي منعدمة وهو ما يشير إلى قلة برامج التوظيف الحكومي في السنوات الأخيرة لأسباب اقتصادية وتنظيمية معينة.

+ أما بالنسبة للرتبة: نجد أن (67.6%) من أفراد عينة البحث هم إداريون (متصرف، متصرف رئيسي، ملحق إداري، مساعد متصرف، وثائقية أمينة محفوظات، عون رئيسي)، بينما رتبة التقنيين (تقني سامي في الإعلام الآلي، تقني في الإحصاء، محاسب رئيسي للإدارة، مكلف بالإعلام العلمي والتكنولوجي، تقني سامي في البحث، مساعد مهندس) يمثلون نسبة (32.4%).

- نستنتج أن طبيعة الأعمال الإدارية تتطلب مزيجا من المهارات الإدارية والتقنية، إلا أن الإداريين يعتبرون أكثر تناسبا من التقنيين في الأهداف والإجراءات المنوطة بالإدارات العمومية.

من حيث مؤسسة الانتساب: نجد ان نسبة الجماعات المحلية مرتفعة حيث بلغت (61.9%) إذ أنها تمثل العديد من المؤسسات الفرعية المهمة، أين تضمنت 42 من المبحوثين الذين يعملون في مقر الولاية (بسكرة، أولاد جلال)، الدائرة (بسكرة، جمورة، طولقة)، بلدية (بسكرة، جمورة، أولاد جلال، مزيرعة، زريبة الواد، عين زعطوط، برانيس، الحوش) تبعا لاستفادة الموظفين فيها للترقية الآلية (التي صدرت القوانين المنظمة لها مؤخرا)، مما توجب عليهم تبعا لذلك القيام بتكوين في مركز التكوين العالي حتى تتم ترفيتهم، بينما نسبة (40.9%) تنوعت بين باقي مؤسسات الانتساب ( مديرية الموارد المائية، مديرية النشاط الاجتماعي، وزارة المالية، مؤسسة الرقابة المالية، الشباك الوحيد اللامركزي للاستثمار، مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، الجمارك الجزائرية، دار الطفولة المسعفة، مديرية المجاهدين بسكرة، إدارة السجون، قطاع الثقافة، مديرية التجهيزات العمومية، مديرية السكن، مديرية البرمجة والمتابعة الميزانية، محافظة الغابات، المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، المديرية الجهوية للميزانية ورقلة).

### المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة.

في هذا المطلب سنعمل على تحليل فقرات الاستبيان الخاصة بمتغيرات الدراسة.

### أولا: عرض وتحليل نتائج المتغير المستقل (المناخ التنظيمي)

تحليل فقرات الاستبيان الخاصة بالمتغير المستقل وفقا لمحاورها وأبعادها.

جدول (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات افراد عينة البحث يعبر

### عن عبارات محور المناخ التنظيمي

رقم العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
1	البعد الأول: الهيكل التنظيمي										3.290	0.758	محايد	1
1	1.4	1	16	22.5	4	5.6	44	62	6	8.5	3.54	0.983	موافق	1
2	7	5	13	18.3	12	16.9	39	54.9	2	2.8	3.28	1.031	محايد	3
3	1.4	1	28	39.4	11	15.5	27	38	4	5.6	3.07	1.033	محايد	5
4	5.6	4	18	25.4	13	18.3	33	46.5	3	4.2	3.18	1.046	محايد	4

2	محايد	1.087	3.38	9.9	7	47.9	34	19.7	14	15.5	11	7	5	5
4	محايد	0.875	3.014	البعد الثاني: القيادة										
5	محايد	1.082	2.83	4.2	3	28.2	20	23.9	17	33.8	24	9.9	7	6
1	محايد	1.143	3.25	4.2	3	75.7	41	7	5	21.1	15	9.9	7	7
3	محايد	1.127	3.01	1.4	1	47.9	34	12.7	9	26.8	19	11.3	8	8
4	محايد	1.125	2.86	2.8	2	33.8	24	23.9	17	25.4	18	14.1	10	9
2	محايد	1.190	3.11	9.9	7	38	27	14.1	10	29.6	21	8.5	6	10
5	غير موافق	0.798	2.563	البعد الثالث: الحوافز										
2	محايد	1.144	2.68	1.4	1	31	22	19.7	14	29.6	21	18.3	13	11
3	غير موافق	1.229	2.48	5.6	4	21.1	15	12.7	9	36.6	26	23.9	17	12
4	غير موافق	1.181	2.45	0	0	29.6	21	12.7	9	31	22	26.8	19	13
5	غير موافق	1.106	2.45	2.8	2	18.3	13	21.1	15	36.6	26	21.1	15	14
1	محايد	1.213	2.76	7	5	25.4	18	21.1	15	29.6	21	16.9	12	15
3	محايد	0.966	3.207	البعد الرابع: التكنولوجيا										
2	موافق	1.217	3.48	15.5	11	52.1	37	7	5	15.5	11	9.9	7	16
3	محايد	1.253	2.97	8.5	6	36.6	26	12.7	9	28.2	20	14.1	10	17
1	موافق	1.012	3.51	9.9	7	56.3	40	11.3	8	19.7	14	2.8	2	18
4	محايد	1.275	2.87	9.9	7	31	22	9.9	7	35.2	25	14.1	10	19
2	محايد	0.731	3.231	البعد الخامس: نمط الاتصال										
4	محايد	1.114	3.24	7	5	47.9	34	14.1	10	23.9	17	7	5	20

6	محايد	1.090	3.11	5.6	4	42.3	30	15.5	11	31	28	5.6	4	21
5	محايد	0.994	3.11	2.8	2	43.7	31	18.3	13	32.4	23	2.8	2	22
2	محايد	0.970	3.34	5.6	4	50.7	36	16.9	12	25.4	18	1.4	1	23
1	موافق	0.922	3.44	5.6	4	54.9	39	18.3	13	19.7	14	1.4	1	24
3	محايد	0.977	3.30	2.8	2	53.5	38	18.3	13	21.1	15	4.2	3	25
7	محايد	0.967	3.08	4.2	3	36.6	26	23.9	17	33.8	24	1.4	1	26
		0.457	3.0613	المناخ التنظيمي										

(المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss)

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ان:

1. **بُعد الهيكل التنظيمي:** بالنسبة لهذا البعد أكد أفراد العينة المبحوثة بأن أهم عنصر "يتوافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع الأهداف العامة لها" من خلال وسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.983)، مما يدل على إن الهيكل التنظيمي للإدارات العمومية يتماشى والاهداف المسطرة لها. في حين أكدوا كذلك أن أقل عنصر أهتماما بالنسبة لهم هو "يوجد مستوى عال من الاتصال والتعاون بين أجزاء ومستويات الهيكل التنظيمي" بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (1.033)، وهو ما يفتح الباب أمام قنوات الاتصال غير الرسمية.
- وإجمالا تم ترتيب بعد الهيكل التنظيمي في المرتبة الأولى بالنسبة للأهمية النسبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.29) وانحراف معياري (0.758). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول محايدة.
- نلاحظ من خلال تحليل العبارات أن الهيكل التنظيمي للإدارات العمومية يتسم بالمركزية والمرونة اتجاه التغيرات الخارجية.
2. **بُعد نمط الاتصال:** بالنسبة لهذا البعد أكد أفراد عينة البحث أن اهم عنصر " المعلومات المتدفقة في المؤسسة غالبا ما تتصف بالدقة" بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.922)، مما يدل على أهمية الدقة في المعلومة والتي تفرضها طبيعة العمل واللوائح والقوانين التي تنظمهم.
- في حين أكدوا أن أقل عنصر اهتماما بالنسبة لهم هو " استخدم القنوات الرسمية فقط الاتصالات" بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (0.67)، ولعل سبب ذلك يعود الى ميلهم الى تحقيق الأهداف الإدارية مهما كانت قناة الاتصال، أو عدم ثقتهم في هذه الأخيرة أو عجزها عن مواكبة الرسالة المراد الوصول لها. وهي نتيجة تتوافق بشكل كلي مع بعد الهيكل التنظيمي.

