

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

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



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

## الموضوع

### أثر المناخ التنظيمي في تطوير المسار المهني

دراسة ميدانية بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس  
- بسكرة -

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

الأستاذ المشرف:  
خان أحلام

إعداد الطالب(ة):  
بن حامد حنان

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	فني فضيلة	أستاذ محاضر "ب"	رئيسا	جامعة بسكرة
2	خان أحلام	أستاذ محاضر "أ"	مشرفا	جامعة بسكرة
3	علالي مليكة	أستاذ محاضر "ب"	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

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



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

## الموضوع

### أثر المناخ التنظيمي في تطوير المسار المهني

دراسة ميدانية بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس  
- بسكرة -

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

الأستاذ المشرف:  
خان أحلام

إعداد الطالب(ة):  
بن حامد حنان

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	فني فضيلة	أستاذ محاضر "ب"	رئيسا	جامعة بسكرة
2	خان أحلام	أستاذ محاضر "أ"	مشرفا	جامعة بسكرة
3	علالي مليكة	أستاذ محاضر "ب"	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

لَقَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ

أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

صَبَّحَهُ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة البقرة الآية {32}

# شكر و عرفان

قال تعالى: ( رب اوزعني ان اشكر نعمتك التي انعمت  
علي وعلي والدي وان اعلم صالحا مرضاه وادخلني  
برحمتك في عبادك الصالحين )

سورة النمل الآية 19

أحمد الله عز وجل أن من عليا بإتمام هذا العمل

ثم أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذتي الفاضلة الأستاذة

أحلام خان

دون أن أنسى جميع عمال المجلس الشعبي البلدي بلغروس

وففي الأخير أتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز

هذا العمل

# إهداء

بعد الصلاة والسلام على اشرف المرسلين خاتم الأنبياء والمرسلين  
حاجب الرسالة التي تحمل نور العالمين من المولى عز وجل رب  
العرش العظيم أما بعد :

اختلطت الدموع بين فرحي بتخرجي وحزني بوداع أحبتي في  
خمسة عین، مرت الأيام وها نحن اليوم نجني قطافنا ونودع أحبتنا  
والمكان الذي ضمنا ، بالأمس التقينا و اليوم افترقنا وفرحة تخرجنا  
بالكاد تنسينا المنا ...

-أبي العزيز يا سدي... وبسمة حياتي... وسر وجودي..

-أمي الحبيبة شمعتي ورفيقة دربي يا سر نجاحي...وبلسم جراحي .

-زوجي الغالي يا حب عمري يا نصفي الآخر وأملتي في الحياة .

-ابني الغالي يا من ملكك بك الدنيا ونورك لم يشع بعد في  
الحياة

- جدي يا أغلى الأحياء

-إخوتي...إلى من تحلو الحياة بوجودهم .. جيهان .. عبد الرحمن  
.. إيمان

-أبا عبد الرحمن وأمي خديجة وأختي لمياء وعائلتي الثانية جميعا

-أساتذة دربي جميعا مع شكر خاص لمعنى الرقي استاذتي أحلام

خان

-إلى صديقاتي يا من تميزتم بالوفاء والرقي يا ينابيع الصدق

الصافي إيمان، سارة، نجلة، منيرة وبالأنص حبيبة قلبي وقرّة عيني

خولة

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة آراء واتجاهات المبحوثين في المجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس -بسكرة-، حول المناخ التنظيمي وأثره في تطوير المسار المهني. ومن أجل تحقيق أهداف البحث استخدمنا استمارة لجمع البيانات، والتي وزعت على عينة بلغت 40 موظف، كما تم استخدام برنامج spss في التحليل الإحصائي للبيانات. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في تطوير المسار المهني بمختلف أبعاده بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، بما مقداره (30,1%).

كما توصلت الدراسة أيضا إلى مجموعة من الاقتراحات نذكر منها: ضرورة تهيئة بيئة المناخ التنظيمي الإيجابي وإتاحة فرص التقدم أمام كافة العاملين وكذا تطوير سياسات الموارد البشرية خاصة في مجالات الترقية والنقل، التدريب والتحفيز.

**الكلمات المفتاحية:** المناخ التنظيمي \_ تطوير المسار المهني - تخطيط المسار المهني - إدارة المسار المهني.

## Abstract :

this study aimed to know the opinions and attitudes of the respondents in the Municipal people's council of the municipality of largos- biskra, regarding the organizational climate and its impact on the development of the career path.

In order to achieve the objectives of the research we used a data collection from wich was distributed to (40) employees, the spss programme was also used in the statistical analysis of the data, The study reached a set of results, the most important of which is the existence of a statistically significant effect of the organizational climate on the development of the career path in all its dimensions in the institution under at the significance level (0.05), including an amount of (30.1%).

The study also reached a set of suggestions, including: The need to create an environment for a positive organizational climate and provide opportunities for progress for all workers, as well as developing human resources policies, especially in the areas of promotion , transfer , training and motivation

**Key words :** organizational climate – career development-career path planning – career path management.

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
35	دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المسار المهني	01
45	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	02
48	نتائج معاملات الثبات والصدق	03
49	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الهيكل التنظيمي.	04
51	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الحوافز.	05
52	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التدريب.	06
53	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد اتخاذ القرار.	07
54	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد تخطيط المسار المهني.	08
55	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد إدارة المسار المهني.	09
56	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	10
57	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	11
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور المناخ التنظيمي	12
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور تطوير المسار المهني	13
63	مصفوفة الارتباط بين المناخ التنظيمي وتطوير المسار المهني	14
65	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	15
66	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المناخ التنظيمي في تطوير المسار المهني بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس -بسكرة-	16

67	اختبار أثر المناخ التنظيمي في تخطيط المسار التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.	17
78	اختبار أثر المناخ التنظيمي في إدارة المسار المهني من خلال الانحدار الخطي البسيط.	18

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ح	النموذج الافتراضي للدراسة	01
09	التأثير الكلي على المناخ التنظيمي	02
21	الأطراف الفاعلة في تخطيط المسار الوظيفي	03
43	الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس - بسكرة-	04

مقدمة

## مقدمة

لاشك أن التطور الكبير الذي يشهده العالم حاليا، وما ترتب عليه من متغيرات في مختلف مجالات و ميادين الحياة ، قد استوجب حدوث تغير شامل في العلوم والمعارف الطبيعية والإنسانية ، وبما أن علم الإدارة يعد أحد العلوم الإنسانية فكان لا بد أن يحضى بقدر كبير وكاف من التطور .

وفي ظل استمرار التطور في علم الإدارة ، فإن الدراسات والأدبيات تؤكد على أن العنصر البشري سيظل هو العنصر الحيوي لأداء كافة الوظائف، بكفاءة وفعالية خاصة وأن أداء المنظمة يرتبط ارتباطا وثيقا بفاعلية العنصر البشري، مما يتطلب توفير الرعاية اللازمة له وتوفير المناخ الملائم الذي يحقق تطوير مساره المهني داخل المنظمة التي ينتمي إليها

ونلاحظ أن موضوع المناخ التنظيمي قد نال قدرا كبيرا من الاهتمام والدراسة، حيث أنه يعبر عن مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية للمنظمة، ويجب أن تكون مستقرة وثابتة نسبيا كما يدركها الموظفون، مما يكون له أثر كبير إيجابيا على اتجاهات الموظفين وسلوكهم في المنظمة التي يعملون بها وينتمون إليها .

كما أصبح المسار الوظيفي من المواضيع التي تحتل أهمية كبيرة بالنسبة لجميع الموظفين داخل كل المنظمات ،وذلك بغية تحقيق أهدافهم وطموحاتهم وآمالهم الوظيفة لجعل العمل هادفا ،أي يحقق أهداف العاملين الشخصية في إطار الأهداف العامة للمنظمة ،لأن تطوير المسار الوظيفي يضمن للمنظمة امتلاك أعداد كافية من العمالة المؤهلة ذات خبرات ومؤهلات تتفق مع مناصبهم، وهنا يستوجب على إدارة الموارد البشرية القيام بتخطيط و إدارة المسار الوظيفي ضمن برامج تطويرية كحل يساعدها على تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها التحكم في الموارد البشرية، و توجيهها في قنوات محددة لغرض تحفيزهم و تحقيق طموحاتهم في العمل.

وعليه وبناء على ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

**ما هو أثر المناخ التنظيمي في تطوير المسار المهني بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس - بسكرة-؟**

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية أهمها:

- ✓ ما هو مستوى المناخ التنظيمي بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس - بسكرة- ؟
- ✓ ما هو مستوى تطوير المسار المهني بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس - بسكرة- ؟



## مقدمة

- ✓ ما هو أثر المناخ التنظيمي في إدارة المسار المهني بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس-بسكرة؟
- ✓ ما هو أثر المناخ التنظيمي في تخطيط المسار المهني بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس-بسكرة؟

### • أهمية الدراسة:

تتلور أهمية الدراسة في مجموعة من النقاط والتي يمكن سردها على الشكل التالي:

- ✓ يعد موضوع الدراسة من المواضيع المهمة في ميدان الإدارة، وهذا نظرا لتناوله مفهوميين مهمين ألا وهما المناخ التنظيمي وتطوير المسار المهني.
- ✓ تقديم صورة واضحة للمناخ التنظيمي وهذا لأهميتها القصوى داخل المؤسسة.
- ✓ تساهم هذه الدراسة كذلك في فهم طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي وتطوير المسار المهني بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس-بسكرة.

### • أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في ما يلي:

- ✓ التعرف على مستوى المناخ التنظيمي بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس - بسكرة.
- ✓ التعرف على مستوى تطوير المسار المهني بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس - بسكرة.
- ✓ التعرف على أثر المناخ التنظيمي في كل بعد من أبعاد تطوير المسار المهني بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس - بسكرة.

### • فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على فرضية رئيسية هي :



## مقدمة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة في تطوير المسار المهني بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس - بسكرة- عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ).

وتندرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية نوجزها كالآتي:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في تخطيط المسار المهني بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس-

بسكرة- عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ).

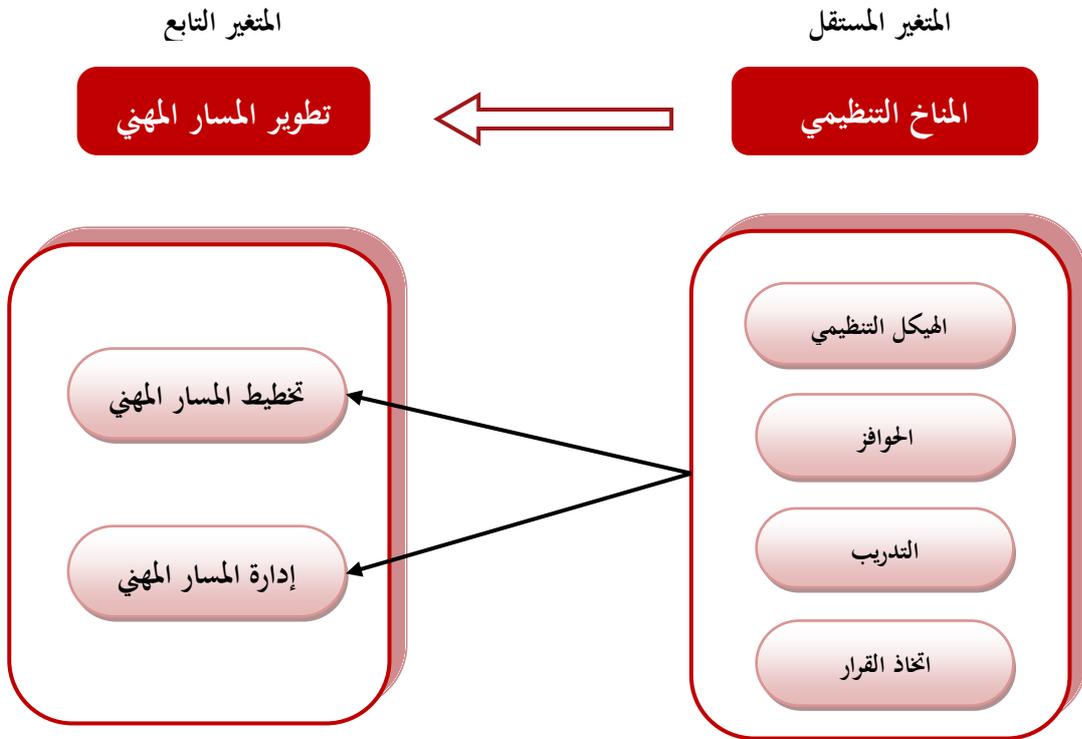
✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في إدارة المسار المهني بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس-

بسكرة- عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ).

### • نموذج الدراسة:

يمكن التعرف على النموذج الافتراضي للدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01) : النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: ( من إعداد الطالبة بالإعتماد على دراسات سابقة)



• حدود الدراسة:

لهذا البحث حدود عديدة منها:

- ✓ الحدود المكانية: تم إجراء هذا البحث في المجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس - بسكرة-
- ✓ الحدود الزمنية: تم إجراء هذا البحث ميدانيا في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2019-2020.
- ✓ الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على دراسة أثر المناخ التنظيمي في تطوير المسار المهني.
- ✓ الحدود البشرية: اقتصر البحث على موظفي المجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس - بسكرة-

• التعريفات الإجرائية:

- ✓ المناخ التنظيمي: هي جميع الظروف المحيطة بالعامل داخل المنظمة سواء كانت تنظيمية كالمهام الموكلة إليهم أو قوانين المؤسسة أو الظروف الفيزيائية كالضجيج، التهوية، الإضاءة.
- ✓ الهيكل التنظيمي: هو البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، والذي يوضح أشكال وأنماط الاتصالات، وكذا التقسيمات والوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي تتطلب تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ الحوافز: هي مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين سواء كانت مادية أو معنوية بهدف إشباع رغبات رغباتهم.
- ✓ التدريب: هي مختلف البرامج التي تستخدمها المنظمة لمساعدة العاملين فيها على تنمية مهاراتهم وقدراتهم بما يتناسب وتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ المشاركة في اتخاذ القرار: وهي العملية التي تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، الأفكار، والاقتراحات...، والتي من شأنها تحسين ظروف العمل ورفع الروح المعنوية وتقليل الصراعات.
- ✓ المسار المهني: عبارة عن المسلك الذي يوضح مجموعة من المناصب المتتالية التي يشغلها الفرد خلال عمره الوظيفي، وذلك إما عموديا من خلال الترقية أو أفقيا من خلال النقل الوظيفي.

✓ **تخطيط المسار المهني:** نشاط لتوظيف قدرات الفرد واستغلال مهاراته وخبراته، بحيث تجعل الطريق أمامه مفتوحا

قادرا على تحديد المسار الوظيفي المناسب للمنصب الذي يشغله، لكي يطور ويحسن من أدائه ومن ذاته ومن

كيانه، ويكرس كل جهوده وطاقاته ليصل إلى هدفه وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

✓ **إدارة المسار المهني:** هي مختلف الخطط والأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين رغبات

ومؤهلات العامل والمنصب الذي يشغله، بهدف تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى الرضا لدى الفرد.

### • هيكل الدراسة:

من أجل دراسة هذا الموضوع وبغرض الإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات ومحاولة الإحاطة بجميع جوانب

الموضوع، سنقسم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة تضم أهم النتائج

التي سوف نتوصل إليها بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات.

حيث أنه سيتم تقسيم الفصل الأول الذي جاء تحت عنوان الإطار النظري للمناخ التنظيمي إلى مبحثين، سنشير في

المبحث الأول إلى ماهية للمناخ التنظيمي أما المبحث الثاني فسنشير فيه إلى مستويات ونماذج ومخاطر المناخ التنظيمي.

أما الفصل الثاني فقد جاء تحت عنوان الإطار النظري لتطوير المسار المهني وفق ثلاث مباحث أيضا، سنشير في

المبحث الأول إلى ماهية تطوير المسار المهني، أما المبحث الثاني سنوضح فيه عموميات حول تطوير المسار المهني، والمبحث

الثالث نبين فيه أثر المناخ التنظيمي في تطوير المسار المهني.

وبالنسبة للفصل الثالث فقد خصص للدراسة التطبيقية، والذي تناولنا من خلاله أثر المناخ التنظيمي في تطوير المسار

المهني من وجهة نظر موظفي المجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس -بسكرة- من خلال ثلاث مباحث، خصص أولها

للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فسنستغرق فيه للإطار المنهجي للبحث، والمبحث الثالث سنبين فيه

عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.



• الدراسات السابقة:

✓ الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي:

أ- دراسة سامي محمود عبيد (2016) بعنوان، العلاقة بين المناخ التنظيمي و السلوك الإبداعي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي و السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة، و قد اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي.

