



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



الموضوع

دور المناخ التنظيمي في تنمية الكفاءات
دراسة ميدانية في مديرية التشغيل بولاية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

* حمريط رشيد.

إعداد الطالب:

* بن النوي يوسف

الموسم الجامعي: 2018 / 2019

قسم علوم التسيير

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين خاتم
الأنبياء أجمعين، أما بعد:

اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك
الشكر لله عز وجل أولا وأخيرا لما أنعمه علينا بنعمة العلم وأعاننا على
إنجاز هذا العمل المتواضع.

ثم أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى الأستاذ الفاضل
(حمريط رشيد)) على قبوله بالإشراف على بحثي هذا، وعلى ما
أسداه لي من نصائح وإرشادات أفادتني في إنجاز المذكرة.
وأشكر كل أساتذة قسم علوم التسيير كلا باسمه لما قدموه لي طوال
السنوات الجامعية.

ولا يفوتني بهذه المناسبة أن أوجه شكري واحترامي إلى كل من ساعدني
من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى والدي الغالي أطال الله في عمره، ورزقه الصحة والعافية.

إلى رمز الحنان والوفاء والعطاء أمي الغالية أطال الله في عمرها ورزقها
الصحة والعافية.

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء كل باسمه

إلى كل الأهل والأقارب.

إلى جميع زملائي بدفعة الماستر لسنة 2018 – 2019 جامعة بسكرة
وإلى جميع أصدقائي.

مقدمة

المقدمة :

مع التطور الحاصل في عالمنا اليوم والذي مس كافة مجالات الحياة جعل المنظمات تسعى بكل جهد إلى تحقيق أهدافها التي أعدت من أجلها سواء كانت منظمات حكومية أو غير حكومية والتي ترمي إلى تحقيق تنمية في مختلف المستويات ولا يمكن لذلك أن يحدث إلا عن طريق مواردها المادية وكذا مواردها البشرية.

تمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا من أهم الموارد ومن أهم الأصول التي تمتلكها أي منظمة ، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد ، فالمنظمة بدون أفراد أكفاء ماهي إلا مجموعة من الأصول الثابتة والتي لا تستطيع لوحدها أن تزدهر إلا بمساعدة القوى العاملة ، ولهذا فإن هذه الأخيرة تعمل على الاستفادة من مواردها البشرية وتطويرها والذي ينعكس على جودة أداء الأفراد بغرض الوصول في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة.

وفي إطار السعي إلى تحسين وتنمية أداء الأفراد العاملين والكفاءات تسعى هذه الأخيرة إلى توفير مناخا تنظيميا مناسباً يساعد على القيام بالعمل على أكمل وجه، حيث أن المناخ التنظيمي يعبر عن الظروف والمتغيرات الداخلية للمنظمة ، ويعد هذا الأخير من المواضيع الحديثة التي إنتشرت منذ النصف الثاني من القرن العشرين والتي أبدت الإهتمام به بإعتباره من متطلبات الوظيفة ولا بد من الإرتقاء به ليكون محفزا للأفراد ومستكشفا لطاقتهم وإبداعات الكفاءات البشرية .

1- الإشكالية :

ومن خلال ماسبق نطرح الإشكالية التالية :

كيف يلعب المناخ التنظيمي دورا فعالا في تنمية الكفاءات ؟

التساؤلات الفرعية :

ومن هذه الإشكالية نستطيع أن نشق منها عدة أسئلة وهي كالتالي :

- ما المقصود بالمناخ التنظيم ؟

- ماذا نقصد بتنمية الكفاءات؟

- ما درجة الإرتباط بين المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، القيادة، الإتصال، الحوافز) وتنمية الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة .

- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة وهذا حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية؟

2- فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي و تنمية الكفاءات .

فرضيات فرعية :

- يندرج ضمن الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية هي:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتنمية الكفاءات لدى المؤسسة محل الدراسة.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وتنمية الكفاءات لدى المؤسسة محل الدراسة.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال وتنمية الكفاءات لدى المؤسسة محل الدراسة.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتنمية الكفاءات لدى المؤسسة محل الدراسة.

3- صعوبات الدراسة :

الصعوبات التي واجهتها في الدراسة تتمثل في ترجمة بعض المصطلحات باللغة الفرنسية وقلة المراجع التي تتطرق إلى الكفاءات بدقة ولهذا التجأت إلى المراجع بالفرنسية ، إضافة إلى عدم التكوين الجيد في إستعمال SPSS.

4- أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التطرق إلى المناخ التنظيمي بعناصره و أنواعه وكذلك أبعاده.
 - التعرف على الكفاءات البشرية وتسييرها وآليات تنميتها.
 - التعرف على درجة الإرتباط بين المناخ التنظيمي بأبعاده الأربعة (الهيكل التنظيمي، القيادة، الإتصال، الحوافز) وتنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.
 - التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

5- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي ، وكذا علاقته بتنمية الكفاءات البشرية بالمنظمة .
- ممكن تعطي نتائج الدراسة تصوراً واضحاً للمسؤولين عن مدى تأثير المناخ التنظيمي على الكفاءات وتنميتها ، لتكون منطلقاً لبرامج التطوير والتدريب المستقبلية.

6- حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية :خلال السداسي الثاني من السنة الدراسية 2018 - 2019 .
- الحدود المكانية :المؤسسة محل الدراسة مديرية التشغيل لولاية بسكرة.
- الحدود الموضوعية :يقتصر هذا البحث على دراسة دور المناخ التنظيمي في تنمية الكفاءات .

7- أسباب إختيار الموضوع :

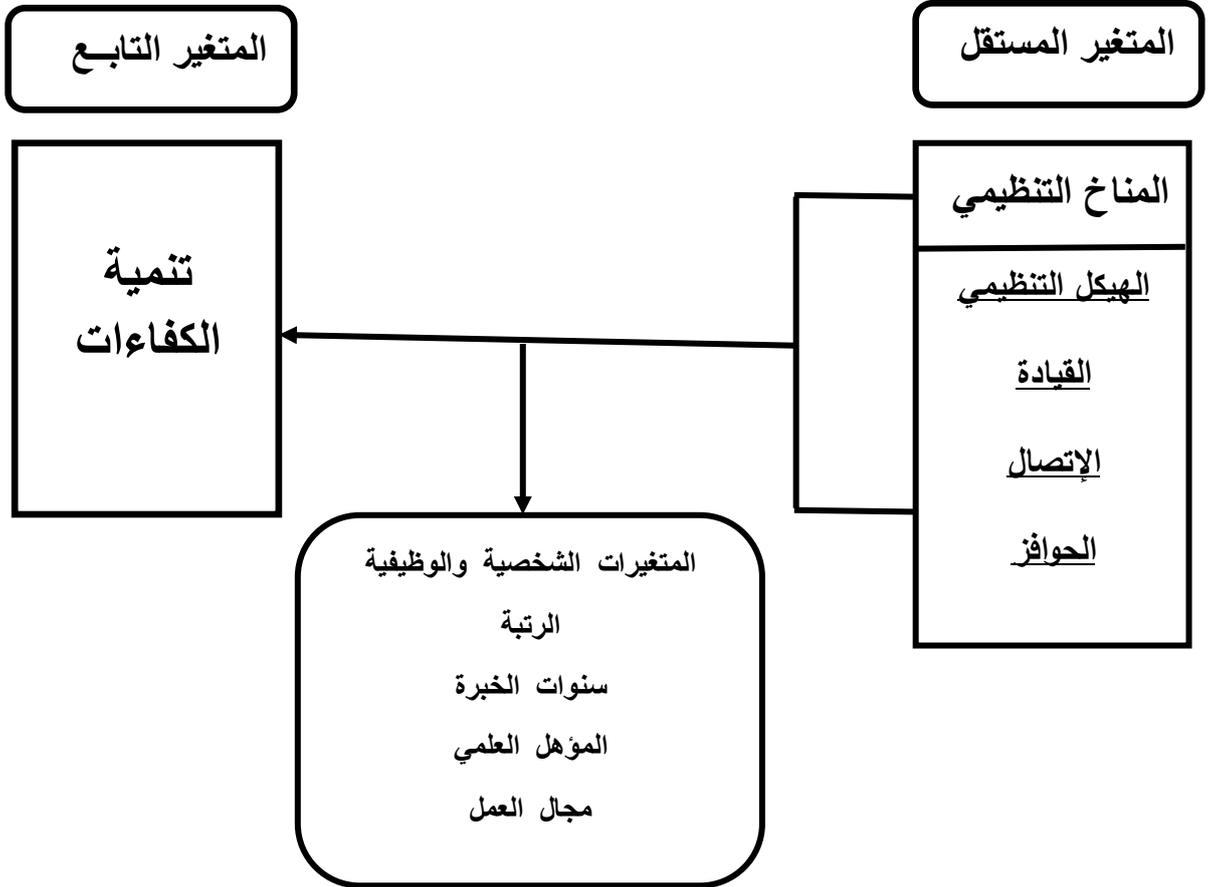
ويرجع إختياري لهذا الموضوع إلى ثلاثة أسباب وهي كالتالي :

- الميول الشخصي لهذا الموضوع .
- رغبتني في البحث عن كفايات تنمية الكفاءات .
- إبراز مدى أهمية المناخ التنظيمي ومدى علاقته الإيجابية بتنمية الكفاءات بالمؤسسة .

8- نموذج الدراسة :

يمكن توضيح هذا النموذج من خلال ما يلي:

شكل يبين النموذج المتبع في هذه الدراسة



المصدر: إعداد الطالب بناء على متغيرات الدراسة.