- وإجمالاً قد تم ترتيب بعد نمط الاتصال في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.23) وانحراف معياري (0.731). وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول محايد.
- نلاحظ من خلال ما سبق أنه يجب على المؤسسة التركيز وتحديد نوعية الاتصالات الأكثر استعمالاً وقد أكد أغلب المستجوبين أنهم يستخدمون القنوات الغير رسمية في اتصالاتهم وذلك ما يؤكد ضرورة تحسين القنوات الرسمية ولعل ذلك يعود لعدم ثقتهم في القنوات الرسمية أو أن هذه القنوات غير فعالة، بالإضافة إلى أن المعلومات دقيقة لكنها غير ملائمة.
- 3. بعد التكنولوجيا:** أكد أغلبية المستجوبين أن "التكنولوجيا تساعد بالدرجة الأولى على تطوير مهارات الموظفين" بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.012)، في حين أكدوا أن أقل مساهمة للتكنولوجيا كانت في مجال تدريب وتكوين العاملين في دورات سابقة وهذا ما يؤكد على أهمية اعتماد وتبني البرامج التكنولوجية في العمل الإداري وكذا في عملية تدريب الأفراد على الاستخدام الأمثل خاصة مع التحديات الجديدة التي تشهدها الإدارة الحديثة من رقمنة وذكاء اصطناعي.
- وإجمالاً تم ترتيب بعد التكنولوجيا ثالثاً من حيث الأهمية النسبية المعطاة له بالنسبة لمتغير المناخ التنظيمي من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (0.20) وانحراف معياري (0.966). وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول محايد.
- 4. بعد القيادة:** أكد أغلبية المبحوثين أن أهم عنصر في القيادة هو "الدقة والوضوح التي تمتاز بها توجيهات وأوامر المديرين" وهو ما يتناسب مع طبيعة العمل الإداري وضرورة الدقة والوضوح في التعليمات الإدارية كما أكدوا على أن العنصر الأقل أهمية في الإدارات العمومية هو "تشجيع المبادرات الفردية والأفكار الجديدة من طرف المديرين"، ولعل ذلك راجع لأنهم يعتبرون إدارتهم أداة تنفيذية للبرامج الحكومية وأن هامش الاجتهاد والمبادرة ضيق مقارنة بالسلطات الأخرى (التشريعية، القضائية، والإعلامية).
- وإجمالاً تم ترتيب بعد القيادة في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.01) وانحراف معياري (0.875). وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول محايد.
- نستنتج من خلال ما سبق أن نمط القيادة السائد في الإدارات العمومية بيروقراطية مركزية.
- 5. الحوافز:** بالنسبة لهذا البعد أكد أفراد العينة المبحوثة أن أهم عنصر "يستخدم المدير كلمات الثناء والمدح لتحفيزي على تطوير أدائي أكثر من استخدامه للحوافز المادية" في الترتيب الأول للعينة المبحوثة بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري

(1.213) يعود ذلك الى الميزانية العمومية لعدم وجود اعتمادات مالية فيلجأ المدير إلى الحوافز المعنوية، في المقابل كان العنصر أقل اهتماما بالنسبة لهم " تعتمد مؤسستي على الحوافز الإيجابية كأولوية على الحوافز السلبية ( العقوبات) " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري(1.106) وهو ما يدل على أن المؤسسات تعتمد على الحوافز السلبية وهو ما يتوافق مع نمط القيادة الذي مازال يميز الإدارة العمومية بالرغم من الجهود المبذولة في المجال..

- إجمالاً تم ترتيب بعد الحوافز في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد للعينة المبحوثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي(2.563) وانحراف معياري (0.798) وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير الى نسبة قبول غير موافق. - نستنتج من خلال ما سبق عدم وجود اعتمادات مالية خاصة بالإدارات العمومية وهو ما يفرض على المدراء تبني الحوافز المعنوية بنوعيتها تبعاً للمتغيرات التي تتحكم في كل حالة.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج المتغير التابع (تنمية الكفاءات المحورية).

في هذا المطلب سنعمل على تحليل فقرات الاستبيان الخاصة بالمتغير التابع وفقاً لمحاورها وأبعادها.

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث يعبر عن عبارات

محور تنمية الكفاءات المحورية

رقم العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
27	4.2	3	26.8	19	21.1	15	42.3	30	5.6	4	3.18	1.032	محايد	5
28	7	5	29.6	21	19.7	14	35.2	25	8.5	6	3.08	1.131	محايد	7
29	8.5	6	15.5	11	7	5	47.9	34	21.1	15	3.58	1.227	موافق	1
30	5.6	4	19.7	14	22.5	16	46.5	33	5.6	4	3.27	1.028	محايد	4
31	5.6	4	11.3	8	22.5	16	52.1	37	8.5	6	3.46	0.998	موافق	2

6	محايد	1.032	3.18	5.6	4	40.8	29	25.4	18	22.5	16	5.6	4	32
10	محايد	1.153	3.01	7	5	33.8	24	23.9	17	23.9	17	11.3	8	33
9	محايد	0.976	3.07	2.8	2	36.6	26	31	22	23.9	17	5.6	4	34
8	محايد	1.060	3.07	4.2	3	38	27	26.8	19	22.5	16	8.5	6	35
3	موافق	0.938	3.45	9.9	7	45.1	32	26.8	19	16.9	12	1.4	1	36
		0.473	3.236	الكفاءات المحورية										

(المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج spss)

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ان:

- أكد أفراد العينة المبحوثة أن أهم عنصر "تمتلك مؤسستي كفاءات بشرية لا يمكن الاستغناء عنها" بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.227) وهو ما يتوافق مع طبيعة الصفات الشخصية للعينة المدروسة أين تم ذكر سابقا أن نسبة (38.8%) لديهم خبرة تفوق 15 سنة، يليها العنصر "تعمل التكنولوجيا على خلق ذاكرة تنظيمية" بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.989)، مما يدل على اقتناع وإيمان أغلبية أفراد العينة بأهمية التكنولوجيا في صناعة وتكوين ذاكرة تنظيمية، في المقابل جاءت العنصر "تحرص مؤسستي على جذب ذوي الخبرات المتميزة، والقادرين على انتاج المعرفة" بمتوسط (3.01) وانحراف معياري بقيمة (1.153)، وهو ما يشير في بعض الحالات للمعايير التوظيف في الإدارات العمومية والتي أشارت بعض الدراسات إلى تبنيتها لمعايير ذاتية في التوظيف (محسوبة مثلا) على حساب معايير الكفاءة والمهارة الكفيلة بإيجاد حلول للمشكلات المطروحة.

- نستنتج مما سبق أن الإدارات العمومية تركز في الأساس على نوع معين من الكفاءات البشرية والتي لا يمكنها الاستغناء عنهم لتميزهم مما يستدعي بذل مجهودات إضافية لتحويل ما يملكونه من معارف ضمنية الى أخرى صريحة ما يساهم في تعزيز تميزها وتحقيق أهدافها بنجاح.

المطلب الرابع: قياس مدى مساهمة المناخ التنظيمي على تنمية الكفاءات المحورية بالإدارات العمومية.

بعد تحليل إجابات العاملين حول متغيري المناخ التنظيمي بمختلف أبعاده وتنمية الكفاءات المحورية. سنعمل في هذا المبحث على اختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الأول: تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة.

يظهر الجدول رقم (11)، معاملات الارتباط بين المناخ التنظيمي بأبعاده المعتمدة في دراستنا، وتنمية الكفاءات المحورية لدى موظفوا عينة من الإدارات العمومية لولاية -بسكرة وما جاورها-. حيث اعتمدنا على معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات.

الجدول رقم (11)، معاملات الارتباط بين المناخ التنظيمي بأبعاده وتنمية الكفاءات المحورية لدى موظفو الإدارات

العمومية.

المتغيرات	تنمية الكفاءات المحورية لدى الإدارات العمومية
الهيكل التنظيمي	**0.564
القيادة	**0.762
الحوافز	**0.589
التكنولوجيا	**0.663
نمط الاتصال	**0.725
المناخ التنظيمي	**0.799

(المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج ال SPSS)

\*\* الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.01

\* الارتباط ذو دلالة معنوية عند 0.05

بقراءة نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا انا هناك علاقة قوية طردية بقيمة 0.799 بين المناخ التنظيمي وتنمية الكفاءات المحورية لدى

موظفي الإدارات العمومية، وهذه العلاقة تترجم في:

✓ وجود علاقة متوسطة طردية بقيمة 0.564 بين الهيكل التنظيمي وتنمية الكفاءات المحورية لدى موظفي الإدارات العمومية عند

مستوى الدلالة 0.01.

- ✓ وجود علاقة قوية طردية بقيمة 0.762 بين القيادة وتنمية الكفاءات المحورية لدى موظفي الإدارات العمومية عند مستوى الدلالة 0.01.
- ✓ وجود علاقة متوسطة طردية بقيمة 0.589 بين الحوافز وتنمية الكفاءات المحورية لدى موظفي الإدارات العمومية عند مستوى الدلالة 0.01.
- ✓ وجود علاقة متوسطة طردية بقيمة 0.663 بين التكنولوجيا وتنمية الكفاءات المحورية لدى موظفي الإدارات العمومية عند مستوى الدلالة 0.01.
- ✓ وجود علاقة قوية طردية بقيمة 0.725 بين نمط الاتصال وتنمية الكفاءات المحورية لدى موظفي الإدارات العمومية عند مستوى الدلالة 0.01.
- ✓ وبذلك يمكن القول مبدئياً أن المناخ التنظيمي يلعب دوراً بارزاً على تنمية الكفاءات المحورية لدى موظفي الإدارات العمومية عند مستوى الدلالة 0.01، وذلك من خلال ابعاده الخمسة والتي على رأسها القيادة ثم الاتصال ثم التكنولوجيا ثم الحوافز وأخيراً الهيكل التنظيمي.

#### الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية.

#### الفرع الأول: التأكد من صلاحية نموذج اختبار الفرضيات.

إن اختبار دور المناخ التنظيمي على تنمية الكفاءات المحورية لدى موظفي الإدارات العمومية يتطلب منا أولاً التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات. يمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول التالي:

#### جدول رقم (12): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	20.940	1	20.940	118.388	0,000 <sup>b</sup>
	12.205	69	0,177		
المجموع الكلي	33.145	70			

(المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج ال (SPSS).