و قد توصلت إلى :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين عناصر المناخ التنظيمي و المتمثلة في (الهيكل التنظيمي - الأنظمة و التعليمات، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار، الحوافز و المكافآت، التكنولوجيا المستخدمة، ظروف العمل) في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة و بين السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها .
- أن ترتيب عناصر المناخ من حيث تأثيرها على السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة على النحو التالي: (الأنظمة و التعليمات، المشاركة في اتخاذ القرار، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المتوفرة، ظروف العمل، التدريب، و أخيرا الحوافز و المكافآت ..)
- أن لدى الباحثين رؤى مختلفة حول محاور الدراسة مرتبطة بكل من المتغيرات الشخصية التالية ( الجنس، المسمى الوظيفي، و مكان العمل )

ب- دراسة سعيد بن عبدالله بن ناصر الشقصي (2011) بعنوان ، فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة تعليمية، كلية الآداب، جامعة نزوى

هدفت هذه الدراسة إلى:

## مقدمة

- التعرف على التشريعات التعليمية في تدعيم المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية المعاصرة
  - التعرف على فاعلية التشريعات التعليمية في تدعيم المناخ التنظيمي في مدارس سلطنة عمان
  - دراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية التشريعات التعليمية والمناخ التنظيمي في مدارس سلطنة عمان
- وقد توصلت إلى :

- للتشريعات مجموعة من الأدوار التي تستطيع توجيه المناخ التنظيمي
- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لصالح الإناث
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحوري التشريعات التعليمية والمناخ التنظيمي يعزى إلى نوع المدرسة

### ✓ الدراسات المتعلقة بتطوير المسار المهني:

- أ- دراسة محمد بشير حسن مهدي(2011)، بعنوان: معوقات تطوير المسار المهني للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي في مؤسسات غزة
  - قياس مدى تأثير المتغيرات الديمغرافية على المسار الوظيفي.
- وتوصلت الدراسة إلى أن كل من مجالات ( الأنظمة والقوانين، الخوافز، وضوح مفهوم المسار الوظيفي، الرضا الوظيفي، تقييم الأداء، برامج التدريب والتطوير) لها أثر واضح في تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

- ب- دراسة صلاح الدين الهيتي (2004)، بعنوان: أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد 21، جامعو مؤته، الأردن.



هدفت الدراسة إلى معرف أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين أبعاد تطوير المسار الوظيفي وبين أبعاد الرضا، وهناك علاقة تأثير متباينة بين أبعاد الدراسة تشير إلى ضعف اهتمام المؤسسات المبحوثة بتطوير مسار العاملين فيها، وإلى ضعف درجة رضا العاملين أنفسهم عن عملية تطوير المسار الوظيفي. وقد كانت إدارة الموارد البشرية ذات صلة واضحة بتطوير الموارد البشرية ولكن هناك ضعف في دعم الإدارة العليا.

### ✓ التعليق على الدراسات السابقة:

بعد ما تطرقنا لمجموعة من الدراسات المتعلقة بمغيرات البحث توصلنا إلى:

- هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من الجانب النظري لموضوع المناخ التنظيمي
  - هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من الجانب النظري لموضوع تطوير المسار المهني.
  - وجود اختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية من ناحية الزمان و المكان .
  - هناك اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة في اختيار الأبعاد .
- أما فيما يخص مجال الاستفادة من الدراسة السابقة فتوصلنا إلى إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر النظرية والتطبيقية مما سهل لنا الطريق في بناء منهجية الدراسة.

**الفصل الأول**  
**الإطار النظري للمناخ التنظيمي**

تمهيد:

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

وباعتبار المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد أوجب التعرف على ماهية وطبيعة المناخ التنظيمي السائد في أية منظمة، وذلك من أجل تبني سياسات لتعزيز النواحي الإيجابية وإلغاء النواحي السلبية أو الحد منها مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة والفرد على حد سواء.

وبغية الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

**المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي**

**المبحث الثاني: مستويات ونماذج ومخاطر المناخ التنظيمي**

المبحث الأول: الإطار النظري للمناخ التنظيمي

يعتبر المناخ التنظيمي من المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين باعتباره يمثل انعكاسا لمعطيات البيئة الداخلية بكل أبعادها، وإحدى العوامل التي توجه وتحكم تصرفات وسلوكيات الأفراد داخل المنظمات.

المطلب الأول: مفهوم وأنواع المناخ التنظيمي

الفرع الأول: مفهوم المناخ التنظيمي

يعتبر المناخ التنظيمي من الموضوعات التي نالت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة، إلا أن تحديد مفهومه مازال يعتبر من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثون، وتباين مواقفهم راجع لتباين اختصاصاتهم ومفاهيمهم الفكرية .

إذ عرفه **coska** على " أنه مجموعة الخصائص البيئية التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة " . (الساعدي و

آخرون، 2013، صفحة 8)

أما **yous & hillit** فعرفا المناخ التنظيمي على " أنه مجموعة القوانين والأساليب والسياسات التي تحكم

سلوك الأفراد في تنظيم معين، كما أنها تميز تنظيم عن غيره من التنظيمات كان يقال تنظيما ما يتمتع بمناخ ديمقراطي

وأخر بمناخ ديكتاتوري تبعا للخصائص المتوفرة فيه". (الاحول و بركان، 2020، صفحة 267)

وعرفه الكبيسي على أنه "محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها، وكما

يفسرونها ويحللوها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاههم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم

ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة". (عدوان، 2012، صفحة 12)

كما عرف **stringe et litwin** المناخ التنظيمي " على أنه يمثل مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في

المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من قبل الأفراد العاملين في هذه البيئة، وهذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع

هؤلاء العاملين وسلوكياتهم". (الاحول و بركان، 2020)

وعليه ومما سبق يمكن تعريف المناخ التنظيمي على أنه ظاهرة إدراكية مبنية على كيفية ادراك وتفسير الأفراد لخصائص المنظمة التي ينتمون إليها

### الفرع الثاني: أنواع المناخ التنظيمي

يلاحظ أن المناخ التنظيمي ليس عبارة عن نمط ثابت أو صفة واحدة صماء يمكن تطبيقها في أي ظروف وأي بيئة، حيث تؤدي الاختلافات الطبيعية والبيئة وغيرها إلى ضرورة وجود مناخ تنظيمي مميز لكل منظمة، وقد تعددت الآراء حول أنواع المناخ التنظيمي حيث أفضت محاولات الباحثين ومن خلال استخدامهم لأدوات القياس في تصنيف المناخ التنظيمي لعدة أنواع يمكن عرض بعض منها : (هوين، 2014، الصفحات 72- 74)

أولاً: حسب هالبن وكروفت (halpin & croft) :فقد ميزا بين ستة أنماط من المناخ التنظيمي يمكن توضيحها كما يلي :

#### أ- المناخ المفتوح (open) :

يتميز هذا المناخ بالروح المعنوية العالية التي يتمتع بها أفرادها، ووجود قيادة ديمقراطية داعمة، واستقلالية العامل والمشاركة في المعلومات حيث تنتشر الاتصالات فيه في جميع الاتجاهات والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع مستوى عال من أهداف الإنتاج كما يتصف بدرجة منخفضة من التفكك والإعاقة والانعزال.

#### ب- مناخ الإدارة الذاتية (autonomous) :

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

### ج- المناخ العائلي (familiar) :

يتميز بالألفة الشديدة بين العاملين ووجود علاقات طيبة بينهم، مما يؤدي إلى إحساسهم بالرضا نتيجة إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد اهتمام كافي بتحقيق أهداف المنظمة وإنجاز العمل، والروح المعنوية متوسطة نتيجة عدم وجود رضا عن ظروف العمل.

### د- المناخ الأبوي (paternal) :

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

### هـ- المناخ المغلق (closed) :

يسود في هذا المناخ الفتور لدى جميع العاملين بالمنظمة نظرا لعدم إشباعهم لحاجاتهم الاجتماعية 0، وألعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدير غير قادر على توجيه العاملين نحو إنجاز العمل ولا يرغب في الإهتمام بحاجاتهم الاجتماعية، وتنخفض الروح المعنوية لدى العاملين بدرجة شديدة، بينما ترتفع درجة التفكك والإعاقة بشكل كبير وينخفض مستوى النزعة الإنسانية والألفة، كما يسود الإهتمام بالشكلية في العمل .

### المطلب الثاني : خصائص وأبعاد المناخ التنظيمي

#### الفرع الأول: خصائص المناخ التنظيمي

من خلال دراسة التعريفات السابقة يمكن استخلاص الخصائص التالية : (عدوان، 2012، صفحة 18)

1. يعتبر المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي يمكن عن طريقها تمييز

مؤسسة عن أخرى

2. يعكس المناخ التنظيمي المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون
3. المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة، كما أنه ليس بمصطلح بديل عنها . (هواين، 2014، الصفحات 27-28)
4. يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي . (هواين، 2014)
5. يمتاز المناخ التنظيمي بنوعية ثابتة، فخصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي، إلا أنه يخضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة تتغير استجابة للظروف والمتغيرات التي تتأثر بها. (هواين، 2014)

### الفرع الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي

تحدد أبعاد المناخ التنظيمي في النقاط الرئيسية التالية : (عدوان، 2012، الصفحات 33-34)

1. الهيكل التنظيمي : وهو الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصها، ومجال عملها، وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين والإدارة، وبين الإدارات المختلفة.
2. الاتصال التنظيمي : وهي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار والأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية، وتسهم إسهاماً فعالاً في تكوين المناخ وتحديد خصائصه .
3. التدريب : ويتضمن هذا البعد تحليل الاحتياجات التدريبية، وهل عملية التدريب مستمرة وعادلة وتخضع للتقييم وتناسب مع احتياجات العمل وتنعكس إيجابياً على أداء العاملين في المنظمة أم لا. وقد عرف على أنه عملية منظمة يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم . (الساعدي و آخرون، 2013، صفحة 8)،

4. الحوافز والمكافآت : ويحاول هذا البعد التعرف على انطباعات العاملين حول أسس منح المكافآت والترقيات، كما يحاول التعرف على درجة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية، وأسس تقييم الأداء. إذ يعرف على أنه مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو

جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة، أي أنه كلما كان نظام الحوافز جيدا، كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد . (عبيدة، 2016، صفحة 37)

5. طرق اتخاذ القرار : ويمثل الاهتمام بسياسة صنع القرار جانبا حيويا في تكوين البناء التنظيمي لأهميته في تطوير المنظمات، وتأكيد استمرارية نجاحها. (هواين، 2014، الصفحات 58-59)

### المطلب الثالث: أهمية المناخ التنظيمي

يتضح من خلال مفهوم المناخ التنظيمي أنه يكتسي أهمية كبيرة يمكن إبرازها من خلال النقاط الآتية: (الاحول و بركان، 2020، الصفحات 267-268)

1. يعد عنصرا ضروريا لتحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين كما يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد
2. يعد من أهم المتغيرات بالمنظمة باعتباره يعبر عن جو العمل داخلها والذي له تأثير كبير على تدعيم ومساعدة الموارد البشرية على تحسين أدائهم الوظيفي.
3. دراسة المناخ التنظيمي وتشخيصه تضمن الإنتاجية العالية والاستقرار الوظيفي، فضلا عن تأثيره على ردود أفعال العاملين تجاه عملهم وعمل زملائهم.
4. أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة وبالتالي على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

## المبحث الثاني : مستويات ونماذج ومخاطر المناخ التنظيمي

لكي تتمكن أي منظمة من تحسين مستوى أداء مواردها البشرية لابد من وجود بعض العوامل التي تساعد على تحقيق ذلك منها المناسب داخل المنظمة، وعليه نشير في هذا المبحث إلى مستويات المناخ التنظيمي وأهم نماذجه ومخاطره.

## المطلب الأول: مستويات المناخ التنظيمي

للمناخ التنظيمي مستويين هما : (هواين، 2014، الصفحات 85- 86)

الفرع الأول: المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة ككل أو مجموعة من الأفراد :

## أولاً: على مستوى المنظمة :

يتم إدراك هذا المناخ بشكل متماثل بين الأفراد داخل المنظمة، أي أن جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائص المنظمة وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل

## ثانياً: على مستوى مجموعة من الأفراد :

تدرك كل مجموعة من الأفراد في إدارة أو قسم المناخ التنظيمي بشكل مختلف، ويرجع هذا الاختلاف إلى العديد من العوامل مثل الاختلاف في الموقع داخل الهيكل التنظيمي أو الاختلاف في طبيعة العمل، ويتكون هذا المناخ عندما يكون هناك شبه إجماع بين أفراد المجموعة من حيث إدراكهم للمناخ حيث يلاحظ أن إدراك كل مجموعة للمناخ التنظيمي ينعكس على اتجاههم ناحية العمل، وأن الاتجاهات ناحية العمل تكون مستقلة جزئياً من مكان العمل، وذلك نظراً للقيم والاتجاهات التي يحملها الأفراد معهم إلى مكان العمل وذلك نظراً للقيم والاتجاهات التي يحملها الأفراد معهم إلى مكان العمل أي أن الأفراد من خلفية اجتماعية واحدة تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة تجاه العمل مما يؤدي إلى إدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين لذا فإن معرفة اتجاهات وقيم الأفراد تساعد في تفسير نوعية إدراكهم للمناخ التنظيمي .

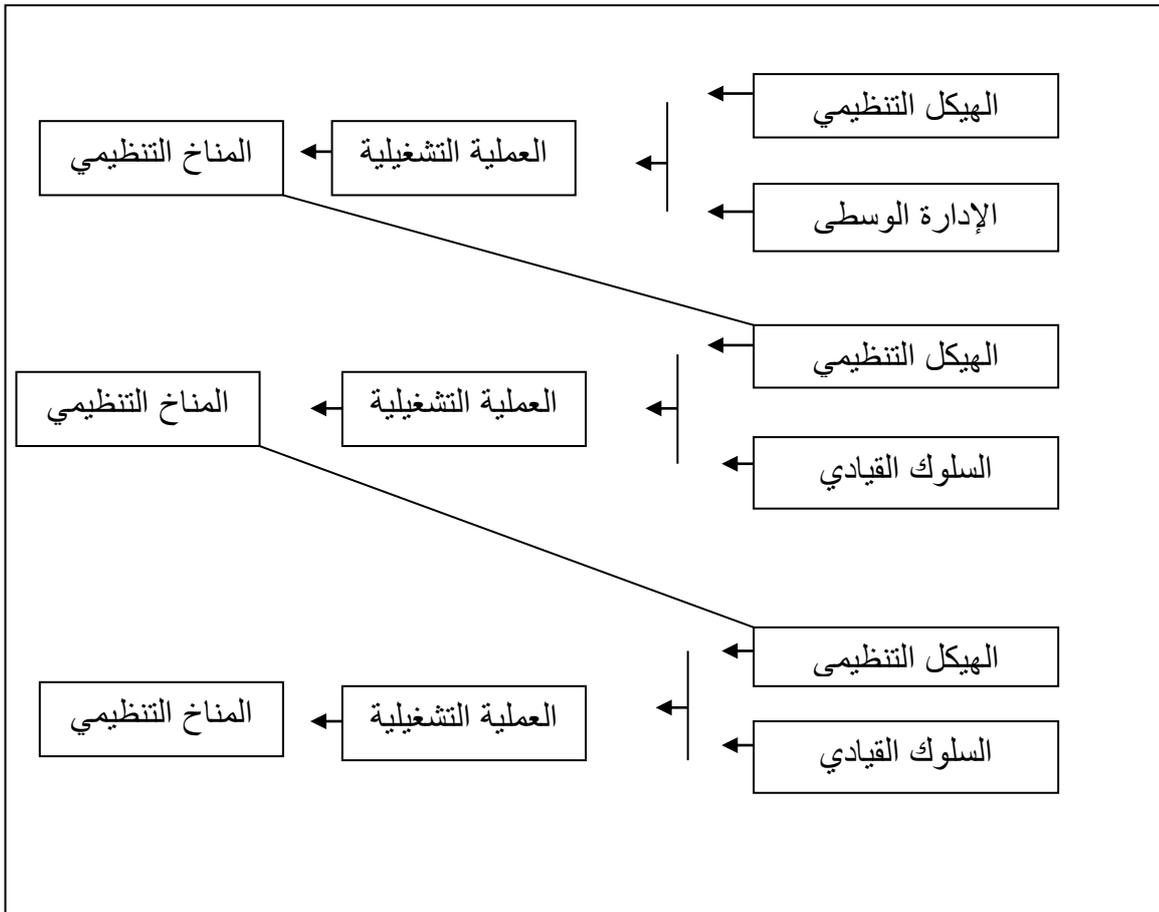
ويرى آخرون وجود مناخ تنظيمي مختلف لكل مستوى إداري حيث يوجد مناخ تنظيمي للإدارة العليا ومناخ

تنظيمي للإدارة الوسطى ومناخ تنظيمي للإدارة الدنيا.

وهذا ما أكده المغربي بأن المناخ التنظيمي يتعلق بالمستويات الإدارية في المنظمة حيث يوجد مناخ لكل مستوى، وأن

المستوى الأعلى يفرض المناخ الذي يعمل فيه في المستوى الأدنى.

الشكل رقم (02): يوضح التأثير الكلي على المناخ التنظيمي



المصدر: (هواين، 2014، صفحة 86)

ويتضح من الشكل السابق أن كلا من هيكل المنظمة وسياساتها يؤثران على سلوك القيادة وينتقل التأثير في

العمل والعمليات التي تقع داخل المنظمة، ويؤدي ذلك إلى تكوين المناخ التنظيمي مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص

الأفراد، والتي تؤدي دورا في تحقيق كل من الرضا عن العمل وكفاءة وفعالية الأداء. ومن ناحية أخرى فواضح أن مناخ

الإدارة العليا يلعب دورا هاما في كل من العمل والعمليات التي تحدث داخل المنظمة، وذلك بالتفاعل مع سلوك القيادة

في الإدارة الوسطى وهذا ما يؤدي إلى تكوين المناخ التنظيمي للإدارة الوسطى، والذي يلعب دورا في الرضا عن العمل والأداء وهذا ما ينطبق على الإدارة التنفيذية وبالتالي فالمناخ الخاص بالإدارة العليا يؤثر في المناخ الخاص بالإدارة التنفيذية.