9-الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالمناخ التنظيمي :

- الدراسة الأولى :

دراسة محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة". مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ،قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية ، غزة، 2006 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية، حيث تم إختيار عينة عشوائية بلغ عددها 620 موظف من مجتمع الدراسة البالغ 3363 موظف وهم من العاملين بوظائف إشرافية حكومية في قطاع غزة .

- الدراسة الثانية :

دراسة نقبيل بوجمة ، تحت عنوان "علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة " دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة ، مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، جامعة الحاج لخضر، باتنة ، 2009 .

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف من أهمها:

- التعرف على أنماط المناخ التنظيمي السائدة في المدارس الثانوية الجزائرية العامة .
- كشف طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي و أسلوب إدارة الصراع لدى عينة الدراسة .
- التعرف على مدى إرتباط وصف نمط المناخ التنظيمي بالخصائص الشخصية و الوظيفية (الجنس و الخبرة) .

ثانيا :الدراسات السابقة المتعلقة بالكفاءات البشرية :

- الدراسة الأولى :

بن جدو محمد الأمين ، تحت عنوان دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد condor ببرج بوعرييج . مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص الإدارة الإستراتيجية ، جامعة سطيف 1، 2013 .

هدفت هذه الدراسة إلى التطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة الكفاءات وإبراز أهمية إدارة الكفاءات ودورها في تحقيق إستراتيجية التميز .

وكذلك تشخيص واقع تطبيق المؤسسة محل الدراسة لإدارة الكفاءات كأساس تعتمد عليه في تحقيق التميز .

– الدراسة الثانية :

دراسة أنيس كشاط تحت عنوان دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير سطيف ، 2006. تضمنت الدراسة الإشكالية التالية " هل يمكن لإدارة الكفاءات أن تكون وسيلة فعالة لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟".

وهدفت هذه الدراسة إلى :

– التعرف على المفهوم الواسع للكفاءات، سواء كان على المستوى الإستراتيجي أو إدارة الموارد البشرية وإبراز آثار إدارتها على مستوى المؤسسة الاقتصادية .

– دراسة مفصلة لمنهجية خلق الميزة التنافسية من خلال إدارة الكفاءات والتحكم في المهارات.

أما دراستي هذه فقد تناولت هذا الموضوع من زاوية أخرى وهي إبراز علاقة المناخ التنظيمي بتنمية الكفاءات.

10-هيكل الدراسة :

لقد إعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بالتطرق إلى الجانب النظري و بعدها إلى الجانب التطبيقي بشكل دراسة حالة مؤسسة عمومية جزائرية .

والوسائل المستعملة في جلب المعلومات تتمثل في المسح المكتبي ، المقابلات و الدراسات السابقة ، الخ .

الخطوات المتبعة في البحث من أجل إعطائه منهجية متوازنة إعتمدت على ثلاث فصول منها فصلين تطرقت فيهما إلى الإطار النظري و الفصل الثالث تم فيه إسقاط الجانب النظري على دراسة تطبيقية في شكل دراسة حالة لمؤسسة جزائرية ألا وهي مديرية التشغيل بسكرة .

الفصل الأول تطرقت فيه إلى الكفاءات البشرية .

الفصل الثاني تطرقت فيه إلى ماهية المناخ التنظيمي.

الفصل الثالث دراسة حالة مديرية التشغيل بسكرة وهذا لإمتلاكها إدارة الموارد البشرية تهتم بتنمية الكفاءات البشرية .

الفصل الأول

ماهية الكفاءات البشرية

مقدمة الفصل.

- المبحث الأول: مفهوم الكفاءات البشرية.
- المبحث الثاني: آليات تنمية الكفاءات البشرية.
- المبحث الثالث: تسيير الكفاءات البشرية.

خاتمة الفصل الأول.

مقدمة الفصل الأول

إنّ من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، يجب أن تتوفر على افراد قادرين على تسيير أعمالها أي على كفاءات تتوفر فيهم الشروط اللازمة لذلك، والكفاءة أيضا تسمح للمؤسسة بالتكيف مع بيئتها التنافسية وتعتبر مفتاح نجاحها، والمؤسسات الجزائية وإن توفرت على هذه الكفاءات والموارد البشرية اللازمة إلا أنّها تعاني من قلة مردوديتها وضعف فعاليتها وانعدام روح المبادرة والخلق والإبداع لديها، وأيضا تسيير هذه الكفاءات داخل المؤسسة له أهمية كبيرة. وكل هذا سنوضحه في فصل الكفاءات البشرية، سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

• المبحث الأول: مفهوم الكفاءات البشرية.

• المبحث الثاني: آليات تنمية الكفاءات البشرية.

• المبحث الثالث: تسيير الكفاءات البشرية.