✓ مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

✓ معامل التحديد ( $R^2=0,632$ )

✓ معامل الارتباط ( $R=0,795$ )

يمثل ( $R^2 \text{ ajusté}=0,626$ ) معامل التحديد المعدل.

■ من خلال نتائج الواردة في الجدول (08) يتبين صلاحية النموذج للاختبار الفرضية الرئيسية حيث يتضح ان قيمة F المحسوبة (118,388) عند مستوى الدلالة (0,000) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية أي ان نموذج البحث صالح للدراسة تماشيا والأهداف المراد التحقق منها، وبالتالي يمكن الانتقال لاختبار الفرضية الرئيسية.

➤ أولا: اختبار الفرضية الرئيسية:

**H0** : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بأبعاده على تنمية الكفاءات المحورية بالإدارات محل الدراسة وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

**H1** : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بأبعاده على تنمية الكفاءات المحورية بالإدارات محل الدراسة وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysais Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول رقم (09) يوضح ذلك.

جدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية.

المتغير المستقل	(B)	(Beta)	(T)	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد
	0,759		3.256	0.002			
المناخ التنظيمي	0.809	0.795	10.881	0,000	118.388	0.795	0.632

(المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS)

من خلال الجدول السابق يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمناخ التنظيمي على تنمية الكفاءات المحورية بالإدارات محل الدراسة، وهذا ما دعمته قيمة F المحسوبة البالغة (118.388)، وأيضا قيمة t البالغة (10.881)، بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، ومنه فإن قيمة كل من (F) و (t) الدالتان عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر للمناخ التنظيمي على تنمية الكفاءات المحورية في الإدارات العمومية محل الدراسة.

إضافة الى وجود علاقة ارتباط طردية -موجبة- بين متغيري البحث بقيمة (0.795)، كما أن المناخ التنظيمي يفسر ما نسبته (63.2%) من التباين الحاصل على تنمية الكفاءات المحورية بالإدارات محل الدراسة، أما باقي التغيير فهو راجع الى عوامل أخرى يمكن التطرق إليها في دراسات وأبحاث قادمة.

ومن خلال ما سبق يتم رفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على تنمية الكفاءات المحورية بالإدارات العمومية محل الدراسة.

ويمكن تمثيل أثر المناخ التنظيمي على تنمية الكفاءات المحورية من خلال معادلة الانحدار لنموذج التالية:  $Y = a + bx$ ، حيث يمثل كل من:

- Y: المتغير التابع (تنمية الكفاءات المحورية).

- a: مقطع خط الانحدار.

- b: ميل خط الانحدار.

- X: المتغير المستقل (المناخ التنظيمي).

بالتعويض في المعادلة السابقة نجد  $Y = 0.759 + 0.809x$ .

➤ ثانيا: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى.

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على تنمية الكفاءات المحورية في الإدارات العمومية عند مستوى دلالة  $(0.05 = \alpha)$

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على تنمية الكفاءات المحورية في الإدارات العمومية عند مستوى دلالة  $(0.05 = \alpha)$ .

من أجل اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على تنمية الكفاءات المحورية في الإدارات العمومية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم(14): اختبار أثر الهيكل التنظيمي على تنمية الكفاءات المحورية من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	(B)	Beta	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد
الثابت	1.551		5.094	0.000			
الهيكل التنظيمي	0.512	0.564	5.678	0,000	32.244	0.564	0.318

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج ال SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للهيكل التنظيمي على تنمية الكفاءات المحورية بالإدارات محل الدراسة، وهذا ما دعمته قيمة F المحسوبة البالغة (32.244)، وأيضا قيمة (t) البالغة (5.678) عند مستوى دلالة (0.000) وهو اقل من (0.05)، ومنه فإن قيمة كل من (F) و (t) دالتان عند مستوى دلالة (0.05)، إضافة الى العلاقة الارتباطية الموجبة بين المتغيرين بقيمة (0.564)، كما ان الهيكل التنظيمي يفسر ما نسبته (31.8%) من التباين الحاصل على تنمية الكفاءات المحورية بالإدارات محل الدراسة، اما باقي التغيير فهو راجع الى عوامل أخرى لم يتم التطرق اليها بالنسبة للهيكل التنظيمي.

بناء على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على تنمية الكفاءات المحورية في الإدارات العمومية.

ويمكن تمثيل أثر الهيكل التنظيمي على تنمية الكفاءات المحورية من خلال معادلة الانحدار لنموذج التالية:  $Y = a + bx_1$  ، حيث يمثل كل من:

- Y: المتغير التابع (تنمية الكفاءات المحورية).

- a: مقطع خط الانحدار.

- b: ميل خط الانحدار.

- X1: المتغير المستقل (هيكل التنظيمي).

بالتعويض في المعادلة السابقة نجد  $Y=1.551+0.512x_1$ .

➤ ثالثا: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية.

**H0**: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على تنمية الكفاءات المحورية في الإدارات العمومية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .  
**H1**: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على تنمية الكفاءات المحورية في الإدارات العمومية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .  
 من اجل اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على تنمية الكفاءات المحورية في الإدارات العمومية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (15): اختبار أثر القيادة على تنمية الكفاءات المحورية من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل	(B)	Beta	(t) المحسوبة	مستوى دلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	$(R^2)$ معامل التحديد
الثابت	1.283		6.199	0.000			
القيادة	0.648	0.762	9.774	0,000	95.522	0.762	0.581

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج ال SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05)$  للقيادة على تنمية الكفاءات المحورية بالإدارات محل الدراسة، وهذا ما دعمته قيمة  $F$  المحسوبة البالغة  $(95.522)$ ، وأيضا قيمة  $(t)$  البالغة  $(9.774)$  عند مستوى دلالة  $(0.000)$  وهو اقل من  $(0.05)$ ، ومنه فإن قيمة كل من  $(F)$  و  $(t)$  دالتان عند مستوى دلالة  $(0.05)$ ، إضافة الى العلاقة الارتباطية الموجبة بين المتغيرين بقيمة  $(0.762)$ ، كما ان القيادة يفسر ما نسبته  $(58.1\%)$  من التباين الحاصل على تنمية الكفاءات المحورية بالإدارات محل الدراسة، أما باقي التغيير فهو راجع الى عوامل أخرى لم يتم التطرق اليها بالنسبة للقيادة.

بناء على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على تنمية الكفاءات المحورية في الإدارات العمومية.

ويمكن تمثيل أثر القيادة على تنمية الكفاءات المحورية من خلال معادلة الانحدار لنموذج التالية:  $Y = a + bx_2$  ، حيث يمثل كل من:

-  $Y$  : المتغير التابع (تنمية الكفاءات المحورية).

-  $a$ : مقطع خط الانحدار.

- b: ميل خط الانحدار.

- X2: المتغير المستقل (القيادة).

بالتعويض في المعادلة السابقة نجد  $Y=1.283+0.648x_2$

➤ رابعا: اختار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة:

**H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات على تنمية الكفاءات المحورية في الإدارات العمومية عند مستوى دلالة  $(0.05=\alpha)$ .

**H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات على تنمية الكفاءات المحورية في الإدارات العمومية عند مستوى دلالة  $(0.05=\alpha)$ .

من أجل اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات على تنمية الكفاءات المحورية في الإدارات العمومية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (16): اختبار أثر الاتصال على تنمية الكفاءات المحورية من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل	(B)	Beta	(t) المحسوبة	مستوى دلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل $(R^2)$ التحديد
الثابت	1.035		4.005	0.000			
الاتصال	0.681	0.725	8.734	0,000	76.285	0.725	0.525

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج ال SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للاتصال على تنمية الكفاءات المحورية بالإدارات محل الدراسة، وهذا ما دعمته قيمة F المحسوبة البالغة (76.285)، وأيضا قيمة (t) البالغة (8.734) عند مستوى دلالة (0.000) وهو اقل من (0.05)، ومنه فإن قيمة كل من (F) و (t) دالتان عند مستوى دلالة (0.05)، إضافة إلى العلاقة الارتباطية الموجبة بين المتغيرين بقيمة (0.725)، كما ان الاتصال يفسر ما نسبته (52.5%) من التباين الحاصل على تنمية الكفاءات المحورية بالإدارات محل الدراسة، اما باقي التغيير فهو راجع الى عوامل أخرى لم يتم التطرق اليها بالنسبة للاتصال. بناء على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على تنمية الكفاءات المحورية في الإدارات العمومية.

ويمكن تمثيل أثر الاتصال على تنمية الكفاءات المحورية من خلال معادلة الانحدار لنموذج التالية:  $Y = a + bx_3$  ، حيث يمثل كل من:

- Y : المتغير التابع (تنمية الكفاءات المحورية).

- a : مقطع خط الانحدار.

- b : ميل خط الانحدار.

- X3 : المتغير المستقل (الاتصال).