### الفرع الثاني: المناخ التنظيمي على المستوى الفردي :

يتكون هذا المناخ حال وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل المنظمة، مما يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف ويتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل السن والجنس والتعليم وموقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي وغيرها من العوامل الأخرى، والتي تؤثر بشكل مباشر على درجة رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة. وبالتالي يتحدد وبشكل كبير نوعية إدراك الفرد للمناخ التنظيمي في المنظمة، حيث يتعرف كل فرد من الأفراد على خصائص منظمته والظروف المحيطة ببيئة عمله، ثم يقوم بتشغيل هذه المعلومات المخزنة في ذاكرته والتي تمثل خصائصه وقيمه، وبالتالي يتحدد وبشكل كبير نوعية إدراك الفرد للمناخ التنظيمي في المنظمة حيث يتعرف كل فرد من الأفراد على خصائص منظمته والظروف المحيطة ببيئة عمله، ثم يقوم بتشغيل هذه المعلومات المخزنة في ذاكرته والتي تمثل خصائصه وقيمه، وبالتالي يتم إدراك المناخ التنظيمي بشكل متباين من فرد لآخر نتيجة للتفاعل بين الخصائص الفردية والخصائص التنظيمية .

### المطلب الثاني: نماذج المناخ التنظيمي

يوجد العديد من النماذج التي حددت أبعاد المناخ التنظيمي وفيما يلي عرض لبعض هذه النماذج:

### الفرع الأول: نموذج هالبن وكروفت ( Halpin and Croft):

حيث يرى هالبن أن الطريقة التي يسلك فيها المسؤول التربوي تؤثر على الطريقة التي يتم بها التفاعل بين العاملين في النظام، وبينهم وبين إدارة النظام. وقد حدد هالبن وكروفت عام 1963م، أربعة أوجه لسلوكيات المسؤول التربوي وهي كالآتي : (عدوان، 2012، الصفحات 35-36)

1. المنعزل المتحفظ (aloofness) : وتعني ابتعاد المسؤول نفسيا وفعليا عن العاملين معه، مع المحافظة على مستوى من العلاقة الرسمية مع الجميع
  2. المؤكد على الإنتاجية (production emphasis) : وتعني تركيز المسؤول على بعد الإنتاج والإشراف المباشر على العاملين معه، مؤكدا وبشيء من الحزم على كم الأداء وحجمه .
  3. الدافع المحرك (thrust) : يتميز هذا المسؤول بالحيوية والممارسة الناشطة لأبعاد دوره، واهتمامه بأن يقدم نموذجا وقدوة حية للعمل الدؤوب والجاد يقتدي بها العاملون معه.
  4. المراعي للآخرين (consideration) : ويتميز هذا المسؤول بالاهتمام بالعاملين معه كمخلوقات إنسانية حية فهو لطيف في تعامله، إنساني في توجهه، مهتم بخدمة العاملين معه ومساعدتهم .
- أما بالنسبة لسلوكيات العاملين فهناك أربعة أبعاد تميز السلوكيات الجماعية للعاملين وهي كالآتي :

1. التحرر في العمل (Disengagement) : وهي تشير إلى عدم الاندماج النفسي والمادي الذي يسود جماعة العاملين في النظام، كما يسود علاقتهم مع إدارة النظام .
2. العرقلة في العمل (Hindrance) : إذ تشير إلى تزايد ثقل أعباء العاملين بمهام رتيبة ومسؤوليات ليس لها علاقة بالضرورة بطبيعة الدور الذي يشغلونه .
3. الذكاء المتوقع على العمل (Sprit) : ويشير إلى حيوية ونشاط العاملين، وإلى مستوى مرتفع من المعنويات لديهم، مما ينعكس أثره على درجة التزام إيجابية نحو لعمل.
4. الألفة والحميمية (Intimacy) : فتشير إلى درجة التشاركية والاندماجية والألفة التي تسود بين العاملين، وإلى إشباع متطلبات الحاجات الاجتماعية لديهم، والذي من شأنه تعميق روح الزمالة، التي تتجاوز حدود الدور مما ينعكس إيجابيا على مناخات العمل في النظام .

#### الفرع الثاني: نموذج ستيرن وستينهوف (stern and steinboof):

حدد ستيرن وستينهوف عام 1965م أبعاد المناخ التنظيمي في النقاط التالية : (عدوان، 2012، صفحة 36)

1. المناخ الذهني
2. مستويات التحصيل
3. الكرامة الشخصية
4. الفاعلية التنظيمية
5. النظام
6. السيطرة على النبض

ويشير كل من جوهر وعلي أن في هذا النموذج خلطا بين أبعاد المناخ التنظيمي، وبين المناخات التنظيمية، بل وبين

علاقة المناخ التنظيمي ببعض المتغيرات التعليمية

### الفرع الثالث : نموذج ليتون وسترنجر ( litwin and stringer ) :

ويرى ليتون وسترنجر أن للمناخ التنظيمي تسعة أبعاد هي كالآتي : (عدوان، 2012، صفحة 37)

1. الهيكل التنظيمي
2. المسؤولية
3. المكافأة
4. المخاطرة
5. الدفاء
6. الدعم والتشجيع
7. المعايير
8. التعارض (الصراع)
9. الانتماء

الفرع الرابع: نموذج كامبيل (campbell) :

ويعتبر أكثر النماذج شيوعاً، فقد تم فيه تحديد عشرة أبعاد للمناخ التنظيمي وهي كالآتي : (عدوان، 2012، صفحة 38)

1. هيكل المهمة
2. تأكيد الإنجاز
3. الانفتاح
4. المكافأة والعقاب
5. التأكيد على التدريب والتطوير
6. الروح المعنوية
7. مركزية القرارات
8. الخاطرة والأمان
9. التمييز والتشجيع
10. الكفاءة التنظيمية العامة

الفرع الخامس: نموذج ستيرز (Steers) :

قدم ستيرز نموذجاً واقعياً لاعتماده على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت خلال تلك الفترة ويعكس

أيضاً الأبعاد والمتغيرات الأساسية الأكثر شيوعاً في الوقت الحالي عن المناخ التنظيمي وهي : (هواين، 2014، صفحة 83)

1. السياسات والممارسات الإدارية.
2. هيكل المنظمة .
3. التقنية المتاحة داخل المنظمة .
4. البيئة الخارجية للمنظمة الاقتصادية والاجتماعية .

## المطلب الثالث: مخاطر المناخ التنظيمي الغير ملائم

من الشائع أن معظم أفراد التنظيم قد يميلون إلى استغلال القليل من طاقتهم وإمكانيتهم في العمل، ويعود السبب إلى قلة الواقعية أو الرغبة لاستغلال تلك الإمكانيات أو الطاقات، حيث ينصب الاهتمام في الغالب على النواحي التنظيمية بعيدا عن العلاقات الإنسانية للعاملين، ويعزى ذلك إلى سوء طبيعة ونوعية المناخ التنظيمي الذي يعملون فيه.

وتؤكد الكتابات في هذا المجال أن في حالة المناخ غير الملائم عادة ما ينعكس ذلك على السلوك الوظيفي والإداري غير المنضبط وعدم الاكتراث بالواجبات والمسؤوليات الوظيفية، وتعمق الرغبة في توسيع نطاق الصلاحيات والسلطات دون أن يقابلها التزامات حقيقية.

حيث لوحظ أن العاملين في مناخ تنظيمي غير ملائم يتدنى مستوى رضاهم، وتتلخص دافعيتهم للعمل وتظهر حالات من عدم الانتظام في العمل، وتزداد حالات التغيب واختلاق الأعذار للتهرب من العمل، والتسبب أثناء ساعات العمل الرسمية، كما تزداد حالات الضغط الإداري والتوتر العصبي والقلق وانعدام الثقة والتعاون سواء بين العاملين والإدارة أو بين العاملين أنفسهم، مما يؤدي إلى اللامبالاة في تأدية العمل والقصور في إنجازه، وبالتالي انخفاض مستوى أداء المنظمة ككل وشيوع الطاقات العاطلة وازدياد العمل المهدور، مما يؤدي حتما إلى عدم تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

(هواين، 2014، صفحة 91)

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نتوصل إلى أنه يتوجب على كل إدارة أن تولي اهتمامها بالمناخ التنظيمي، ذلك لما لهذا العنصر من أهمية بالغة لتضمنه كافة المتغيرات السائدة داخل إطار العمل من قيم فكرية وعادات وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمنظمات العاملة على حد سواء.

فالإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن تستخدم أساليب متعددة تساعدها على تحسين ظروف العمل وخلق جو من العلاقات الإنسانية وتوفير الحوافز الملائمة وتحديث وسائل الاتصال والقيادة والإشراف وكافة العمليات الإدارية الأخرى المرتبطة بنظامها الداخلي، وبما لا شك فيه أن إهمال دور المناخ التنظيمي سيؤدي إلى اختلاف قدرة المنظمة على مواصلة أعمالها.

ويبقى الكثير الذي نجهله عن هذا الموضوع الحيوي، ولذا فضرورة الاهتمام بكل مكوناته وبكل جزئياته في مؤسساتنا يعد أمراً في غاية الأهمية لأنه يمثل عنصراً فاعلاً في تحديد الفاعلية للمؤسسة، وفعالية أداء عمالها وكذا تطوير مساهمهم المهني وهذا ما سنتطرق له في الفصل الثاني.

**الفصل الثاني**  
**الإطار النظري لتطوير المسار المهني**

تمهيد :

يحتل موضوع تطوير المسار المهني أهمية خاصة لدى جميع الأفراد، نظرا للتطورات في بيئة العمل، حيث أصبح من أهم المزاي التي يسعى الأفراد لتحقيقها في حياتهم، وهذا الأخير يكون من خلال الانتقال من وظيفة إلى أخرى وبتبعها زيادة الواجبات وكذلك المسؤوليات للفرد ويصاحبه زيادة في الأجر، وهذا يسمح للأفراد تحقيق طموحاتهم المهنية وتلبية حاجياتهم.

وتطوير المسار المهني يتم على مستوى المنظمة التي يكتمل دورها بمساعدة الأفراد بالتخطيط لمسارهم المهني، وهذا يزيد من ارتباطهم بها بما يضمن احتياجات المنظمة والفرد.

وعليه سنشير في هذا الفصل وفق ثلاث مباحث إلى:

**المبحث الأول: ماهية تطوير المسار المهني**

**المبحث الثاني: عموميات حول تطوير المسار المهني**

**المبحث الثالث: المناخ التنظيمي وتطوير المسار المهني**

المبحث الأول: ماهية تطوير المسار المهني

يعتبر تطوير المسار المهني أحد الأنشطة المهمة لإدارة الموارد البشرية ويعني أساساً بتحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد والوظائف التي يشغلونها.

المطلب الأول: مفهوم تطوير المسار المهني

عرف تطوير المسار الوظيفي على أنه "عملية مصممة لتساعد الأفراد في إدارة مساهم الوظيفي" (مهدي، 2011، صفحة 32).

وعرفه peel (1992) بأنه "العملية التي تحقق أكثر للأفراد في عملهم وتجعلهم أكثر فعالية في أعمالهم". (مرسي، 2003، صفحة 336)

وقد ربط الباحثون بين تطوير المسار الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي، إذ أن عملية تطوير المسار الوظيفي، متصلة بعملية تخطيط المسار الوظيفي، فتخطيط وتطوير المسار الوظيفي هما عملية متكاملة، يتم فيها التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التي سيشغلها المدير أو الموظف أو العامل أفقياً أو رأسياً بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته التي تتوافق مع تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة (أبو بكر، 2000، صفحة 298)

ومما سبق نستنتج أن تطوير المسار الوظيفي هو "عملية يتم فيها التحديد المسبق للوظائف والمستويات والمحطات التي سيشغلها الفرد والتي تحقق آماله وطموحاته ورضاه مما يجعله أكثر فعالية في عمل"

المطلب الثاني: خصائص وأبعاد تطوير المسار المهني

الفرع الأول: خصائص تطوير المسار المهني

يتسم تطوير المسار المهني بمجموعة من الخصائص نذكر منها: (خان، 2017، صفحة 11)

1. هي مسؤولية مشتركة بين الأفراد والمنظمة.

2. تقوم بها إدارة الموارد البشرية لإعداد الفرد لمراحل مهنية متقدمة أي لدينا كمؤسسة نظرة مستقبلية للفرد.
3. تنمية مهارات وخبرات الأفراد حسب كل منصب يشغلونه.
4. تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين المناصب التي يشغلونها من جهة أخرى.

### الفرع الثاني: أبعاد تطوير المسار المهني

تنطوي عملية تطوير المسار المهني على بعدين أساسيين هما تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي

#### أولاً: تخطيط المسار الوظيفي

##### أ- تعريف تخطيط المسار الوظيفي:

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية خاصة مع التطورات الجديدة لبيئة العمل إذ أنه يعرف تلك العملية التي يقوم بها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها (حليمة، 2016،

صفحة 15)

كما يعرف على أنه العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية (حسون، 2008،

صفحة 5)

##### ب- أهمية تخطيط المسار الوظيفي :

هناك أسباب عديدة تشجع القيام بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي ومن أهم هذه الأسباب ما يلي : (حليمة، 2016،

صفحة 17)

1. تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة: إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل، فإن المنظمات تسعى إلى تحقيق

الإنتاجية والربح وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ويساعد على

تحقيق الهدفين معا .

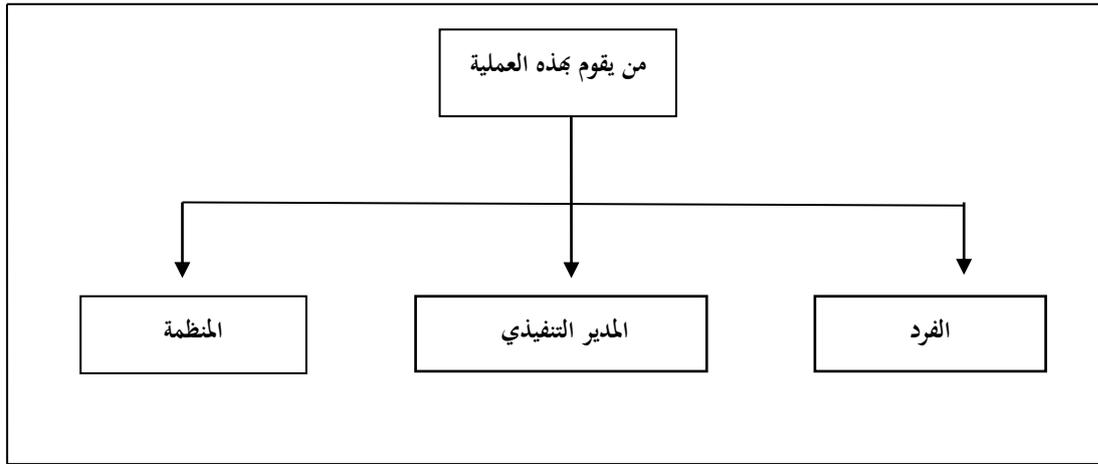
2. تخفيض القيود على حركة العمالة : إن عدم وجود جهود لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي تعني فرض قيود على حركة العمالة ووضعها داخل سياج لا تتحرك منه، فعدم وجود حركات ترقية ونقل تضر من هو صالح لها، وبالتالي فإن وجود أنشطة تخطيط المسار الوظيفي يمكنها من أن تطلق إمكانيات الأفراد وتشجعهم على ذلك
3. تحسين سمعة المؤسسة: إذا أدرك الأفراد أن منظماتهم تعني بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج لها في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورتها والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل .
4. تحسين استفادة الإدارة من مواردها البشرية : إن تخطيط المسار الوظيفي سيضمن أن القدرات اللازمة للعاملين في مختلف المناصب سيتم تهيئتها، وأن الأفراد على اختلاف أعمارهم ومؤهلاتهم وجنسياتهم وتخصصاتهم سيحصلون على فرص التطور والتقدم الوظيفي دون تفرقة أو تمييز، ومن ثم تزيد قدرة المنظمة على جذب أفضل العناصر وزيادة فرص الاستفادة بقدراتهم ومواهبهم، والاحتفاظ بهم كقوة عمل منتجة على المدى الطويل. (أحمد السيد، 2006، صفحة 349)
5. تقليل تكلفة العمالة: إن الحصول على أفراد ذوي كفاءة ومعرفة عالية يجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط المسار الوظيفي ذو عائد يفوق التكلفة، وفي المقابل هناك من المؤسسات التي لا يوجد لها ما ينفق على هذا الأمر، بينما تفوق تكلفة العمالة المتمثلة في الأجور والخوافز الأخرى العائد والربح، ويحقق بذلك خسارة فادحة. (حسونة، 2008، صفحة 18)
6. اكتشاف القيادات الإدارية: تساعد برامج تخطيط المسار الوظيفي المنظمة على اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية والإدارية الرفيعة، ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي تمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب. (صالح و السالم، 2006، صفحة 212)

ج- مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي :

إن مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي داخل المنظمة تشمل ثلاثة أطراف كما هو مبين في الشكل التالي : (حليمة، 2016،

الصفحات 18-19)

الشكل رقم(03): الأطراف الفاعلة في تخطيط المسار الوظيفي



المصدر: (حليمة، 2016)

1. مسؤولية الفرد العامل (الفرد نفسه) :

لا يستطيع الفرد الاعتماد على الآخرين لتنمية خططه الوظيفية، بل يجب أن يقوم هو بنفسه ببناء هذه الخطة،

فالفرد وحده هو الذي يعرف ماذا يريد تحقيقه من المنصب الذي يشغله، من خلال قدراته وإمكانياته

2. مسؤولية المدير (المشرف):

للمشرف دور رئيسي في مساعدة الموظفين في تخطيط وتطوير مسار حياتهم الوظيفية. وقد ينظر بعض المشرفين إلى

عملية توفير النصح والإرشاد للعاملين على أنها لا تدخل ضمن اختصاصاتهم، أو أنهم لم يكلفوا من الإدارة العليا لتحمل

هذه المسؤوليات، ومن المهام التي يستطيع المشرفون أدائها لمساعدة الموظفين في تخطيط مسار حياتهم العملية، الإرشاد

والتقييم والتوجيه إضافة إلى التنسيق.