بالتعويض في المعادلة السابقة نجد:  $Y=1.035+0.681x_3$

➤ خامسا: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة:

**H0**: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على تنمية الكفاءات المحورية في الإدارات العمومية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )

**H1**: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على تنمية الكفاءات المحورية في الإدارات العمومية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

من اجل اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على تنمية الكفاءات المحورية في الإدارات العمومية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم(17): اختبار أثر الحوافز على تنمية الكفاءات المحورية من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل	(B)	Beta	(t) المحسوبة	مستوى دلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد
الثابت	1.936		8.609	0.000			
الحوافز	0.507	0.589	6.051	0,000	36.618	0.589	0.347

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج ال SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للحوافز على تنمية الكفاءات المحورية بالإدارات محل الدراسة، وهذا ما دعمته قيمة F المحسوبة البالغة (36.618)، وأيضا قيمة (t) البالغة (6.051) عند مستوى دلالة (0.000) وهو اقل من (0.05)، ومنه فإن قيمة كل من (F) و (t) دالتان عند مستوى دلالة (0.05)، إضافة إلى

العلاقة الارتباطية الموجبة بين المتغيرين بقيمة (0.589)، كما ان الحوافز يفسر ما نسبته (34.7%) من التباين الحاصل على تنمية الكفاءات المحورية بالإدارات محل الدراسة، اما باقي التغيير فهو راجع الى عوامل أخرى لم يتم التطرق اليها بالنسبة للحوافز. بناء على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على تنمية الكفاءات المحورية في الإدارات العمومية.

ويمكن تمثيل أثر الحوافز على تنمية الكفاءات المحورية من خلال معادلة الانحدار لنموذج التالية:  $Y = a + bx_4$  ، حيث يمثل كل من:

- Y: المتغير التابع (تنمية الكفاءات المحورية).

- a: مقطع خط الانحدار.

- b: ميل خط الانحدار.

- X4: المتغير المستقل (الحوافز).

بالتعويض في المعادلة السابقة نجد  $Y = 1.936 + 0.507x_4$ .

➤ سادسا: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الخامسة:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على تنمية الكفاءات المحورية في الإدارات العمومية عند مستوى دلالة  $(0.05 = \alpha)$

**H1:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على تنمية الكفاءات المحورية في الإدارات العمومية عند مستوى دلالة  $(0.05 = \alpha)$ .

من اجل اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على تنمية الكفاءات المحورية في الإدارات العمومية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم(18): اختبار أثر التكنولوجيا على تنمية الكفاءات المحورية من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	(B)	Beta	(t) المحسوبة	مستوى دلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد
الثابت	1.721		8.015	0.000			
التكنولوجيا	0.472	0.663	7.366	0,000	54.264	0.663	0.440

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج ال SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتكنولوجيا على تنمية الكفاءات المحورية بالإدارات محل الدراسة، وهذا ما دعمته قيمة F المحسوبة البالغة (54.264)، وأيضاً قيمة (t) البالغة (7.366) عند مستوى دلالة (0.000) وهو اقل من (0.05)، ومنه فإن قيمة كل من (F) و (t) دالتان عند مستوى دلالة (0.05)، إضافة إلى العلاقة الارتباطية الموجبة بين المتغيرين بقيمة (0.663)، كما ان التكنولوجيا يفسر ما نسبته (44%) من التباين الحاصل على تنمية الكفاءات المحورية بالإدارات محل الدراسة، اما باقي التغيير فهو راجع إلى عوامل أخرى لم يتم التطرق إليها بالنسبة للتكنولوجيا. بناء على ما سبق نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على تنمية الكفاءات المحورية في الإدارات العمومية.

ويمكن تمثيل أثر التكنولوجيا على تنمية الكفاءات المحورية من خلال معادلة الانحدار لنموذج التالية:  $Y = a + bx_5$  ، حيث يمثل كل من:

- Y: المتغير التابع (تنمية الكفاءات المحورية).

- a: مقطع خط الانحدار.

- b: ميل خط الانحدار.

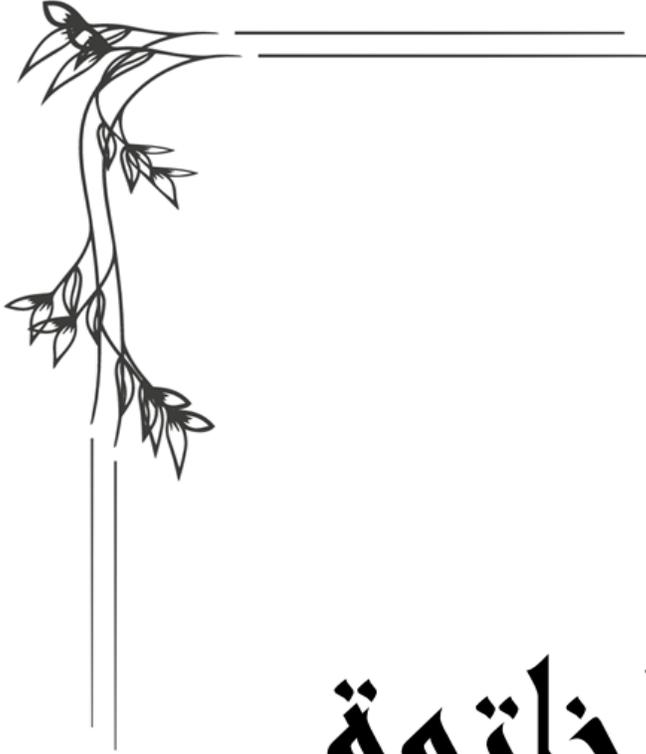
- X5: المتغير المستقل (التكنولوجيا).

بالتعويض في المعادلة السابقة نجد .  $Y = 1.721 + 0.472x_5$

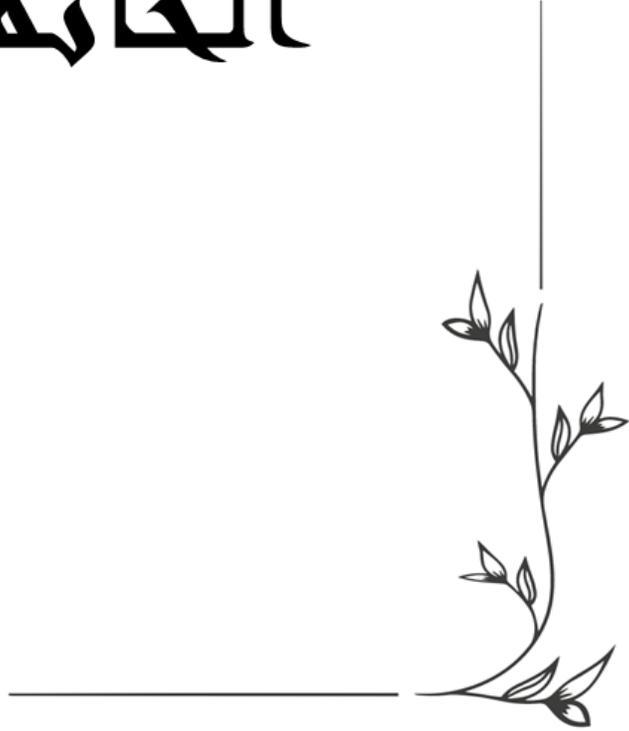
## خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل تحديد الاطار الميداني للدراسة، إدارات العمومية ثم تناولنا الاطار المنهجي للدراسة لتتعرف على مجتمع وعينة الدراسة حيث اعتمدنا على العينة القصدية، ثم استعرضنا اهم الأدوات التي اعتمدنا عليها في جمع البيانات والتي تمثلت أساسا في الاستبانة حيث تم توزيعها على 80 موظف من الإدارات العمومية، وتم استرجاع 71 استبانة منها صالحة للدراسة، كما قمنا بعرض ومناقشة النتائج اراء عينة الدراسة وهذا بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية من بينها: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معاملات الالتواء والتفلطح، والانحدار الخطي البسيط ... الخ، توصلنا الى النتائج التالية:

- ✓ مستوى المناخ التنظيمي متوسط بالإدارات العمومية.
- ✓ مستوى تنمية الكفاءات المحورية متوسط بالنسبة بالإدارات العمومية.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على تنمية الكفاءات المحورية بالإدارات العمومية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على تنمية الكفاءات المحورية بالإدارات العمومية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة على تنمية الكفاءات المحورية بالإدارات العمومية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية نمط الاتصالات على تنمية الكفاءات المحورية ب الإدارات العمومية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الحوافز على تنمية الكفاءات المحورية ب الإدارات العمومية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على تنمية الكفاءات المحورية بالإدارات العمومية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .



# الخاتمة



من خلال الدراسة النظرية تم جمع المادة العلمية والتطرق لمختلف الدراسات النظرية التي عاجلت كلا من متغيري الدراسة، توضح أن المناخ التنظيمي يمثل البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر بطريقة مباشرة على سلوك وأداء المورد البشري غير أنه يشكل دافعا مهما للعمل، كما أن نجاح المنظمات في هذا العصر يرتبط ارتباطا وثيقا بقدرة المؤسسات على توفير مناخ تنظيمي يعزز تنمية الكفاءات المحورية التي تمتلكها، فقد يكون هذا المناخ محفزا وداعما، أو قد يفرض قيودا وانغلاقا يحول دون تنمية هذه الكفاءات الأساسية داخل المؤسسة، كما تعد الكفاءات المحورية عنصرا استراتيجيا مهما يسهم في نجاح واستدامة المؤسسات على المدى الطويل، وتلعب دورا حيويا في تحقيق التميز والتفوق التنافسي.