### 3. مسؤولية المنظمة :

تتركز مسؤولية المنظمة على مهمة إيجاد الخيارات الوظيفية والإعلان عنها، وشرحها للعاملين، وقيام المنظمة بتوفير المعلومات الواضحة حول الفرص والخيارات وخطوط سير المسارات المهنية للعاملين، حيث تعتبر من مهام إدارة الموارد البشرية التي تحرص على توضيح الأعمال المختلفة والمراحل والمسؤوليات للتقدم والترقية لكل من هذه الأعمال داخل المنظمة. وما سبق نستنتج أن عملية تخطيط المسار الوظيفي تعتمد على ثلاث عوامل أساسية وهي الفرد المشرف والمنظمة مجتمعين مع بعضهم البعض في عملية تكاملية، ولا يمكن الاستغناء عن أي منهم في تخطيط المسار الوظيفي.

#### د- مراحل تخطيط المسار الوظيفي :

تتمثل مراحل تخطيط المسار الوظيفي فيما يلي :

#### 1. تصميم المسارات الوظيفية :

يتم في هذه المرحلة دراسة هيكل المناصب الموجودة بالمنظمة مع تجزئة هذه المناصب إلى مسارات وظيفية متميزة أو مختلفة عن بعضها البعض مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين المناصب المكونة لكل مسار، ويتبع ذلك تحديد طبيعة المسؤوليات ومتطلبات كل مسار متضمنة المؤهلات ومستوى المعارف والمهارات والتدريب (أبو بكر، 2000)

والمراحل الموالية تتمثل في : (حليمة، 2016، الصفحات 23-25)

#### 2. توصيف وتحديد أهداف كل مسار :

سواء في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل بما في ذلك تحديد طبيعة المسؤوليات ومتطلبات كل مسار

#### 3. إجراء تقييم لقدرات وإمكانيات الفرد :

يهدف تقييم نقاط القوة ونقاط الضعف لكل فرد من الأفراد من الناحيتين المهنية ( مستوى التعليم \_ التدريب

\_الخبرة...) والشخصية (القيادية، العمل الجماعي، الابتكار ) بالإضافة إلى الأهداف الوظيفية التي يسعى إلى تحقيقها.

4. تحديد الفرص الوظيفية الفعلية الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية :

حيث أن المنظمة تقوم بذلك في ضوء دراسة نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية أي أن المنظمة تقوم بتوفير معلومات متجددة عن الفرص الوظيفية الجديدة المتاحة للأفراد.

5. تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها :

بما يتلائم مع قدراته وخبراته وصفاته الشخصية والفرص الوظيفية المتاحة وتنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد على ضوء المقارنة بين مزايا وعيوب كل مسار بالنسبة للفرد ومن خلال الحوار البناء بين الفرد ورئيسه المباشر.

6. وضع وتنفيذ خطة أو برنامج العمل :

يوضع فيها الأنشطة وبرامج التدريب والتأهيل والتنمية الذاتية اللازمة للنجاح في المسار، ويتم في هذه المرحلة إعداد خطط لتحقيق أهداف المسار الوظيفي وتشمل على سبيل المثال:

✓ تحديد الخبرات التي يمكن اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل .

✓ التنقلات الوظيفية المؤقتة .

✓ شغل مكان المدير أثناء الإجازة .

7. إدارة وتقييم برنامج المسار الوظيفي :

والذي تم الاتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع بما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار .

8. اتخاذ القرارات التصحيحية :

وهذا من قبل الإدارة اللازمة لحل المشكلات والتغلب على المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي .

ثانيا: إدارة المسار الوظيفي :

إن إدارة المسار الوظيفي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، وذلك لأجل المساهمة في تحسين أداء الفرد من جهة وتحقيقها أهدافها أيضا.

#### أ- تعريف إدارة المسار الوظيفي :

يعرف إدارة المسار الوظيفي على " أنه تلك العملية التي تشمل تخطيط أنشطة المسار الوظيفي، ووضع هذه الخطط قيد التنفيذ." (ويز و واندني، 2011، صفحة 767)

وتعتبر إدارة المسار الوظيفي الإطار الشامل المتكامل الذي يحقق أهداف المنظمة من خلال توظيف العنصر البشري، حيث تعرف كذلك بأنها العملية التي تخطط و ترسم تطور الأفراد داخل المنظمة وفقا للاحتياجات والأهداف التنظيمية وإمكانيات أداء الأفراد وتفضيلاتهم. (حليمة، 2016، صفحة 28)

#### ب- آليات إدارة المسار الوظيفي:

##### 1. الترقية :

➤ تعريف الترقية : هي نقل الموظف من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز وظيفي أعلى يتبع له الحصول على مزايا مادية أكبر، ووضع معنوي أفضل مما كان عليه قبل الترقية، وهي قد تكون من وظيفة إلى أخرى أعلى وأكثر صعوبة ومسؤولية وقد تكون من درجة إلى أخرى في نفس الوظيفة. (دحاش، 2015، صفحة 33)

➤ معايير الترقية : هناك عدة معايير للترقية نذكر منها: (محمد أحمد، 2010، الصفحات 144-147)

##### ✓ معيار الأقدمية:

ويقصد به مرور فترة زمنية معينة على تولي الموظف مهام وظيفته ليصبح بعدها مرشحا للصعود لوظيفة أخرى أعلى منها، وبمقتضى هذا المعيار للموظف الأقدم الأولوية في الترقية على زملائه بغض النظر عن مستويات الجدارة والكفاءة ونتائج التقارير السنوية لتقييم الأداء.

✓ معيار الكفاءة أو الجدارة :

ويأخذ هذا المعيار بالاعتبار الصفات والمؤهلات والقدرات الشخصية للموظف، إضافة إلى إنجازاته الفنية والإدارية في مجال وظيفته فالموظف الكفاء بموجب هذا المعيار هو الجدير بالترقية بغض النظر عن سنوات الخدمة التي قضاها .

✓ معيار الجمع بين الأقدمية والكفاءة :

تعتمد معظم أنظمة الخدمة معيار الجمع بين الأقدمية والكفاءة في ترقية الموظفين العاملين في أجهزتها الإدارية.

➤ أنواع الترقية :

هناك عدة أنواع للترقية : (غربي و آخرون، 2002، صفحة 128)

✓ الترقية الأفقية : وهي ترقية العامل في الدرجة مقابل حوافز أو مكافئة مالي.

✓ الترقية العمودية : وهي ترقية العامل إلى الصنف أو القسم الأعلى في العمل.

✓ الترقية النوعية: وتتم على أساس تغيير نوع العمل وتنطوي على زيادة فرص التطور.

✓ الترقية المكافئة: وهي تهدف إلى مكافئة العمال لمدة الخدمة التي قضاها في المؤسسة.

2. النقل :

➤ تعريف النقل : هو تغيير الوظيفة أو العمل الحالي للشخص إلى وظيفة أو عمل آخر مساو لها في المركز الوظيفي

والمسؤولية والأجر، وبذلك فإن النقل يعتبر بمثابة حركة أفقية للشخص نحو مواقع وظيفية أو مسؤوليات أكبر.

(دحاش، 2015، صفحة 32)

➤ أسباب النقل : يمكن إبراز أسباب النقل في العناصر التالية : (حليمة، 2016)

✓ الرغبة في إثراء المهارات الشخصية واكتساب الخبرة والمعرفة بكافة نواحي العمل في المنظمة .

✓ الاستجابة لمتطلبات إدارة المسار الوظيفي، إذ يتم نقل الأفراد إلى الأعمال التي تنسجم مع ما ينتهي إليه تقييم

أدائهم وما طرأ على قدراتهم من تطور .

✓ عدم ملائمة طبيعة العمل لمهارات الفرد وقدراته وطموحاته وبالتالي يكون النقل لعلاج وتصحيح هذا الوضع .

✓ قد يحدث النقل لأسباب صحية مثل: إصابة الفرد بمرض، لم يعد يلائمه مناخ العمل المادي الحالي، وبالتالي يحتاج النقل لعمل آخر يناسب وضعه الصحي الحالي .

➤ أنواع النقل : للنقل أنواع متعددة مختلفة وفق الغاية التي من أجلها يتم النقل وهذه الأنواع هي: (نوري، 2010، الصفحات 318-319)

1. النقل الإنتاجي : يهدف هذا النقل إلى انتقال الفائض من الأفراد من قسم إلى آخر هو بحاجة إليه، وذلك بدلا من اللجوء إلى تعيين أفراد جدد في القسم الذي فيه عجز من الأفراد، كما يكون هذا النوع من النقل لتفادي إقصاء خدمات الأفراد الفائضين .

2. النقل الشخصي: وهذا النقل يتعلق بالعاملين أنفسهم، حيث يقوم أساسا على نقل الفرد الذي لم يكن باستطاعته الاستمرار في عمله الحالي بالصورة المرضية نتيجة الخطأ في تعيينه منذ البداية أو عدم صلاحيته لأداء هذا العمل، وقد يكون لأسباب شخصية ومثال على ذلك وجود خلاف وتأزم العلاقة إما بينه وبين رؤسائه أو زملائه في العمل .

3. النقل التناوبي : المناوبة معناها امتداد العمل لأمد يفوق العمل الاعتيادي، فيقسم العمل إلى مناوبات .

4. النقل التدريبي : وهي الانتقال من عمل إلى آخر قصد زيادة مداركه، ويستدعي ذلك نقله بين الأقسام المختلفة أو بصورة دورية، وهذا النوع من الانتقال يكون لتدريب الإداريين .

5. النقل الدائم أو المؤقت : وذلك أن الفرد قد ينتقل من منصب إلى آخر لفترة قصيرة للتغلب على حالة طارئة في المؤسسة، ثم العودة للمنصب السابق والعمل فيه، وقد يكون بقاء الفرد في هذا العمل المؤقت لا يتجاوز أسبوعا واحدا وقد يكون نقل الفرد إلى وظيفة أخرى بصفة دائمة، وفي هذه الحالة لا يعود الفرد إلى منصبه السابق .

### المطلب الثالث: أهمية تطوير المسار المهني

تكمن أهمية تطوير المسار المهني في ما يلي: (خان، 2017، صفحة 12)

1. إتاحة فرص متساوية في التطور المهني لجميع الموظفين

2. يساعد على توفير الأسس التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير مهارات الأفراد.
3. يؤدي إلى زيادة تحفيز الأفراد وكذا زيادة الالتزام والولاء من قبلهم للمنظمة، كما يحقق الاستقرار المهني.
4. يحسن قدرة المؤسسة على استقطاب الأفراد المؤهلين والمحافظة عليهم.
5. يعزز المهارات الفردية بما يتناسب مع المتغيرات المستقبلية في طبيعة العمل.

### المبحث الثاني: عموميات حول تطوير المسار المهني

أصبح موضوع تطوير المسار المهني مهم بالنسبة للمنظمة وعملية ضرورية لتحسين أداء الفرد من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى وسيتم التعرض في هذا المبحث إلى مختلف النقاط الهامة في تطوير المسار المهني.

### المطلب الأول: مكونات برامج تطوير المسار المهني

غرض إعداد برامج للتطوير المهني للأفراد العاملين، لا بد من تحديد بعض العناصر الرئيسية لهذا البرنامج، إذ يمكن للمنظمة أن تقوم بنشاطات تطويرية عامة، إلا أن الممارسة السليمة تقتضي برنامج محدد يتوفر على العناصر التالية: (الطائي و آخرون، 2006، صفحة 485)

#### 1. الأهداف النهائية للبرنامج

يجب أن تشمل الأسباب الرئيسية للنشاط، والتي قد تكون أي من ثلاث أهداف رئيسية وهي: تحسين الإنتاجية والأداء، منع التقادم، تهيئة أشخاص لمواقع متقدمة. فالمنظمة تركز على تحقيق هدف من بين هذه الأهداف حسب مجال عملها، ويتطلب كل من هذه الأهداف نشاطات تطويرية خاصة به .

#### 2. المشاركون في البرامج :

يجب تحديد الأشخاص الذين سيشركون في كل برنامج تطوير، ويتم تحديد العدد في ضوء إعداد الأشخاص الذين يحتاجهم عند إكمالهم للبرنامج، ويجب مراعاة احتمالات الانسحاب والفضول.

### 3. مدة البرنامج :

لا تعني المشاركة في البرنامج بأنه ليس للفرد منصب يؤديه وبنفس الوقت يشارك في البرنامج ، وعليه يجب تحديد مدة البرنامج والتي في نهايتها تنتهي التزامات المشاركين ليتفرغوا لمسؤولياتهم الاعتيادية ، وتتم إعادة تنفيذ البرنامج بمشاركة مجموعة جديدة من الأفراد، وتحدد مدة البرنامج في ضوء الأهداف وتعقيدها وليس غريبا أن تمتد 10 سنوات أو أكثر.

### 4. النشاطات التطويرية الرئيسية

تشمل الأساليب الرئيسية التي ستستخدم للتطوير، ويجب أن تتضمن برنامج التطوير مجموعة النشاطات التطويرية التي تستخدم، وغالبا ما يتضمن البرنامج عددا كبيرا من الأساليب التي يستخدمها البرنامج الجيد .

### 5. مسؤوليات المشاركون وحقوقهم

توفر المشاركة في برنامج تطويري للمشارك مزايا متعددة تزيد عما يحصل عليه غير المشاركين، لذلك يجب أن يحدد البرنامج مسؤوليات المشاركين وغالبا ما تلزمه بتوقيع تعهد قد يشمل الالتزام بالخدمة وعدم تركها خلال مدة البرنامج ولعدة سنوات وإكمال متطلبات البرنامج بنجاح وتعويض المنظمة عن خسائرها إذا فشل لقصوره منه وغير ذلك.

### 6. إدارة البرنامج

وتشمل ما يتعلق بمستلزمات تنفيذ البرامج الفنية والبشرية ومتابعة متطلباته اليومية ومراقبة أداء المشاركين والمسؤولين عنه، وهذه من المهمات اليومية للدائرة المسؤولة عن التطوير.

### المطلب الثاني: أساليب تطوير المسار المهني

فيما يلي بعض الأساليب الشائعة التي يمكن استخدامها في أي برنامج للتطوير، علما أن البرنامج الجيد غالبا

يستخدمه الجميع: (برنوطي، 2001، الصفحات 439-441)

### 1. الدوران الوظيفي :

أي أن يتضمن البرنامج قائمة وظائف تعتبر الخبرة فيها مهمة لتطوير الفرد، مداورة أو تدوير المشارك عليها بشكل منظم، وغالبا ما يشمل برنامج الدوران الوظيفي على الوظائف كجزء أساسي من أي برنامج تطوير، خاصة إذا كان المشاركون في البرنامج من أفراد يتم تعيينهم ليكونوا ضمن البرنامج.

### 2. التنصيب كمعاون مسؤول ما:

هو تنصيب المشارك للعمل كمعاون لشخص معين بحيث تكون من أحد مسؤوليات الرئيس مساعدة المعاون على التعلم في هذا المنصب، بحيث يساعده على العمل و يتعلمه في نفس الوقت، وبهذه الطريقة يطلع على العمل و يباشر بتحمل المسؤولية بإشراف من المسؤول ومراقبته، وقد تم مؤخرا إعادة النظر في هذا الأسلوب و تطويره ليكون إما على صيغة المدرب أو المرشد القدوة.

### 3. المشاركة في لجان :

هي فرصة مهمة للإطلاع على نشاطات مختلفة وللتطوير، لأن المشاركة توفر له فرصة ذهبية لتعلم الكثير من التخطيط، لذلك يمكن أن يتضمن البرنامج إشراك المشارك في عدد من اللجان وبالتناوب، في درجة عملية الترشيح إلى هذه اللجان حتى تتمكن اللجنة من إنجاز أعمالها مع توفير فرصة تطوير البعض هنا أيضا يكون اختيار اللجان على أساس المهارات والخبرة التي توفرها و ضرورتها لتحقيق أهداف البرنامج

### 4. التسجيل في برامج دراسة أكاديمية نظامية :

هي من أحد أساليب التطوير الشائعة أيضا، لأنه غالبا ما تحتاج برامج التطوير في المنظمات كإطارات بمؤهلات علمية عالية شرط إكمال المشارك برنامجا دراسيا معينا للحصول على شهادة الماجستير أو الدكتوراه في موضوع تخصصه، بحيث يكون ذلك كجزء من برنامج التطوير وغالبا ما تسمح المنظمة للفرد المشاركة في برنامج الدراسات العليا الذي يحصل على قبول فيه حيث تدفع المنظمة تكاليف الدراسة التي يقوم بها.

## 5. الترقية:

تعتبر حافزا في إثارة الدافعية لدى الأفراد ليحسنوا من أدائهم والزيادة في إنتاجيتهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ومن زاوية أخرى تضمن للأفراد التحرك من أعمال إلى أعمال أفضل أو الوظائف ذات المسؤوليات ومركز اجتماعي أكبر، تحتاج إلى مهارات وخبرات أكبر من الوظيفة السابقة ويصاحبها زيادة في الأجور (نوري، 2010، صفحة 306).

## 6. التدريب :

التدريب هو عبارة عن برنامج مخطط يتم توجيهه للأفراد في المنظمة بهدف إكسابهم معلومات ومهارات سلوكية معينة، لذلك يعتبر وسيلة مهمة من وسائل التطوير، لأنه غالبا ما تتطلب برامج التطوير المشاركة في دورات تدريبية (رضوان، 2013، صفحة 50)

## 7. النقل :

هو تغيير الوظيفة أو العمل الحالي للشخص إلى وظيفة أو عمل آخر مساوية لها في المركز الوظيفي والمسؤولية والأجر من حيث الأساس، وبذلك فإن النقل يعتبر بمثابة حركة أفقية للشخص نحو مواقع وظيفية أو مسؤوليات أكبر (حليمة، 2016، صفحة 32)

## المطلب الثالث: استخدامات تطوير المسار المهني:

تتمثل في: (خان، 2017، صفحة 13)

## 1. في مجال إعداد القيادات الإدارية:

يؤدي تطوير المسار المهني دورا أساسيا في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتدريبها وتنميتها مبكرا حتى تكون جاهزة لتسلم المسؤولية في الوقت اللازم.