ومن خلال الدراسة التطبيقية التي تمت على "عينة من الإدارات العمومية لولاية -بسكرة- وما جاورها"، تم تحديد دور كل من أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة، نمط الاتصالات، التكنولوجيا وأخيرا الحوافز) على تنمية الكفاءات المحورية، مع تحديد طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة.

وطرحت الدراسة جملة من التساؤلات التي حاولنا الاجابة عنها من خلال الدراسة الميدانية على عينة من الادارات العمومية، أين توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج النظرية والنتائج التطبيقية، نذكر منها ما يلي:

#### ✓ أولا: النتائج النظرية للدراسة:

- ✓ المناخ التنظيمي هو "عبارة عن مجموع الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات ويعمل الفرد ضمنها، فتؤثر على قيمه، سلوكياته، أفكاره، واتجاهاته".
- ✓ يعد المناخ التنظيمي أحد أهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة في سلوك الأفراد.
- ✓ تعددت تصنيفات المناخ التنظيمي حسب الباحثين ولعل أهمها: المفتوح، المغلق، المستقل، الموجه، العائلي، الابوي.
- ✓ يوجد نوعين من العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي: عوامل داعمة، عوامل معيقة.
- ✓ تمثلت أهم أبعاد المناخ التنظيمي: الهيكل التنظيمي، القيادة، التكنولوجيا، نمط الاتصالات، والحوافز.
- ✓ إن تنمية الكفاءات المحورية تعرف على أنها: "تلك الجهود والأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة لزيادة المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات وذلك بهدف رفع مستوى كفاءتهم لأقصى حد ممكن".
- ✓ هناك عدة مفاهيم تتشارك المعنى مع الكفاءات المحورية من بينها: المقدرات الجوهرية، الكفاءات الجوهرية، الكفاءات الأساسية... الخ
- ✓ هناك عدة خصائص للكفاءات المحورية حسب الباحثين لعل أبرزها: القيمة، الندرة، صعوبة التقليد والاستبدال.

✓ تمثلت أهم أبعاد الكفاءات المحورية في: تمكين العاملين، رأس المال البشري، التعلم التنظيمي، التكنولوجيا.

#### - ثانيا: النتائج التطبيقية للدراسة:

✓ وجود علاقة قوية طردية بقيمة 0.799 بين المناخ التنظيمي وتنمية الكفاءات المحورية لدى موظفي الإدارات العمومية.

✓ وجود علاقة متوسطة طردية بقيمة 0.564 بين الهيكل التنظيمي وتنمية الكفاءات المحورية لدى موظفي الإدارات العمومية عند مستوى الدلالة 0.01.

✓ وجود علاقة قوية طردية بقيمة 0.762 بين القيادة وتنمية الكفاءات المحورية لدى موظفي الإدارات العمومية عند مستوى الدلالة 0.01.

✓ وجود علاقة متوسطة طردية بقيمة 0.589 بين الحوافز وتنمية الكفاءات المحورية لدى موظفي الإدارات العمومية عند مستوى الدلالة 0.01.

✓ وجود علاقة متوسطة طردية بقيمة 0.663 بين التكنولوجيا وتنمية الكفاءات المحورية لدى موظفي الإدارات العمومية عند مستوى الدلالة 0.01.

✓ وجود علاقة قوية طردية بقيمة 0.725 بين نمط الاتصال وتنمية الكفاءات المحورية لدى موظفي الإدارات العمومية عند مستوى الدلالة 0.01.

✓ مستوى المناخ التنظيمي في الإدارات العمومية بشكل عام كان متوسطا يميل إلى الارتفاع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور المناخ التنظيمي (3,061).

✓ مستوى تنمية الكفاءات في الإدارات العمومية بشكل عام كان متوسطا يميل إلى الارتفاع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور المناخ التنظيمي (3,236).

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في الإدارات العمومية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، حيث أن الهيكل التنظيمي يفسر ما نسبته 31.8% من التباين الحاصل على تنمية الكفاءات المحورية بالإدارات محل الدراسة، أما باقي التغير فيعود إلى عوامل أخرى لم يتم تناولها بالنسبة للهيكل التنظيمي.

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة في الإدارات العمومية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، حيث أن القيادة يفسر ما نسبته 58.1% من التباين الحاصل على تنمية الكفاءات المحورية بالإدارات محل الدراسة، أما باقي التغير فيعود إلى عوامل أخرى لم يتم تناولها بالنسبة للقيادة.

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الاتصالات في الإدارات العمومية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، حيث أن نمط الاتصالات يفسر ما نسبته 52.5% من التباين الحاصل على تنمية الكفاءات المحورية بالإدارات محل الدراسة، أما باقي التغير فيعود إلى عوامل أخرى لم يتم تناولها بالنسبة لنمط الاتصالات.

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في الإدارات العمومية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، حيث أن الحوافز يفسر ما نسبته 43.7% من التباين الحاصل على تنمية الكفاءات المحورية بالإدارات محل الدراسة، أما باقي التغير فيعود إلى عوامل أخرى لم يتم تناولها بالنسبة للحوافز.

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا في الإدارات العمومية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، حيث أن التكنولوجيا يفسر ما نسبته 44% من التباين الحاصل على تنمية الكفاءات المحورية بالإدارات محل الدراسة، أما باقي التغير فيعود إلى عوامل أخرى لم يتم تناولها بالنسبة للتكنولوجيا.

### ثالثا: الاقتراحات:

تبعاً للنتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- وجوب التركيز على الأساليب الكفيلة بتحسين وتطوير المناخ التنظيمي الإيجابي للاستفادة من مزاياه بالنسبة للإدارات العمومية.
- وجوب العمل على تحسين مرونة الهيكل التنظيمي تماشياً والأهداف العامة للإدارات العمومية المنوط بها السهر على تقديم خدمة عمومية تتماشى مع طموحات وأهداف البرامج الحكومية.
- وجوب التركيز على أحسن الأساليب والطرق التي تشجع الأفراد على استخدام قنوات الاتصالات الرسمية في الإدارات العمومية.
- من المهم اعتراف القادة والرؤساء بمدى أهمية وحساسية الكفاءات المحورية ومحاولة توفير المناخ المناسب لها ومنحها الدعم الكافي.
- وجوب وضع نظام حوافز متكامل وفعال من شأنه أن يساهم في زيادة دافعية الكفاءات المحورية نحو التميز والابداع أكثر في الأداء.
- أهمية جذب واستقطاب الكفاءات الحديثة التي تمتلك القدرة على خلق المعارف، والتي من شأنها أن تصبح كفاءات محورية.
- على الرؤساء مواكبة أحدثات تكنولوجيات المعلومات والاتصال وتفعيل أنظمة معلومات بها من أجل توفير التسهيلات اللازمة لكفاءاتها لأداء وممارسة مهامها بكفاءة وفعالية.

رابعاً: آفاق الدراسة:

- بعد أن تمت الإجابة على إشكالية دراستنا، أثارت النتائج المتوصل إليها الرغبة في البحث أكثر وفتحت آفاقاً جديدة للدراسة والبحث في عدة مجالات، لعل أهمها:
- أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري.
  - أثر المناخ التنظيمي في التسيير التنبؤي للكفاءات.
  - أثر المناخ التنظيمي على بناء الكفاءات.
  - أثر المناخ التنظيمي في جودة الحياة الوظيفية.
  - أثر المناخ التنظيمي في تعزيز الالتزام التنظيمي.
  - أثر الثقافة التنظيمية على الكفاءات المحورية.
  - أثر الثقة التنظيمية على الكفاءات المحورية.



# قائمة المراجع



## قائمة المراجع:

### الكتب:

1. أكرم احمد رضا الطويل ، إسراء وعدا الله قاسم حمدي. (2015). *المناخ التنظيمي و حلقات الجودة*. عمان ، الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
2. ايهاب، عايش الطيب محمود. (بلا تاريخ). *اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية*. غزة، فلسطين: الجامعة الاسلامية.
3. السيد فتحى الويشي. (2013). *الأساليب القيادية للموارد البشرية (الاخلاق الإدارية- إستراتيجيات التغيير)* . القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
4. حسين محمد الحرارشة. (2011). *إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي*. المملكة الأردنية الهاشمية: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
5. حمد علي عبد الله عيسى. (2018, 03 26). *تأثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين ص18. مذكرة ماجستير في ادارة الموارد البشرية . مملكة البحرين .*
6. رافدة الحريري. (2008). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية*. عمان، الاردن : دار المناهج للنشر والتوزيع.
7. رسمي، محمدحسن. (2004). *السلوك التنظيمي في الادارة التربوية*. الاسكندرية: دار الوفاء.
8. سعيد هاشم عادل عبد الرزاق. (2017). *القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين*. الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
9. عز عبد الفتاح 2008. *مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss*. دار خوارزم العلمية. جدة. ص541
10. فليه فاروق عبده والسيد محمد عبد الحميد،. (2005). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*. عمان – الأردن: دار المسيرة..
11. فيصل حسونة. (2008). *ادارة الموارد البشرية*. عمان- الاردن: دار اسامة للنشر والتوزيع.
12. كمال محمد المغربي. (1994). *السلوك التنظيمي، مفاهيم واسباس الفرد الجماعة في التنظيم*. عمان: دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع.
13. لوكيا الهاشمي، و مراد بومنقار. (2013). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي*. عمان: المملكة الاردنية الهاشمية.
14. محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2020). *إدارة التغيير والتطوير التنظيمي*. القاهرة، مصر: دار حميثرا للنشر .
15. محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، ط1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
16. محمد حسن، محمد حمدات. (2008). *لسلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية*. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

17. منصور محمد اسماعيل العريقي. (2013). السلوك التنظيمي. صنعاء: دار الكتاب الجامعي .

18. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي. (2015). ادارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الاداري . عمان : دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

#### المقالات:

19. أثير حسو اسحاق. (2012). دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية -دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى-. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8 ، العدد 28، صفحة 98.

20. احمد صيد. (31 مارس, 2023). مفهوم الكفاءة وانظمة بناءها في المقاربة بالكفاءات. مجلة الباحث -المدرسة العليا للاساتذة الشيخ العلامة مبارك بن محمد ابراهيمي الميلي الجزائري -بوزريعة-الجزائر. المجلد 15 العدد 1، الصفحات 40 - 42.

21. احمد كرم النجار، محمد محمود شعيب. (2021). المقدرات الجوهرية كمدخل لتعزيز الاستغراق الوظيفي في الفنادق المصرية . مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة المجلد 20، العدد 02، صفحة 339.

22. إسماعيل حجازي، أسماء زكري، واقع تطبيق خصائص الكفاءات الجوهرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات -باتنة-، مجلة اقتصاد المال والأعمال، مجلد 04، العدد 01، جوان 2019، جامعة حمه الأخضر بالوادي، الجزائر، ص 140

23. البشير غربي، أيوب مسيكر، رانية هادف. (31 ديسمبر, 2022). واقع المناخ التنظيمي في مؤسسة سونلغاز من وجهة نظر القيادة الإدارية الوسطي (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز-سكيكدة-). مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 02، صفحة 446.

24. المرسوم التنفيذي 04-08 الصادر في 19.01.2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

25. القرار المؤرخ في 18.03.2003، ملف رقم 008041، مجلة مجلس الدولة الغرفة الثانية العدد 5، 2004، صفحة 183.

26. بربطل فطيمة الزهراء. (12 2017, 31). التعلم التنظيمي مدخل استراتيجي لتطوير المنظمات-دراسة حالة بمؤسسة سوناطراك-. مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 1 العدد 2، صفحة 107.

27. بويحيوي ابراهيم، أ.بن أحمد نوال. (2016). أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات . مجلة تنمية وإدارة الموارد البشرية المجلد 02، العدد 6.

28. جودي امينة. (31 12, 2020). اثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الاعمال المجلد 09 العدد 02 ، صفحة 225/224.

29. جودي أمينة و منصورى كمال،. ( ديسمبر ، 2018). أثر بناء الكفاءات المحورية في تحسين أداء المؤسسات دراسة حالة مؤسسة البسكرة للاسمنت. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع والعشرون ، الصفحات 300-301.
30. حمدي ابو القاسم، جيلاني جهيدة. (20-21 فيفري، 2019). دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال . مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية في الجزائر جامعة بليدة-2، الجزائر.
31. حمودي حيمر. (12، 2017). أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات-دراسة حالة مستشفى الاخوة مغلاوميميلة-. مجلة اقتصاديات المال والاعمال المجلد 1 العدد 4 معهد العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسير، صفحة 166.
32. خالد سمارة الرغبي، تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفاءتها في نظام الادارة المحلية، الاردن. الطبعة 3، مكتبة دار الثقافة 1993
33. خالدية مصطفى عطا، فخري عبادي علي. (بلا تاريخ). المقدرات الجوهرية وتأثيرها في ريادة الاستراتيجية دراسة تطبيقية مقارنة بين شركة (زين العراق واسيا سيل) للاتصالات المتنقلة. مجلة دنانير، العدد (21)، صفحة 383.
34. ركاب توفيق. (2017). إدارة التميز وتنمية كفاءات الأفراد. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية العدد الثامن المجلد الرابع ، صفحة 51.
35. سفيان بوعطيط ، رانية هادف. (2018). العوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المؤثرة في تكوين خصائص المناخ التنظيمي . مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ايليزي، العدد الثالث، الصفحات 398-399.
36. سمير عماري. (30 أكتوبر، 2021). دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 02، صفحة 681.
37. شرفي خيرة،. (2008). دور الاتصال في تحفيز وتنمية المورد البشري،. الملتقى الوطني الثاني، جامعة يحي فارس، ، المدينة - الجزائر، صفحة 122.
38. صادق جبار كاظم ، علي جاسم عبيد، أمير نعمة مخيف. (2015). المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والأثر (دراسة تطبيقية للاراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الاشرف). مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 10، العدد 33، صفحة 298.
39. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (2008)،المهارات السلوكية والتنظيمي لتنمية الموارد البشرية جامعة المنصورة، كلية العلوم التجارية.
40. عتيقة حرايرية، هشام بوخاري. (18 أكتوبر، 2018). تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تأصيل نظري. مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، صفحة 9.
41. علاق زكرياء، عمر بوقصة. (27 نوفمبر، 2021). دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل المقدرات الجوهرية بالمؤسسة الاقتصادية \_دراسة ميدانية بمؤسسة تركيب السيارات KIA باتنة SPA GLOVIZ. مجلة الروائر جامعة باتنة-1 -مجلد (05)، العدد (2) ، صفحة 203.

42. علي عماري. (13 12, 2017). مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات. مجلة الاقتصاد الصناعي العدد 13، الصفحات 283-286.
43. فيصل زيات. (06 جوان , 2022). ابستمولوجيا العلوم الانسانية والاجتماعية . مجلة الساورة للدراسات الانسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 01، صفحة 680.
44. كمال منصور، سماح صولح، " تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة الأبحاث الاقتصادية والادارية، العدد 07، جامعة بسكرة، جوان، 2010 ص 50).
45. لخضر مرغاد، الإيرادات العامة للجماعات المحلية، مجلة العلوم الإنسانية جامعة بسكرة العدد 17، 2005.
46. ماجدة يعقوب جودة. (جويلية، 2021). تنمية الكفاءات المحورية كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية لقطاع الاتصالات المصرية (دراسة ميدانية). مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 22، العدد الثالث، الصفحات 967-968.
47. محمد ناصر ، نبيل ذنون ، رنا ناصر. (2012). أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة الرصافة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 30، صفحة 216.
48. مرابطي عادل، عائشة نحوي. (2009). العينة. مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، العدد الرابع، صفحة 95.
49. مريم ارفيس. (13 جانفي، 2021). الأنماط القيادية في الإدارة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد(12)، العدد(1)، صفحة 41.
50. مزيايوني وناس. (مارس، 2016). أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الإجتماعية و الإنسانية . مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد 23، صفحة 83.
51. ملعب سليمة. (2018). علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية. مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 18، المجلد 1، صفحة 23.
52. ناتش فريد. (2019). دور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي. مجلة الإبراهيمي للدراسات النفسية والتربوية، العدد 02، صفحة 5.
53. وهيبه مسعي، نوال بوعلاق. (30 جوان، 2021). دور الكفاءات المحورية في تفعيل ممارسات الإدارة الخضراء دراسة حالة إسمنت تبسة . مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، صفحة 115.
54. ياسري واخرون اكرم. (2014). انعكاس المقدرات الجوهرية على الاداء المصري في ضوء بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة تطبيقية في عينة من مصارف التجارية الخاصة العراقية. مجلة اهل البيت عليهم السلام، العدد 16، صفحة 263.

55. يحضيه سملاي، احمد بلالي. (جوان، 2017). الأدوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في ادارة الكفاءات المحورية(مقاربة نظرية) . مجلة البشائر الاقتصادية، العدد02، صفحة 189.

#### الأطروحات:

56. أسماء زكري. (2016-2017). دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التمييز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات -باتنة-. مذكرة دكتوراه. بسكرة، قسم علوم التسيير، الجزائر : جامعة محمد خيضر بسكرة.

57. أكساس نويمان. (2011-2012). المناخ التنظيمي: تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي (دراسة حالة بمجمع الأدوية"صيدال") رسالة ماجستير . الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة الجزائر 3

58. بوخاري هشام. (2018-2019). المناخ التنظيمي ودوره في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس ببح بوغريج.(أطروحة دكتوراه). الجزائر ، قسم علم الاجتماع ، الجزائر : جامعة أبو القاسم سعد الله - الجزائر .

59. بولوداني خالد بوشارب. (2016-2017). المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة(رسالة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية . قسنطينة، قسم علم الاجتماع، الجزائر : جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري.

60. خليفي سليم. (2017-2018). المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى اساتذة التربية البدنية و الرياضية(اطروحة دكتوراه). مستغانم، قسم التربية البدنية و الرياضية، الجزائر: جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم-.

61. ربا بنت محمد أحمد قناديلي. (2014). المناخ التنظيمي و علاقته بالتمكين الإداري . كلية الإدارة التربوية و التخطيط، السعودية: جامعة ام القرى، كلية التربية .