## 2. في مجال الإحلال الوظيفي:

يجب أن يعتمد تنفيذ برامج الإحلال الوظيفي على وجود خطة لتطوير المسارات المهنية للموظفين ذوي الكفاءة الذين سيتم إحلالهم بدل الموظفين عديمي الكفاءة.

## 3. في مجال الترقية والنقل:

في ظل وجود خطة واضحة لتطوير المسار المهني للموظفين تصبح حركات الترقية والنقل مبنية على أسس علمية ووفق احتياجات محددة مسبقا.

## المطلب الرابع: معيقات تطوير المسار المهني

يواجه تطوير المسار المهني الكثير من التحديات التي تفرضها عليه سمات العصر الذي يوصف بعصر السرعة والمعلومات، مما أدى ذلك إلى وجود العديد من العوائق التي تواجهه ومن بين هذه العوائق ما يلي :

### 1. الأنظمة والقوانين :

ذكر بعض الباحثين أن الثقافة التنظيمية غير البناءة والمتوازنة عبر أجيال متعاقبة من الإدارات العليا، فضلا عن تقادم الأنظمة والسياسات، وعدم تبني قيم عمل محفزة تزيد من درجة الصعوبة في التخطيط وتنفيذ برامج المسار المهني، حيث بينت نتائج بعض الدراسات الصعوبات التي تواجه المنظمات عند تطوير وتنفيذ برامج المسار المهني في العوامل الخمسة الآتية :

✓ الصعوبات المتعلقة بالإدارة العليا للمنظمة .

✓ الصعوبات المتعلقة بالنواحي التنظيمية للمنظمة .

✓ الصعوبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية للمنظمة .

✓ الصعوبات المتعلقة بالموارد البشرية .

✓ الصعوبات المتعلقة بالعوائق المالية .

## 2. الخوافر :

تلعب الخوافر دورا مهما في حالة محدودية فرص الترقى والتي سوف تؤثر على المسار المهني للموظفين ويحدث هذا عندما يتزايد عدد الأفراد الذين يستحقون الترقية، بينما الوظائف التي سوف يتم ترفيتهم إليها قليلة، حينها يشعر الموظف بالعجز في تحقيق أهدافه وطموحاته فينتج عن ذلك انخفاض في الروح المعنوية والدافعية والإنتاج .

لذلك تلعب الخوافر دورا مهما في عملية تطوير الموظف لأنها تحفز على الإبداع في عمله والتميز في أدائه، مما يؤدي إلى الترقية في السلم الوظيفي، فتعمل على تطوير المسار المهني للأفراد (حسن مهدي، 2011، الصفحات 39-45).

## 3. تقييم الأداء:

يعتبر الأداء أساس نجاح تطوير المسار المهني، فالعاملون ذوي الأداء المنخفض نادرا ما تتاح لهم فرص التطوير أو فرص الترقية، فبالتالي تكون فرص تطوير مسارهم ضئيلة جدا، وحتى ينجح الموظف يجب أن يكون أداءه وإنجازته واضحا ومتميزا ومعلوما، فالموظف إذا كان يقوم بعمله على أكمل وجه سيؤدي إلى زيادة عزمته وبالتالي سوف يسعى إلى تطوير مساره المهني .

## 4. عدم وضوح مفهوم المسار المهني:

إن إتاحة المعلومات الواجبة أمام الأفراد حول طبيعة الوظائف والمناصب في المنظمة، يساعدهم في تحديد أهدافهم المهنية والأساليب المناسبة التي تحقق هذه الأهداف، فالمشرفون يؤدون دورا مهما في إدارة المسار المهني، وذلك من خلال مساعدة الموظف في زيادة حماسه وتقديم توظيف واقعي للمناصب والتركيز في تقييم الأداء على تنمية المسار المهني، فيجب على الموظف أن يفهم الوضع الوظيفي في المنظمة، بحيث تكون لديه قاعدة من المعلومات الواضحة والمحددة حول أهمية نظام الترقية والسلم المهني ومعايير تقييم الأداء حتى يستطيع أن يعمل بكفاءة عالية ليتمكن من تطوير مساره المهني.

## 5. التدريب:

إن الهدف من الربط بين المسار المهني والمسار التدريبي هو تحقيق التوافق والانسجام بين الموظف والمنصب وفقا لسياسة وإستراتيجية واضحة بهدف تحقيق الرضا الوظيفي، و لتزويد الموظفين العاملين بالمؤسسات والهيئات بالمهارات

والقدرات والمعارف خلال التدرج المهني، فالتدريب له أثر كبير على الموظف لتحسين المستوى العلمي والعملية في العمل عن طريق تطوير وتحسين المهارات والقدرات والاتجاهات التي تؤهله لتطوير مساره المهني.

#### 6. الرضا الوظيفي :

إن الرضا الوظيفي ما هو إلا شعور يحمله الفرد نحو عمله أو هو حالة نفسية نحو العمل في المنصب التي يؤديه الفرد، وتتكون من ( ظروف العمل، الاستقرار الوظيفي، علاقة الرؤساء بالمرؤوسين، الراتب و الحوافز ... ) (مهدي، 2011، الصفحات 39-40)

وقد عرف الرضا عن المسار الوظيفي بأنها التوقعات التي يشكلها العاملون اتجاه مسارهم وما يأملون من تحقيق لأهدافهم وتلبية احتياجاتهم مرتبطاً بذلك بالوظيفة التي يشغلونها في المنظمة التي ينتسبون إليها .  
وتكون درجة رضا العاملين في مسارهم أكبر عندما ينفذ كل من الفرد والمنظمة أدوار إدارة المسار المهني، ولا بد من دعم ما يريده العاملون من مساراتهم وتزويدهم بالفرص الملائمة وتقييم نتائج البرامج لإدارة المسار المهني. (الهيقي، صفحة 34)

#### المطلب الخامس: دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المسار المهني

إن نجاح عملية تطوير المسار المهني لا يمكن لها الاعتماد على الأنشطة الفردية فقط بل إن ذلك النجاح يتطلب أيضاً المساعدة والدعم من جانب إدارة الموارد البشرية أو المسيرين المباشرين فقد يقوم الفرد بالقيام بتصرفات تتعلق بالقرارات المرتبطة بمساره المهني دون أن تكون نتائج تلك القرارات في صالحه. (سيد محمد، 2009، صفحة 209)

لذا تقوم إدارة الموارد البشرية في إطار تطوير المسار المهني بالمهام التالية :

1. تدريب المسيرين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين وتحديد أية اختلالات في التوافق بينهم وبين مناصبهم.

2. مساعدة الأفراد على التبصر بذاتهم والتخطيط لمساراتهم.

3. ممارسة بعض أنشطة تخطيط وتطوير المسار المهني مثل : النقل، الترقية، التدريب . (ماهر، 2009، صفحة

(261)

ويمكن القول أن جميع الأدوار والأنشطة التي يمكن القيام بها لتطوير المسار المهني سواء على المستوى الفردي أو من خلال دعم ومساندة إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى توافر عاملين من العوامل المحددة لكفاءة ذلك لتطوير وهما :

1. دعم ومساندة الإدارة العليا وقناعتها بأهمية ومنافع عملية تخطيط المسار المهني .
2. وجود نظام تدفق معلومات مرتدة للأفراد حول نتائج مجهوداتهم الخاصة بتطوير المسار المهني . (سيد

محمد، 2009، صفحة 235)

وتجد الإشارة إلى أن الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية إنما يتعدى مجرد تقديم معلومات بل يمتد إلى أن يشمل ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(01): دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المسار المهني

توافق الاحتياجات الفردية والتنظيمية الهدف : التوافق	تشخيص الفرص الوظيفية ومتطلباتها الفرص والمتطلبات
✓ تأسيس الأهداف المتبادلة ووضع التخطيط	✓ تشخيص احتياجات الميزة التنافسية
✓ ابتكار الخصائص المساندة	✓ تكوين التابع المهني (المسارات الوظيفية)
✓ الخطاب تجاه المنظمة	✓ موازنة الترقية
✓ تشجيع الأفراد للملكية التخطيط الوظيفي	✓ تأسيس مثنى المسار المهني.
المقياس المحتمل للأفراد : (المتوقع)	معهد مبادرات التطوير المهني
✓ استخدام مراكز التقييم والتمكين	✓ تجهيز المراقب.
✓ ابتكار مواهب الاختراعات	✓ تجهيز مستشار مهني .
✓ تأسيس تتابع الخطط	✓ تجهيز إدارة التخطيط المهني والتدريب .
✓ قياس المنافسة وتقويمها	✓ تجهيز المكتبة والمصنع .

المصدر: (الطائي و آخرون، 2006، صفحة 490)

## المبحث الثالث: المناخ التنظيمي وتطوير المسار المهني

يعد المناخ التنظيمي الإيجابي والصعب عنصرا فعالا في توجيه سلوك وتصرفات الموارد البشرية داخل المنظمة، إذ تحرص هذه الأخيرة على اكتشاف احتياجات موظفيها والحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم وتوفير فرص التنمية التي تضمن لهم الأمان والتحدي وفرص التقدم الوظيفي طوال حياتهم الوظيفية، وعليه من خلال ما سبق نبين في ما يلي أثر المناخ التنظيمي في تطوير المسار المهني.

## المطلب الأول: أثر المناخ التنظيمي في تخطيط المسار المهني

إن توفر مناخ تنظيمي جيد داخل المؤسسة يعد ضرورة حتمية يجب تواجده، كونه يعبر عن الاستقرار النسبي في بيئة العمل داخلها، من خلال توفير هيكل تنظيمي مرن ومتزن ويتسم بالاستمرارية، ووجود ميزة تبادل الثقة بين المرؤوسين والرؤساء ومنح فرص المشاركة في اتخاذ القرارات، وجود فرص التدريب والنمو وكذا توفر نظام حوافز ومكافآت عادل ومشجع داخل المؤسسة (تنامي، 2010، صفحة 118)، كل هذا من شأنه التأثير على توقعات العاملين وعلى عقدهم النفسي **psychological contract**، إذ أن تخطيط المسار المهني يركز على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومستقبلهم الوظيفي ومعرفة إمكانياتهم وقدرتهم وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وعليه يتضمن ذلك التخطيط للمستقبل الوظيفي لأفراد وتنمية مهاراتهم وإمكانياتهم وتوجيهاتهم بالشكل الذي يضمن تحقيق أهدافهم المنشودة وتطوير مساهمهم الوظيفي. (أرزقي، 2013، صفحة 39)

وعليه يمكن القول أن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة له تأثير كبير على التخطيط المهني للأفراد داخلها وذلك بتوافق توقعاتهم وأهدافهم بالوظيفة التي يشغلونها داخل المؤسسة، ومن ثم على تطوير المسار المهني ككل.

## المطلب الثاني: أثر المناخ التنظيمي على إدارة المسار المهني

يقع على عاتق كل مؤسسة إدارة المسار المهني لموظفيها في ظل وجود توزيع واضح للمسؤوليات والصلاحيات وكذلك وضوح سلم السلطة فيها، وتقسيم المهام بموضوعية ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب (الأحوال و بركان، 2020، صفحة 271)، وكذا مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، ووجود نظام حوافز جيد، وكذا توفير البرامج التدريبية المناسبة

وفرض التقدم الوظيفي استنادا لرغبات الموظفين (بوزورين، 2018، صفحة 66). كل هذا من شأنه المساهمة في تنفيذ المنظمة لأدوار إدارة المسار المهني، والذي يقتضي دعم ما يريده العاملون من مساهمهم وتزويدهم بالفرص الملائمة وتحديد ما يستحقونه منها، والنظر للعاملين لديها بمنظور الأمد من خلال زيادة فرص تطوير المهارة، الذي يعد استثمار للمستقبل وقيامهم بآليات المسار (ترقية ونقل وظيفي)، كل هذا يؤدي إلى رضا العاملين وزيادة فعالية برامج إدارة المسار المهني. (رضوان، تخطيط المسار الوظيفي، 2013، الصفحات 69-70)

وعليه يمكن القول أن للمناخ التنظيمي أثر في إدارة المسار المهني للأفراد داخل المؤسسة من خلال توافق رغبات الأفراد ومؤهلاتهم والمنصب الذي يشغلونه، وبالتالي أثر على تطوير المسار المهني لديهم.

## خلاصة الفصل :

تعد إدارة المسار المهني من أهم الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية نظرا للاستثمار الفعال لقدرات وطاقات المورد البشري، وتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، من خلال تحقيق التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنصب من جهة أخرى، وبالتالي تحقيق أهداف كل من المنظمة والأفراد معا، وهذا من خلال تحديد الأهداف للأفراد بناء على قدراتهم وطموحاتهم واستعداداتهم للتطور المهني أين يمكن لمنظمة أن تحقق عن طريق عمليات النقل والترقية، مما يعود بالنفع على المنظمة والفرد معا، ويسمح لهما بالاستمرار في حياتهما المهنية.

## الفصل الثالث

دراسة ميدانية بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس - بسكرة-

## تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالمنهج التنظيمي وتطوير المسار المهني في المؤسسات، سنحاول أن ندعم هذه الدراسة بالجانب التطبيقي بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على المجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس - بسكرة، وذلك بالتطرق إلى المباحث التالية كالاتي:

المبحث الأول سنتطرق فيه إلى تقديم عام للمجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس - بسكرة- من نشأة وموقعها الجغرافي في المطلب الأول، تبيان المنشآت والمرافق التي تضمها في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث سنوضح فيه الهيكل التنظيمي للبلدية.

في المبحث الثاني سنشير فيه إلى الإطار المنهجي للبحث من خلال أربع مطالب: سنشير في الأول إلى منهج البحث أما الثاني سنتطرق فيه إلى مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها والخصائص الشخصية، وفي المطلب الثالث نشير إلى مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة، بالإضافة إلى صدق وثبات أداة البحث في المطلب الرابع.

وفيما يخص المبحث الثالث سنتناول فيه عرض الدراسة وتحليلها واختبار فرضيات حيث نتطرق فيه إلى تحليل فقرات المناخ التنظيمي، وكذا تحليل فقرات تطوير المسار المهني، كما نبين قوة العلاقة بين المتغيرين، وأخيرا اختبار وتفسير الفرضيات وتحليلها.

**المبحث الأول: تقديم عام للمجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس - بسكرة-**

في هذا المبحث سنحاول الإلمام قدر الإمكان بكل ما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة

**المطلب الأول: نشأة المجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس - بسكرة-**

انبثقت لبلدية لغروس عن قرية العامري المجاهدة- مقر عرش البوازيد سابقا- والتي كانت الحصن الحصين بسورها ذو الطابع الحربي الذي يحيط بها من كل الجوانب، يتخلله باب شرقي وباب غربي ولا تزال أطلالها ترتفع شاهقة اعتزازا بماضيها المجيد، وافتخارا ببطولات وتضحيات أبنائها التي جسدها مختلف الملاحم وعلى رأسها ثورة العامري 1876. تم النفي القصري لسكان قرية العامري عقابا لهم على رفضهم للاستعمار ولم يسمح لهم بالعودة إلا بعد عام 1890، حيث وجدوا أن كل ممتلكاتهم من دور ونخيل قد صودرت من طرف المستعمر فقاموا بتشكيل تجمعات سكانية مترامية الأطراف (فرجة، بلسبييس المرحوم، ذراع العمري، ذراع الناموس، عين الصيد...)، ونظرا لخصوبة الأرض بدؤوا في الغراسة نشاطهم الرئيسي والذي منه اشتقت تسمية لغروس فجعلوا منها واحة بديعة.

كما وتأسست بلدية الغروس إثر التقسيم الإداري 1984 عن البلدية الأصلية فوغالة، وتقع بالجهة الغربية لمقر الولاية عن الطريق الوطني رقم 46- وتبعد عن مقر الولاية ب50 كلم، تحدها بلدية طولقة والشعبية شمالا، وبلدية ليوة وبرج بن عوز جنوبا، بلدية فوغالة شرقا وبلدية الدوسن غربا. وتترع البلدية على مساحة قدرها 245,30 كلم<sup>2</sup>، ويقطنها حسب آخر تعداد للسكان 16358 نسمة. (وثائق المؤسسة)

**المطلب الثاني: منشآت ومرافق المجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس - بسكرة-**

تضم بلدية لغروس العديد من المرافق والمنشآت نذكر منها: (وثائق المؤسسة)

1. التعليم: 09 مدارس ابتدائية- 03 مدارس اكمالية- 01 ثانوية.
2. الصحة: 03 قاعات علاج، 04 صيدليات- طبيبان عامان- طبيب اختصاصي.
3. الرياضة: ملعب بلدي بالإضافة إلى ملاعب جوارية بالمؤسسات التربوية وساحة لعب بالعامري
4. الثقافة: مركز ثقافي كما شرع في انجاز مكتبة البلدية.
5. البريد والمواصلات: 02 وكالتان للبريد والمواصلات.

## 6. الفلاحة:

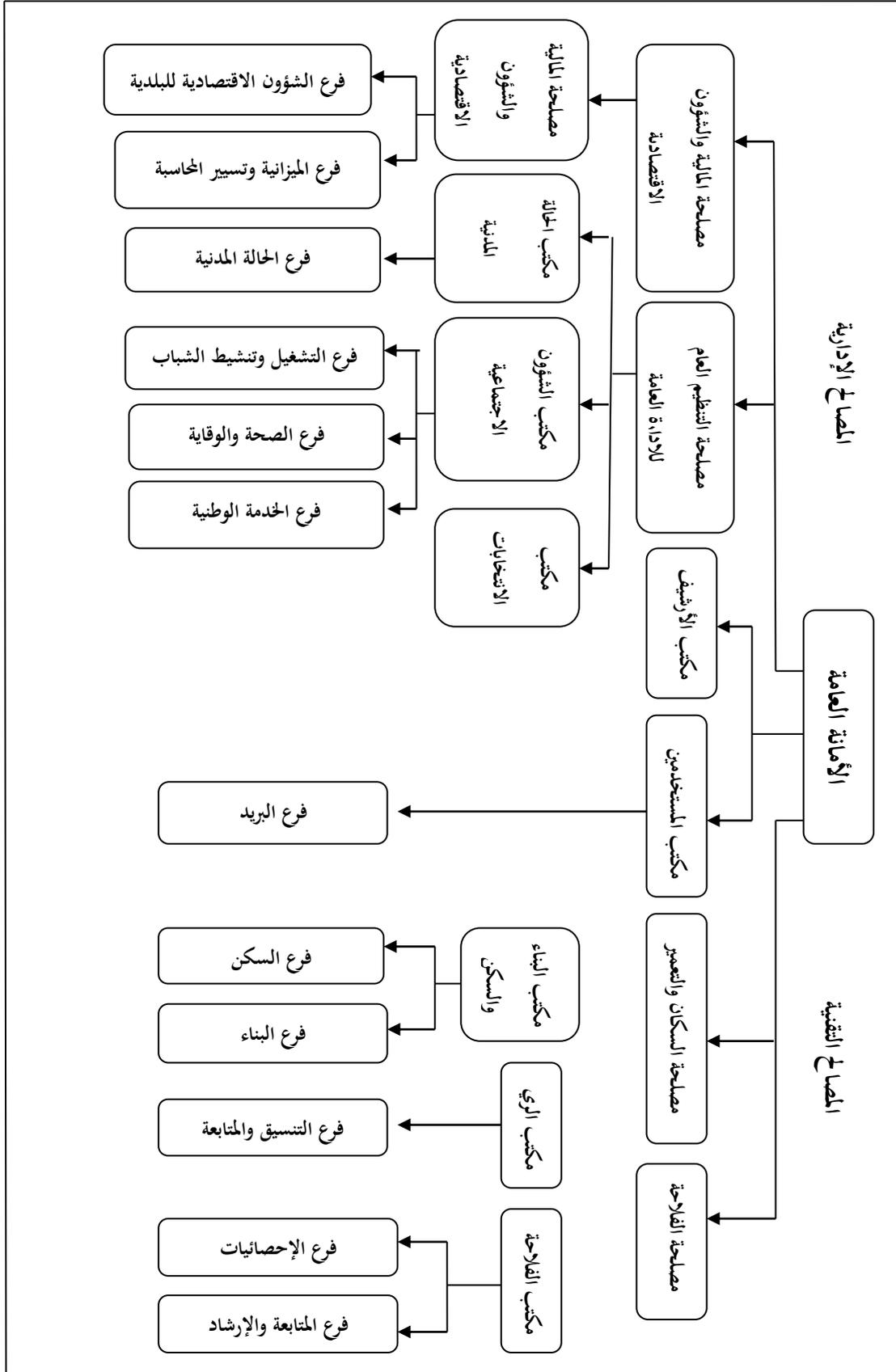
- ✓ النخيل: أول بلدية على مستوى الوطن بنصف مليون نخلة تنتج أجود أنواع التمور
- ✓ الزراعة المحمية: أول بلدية على مستوى الوطن ب 15000 بيت بلاستيكي تنتج مختلف الخضار.
- ✓ سوق جملة وطني يومي للخضر والفواكه: يقصده تجار أكثر من 30 ولاية.

**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس - بسكرة-**

يعبر الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة على الأقسام والوحدات المكونة لهذه لها وكذا المهام الموكلة لأي قسم ، وعليه

نوضح في الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس: (وثائق المؤسسة)

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس - بسكرة-



المصدر: (وثائق المؤسسة)

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

سنتطرق في هذا المبحث إلى مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية، مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة، صدق وثبات أدوات البحث.

## المطلب الأول: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي، حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتم المنهج الوصفي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المدروسة، أين يهدف البحث إلى دراسة أبعاد المناخ التنظيمي وأثرها في تطوير المسار المهني بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس.

## الفرع الأول: طرق جمع البيانات

حيث اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

## أولا: البيانات الأولية

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانته وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Sps.V23 (Statistical package for Social Science) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

## ثانيا: البيانات الثانوية

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والمقتنيات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

الفرع الأول: مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في الأفراد العاملين بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس، حيث أن مجتمع البحث قد بلغ (80) موظف، عينة البحث أخذت بشكل عشوائي من كل المستويات التنظيمية، أين قمنا بمسح شامل بتوزيع الاستمارات على الكل واسترجاع ما مقداره 40 استمارة قابلة للتحليل الإحصائي، وذلك عبر زيارات ميدانية.

الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية والوظيفية	
55%	22	ذكر	الجنس
45%	18	أنثى	
100%	40	المجموع	
25%	10	أقل من 30 سنة	العمر
40%	16	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	
30%	12	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	
5%	2	أكثر من 50 سنة	
100%	40	المجموع	
40%	16	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي
5%	2	تقني سامي	
35%	14	ليسانس	
20%	8	ماستر أو مهندس	
0%	0	دراسات عليا	

المجموع	40	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	30%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	40%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	15%
	من 15 سنة فأكثر	15%
المجموع	40	100%
مهام الوظيفة الحالية	إدارة إشرافية	70%
	إدارة غير إشرافية	30%
المجموع	40	100%

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23)

يظهر من خلال الجدول رقم (02) أن غالبية الباحثين كانوا ذكور، حيث بلغت نسبتهم (55%)، في حين بلغت نسبة الإناث (45%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وهذا يعود لطبيعة العمل داخل المؤسسة.

وبالنسبة للعمر فيتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (30 سنة و40 سنة)، وذلك بنسبة (40%)، في حين أن نسبة (30%) تخص الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (40 سنة و50 سنة)، كما نلاحظ أيضا أن النسبة (25%) تخص الأفراد التي كانت أعمارهم أقل من 30 سنة، أما نسبة (5%) فتعود لأفراد أعمارهم أكثر من 50 سنة، وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بالفئة العمرية الشابة.

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبجوثين فنجد أن أغلبية العينة من مستوى ثانوي فأقل، حيث بلغت نسبتهم (40%) مقابل (35%) من حملة شهادة ليسانس، في حين كانت نسبة حاملي شهادة ماستر أو مهندس (20%) تليها نسبة (5%) تخص حملة شهادة تقني سامي، أما الذين لديهم شهادة دراسات عليا فقدت نسبتهم ب (0%) وهي نسبة معدومة في المؤسسة.

وفيما يخص سنوات الخبرة لدى المبجوثين فنلاحظ أن نسبة (40%) من الأفراد تتراوح خبرتهم ما بين (10 سنوات إلى 15 سنة)، و (30%) كانت خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، في حين أن نسبة (15%) تخص المبجوثين

الذين تراوحت خبرتهم ما بين (5 سنوات إلى 10 سنوات)، و (15 سنة فأكثر)، وهذا ما يتماشى و طبيعة المؤسسة مع متغير السن.

أما بالنسبة لمهام الوظيفة الحالية فنجد أن نسبة (70%) تخص الباحثين الذين مهامهم إشرافية في مقابل (30%) تخص الباحثين الذين يشغلون مهامهم غير إشرافية.

### المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

#### الفرع الأول: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

1. إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
2. عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
3. تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
4. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد و تعديل وحذف ما يلزم.
5. توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى 3 أجزاء كما يلي: (انظر الملحق رقم 01)

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (5) فقرات.

الجزء الثاني: خاص بالمناخ التنظيمي وأبعاده المختلفة وتتضمن (20) عبارة، حيث قسمت إلى: (05) عبارات الهيكل

التنظيمي، (05) عبارات للحوافز، (05) عبارات للتدريب و(05) عبارات لاتخاذ القرار.

والجزء الثالث خاص بمتغير تطوير المسار المهني و يتضمن (10) عبارات، بحيث بلغ عدد عبارات بعد تخطيط المسار

المهني (05) عبارات، وبعد إدارة المسار المهني (05) عبارات.

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) والذي يدعى بسلم ليكارت بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة مرتفعة.

### الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك

باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V23) والمتمثلة في:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث

وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات

البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2. تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): للتأكد من صلاحية النموذج للانحدار.

3. تحليل الانحدار البسيط (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة

الآتية: الهيكل التنظيمي، الحوافز، التدريب، اتخاذ القرار على المتغير التابع وهو تطوير المسار المهني.

4. اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي

للبينات (Normal Distribution).

5. معامل الثبات "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Cefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة

البحث.

6. معامل الارتباط لقياس الصدق الذاتي لأداة البحث.

7. معامل الارتباط بيرسون للتحقق من قوة العلاقة بين المتغيرين.

المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة البحث واختبار التوزيع الطبيعي

### الفرع الأول: ثبات الأداة:

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" " coefficient alpha " cronbach's"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (03): نتائج معاملات الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحاور
0,884	0,783	5	الهيكل التنظيمي
0,820	0,679	5	الحوافز
0,855	0,732	5	التدريب
0,807	0,652	5	اتخاذ القرار
0,930	0,866	20	المجموع
0,835	0,698	5	تخطيط المسار المهني
0,879	0,773	5	تطوير المسار المهني
0,880	0,776	10	المجموع
0,942	0,888	30	جميع العبارات

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23)

من خلال الجدول رقم (03) يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0,888) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0,866) بالنسبة لعبارات محور المناخ التنظيمي، في المقابل ما قيمته (0,776) بالنسبة لعبارات محور تطوير المسار المهني، وهو ما يدل على أن الاستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

الفرع الثاني: صدق أداة البحث

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

**أولاً: صدق المحك:**

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (03) وقد بلغ معامل الصدق الكلي، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته (0,942)، وهو يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور المناخ التنظيمي، حيث بلغت قيمتها (0,930) في مقابل (0,880) كمعامل صدق لعبارات محور تطوير المسار المهني.

**ثانياً: الصدق الذاتي: ( صدق الاتساق الداخلي)**

قامت الطالبة بحساب معامل الارتباط (pearson) بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه، والجدول الموالية تبين معاملات الارتباط عند مستوى دلالة (0,01) فأقل، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كان للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة (50%) وآخرون يقدرون النسبة ب (70%)، وأي شرط تحقق بالنسبة لفقرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله. وهو ما يمكن توضيحه في الجداول التالية:

**الجدول رقم(04): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الهيكل التنظيمي.**

الإحصائيات		البعد الفقرات
0,481**	معامل بيرسون	الفقرة 1
0,002	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0,747**	معامل بيرسون	الفقرة 2
0,000	مستوى الدلالة	

40	حجم العينة	
0,748**	معامل بيرسون	الفقرة 3
0,000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0,753**	معامل بيرسون	الفقرة 4
0,000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0,683**	معامل بيرسون	الفقرة 5
0,000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%. المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23)

\* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 68,3% و 75,3% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01، ورغم أن معامل الارتباط بين الفقرة 1 والبعد بلغ 48,1% إلا أنه دال إحصائياً عند مستوى دلالة 5%، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لل فقرات بعد الهيكل التنظيمي.

الجدول رقم(05): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الحوافز.

الإحصائيات		البعد الفقرات
0,617**	معامل بيرسون	الفقرة 1
0,000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0,713**	معامل بيرسون	الفقرة 2

0,000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0,699**	معامل بيرسون	الفقرة 3
0,000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0,380**	معامل بيرسون	الفقرة 4
0,016	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0,692**	معامل بيرسون	الفقرة 5
0,000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%. المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23)

\* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 69,9% و 71,3% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01، ورغم أن معامل الارتباط بين الفقرة 4 والبعد بلغ 38,0% إلا أنه دال إحصائياً عند مستوى دلالة 1% و 5%، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لل فقرات بعد الحوافز.

الجدول رقم(06): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التدريب

الإحصائيات		البعد الفقرات
0,757**	معامل بيرسون	الفقرة 1
0,000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	

0,746**	معامل بيرسون	الفقرة 2
0,000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0,523**	معامل بيرسون	الفقرة 3
0,001	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0,461**	معامل بيرسون	الفقرة 4
0,003	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0,725**	معامل بيرسون	الفقرة 5
0,000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1% . المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23)

\* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 52,3% و 75,7% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01، ورغم أن معامل الارتباط بين الفقرة 4 والبعد بلغ 46,1% إلا أنه دال إحصائياً عند مستوى دلالة 1% و 5%، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لل فقرات بعد التدريب.

الجدول رقم(07): الصدق الذاتي لمؤشرات اتخاذ القرار

الإحصائيات		البعد الفقرات
0,698**	معامل بيرسون	الفقرة 1
0,000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0,729**	معامل بيرسون	الفقرة 2

0,000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0,570**	معامل بيرسون	الفقرة 3
0,000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0,612**	معامل بيرسون	الفقرة 4
0,000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0,637**	معامل بيرسون	الفقرة 5
0,000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%. المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23)

\* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 0,570% و 72,9% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد القرار.

#### الجدول رقم(08): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد تخطيط المسار المهني

الإحصائيات		البعد الفقرات
0,759**	معامل بيرسون	الفقرة 1
0,000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0,545**	معامل بيرسون	الفقرة 2
0,000	مستوى الدلالة	

40	حجم العينة	
0,713**	معامل بيرسون	الفقرة 3
0,000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0,548**	معامل بيرسون	الفقرة 4
0,000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0,472**	معامل بيرسون	الفقرة 5
0,002	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%. المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23)

\* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 54,5% و 75,9% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01، ورغم أن معامل الارتباط بين الفقرة 5 والبعد بلغ 47,2% إلا أنه دال إحصائياً عند مستوى دلالة 1% و 5%، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لل فقرات بعد تخطيط المسار المهني.

الجدول رقم(09): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد إدارة المسار المهني

الإحصائيات		البعد الفقرات
0,647**	معامل بيرسون	الفقرة 1
0,000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0,729**	معامل بيرسون	الفقرة 2
0,000	مستوى الدلالة	

40	حجم العينة	
0,730**	معامل بيرسون	الفقرة 3
0,000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0,914**	معامل بيرسون	الفقرة 4
0,000	مستوى الدلالة	
36	حجم العينة	
0,638**	معامل بيرسون	الفقرة 5
0,000	مستوى الدلالة	
36	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%. المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23)

\* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 63,8% و 91,4% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد التسليم.

### الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل التطرق لمستوى المناخ التنظيمي، ومستوى تطوير المسار المهني بالمؤسسة محل الدراسة لا بد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وستقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح (skewness و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3, 3] و (Kurtosis) محصورة بين [-10, 10]، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1, 1] و (Kurtosis) محصورة بين [-3, 3]. في حين تطابق نتائج دراستنا الدراسة الثانية.

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ

بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

الجدول رقم (10): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

Statistiques descriptives

المتغيرات	المجموع	الحد الأدنى	الحد الأعلى	Asymétrie		Kurtosis	
				الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
الأبعاد	الإحصائيات	الإحصائيات	الإحصائيات	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
الهيكل التنظيمي	40	1,00	4,40	0,299	0,374	0,835	0,733
الحوافز	40	1,00	3,40	-0,112	0,374	-0,860	0,733
التدريب	40	1,00	3,40	0,453	0,374	-0,769	0,733
اتخاذ القرار	40	1,00	3,60	-0,133	0,374	-0,775	0,733
المناخ التنظيمي	40	1,15	3,35	-0,092	0,374	-0,437	0,733
تخطيط المسار المهني	40	1,40	4,40	-0,607	0,374	-0,118	0,733
إدارة المسار المهني	40	1,00	4,00	-0,357	0,374	-0,920	0,733
تطوير المسار المهني	40	1,30	4,00	-0,519	0,374	-0,141	0,733

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23)

من خلال الجدول (10) يتضح أن معاملات الإلتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين 0,453 و -0,607، وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين [ 0,835 و -0,920 ].

#### المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5 الموضح في الجدول رقم (11))، لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري إدارة المواهب والميزة التنافسية، واختبار مستوى متغيرات الدراسة في المؤسسة وكذا معرفة قوة العلاقة بين المتغيرين، كما نتطرق إلى اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square وأخيرا نتائج الدراسة واقتراحاتها.

#### جدول رقم (11): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
لا أوافق بشدة	(1,79 - 1)
لا أوافق	(2,59 - 1,80)
أوافق نوعا ما	(3,39 - 2,60)
أوافق	(4,19 - 3,40)
أوافق بشدة	(5 - 4,20)

المصدر: (من إعداد الطلبة بالإعتماد على الدراسات السابقة).

#### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

#### الفرع الأول: تحليل فقرات محور المناخ التنظيمي

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الأول: ما هو مستوى المناخ التنظيمي في المجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس - بسكرة-

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

البحث عن عبارات محور المناخ التنظيمي.