62. ربيحة قوادرية. (2015-2016). مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل بسكرة- اطروحة دكتوراه. قسم علوم التسيير ، الجزائر : جامعة محمد خيضر -بسكرة-.

63. رزيقة جايب. (2021). تأثير المناخ التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات الادارية دراسة ميدانية في مجمع كوسيدار(اطروحة دكتوراه). الجزائر، قسم التنظيم السياسي و الاداري، الجزائر: جامعة الجزائر3.

64. شعبان محمد. (2018). عمليات إنشاء المعرفة التنظيمية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والأداء المنظمي دراسة ميدانية في قطاع الصناعة الحيوانية بالجزائر (اطروحة دكتوراه). بومرداس، قسم علوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد بوقرة بومرداس.

65. صليحة شامي. (2009-2010). المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة احمد بوقرة بومرداس(رسالة ماجستير). بومرداس، قسم علوم التسيير، الجزائر: جامعة احمد بوقرة-بومرداس-.

66. عبد السلام حمادوش. (2018-2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي واثرها على الاداء السياقي لدى موظفي الخلابا الجوية للتضامن. سطيف- الجزائر: جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2-.
67. عدنان عرين الشوابكة. (أيار، 2019). أثر سلوكيات التنمر في مكان العمل على دوران العمل الطوعي: المناخ التنظيمي متغير معدل قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. عمان: جامعة الشرق الأوسط.
68. علي بن سعيد بن راشد العبري. (02 جانفي، 2022). اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية ودور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط (رسالة ماجستير). كلية ادارة الأعمال ، عمان: جامعة الشرقية .
69. فاطمة الزهراء بن صافية. (2014). المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة الصناعية الروبية (رسالة ماجستير). قسم علم النفس، الجزائر: جامعة الجزائر-2-.
70. قبوقب عيسى. (2009). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل (اطروحة دكتوراه). بسكرة، كلية الاداب و العلوم الاجتماعية ، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة .
71. قرش عائشة. (2015-2016). دور القيادة الإدارية في تطوير الكفاءات البشرية في ظل العولمة (دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية) اطروحة دكتوراه. قسم علوم التسيير ، الجزائر: جامعة الجزائر3.
72. مراد فرح عيسى. (2014). العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية. نابلس ، كلية الدراسات العليا، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.
73. نبيلة باديس. (2017-2018). تنمية الكفاءات المحورية لضمان الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة بمجموعة من الجامعات الجزائرية،(اطروحة دكتوراه). ام البواقي، قسم علوم الاقتصادية ، الجزائر: جامعة العربي بن مهدي -ام البواقي-.
74. ياسر مرزوقي. (2018 - 2019). دور ادارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية دراسة حالة بجمع صيدال. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص: تسيير موارد البشرية ، الجزائر : جامعة الجزائر 3.

#### المراجع الأجنبية:

75. Danlami Sani Abdulkader (2012) strategic human resource managment and organisationnel . performance in the Nigerian insurance industry .*business intelligence journal*.11
76. J Gratto Frederic .(2001) .Gratto;the relationship between organizational climate and job for directors of physical plants .Florida ،USA: university of florida.

77. Peter G.Northouse .(2016) .*leadership theory and practice seventh edition* .  
Michigan: SAGA publications



# قائمة الملاحق





## استبيان علمي

سيدي سيدي، تحية طيبة وبعد:

في إطار إنجاز البحث الميداني لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة موارد بشرية، مذكرتنا تحت عنوان "أثر المناخ التنظيمي على تنمية الكفاءات المحورية داخل المنظمة"، دراسة ميدانية على عينة من مختلف إطارات الإدارات العمومية بولاية بسكرة، الرجاء منكم ملاً هذه الاستمارة والاجابة على كافة الأسئلة بكل موضوعية بوضع علامة (x) امام الخيار المناسب كما نعلمكم ان اجابتم ستحظى بالسرية التامة ولا تستخدم الا لأغراض علمية. تجدر بنا الإشارة الى:

- ❖ المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.
- ❖ الكفاءات المحورية فهي تعني الافراد الذين يمتلكون المعرفة الضرورية والمهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء وظائفهم بشكل أكثر كفاءة من غيرهم.

في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

شكرا على تعاونكم الصادق، معنا

تحت اشراف الأستاذ:

-د/ إسماعيل مناصرية

من اعداد:

-منار حوفاني / شيماء لميري

### القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفة

-الجنس:  ذكر  أنثى

- السن:  اقل من 30 سنة  من 30 سنة الى اقل من 40 سنة  
 من 40 سنة الى اقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

-المؤهل العلمي:  ثانوي  جامعي  دراسات العليا  أخرى : .....

-الرتبة: .....  
-مؤسسة الانتساب: .....

-سنوات الخبرة:  اقل من 5 سنوات  من 5-9 سنوات  
 أكثر من 15 سنة  من 10-15 سنة

## 1- المناخ التنظيمي

نرجوا منكم وضع علامة (x) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً بين الخيارات المتاحة.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>الهيكل التنظيمي</b>						
01	يتوافق الهيكل التنظيمي لمؤسستي مع الأهداف العامة لها.					
02	خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة.					
03	يوجد مستوى عال من الاتصال والتعاون بين أجزاء ومستويات الهيكل التنظيمي.					
04	يتميز الهيكل التنظيمي بمرونة كافية لمواجهة التغيرات (أي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات).					
05	يساعد الهيكل التنظيمي الحالي على سرعة الإنجاز وجودة العمل.					
<b>القيادة</b>						
06	تشجع مؤسستي المبادرات الفردية والأفكار الجديدة.					
07	تمتاز توجيهات وأوامر رؤسائي في العمل بالدقة والوضوح.					
08	تعتمد مؤسستي على فرق العمل في أداء المهام.					
09	أفكاري وأرائي تؤخذ بعين الاعتبار من طرف مديري عند اتخاذ القرار					
10	يأخذ مسؤولي المباشر ظروف الشخصية بعين الاعتبار عند تكليفي بالمهام.					
<b>الحوافز</b>						
11	تم الترقية في مؤسستي على أساس الجدارة والاستحقاق.					
12	اتقاضى أجر عادل لقاء مجهوداتي الإضافية.					
13	أنا راض على مستوى الخدمات الاجتماعية المقدمة في مؤسستي.					
14	تعتمد مؤسستي على الحوافز الإيجابية كأولوية على الحوافز السلبية (العقوبات).					
15	يستخدم المدير كلمات الثناء والمدح لتحفيزي على تطوير أدائي أكثر من استخدامه للحوافز المادية.					
<b>التكنولوجيا</b>						
16	يتم استخدام الوسائل التكنولوجية عند إنجاز المهام.					
17	تقوم مؤسستي بتحديث وتطوير أنظمة التكنولوجيا باستمرار					

					18	تساعد التكنولوجيا في مؤسستي على تحسين جودة العمل وتطوير مهارات الموظف.
					19	تم الاستعانة ببرامج تكنولوجيا في تدريب وتكوين العاملين.
<b>نمط الاتصال</b>						
					20	يضمن نظام الاتصال في مؤسستي اتصالات مرنة وانسيابية في كل الاتجاهات.
					21	يتيح نظام الاتصال في مؤسستي توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.
					22	المعلومات المتدفقة في مؤسستي غالبا ما تتصف بالدقة
					23	المعلومات المتدفقة في مؤسستي غالبا ما تتصف بالموثوقية.
					24	المعلومات المتدفقة في مؤسستي غالبا ما تتصف بالوضوح.
					25	المعلومات المتدفقة في مؤسستي غالبا ما تتصف بالملائمة.
					26	استخدم القنوات الرسمية فقط في اغلب اتصالاتي داخل مؤسستي.

## 2- الكفاءات المحورية

نرجوا منكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسبة بين الخيارات المتاحة.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
27	لدى مؤسستي قدرة التكيف مع الظروف الحالية والمستقبلية.					
28	تمتلك مؤسستي المقدرة على استخدام مواردها في مجالات بديلة ومختلفة.					
29	تمتلك مؤسستي كفاءات بشرية لا يمكن الاستغناء عنها.					
30	تسعى مؤسستي لزيادة الرصيد المعرفي لموظفيها.					
31	تعمل التكنولوجيا على خلق ذاكرة تنظيمية.					
32	تسعى إدارة مؤسستي على تشارك المعارف بين الأفراد					
33	تحرص مؤسستي على جذب ذوي الخبرات المتميزة، والقادرين على إنتاج المعرفة					
34	تصنع وتتخذ القرارات بطريقة لا مركزية.					
35	تسمح مؤسستي للموظف باختيار البديل الأفضل إذا كان هناك عدد من خيارات العمل المطروحة.					
36	تعتمد مؤسستي طريقة تفويض السلطة في إنجاز مهامها					

قائمة محكمي استمارة البحث:

الجامعة:	الدرجة العلمية:	اسم المحكم:	الرقم:
جامعة بسكرة	أستاذة محاضر أ	علاي مليكة	01
جامعة بسكرة	أستاذة التعليم العالي	خان أحلام	02
جامعة بسكرة	أستاذة محاضر أ	بوروبة فهيمة	03
جامعة بسكرة	أستاذة التعليم العالي	أقطي جوهرة	04
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	يوسف مدوكي	05

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 Khider – Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
عمادة الكلية

الرقم : 00799 /ك.ع.إ.ت.ع ت / 2024

إلى السيد مدير: مركز التكوين العالي  
جامعة محمد خيضر بسكرة

### طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1 حوفاني منار
- 2 لميري شيما
- 3 /

المسجلون ب: قسم علوم التسيير  
بالسنة: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية  
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة ب:

"" أثر المناخ التنظيمي على تنمية الكفاءات المحورية ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 2024-05-23

ع/ عميد الكلية

تأشيرة المؤسسة المستقبلية



## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه، لميري شيماء

قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية.  الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 208790263

الصادرة بتاريخ: 29.01.2023

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أثر المناخ التنظيمي على تنمية الكفاءات المحورية دراسة حالة لعينة من الإدارات العمومية.