الرقم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	<b>1. الهيكل التنظيمي</b>	<b>2,6000</b>	<b>0,73589</b>	<b>1</b>	أوافق نوعا ما
1	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة أي قابل للتغيير حسب ظروف المؤسسة	2,75	1,276	1	أوافق نوعا ما
2	تشعر بأن هناك قنوات اتصال مفتوحة لك في المؤسسة تسمح بمعرفة آرائك وحل مشاكلك	2,35	0,802	5	لا أوافق
3	يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام المؤسسة	2,70	1,285	3	أوافق نوعا ما
4	خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة	2,70	1,203	2	أوافق نوعا ما
5	العلاقة القائمة بين العاملين في المؤسسة ايجابية وتدعم العمل الجماعي	2,50	0,877	4	لا أوافق
	<b>2. الخوافز</b>	<b>2,2300</b>	<b>0,66340</b>	<b>3</b>	لا أوافق
6	تقدر الإدارة جهودك في العمل	2,35	1,027	2	لا أوافق
7	يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها في العمل	1,95	1,131	5	لا أوافق
8	يتميز نظام الترقية في المؤسسة بالعدالة والوضوح	2,05	0,815	4	لا أوافق
9	تقوم الإدارة بتشجيعك على تحمل المسؤولية الشخصية	2,25	1,149	3	لا أوافق
10	الراتب الذي تتقاضاه يناسب مؤهلاتك العلمية	2,55	1,260	1	لا أوافق
	<b>3. التدريب</b>	<b>2,1000</b>	<b>0,70602</b>	<b>4</b>	لا أوافق
11	تشجع الإدارة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم	2,15	1,122	2	لا أوافق

لا أوافق	4	1,013	2,00	تبنى الإدارة خطة واضحة لتدريب الموظفين	12
لا أوافق	3	1,194	2,10	توفر لك الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتك	13
لا أوافق	1	1,149	2,25	تتاح لموظفي البلدية فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل	14
لا أوافق	5	1,062	2,00	تقوم الإدارة بتحديد الاحتياجات التدريبية بصفة مستمرة.	15
لا أوافق	2	0,75542	2,3400	4. اتخاذ القرار	
أوافق نوعا ما	2	1,374	2,60	هناك ثقة وتعاون بين الرئيس والمرؤوسين بالبلدية	16
لا أوافق	5	1,062	2,00	يتيح الرئيس للموظفين حرية التعبير وطرح الأفكار الإبداعية	17
لا أوافق	3	1,114	2,30	يساهم الموظفون في وضع الخطط التطويرية المناسبة للإدارة	18
أوافق نوعا ما	1	1,203	2,70	يملك الموظفون القدرة على المشاركة في وضع الحلول المناسبة	19
لا أوافق	4	1,057	2,10	تحرص الإدارة على أن يكون جميع موظفيها على دراية بقراراتها	20
لا أوافق		0,59361	2,3175	المناخ التنظيمي ككل	

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23)

من خلال الجدول رقم (12) نستخلص ما يلي :

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن غير موافقين على توفر المتغير المستقل المتمثل في المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، الحوافز، التدريب، اتخاذ القرار)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمناخ التنظيمي ككل (2,3175) وانحراف معياري قدر ب (0,593)، وهذا يعني أن مستوى المناخ التنظيمي في المؤسسة منخفض .

وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

1. الهيكل التنظيمي: من خلال الجدول (12) نلاحظ أن بعد "الهيكل التنظيمي" جاء بالترتيب الأول من حيث

الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,60)

بانحراف معياري (0,735)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2,60 – 3,39)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة نوعا ما على أغلب عبارات هذا البعد حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2,75) و (2,70)، باستثناء العبارتين (الثانية والخامسة) والتي اتجهت الآراء فيها إلى عدم الموافقة بمتوسط حسابي تراوح ما بين (2,50) و (2,35)، ونفسر هذا بأن المؤسسة لديها هيكل تنظيمي مرن نوعا ما ويتوافق وطبيعة ومهام هذه الأخيرة

2. **الحوافز:** من خلال الجدول (12) نلاحظ أن بعد "الحوافز" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (23,2) بانحراف معياري (0,663)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (1,80 – 2,59)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو عدم الموافقة على جميع عبارات هذا البعد حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1,95) و (2,55)، ويفسر هذا بأن نظام الترقية داخل المؤسسة لا يتسم بالعدالة والوضوح، كما أن الإدارة لا تقدر جهود العاملين لديها ولا تعمل على تشجيعهم بالشكل الكافي والمطلوب بأداء مهامهم بفعالية أكثر.

3. **التدريب:** من خلال الجدول (12) نلاحظ أن بعد "التدريب" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (10,2) بانحراف معياري (0,706)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (1,80 – 2,59)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو عدم الموافقة على جميع عبارات هذا البعد حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2,00) و (2,35)، ويفسر هذا أن المؤسسة لا تعمل على تطوير وتنمية قدرات العاملين ولا تشجعهم على تبادل الخبرات فيما بينهم ولا توفر لهم الفرص لذلك..

4. **اتخاذ القرار:** من خلال الجدول (12) نلاحظ أن بعد "اتخاذ القرار" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,34) بانحراف معياري (0,755)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (1,80 – 2,59)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو عدم الموافقة على أغلب عبارات هذا البعد حيث تراوحت

المتوسطات الحسابية بين (2,00) و (2,30)، باستثناء العبارتين (الثانية والرابعة) والتي اتجهت الآراء فيها إلى الموافقة نوعا ما بمتوسط حسابي تراوح ما بين (2,60) و(2,70)، ونفسر هذا بأن المؤسسة لا تتيح للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول بطرح أفكارهم، ولا تمنح لهم الثقة الكافية لذلك.

### الفرع الثاني: تحليل فقرات محور تطوير المسار المهني.

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

**السؤال الثاني:** ما هو مستوى تطوير المسار المهني في المجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس - بسكرة-

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات محور تطوير المسار المهني.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	<b>1. تخطيط المسار المهني</b>	<b>3,1200</b>	<b>0,76701</b>	<b>1</b>	أوافق نوعا ما
1	تمتلك أهدافا واضحة تتعلق بمسارك الوظيفي	3,30	1,400	3	أوافق نوعا ما
2	تقوم دائما بالتقييم الذاتي للمهارات التي تمتلكها	3,35	1,075	2	أوافق نوعا ما
3	تسعى لبلوغ منصب معين بعد فترة زمنية معينة	3,05	1,413	5	أوافق نوعا ما
4	يوجد توافق بين تخطيطك الشخصي لمسارك المهني وبين تخطيط المؤسسة	2,45	1,260	4	لا أوافق
5	تقوم بتخطيط أهدافك المهنية حتى تستطيع اكتساب معارف ومعلومات أكثر	3,45	1,037	1	أوافق
	<b>2. إدارة المسار المهني</b>	<b>2,6300</b>	<b>0,85999</b>	<b>2</b>	أوافق نوعا ما
6	تتم المؤسسة بنقل الموظفين من منصب إلى منصب آخر	2,90	1,277	1	أوافق نوعا ما
7	يوجد نظام واضح ومحدد للترقيات في المؤسسة	2,75	1,354	2	أوافق نوعا ما

أوافق نوعا ما	3	1,210	2,65	تضمن المؤسسة الحركة للأفراد لشغل المناصب الشاغرة لتحسين مهاراتهم	8
لا أوافق	3	1,038	2,50	تختار الإدارة الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والإدارية	9
لا أوافق	5	1,027	2,35	تحرص المؤسسة على إلحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته واهتمامه	10
أوافق نوعا ما		0,70156	2,8750	تطوير المسار المهني ككل	

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23).

من خلال الجدول رقم (13) نستخلص ما يلي:

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المبحوثين موافقين نوعا ما على المتغير التابع المتمثل في تطوير المسار المهني بأبعاده، (تخطيط المسار المهني، إدارة المسار المهني)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتطوير المسار المهني ككل (2,875) وانحراف معياري قدر ب (0,701)، وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بعض الشيء بتطوير المسار المهني.

وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

1. **تخطيط المسار المهني:** من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد "تخطيط المسار المهني" جاء بالترتيب الأول

من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد

(3,12) بانحراف معياري (0,767)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي

(2,60 – 3,39)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة نوعا ما على أغلب عبارات هذا البعد

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,05) و (3,35)، باستثناء العبارة الرابعة التي اتجهت الآراء فيها

إلى عدم الموافقة بمتوسط حسابي قدر ب (2,45)، والعبارة الخامسة والتي اتجهت الآراء فيها إلى الموافقة

بمتوسط حسابي قدره (3,45)، ونفسر هذا بأن العاملين داخل المؤسسة لديهم اهتمام واضح نوعا ما بمسارهم

الوظيفي ويعملون على تسطير أهدافهم وتوافقها مع تخطيط المؤسسة وأهدافها، بغية اكتساب معارف جديدة وبلوغ مناصب أرقى.

2. إدارة المسار المهني: من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد "إدارة المسار المهني" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,63) بانحراف معياري (0,701)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2,60 - 3,39)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة نوعا ما على أغلب عبارات هذا البعد حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2,90) و (2,65)، باستثناء العبارتين (الرابعة والخامسة) التي اتجهت الآراء فيها إلى عدم الموافقة بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (2,35) و(2,50)، ويفسر هذا بأن المؤسسة تحرص نوعا ما على إلحاق العاملين بالمناصب التي تتناسب ومؤهلاتهم وتطلعاتهم، كما تضمن لهم الحركة اللازمة لتحسين مهاراتهم وقدراتهم .

### الفرع الثالث: قوة العلاقة بين المتغيرين

نتطرق فيما يلي إلى طبيعة الارتباط ودرجته بالنسبة لكل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي مع تطوير المسار المهني الذي توضحه مصفوفة الارتباط في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): مصفوفة الارتباط بين المناخ التنظيمي وتطوير المسار المهني

		تخطيط المسار المهني	إدارة المسار المهني	تطوير المسار المهني
الهيكلة التنظيمي	معامل الارتباط	0,418**	0,629	0,614**
	مستوى الدلالة	0,007	0,000	0,000
	العدد	40	40	40
الحوافز	معامل الارتباط	0,263	0,592**	0,506
	مستوى الدلالة	0,101	0,000	0,001
	العدد	40	40	40
التدريب	معامل الارتباط	0,042	0,559**	0,365**
	مستوى الدلالة	0,799	0,000	0,020

	العدد	40	40	40
اتخاذ القرار	معامل الارتباط	0,105	0,461**	0,340**
	مستوى الدلالة	0,520	0,003	0,032
	العدد	40	40	40
المنخ التنظيمي	معامل الارتباط	0,249	0,673**	0,548**
	مستوى الدلالة	0,122	0,000	0,000
	العدد	40	40	40

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23)

من خلال الجدول (14) يمكن استنتاج ما يلي :

بين الصف الأول أن الهيكل التنظيمي له علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع تخطيط المسار المهني إذ بلغ معامل الارتباط (0,418) عند مستوى الدلالة (0,007) وهو ارتباط ضعيف، وكذلك وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع تطوير المسار المهني، إذ بلغ معامل الارتباط (0,614) عند مستوى الدلالة (0,000) وهو ارتباط متوسط، وهذا يوضح على أن الهيكل التنظيمي له علاقة ارتباط مع تخطيط المسار المهني باستثناء بعد إدارة المسار المهني.

كما بين الصف الثاني أن الحوافر لها علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع إدارة المسار المهني إذ بلغ معامل الارتباط (0,592) عند مستوى الدلالة (0,000) وهو ارتباط متوسط، وهذا ما يدل على أن الحوافر لديها ارتباط مع إدارة المسار المهني باستثناء بعد تخطيط المسار المهني.

أما الصف الثالث فبين أن التدريب أبرز وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع إدارة المسار المهني إذ بلغ معامل الارتباط (0,559) عند مستوى الدلالة (0,000) وهو ارتباط متوسط، كذلك وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع تطوير المسار المهني، إذ بلغ معامل الارتباط (0,365) عند مستوى الدلالة (0,020) وهو ارتباط ضعيف، وهذا ما يدل على أن التدريب لديه ارتباط مع إدارة المسار المهني باستثناء بعد تخطيط المسار المهني.

وبالنسبة للصف الرابع فبيّن أن اتخاذ القرار له علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع إدارة المسار المهني إذ بلغ معامل الارتباط (0,461) عند مستوى الدلالة (0,003) وهو ارتباط ضعيف، كذلك وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع تطوير المسار المهني، إذ بلغ معامل الارتباط (0,340) عند مستوى الدلالة (32) وهو ارتباط ضعيف ، وهذا ما يدل على أن اتخاذ القرار لديه ارتباط مع إدارة المسار المهني باستثناء بعد تخطيط المسار المهني.

كما بين الصف الرابع وجود علاقة ارتباط بين المناخ التنظيمي و إدارة المسار المهني ذو دلالة إحصائية (0,000) إذ بلغ معامل الارتباط (0,673) وهو ارتباط متوسط، دون ان ننسى أن هناك علاقة ارتباط أيضا مع تطوير المسار المهني إذ بلغ معامل الارتباط (0,548) عند مستوى الدلالة (0,000) وهو ارتباط متوسط، وهذا يدل على أن المناخ التنظيمي له علاقة ارتباط بتطوير المسار المهني وكذلك بعده المتمثل في إدارة المسار المهني ما عدا بعد تخطيط المسار المهني.

#### المطلب الثاني: اختبار وتفسير الفرضيات

#### الفرع الأول: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في تطوير المسار المهني بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس-بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05 "، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (15): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	5,773	1	5,773	16,346	0,000*
الخطأ	13,422	38	0,353		
المجموع الدوري	19,195	39			

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23).

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)

معامل التحديد  $(R^2) = 0,301$  معامل الارتباط  $(R) = 0,548$

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت

قيمة (F) المحسوبة (16,346) وبقية احتمالية (0,000) و هي أقل من مستوى الدلالة (0,05).

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على

الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المناخ التنظيمي في تطوير المسار المهني بالمجلس الشعبي

البلدي لبلدية لغروس - بسكرة-

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد
المناخ التنظيمي	0,548	4,043	0,000*	16,346	0,548	0,301

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لأبعاد المناخ التنظيمي

في تطوير المسار المهني بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس - بسكرة-، وبالتالي وجود أثر للمناخ التنظيمي في تطوير

المسار المهني، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (16,346)، وكذلك قيمة (T) البالغة (4,043) بمستوى دلالة

(0,000) وهو أقل من (0,05) وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0,05)، إضافة

إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0,548)، حيث أن متغير المناخ التنظيمي يفسر ما نسبته (30,1%) من

التباين الحاصل في تطوير المسار التنظيمي، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته

(0,043)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي

الآتية (تخطيط المسار المهني، إدارة المسار المهني) في تطوير المسار المهني بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس - بسكرة-

عند مستوى الدلالة 0,05".

#### الفرع الثاني: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية:

سنحاول تفسير علاقة التأثير بين المتغيرين من خلال تفسير علاقة المناخ التنظيمي مع كل بعد من أبعاد تطوير

المسار المهني وذلك فيما يلي:

أولاً: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه " وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في تخطيط المسار المهني بالمجلس

الشعبي البلدي لبلدية لغروس - بسكرة-، عند مستوى الدلالة 0,05"

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة للمناخ التنظيمي في تخطيط المسار المهني تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط،

حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): اختبار أثر المناخ التنظيمي في تخطيط المسار المهني من خلال الانحدار الخطي البسيط.

معامل R <sup>2</sup> التحديد	معامل الارتباط (R)	المحسوبة (F)	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	(B)	المتغير التابع Y1
0,062	0,249	2,505	0,122*	1,583	0,249	تخطيط المسار المهني

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23)

من خلال الجدول يتضح لنا عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للمناخ التنظيمي

في تخطيط المسار المهني بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس - بسكرة-، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة

(2,505) وكذلك قيمة (T) البالغة (1,583) بمستوى دلالة (0,122) وهو أكبر من (0,05)، إضافة إلى قوة

ارتباط ضعيفة جدا بين المتغيرين بنسبة (0,249)، حيث أن المناخ التنظيمي يفسر ما نسبته (6,2%) من التباين

الحاصل في تخطيط المسار المهني، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0,249)،

وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في تخطيط المسار

المهني بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس - بسكرة-، ونقبل بديلتها عند مستوى الدلالة 0,05".

وهذا راجع لكون البلدية لا تشجع موظفيها على تخطيط مساراتهم الوظيفية ولا توفر لهم المناخ المناسب لذلك من

تدريب، تحفيز وثقة، مما يشبط عزيمتهم ويؤثر عليهم بالسلب وبالتالي المناخ التنظيمي للبلدية لم يؤثر على تخطيط للمسار

المهني.

ثالثاً: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في إدارة المسار المهني بالمجلس الشعبي

البلدي لبلدية لغروس - بسكرة-، عند مستوى الدلالة 0,05"

ولغرض اختبار وجود أثر ذات دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في إدارة المسار المهني تم استخدام تحليل الانحدار الخطي

البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): اختبار أثر المناخ التنظيمي في إدارة المسار المهني من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير التابع Y2	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R <sup>2</sup> معامل التحديد
إدارة المسار المهني	0,673	5,609	0,000*	31,459	0,673	0,453

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23)

من خلال الجدول يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للمناخ التنظيمي في إدارة

المسار المهني بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس - بسكرة-، هذا ما دعمته (F) المحسوبة البالغة (31,459)، وقيمة

(T) البالغة (5,609) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين

بنسبة (0,673) حيث أن المناخ التنظيمي يفسر ما نسبته (45,3%) من التباين الحاصل في إدارة المسار المهني، كذلك

القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0,673)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي

تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في إدارة المسار المهني بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس -

بسكرة-، عند مستوى دلالة (0,05)".

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسة بكل ظروفها ومناخها تسعى إلى إدارة مسارات موظفيها بالشكل المناسب

بتوفير فرص التقدم الوظيفي الملائمة ووضوح خطوط السلطة ووجود عدالة، كل هذا من شأنه المساهمة في إدارة المسار

المهني، وبالتالي تطوير المسار المهني.

خلاصة الفصل:

بناء على ما سبق في الجانب النظري تم إجراء دراسة ميدانية في المجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس - بسكرة، حيث قمنا بتعريف المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في المجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس وتبيان هيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى إبراز منشأتها ومرافقها، واعتمدنا على الاستبيان كأداة الدراسة والتي جرى توزيعها على الموظفين في البلدية.