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 01.06.2024

إمضاء الطالب





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 03.06.2024

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

## إِذْنٌ بِالطَّبْعِ

أنا الممضي أسفله الأستاذ: إسماعيل مناصرية.

الرتبة: أستاذ محاضر "أ".

قسم الارتباط: علوم التسيير.

- للطلبة (ة): 1...- شيماء لميري

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر

2- منار حوفاني

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على تنمية الكفاءات المحورية دراسة عينة من الإدارات العمومية.

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

إمضاء رئيس القسم

إمضاء الاستاذ المشرف

### Statistics

بعد\_الهيكَل\_التنظيمي

N	Valid	71
	Missing	0
	Mean	3.2901
	Std. Deviation	.75803

بعد\_الهيكَل\_التنظيمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.40	1	1.4	1.4	1.4
	1.60	2	2.8	2.8	4.2
	2.00	1	1.4	1.4	5.6
	2.20	5	7.0	7.0	12.7
	2.40	5	7.0	7.0	19.7
	2.60	2	2.8	2.8	22.5
	2.80	5	7.0	7.0	29.6
	3.00	6	8.5	8.5	38.0
	3.20	5	7.0	7.0	45.1
	3.40	6	8.5	8.5	53.5
	3.60	7	9.9	9.9	63.4
	3.80	7	9.9	9.9	73.2
	4.00	10	14.1	14.1	87.3
	4.20	5	7.0	7.0	94.4
	4.40	4	5.6	5.6	100.0
Total		71	100.0	100.0	

### Statistics

بعد\_ القيادة

N	Valid	71
	Missing	0
	Mean	3.0141
	Std. Deviation	.80875

بعد\_ القيادة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.40	2	2.8	2.8	2.8
	1.60	4	5.6	5.6	8.5
	1.80	1	1.4	1.4	9.9
	2.00	5	7.0	7.0	16.9
	2.20	4	5.6	5.6	22.5
	2.40	5	7.0	7.0	29.6
	2.60	4	5.6	5.6	35.2
	2.80	2	2.8	2.8	38.0
	3.00	8	11.3	11.3	49.3
	3.20	8	11.3	11.3	60.6
	3.40	5	7.0	7.0	67.6
	3.60	9	12.7	12.7	80.3
	4.00	11	15.5	15.5	95.8
	4.20	1	1.4	1.4	97.2
	4.40	1	1.4	1.4	98.6
	4.60	1	1.4	1.4	100.0
Total		71	100.0	100.0	

### Statistics

بعد\_الحوافز

N	Valid	71
	Missing	0
	Mean	2.5634
	Std. Deviation	.79879

بعد\_الحوافز

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	4.2	4.2	4.2
	1.20	2	2.8	2.8	7.0
	1.40	3	4.2	4.2	11.3
	1.60	2	2.8	2.8	14.1
	1.80	6	8.5	8.5	22.5
	2.00	5	7.0	7.0	29.6
	2.20	5	7.0	7.0	36.6
	2.40	4	5.6	5.6	42.3
	2.60	13	18.3	18.3	60.6
	2.80	5	7.0	7.0	67.6
	3.00	2	2.8	2.8	70.4
	3.20	6	8.5	8.5	78.9
	3.40	5	7.0	7.0	85.9
	3.60	5	7.0	7.0	93.0
	3.80	2	2.8	2.8	95.8
	4.00	2	2.8	2.8	98.6

4.20	1	1.4	1.4	100.0
Total	71	100.0	100.0	

بعد\_التكنولوجيا

N	Valid	71
	Missing	0
	Mean	3.2077
	Std. Deviation	.96639

بعد\_التكنولوجيا

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.4	1.4	1.4
	1.25	1	1.4	1.4	2.8
	1.50	2	2.8	2.8	5.6
	2.00	11	15.5	15.5	21.1
	2.25	2	2.8	2.8	23.9
	2.50	5	7.0	7.0	31.0
	2.75	4	5.6	5.6	36.6
	3.00	5	7.0	7.0	43.7
	3.25	6	8.5	8.5	52.1
	3.50	4	5.6	5.6	57.7
	3.75	5	7.0	7.0	64.8
	4.00	16	22.5	22.5	87.3
	4.25	2	2.8	2.8	90.1
	4.50	3	4.2	4.2	94.4

	4.75	3	4.2	4.2	98.6
	5.00	1	1.4	1.4	100.0
Total		71	100.0	100.0	

بعد نمط الاتصال

N	Valid	71
	Missing	0
	Mean	3.2314
	Std. Deviation	.73177

بعد نمط الاتصال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.43	1	1.4	1.4	1.4
1.86	1	1.4	1.4	2.8
2.00	5	7.0	7.0	9.9
2.14	2	2.8	2.8	12.7
2.29	1	1.4	1.4	14.1
2.43	4	5.6	5.6	19.7
2.57	2	2.8	2.8	22.5
2.71	5	7.0	7.0	29.6
2.86	2	2.8	2.8	32.4
3.00	3	4.2	4.2	36.6
3.14	6	8.5	8.5	45.1
3.29	6	8.5	8.5	53.5
3.43	6	8.5	8.5	62.0
3.57	1	1.4	1.4	63.4

	3.71	5	7.0	7.0	70.4
	3.86	2	2.8	2.8	73.2
	4.00	13	18.3	18.3	91.5
	4.14	4	5.6	5.6	97.2
	4.29	1	1.4	1.4	98.6
	4.57	1	1.4	1.4	100.0
Total		71	100.0	100.0	

### Statistics

		الجنس	السن	الرتبة_العلمي_المؤهل	الانتساب_مؤسسة	الخبرة سنوات
N	Valid	71	71	71	71	71
	Missing	0	0	0	0	0

### الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	33	46.5	46.5	46.5
	انثى	38	53.5	53.5	100.0
Total		71	100.0	100.0	

### السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 من اقل	1	1.4	1.4	1.4
	40 من اقل الى سنة 30 من سنة	26	36.6	36.6	38.0

50 من اقل الى سنة 40 من سنة	28	39.4	39.4	77.5
فاكثر سنة 50 من	16	22.5	22.5	100.0
Total	71	100.0	100.0	

#### العلمي\_المؤهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	33	46.5	46.5	46.5
جامعي	34	47.9	47.9	94.4
عليا دراسات	4	5.6	5.6	100.0
Total	71	100.0	100.0	

#### الرتبة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid تقني	23	32.4	32.4	32.4
اداري	48	67.6	67.6	100.0
Total	71	100.0	100.0	

#### الانتساب\_مؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid المحلية_الجماعات	41	57.7	57.7	57.7
المائية_الموارد_مديرية	2	2.8	2.8	60.6
الاجتماعي_النشاط_مديرية	1	1.4	1.4	62.0

المالية_وزارة	1	1.4	1.4	63.4
المالية_الرقابة_مؤسسة	1	1.4	1.4	64.8
للاستث_للامركزي_الوحيد_الشباك مار	1	1.4	1.4	66.2
للم_والتقني_العلمي_البحث_مركز الجافة_ناطق	3	4.2	4.2	70.4
الجزائرية_الجمارك	1	1.4	1.4	71.8
المسعدة_الطفولة	2	2.8	2.8	74.6
بسكرة_المجاهدين_مديرية	2	2.8	2.8	77.5
المحلية_الادارة_مديرية	2	2.8	2.8	80.3
السجون_ادارة	1	1.4	1.4	81.7
الثقافة_قطاع	1	1.4	1.4	83.1
العمومية_التجهيزات_مديرية	1	1.4	1.4	84.5
السكن_مديرية	2	2.8	2.8	87.3
الميزان_والمتابعة_البرمجة_مديرية ية	3	4.2	4.2	91.5
الغابات_محافظة	1	1.4	1.4	93.0
الجوار_للصحة_العمومية_مؤسسة ية	1	1.4	1.4	94.4
الاجتماعي_النشاط_مديرية	1	1.4	1.4	95.8
ورقلة_للميزانية_الجهوية_مديرية	1	1.4	1.4	97.2
الحوش_بلدية_المحلية_الجماعات	1	1.4	1.4	98.6
بسكرة_الغابات_محافظة	1	1.4	1.4	100.0
Total	71	100.0	100.0	

الخبرة سنوات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	-----------------------

Valid	سنوات 5-9 من	23	32.4	32.4	32.4
	سنة 10-15 من	24	33.8	33.8	66.2
	سنة 15 من أكثر	24	33.8	33.8	100.0
	Total	71	100.0	100.0	