حيث تضمن الاستبيان ثلاث أجزاء: الجزء الأول البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد عينة البحث، أما الجزء الثاني خاص بالمتغير المستقل المتمثل في المناخ التنظيمي والمحور الثالث خاص بالمتغير التابع المتمثل في تطوير المسار المهني، وهذا بغرض قياس أثر المناخ التنظيمي بأبعاده (تخطيط المسار المهني، وإدارة المسار المهني) في تطوير المسار المهني، وبعد توزيع الاستبانة واسترجاعها وبغرض جمع البيانات اللازمة للتحقق من بيانات الدراسة والإجابة على تساؤلاتنا قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة، ومعامل صدق المحك والصدق الذاتي واختبار التوزيع الطبيعي، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير النتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضية الرئيسية والفرعية، وتوصلنا إلى إثبات صحة أو نفي الفرضيات التي وضعناها وذلك بقبولها أو رفضها، حيث استخلصنا ما يلي:

- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بمختلف أبعاده في تطوير المسار المهني بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).
- ✓ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في تخطيط المسار المهني بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في إدارة المسار المهني بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

الخلاصة

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف أساسا على مدى كفاءة مواردها البشرية وتوفر المناخ المناسب لذلك، وكان لزاما على المنظمات إعادة النظر في برامج تسييرها لمواردها البشرية وإيجاد برامج خاصة بنمط تسييره وتنميته باستمرار، حيث يعتبر هذا الأخير موردا رئيسيا يجب العناية به والاستثمار فيه. وعليه ومن أجل مواكبة التغيرات السريعة في مختلف المجالات أصبحت إدارة الموارد البشرية وما تقوم به من وظائف خاصة تسيير المسار المهني للأفراد تعتبر كحل محتمل يساعدها على تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها التحكم في القوى العاملة وتوجيهها في قنوات محددة لغرض تحفيزهم وتحقيق طموحاتهم في العمل.

وعليه وفي ضوء ما جاء في هذه الدراسة من مفاهيم حول المناخ التنظيمي وتطوير المسار المهني، ومن خلال ما توصلنا إليه من الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس - بسكرة-، من أجل معرفة أثر المناخ التنظيمي في تطوير المسار المهني، استخلصنا جملة من النتائج أبرزها:

### النتائج النظرية:

- ✓ أن للمناخ التنظيمي أهمية بالغة في حياة المؤسسات.
- ✓ أن المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين.
- ✓ أن عناصر المناخ التنظيمي (هيكل تنظيمي، اتخاذ القرار، التدريب، والتحفيز) تؤثر بدرجة كبيرة على تطوير المسار المهني

- ✓ أن المناخ التنظيمي يعد إحدى المصادر الأساسية المساعد في تطوير المسار المهني للأفراد.
- ✓ إن تطوير المسار المهني يعود بنتائج على الفرد والمنظمة معا.
- ✓ تطوير المسار الوظيفي ووظيفة هامة داخل المنظمة مكونة من تخطيط وإدارة المسار المهني.

### النتائج التطبيقية:

- ✓ أظهرت الدراسة أنه لا يوجد مستوى جيد للمناخ التنظيمي داخل المؤسسة، وهذا راجع لنقص لاهتمام هذه الأخيرة بتوفير الجو المناسب للعمل.

## الخاصة

- ✓ أظهرت الدراسة كذلك أن للمؤسسة محل الدراسة مستوى ضعيف لتطوير المسار المهني للأفراد وهذا وفق آراء المبحوثين.
- ✓ أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود أثر للمناخ التنظيمي في تطوير المسار المهني، إذ أن المناخ التنظيمي يفسر ما مقداره (1,30%) من التباين الحاصل في تطوير المسار المهني.
- ✓ أوضحت الدراسة أن المناخ التنظيمي له علاقة ارتباط بتطوير المسار المهني
- ✓ بينت الدراسة أنه لا يوجد أثر للمناخ التنظيمي في تخطيط المسار المهني بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).
- ✓ بينت أيضا أنه يوجد أثر للمناخ التنظيمي في إدارة المسار المهني بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

### الاقتراحات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها سابقا رأينا أن نضع مجموعة من الاقتراحات أهمها:

- ✓ بما أن النتائج أظهرت أن هناك مستوى ضعيف للمناخ التنظيمي داخل المؤسسة، فنوصي بالتأكيد ضرورة تهيئة بيئة المناخ التنظيمي الإيجابي لما يلعبه من دور في ترشيد سلوك العاملين وجعله سلوك إيجابي.
- ✓ تحسين أسلوب القيادة من خلال فتح المجال للمرؤوسين للمشاركة في عملية صنع القرار.
- ✓ الاهتمام أكثر بمنح الحوافز المادية والمعنوية كونها إحدى الوسائل الرافعة للروح المعنوية للعاملين.
- ✓ تصميم مسارات ترقى واضحة لكل وظيفة أو مجموعة وظيفية، تتيح لشاغلي الوظائف الفرص المناسبة للتقدم.
- ✓ إرشاد وتوجيه العاملين في تخطيط مساراتهم الوظيفية
- ✓ تطوير سياسات الموارد البشرية خاصة في مجالات الترقية والنقل، التدريب والتحفيز.. الخ.
- ✓ إتاحة فرص التقدم أمام كافة العاملين وإعداد جيدا مما يمكنهم من تولى مهام وواجبات الوظائف المرشحين لشغلها بسهولة.

آفاق البحث:

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

- ✓ أثر المناخ التنظيمي في الإبداع الإداري.
- ✓ أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار المهني.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### • الكتب:

1. أبو بكر, مصطفى. (2000). ادارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية. مصر: الدار الجامعية الإسكندرية.
2. أحمد السيد, مصطفى. (2006). إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة. القاهرة.
3. حسونة, فيصل. (2008). إدارة الموارد البشرية. دار أسامة للنشر و التوزيع.
4. رضوان, محمود. عبد الفتاح. (2013).، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية. مصر: لمجموعة العربية للتدريب و النشر.
5. رنوطي, سعاد. نايف. (2001). إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
6. سيد محمد, جاد. الرب. (2009). استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء. الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية. مصر: مطبعة العشري.
7. صالح, عادل. حرحوش &،. السالم, مؤيد. سعيد. (2006). عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي. الاردن: عالم الكتب للنشر و التوزيع.
8. الطائي, يوسف. حجيم &،. آخرون. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.
9. غربي, علي &،. آخرون. (2002). تنمية الموارد البشرية. الجزائر: دار الهدى.
10. ماهر, أحمد. (2009). المستقبل الوظيفي دليل المنظمات والأفراد في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي. الاسكندرية: الدار الجامعية.
11. محمد أحمد, عيد. النبي. (2010). إدارة الموارد البشرية. الأردن.

12. مرسي, جمال. الدين. (2003). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة القرن الحادي والعشرين. مصر: الدار الجامعية الاسكندرية.
13. نوري, منير. (2010). تسيير الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
14. ويز, جون & ,واندي, ديسايمون. (2011). تعريب ومراجعة سرور علي ابراهيم سرور، تنفيذ الموارد البشرية، الأساس الإطار. المملكة العربية السعودية

#### ● المذكرات والرسائل الجامعية والمطبوعات:

15. أرزقي, فتحي. (2013). أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة الأسمت ومشتقاته -سعيدة-رسالة دكتوراه. (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة تلمسان).
16. تنامي, صليحة. (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة حالة جامعة محمد أمقران بومرداس (رسالة ماجستير ..الجزائر, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة بومرداس).
17. حسن مهدي, محمد. بشير. (2011). معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي(رسالة ماجستير ..فلسطين, كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية, غزة: جامعة الأزهر).
18. حليلة, بن. طري (2016). أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي. تخصص إدارة الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة بسكرة.
19. خان, أحلام. (2017). محاضرات سنة ثالثة ليسانس حول المسار المهني ..الجزائر, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, بسكرة: جامعة بسكرة.
20. دحاش, سيلسا. (2015). أثر المسار الوظيفي على تحفيز العاملين. الجزائر, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية: جامعة البويرة
21. عبيدة, سامي. محمود. (2016). العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الابداعي دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع الموسطة في قطاع غزة. رسالة ماجستير ..عزة, كلية التجارة: الجامعة الإسلامية.
22. عدوان, الشيماء. أحمد عبد الله. (2012). المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين. مذكرة ماجستير ..عزة, كلية التربية: الجامعة الإسلامية.
23. مهدي, محمد. بشير. (2011). معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في المؤسسات التعليم العالي. غزة, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية, جامعة الأزهر.

24. هواين, فوزية. (2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة) شهادة ماجستير. (الجزائر, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة سطيف : تخصص السلوك التنظيمي.

25. الهبتي, صلاح. الدين. (s.d.). أثر المسار الوظيفي على رضا العاملين ، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية. مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ., (21) 20 ,

#### ● المجالات والملتقيات :

26. احوال, نوال & , بركان, زهية. (2020). أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة الإقتصاد الجديد. (2) 11

27. بوزورين, فيروز. (2018). تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية ., (4) 9

28. ساعدي, مؤيد & , آخرون. (2013). تأثير المناخ التنظيمي على الاحتراق الوظيفي للعاملين. دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مستشفى الاسكندرية العام ., العراق.

# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	بسملة
	آية قرآنية
	إهداء
	شكر وعرفان
	ملخص/ <b>Abstract</b>
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - ح	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للمناخ التنظيمي</b>
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي
03	المطلب الأول: مفهوم وأنواع المناخ التنظيمي
03	الفرع الأول: مفهوم المناخ التنظيمي
04	الفرع الثاني: أنواع المناخ التنظيمي
05	المطلب الثاني: خصائص وأبعاد المناخ التنظيمي
05	الفرع الأول: خصائص المناخ التنظيمي
06	الفرع الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي
07	المطلب الثالث: أهمية المناخ التنظيمي
08	المبحث الثاني: مستويات ونماذج ومخاطر المناخ التنظيمي
08	المطلب الأول: مستويات المناخ التنظيمي
08	الفرع الأول: المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة ككل أو مجموعة من الأفراد
09	الفرع الثاني: المناخ التنظيمي على المستوى الفردي

10	المطلب الثاني: نماذج المناخ التنظيمي
10	الفرع الأول: نموذج هالبن وكروفت (halpin and croft)
11	الفرع الثاني: نموذج ستيرن وستينهوف (stern and steinhoof)
12	الفرع الثالث: نموذج ليتون وسترنجر (litwin and stringer):
13	الفرع الرابع: نموذج كامبيل (cambpell)
13	الفرع الخامس: نموذج ستيرز (Steers)
14	المطلب الثالث: مخاطر المناخ التنظيمي
15	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري لتطوير المسار المهني</b>	
17	تمهيد
18	المبحث الأول: ماهية تطوير المسار المهني
18	المطلب الأول: مفهوم تطوير المسار المهني
18	المطلب الثاني: خصائص وأبعاد تطوير المسار المهني
18	الفرع الأول: خصائص تطوير المسار المهني
19	الفرع الثاني: أبعاد تطوير المسار المهني
27	المطلب الثالث: أهمية تطوير المسار المهني
28	المبحث الثاني: عموميات حول تطوير المسار المهني
28	المطلب الأول: مكونات برامج تطوير المسار المهني
29	المطلب الثاني: أساليب تطوير المسار المهني
31	المطلب الثالث: استخدامات تطوير المسار المهني:
32	المطلب الرابع: معيقات تطوير المسار المهني
34	المطلب الخامس: دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المسار المهني
36	المبحث الثالث: المناخ التنظيمي وتطوير المسار المهني
36	المطلب الأول: أثر المناخ التنظيمي في تخطيط المسار المهني
36	المطلب الثاني: أثر المناخ التنظيمي في إدارة المسار المهني
38	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس - بسكرة-</b>	
40	تمهيد

41	المبحث الأول: تقديم عام للمجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس -بسكرة-
41	المطلب الأول: نشأة المجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس - بسكرة-
41	المطلب الثاني: منشآت ومرافق المجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس - بسكرة-
42	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس - بسكرة-
44	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث
44	المطلب الأول: منهج البحث
44	الفرع الأول: طرق جمع البيانات
45	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية
45	الفرع الأول: مجتمع وعينة البحث
45	الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية
47	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
47	الفرع الأول: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
48	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
48	المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة البحث
48	الفرع الأول: ثبات أداة البحث
50	الفرع الثاني: صدق أداة البحث
57	الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي
58	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات
59	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
59	الفرع الأول: تحليل فقرات محور المناخ التنظيمي
62	الفرع الثاني: تحليل فقرات محور تطوير المسار المهني
65	الفرع الثالث: قوة العلاقة بين المتغيرين
67	المطلب الثاني: اختبار وتفسير الفرضيات
67	الفرع الأول: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية
68	الفرع الثاني: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية
71	خلاصة الفصل
73	الخاتمة

75	قائمة المراجع
79	قائمة المحتويات
84	الملاحق

الملاحق

# الملحق (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم علوم التسيير

جامعة محمد خيضر بسكرة

السنة الثانية ماستر تسيير

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الموارد البشرية



## إستمارة بحث

الموضوع: أثر المناخ التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي .

دراسة ميدانية ببلدية لغروس

لنا عظيم الشرف و السعادة أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة تحت عنوان: أثر المناخ التنظيمي في تطوير المسار المهني . صممت هذه الإستبانة من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لإستكمال نيل شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية من جامعة محمد خيضر - بسكرة -

وفي هذا الصدد ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم الإجابة على أسئلة هذه الإستبانة بدقة ، حيث أن صحة نتائج هذه الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة المعلومات المقدمة من طرفكم، علما أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط ، وستكون موضع الإهتمام والسرية التامة .

وفي الأخير لكم منا فائق الشكر و التقدير على حسن تعاونكم معنا .

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالبة :

- خان أحلام

- بن حامد حنان

السنة الجامعية 2019-2020

## الجزء 1: المعلومات الشخصية و الوظيفية

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بموظفي بلدية لغروس

ولاية بسكرة ، لذلك يرجى منكم وضع العلامة (X) في المكان المناسب :

1-الجنس:

ذكر  أنثى

2-العمر:

أقل من 30 سنة  30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي : ثانوي فأقل

ليسانس

مهندس و ماستر

تقني سامي

دراسات

4-سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة

من 15 سنة فأكثر

5- مهام الوظيفة الحالية :

إدارة إشرافية

إدارة غير إشرافية

## الجزء 2: تطوير المناخ التنظيمي:

يهدف هذا الجزء إلى معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالمناخ التنظيمي ، لذلك نرجو منكم وضع

العلامة (X) في المكان المناسب.

الرقم	عبارات القياس	درجة سلم القياس			
		لا	لا	محايد	أوافق
1	الهيكل التنظيمي	لا	لا	محايد	أوافق
	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة أي قابل للتغيير حسب	لا	لا	محايد	أوافق

					الظروف المناسبة	
					هل تشعر بان هناك قنوات اتصال مفتوحة لك في المؤسسة تسمح بمعرفة آرائك وحل مشاكلك	2
					يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام المؤسسة	3
					خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة	4
					العلاقة القائمة بين العاملين في المؤسسة ايجابية وتدعم العمل الجماعي	5
					<b>الحوافز</b>	6
					تقدر الإدارة جهودي في العمل	
					يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	7
					يتميز نظام الترقية في المؤسسة بالعدالة والوضوح	8
					تقوم الإدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية	9
					الراتب الذي تتقاضاه يناسب مؤهلاتك العلمية	10
					<b>التدريب</b>	11
					تشجع الإدارة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم	
					تتبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب	12
					توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	13
					تتاح للعاملين فرص التعلم و اكتساب أشياء جديدة في مجال العمل	14
					تقوم الإدارة بتحديد الاحتياجات التدريبية بصفة مستمرة	15
					<b>اتخاذ القرار</b>	16
					يتيح الرئيس للموظفين حرية التعبير وطرح الأفكار	

					الإبداعية	
					يتخذ الرئيس القرارات في الوقت المناسب	17
					يساهم الموظفون في وضع الخطط التطويرية المناسبة للإدارة	18
					يمتلك الموظفون القدرة على المشاركة في وضع الحلول المناسبة	19
					تحرص الإدارة على أن يكون جميع موظفيها على دراية بقراراتها	20

### الجزء 3: تطوير المسار المهني

يهدف هذا الجزء إلى معرفة مدى تطوير المسار المهني بمختلف أبعاده ، لذلك نرجو منكم وضع العلامة (X) في المكان المناسب.

الرقم	عبارات القياس	درجة سلم القياس			
		لا أوافق مطلقا	لا أوافق	محايد	أوافق تماما
1	تخطيط المسار المهني				
	أمتلك أهدافا واضحة تتعلق بمساري الوظيفي				
2	أقوم دائما بالتقييم الذاتي للمهارات التي أمتلكها				
3	أسعى لبلوغ منصب معين بعد فترة زمنية معينة				
4	يوجد توافق بين تخطيطي الشخصي لمساري المهني وبين تخطيط المؤسسة				
5	أقوم بتخطيط أهدافي المهنية حتى أستطيع اكتساب معارف و معلومات أكثر				
6	إدارة المسار الوظيفي				

					تتم المؤسسة بانتقال الموظفين من منصب إلى آخر	
					يوجد نظام واضح ومحدد للترقيات والنقل في المؤسسة	7
					تضمن المؤسسة الحركة للأفراد لشغل المناصب الشاغرة لتحسين مهاراتهم	8
					تختار الإدارة الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والإدارية	9
					تحرص المؤسسة على إلحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته واهتمامه	10