المبحث الأول: مفهوم الكفاءات البشرية

عرف الفكر التنظيمي في تطوره عبر الزمن توجهها وإهتمامها بالأصول المادية، التي أصبحت تمثل عامل قوة، وثروة حقيقية ومصدرا للتميز الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، بتركيزها على المورد البشري وخصائصه، وهيكلته المعقدة، فهو مصدر مؤثر بشكل قوي في الحياة الاقتصادية والإدارية، وتأثيره الإيجابي مرهون بكيفية إستغلال قدراته الشخصية وتوظيفها بشكل فعال، فسر نجاح أي مؤسسة يتمثل في قدرة أفرادها على تحفيز تلك الطاقة الكامنة، كما أنّ الأفراد الذين يقتنصون الفرص يكونون على درجة عالية من الكفاءة.

وللإحاطة أكثر بمفهوم الكفاءات البشرية سيتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب:

- **المطلب الأول:** الإطار المفاهيمي للكفاءات الفردية.
- **المطلب الثاني:** أنواع الكفاءات والعوامل المحددة لها.
- **المطلب الثالث:** أهمية الكفاءات البشرية.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات الفردية

يحتل مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في استراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل مواردها البشرية، وكمؤشر للموارد غير الملموسة ضمن استراتيجية المؤسسة. وبهدف إحداث التوافق بين الاستعمالات المختلفة للكفاءات يقترح " De Joux " مقارنة شاملة للكفاءات تسمح بتعريف مستويات تسيير وتنمية الكفاءات الفردية ضمن نظام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، لأجل تحديد الشروط التي تمكن الموارد البشرية من أن تشكل ميزة تنافسية.¹

فحسب كل من "Hamel" و "Prahalad" فإنّ الكفاءات المحورية تعني تحصيل كل من القدرة والمهارة ذات الصلة أساسا بالكفاءات الفردية². كما توجد مجموعة من الأساليب التي يمكن أن تنتهجها المؤسسة بغرض تجديد وزيادة مخزونها من الكفاءات المحورية بغية المحافظة على الميزة التنافسية من أهمها:³

- التعليم التنظيمي الذي يتيح بناء الكفاءات المحورية بالاستناد إلى تجارب وخبرات المؤسسة.
- الإبداع الذي يستخدم الكفاءات الحالية للتوصل إلى كفاءات جديدة عن طريق المزج الأمثل للكفاءات.
- اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات المحورية، وضرورة تطور هذه العلاقات عبر الزمن.

1 - De Joux C. Les compétences au Coeur de l'entreprise, Paris, ed, d'organisation, 2001, P32.

2 - Hamel G, Prahalad. C.K. La Conquête Du Futur, Paris Dunod (2 éd.), 1999, P220.

3 - الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص264.

برز مفهوم الكفاءات في العديد من البحوث التي يعتبر تأقلمها هدفا أساسيا لوظيفة الموارد البشرية، وكأحد مصادر الإبداع والتجديد ضمن نموذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فحسب "Zarifian" يعد تسيير الكفاءات نموذجا جديدا لتنظيم وتسيير الموارد البشرية وفق بعد استراتيجي.

وحسب "لورينو" و"طارندو" (Tarondeau & Lorino)¹ يعني مفهوم الكفاءة (La compétence) الاستعداد أو القابلية للتوفيق بين الموارد بغية أداء مختلف الأنشطة أو العمليات المحددة، كما يعد هذان الباحثان مؤيدان "لبوتيرف" (G.leboterf)² الذي يعتبر أن تحديد مفهوم الكفاءة لا يتوقف على قابلية الموارد (معرفة، وقدرة) للنقل بل؛ على الكيفية التي يمكن نقل بها هذه الموارد.

إن مفهوم الكفاءات وفق هذا المعنى قد أشار إليه كلٌّ من "Wihe, Parter, Minet" الذين يرون أنّها تكمن في تلاقي الأبعاد الموضوعية للعمل (الاختيار، والتدريب... الخ) مع الأبعاد الذاتية للنشاط (المعرفة، الخبرة... الخ)، حيث تظهر الكفاءات على أنّها مفهوم تتركز حوله مجموعة من العناصر المشكلة للموارد البشرية في المؤسسة. وبالتالي يمكن الربط بين البعد التنظيمي (أساليب التسيير) الذي يعتبر جزءا من الكفاءات والبعد الذاتي للنشاط لأنّه يسفر جزءاً مهما لكفاءات الموارد البشرية في المؤسسة.³

لقد عرفت الكفاءات نشأتها كامتداد للتسيير التقديري للعمال، إذ تمثل هدفها الأول بالإسهام في تخفيض العمالة الزائدة والناجحة عن التحول في محيط المؤسسات، وبالتالي ومنذ سنوات أصبح مصطلح الكفاءات يسمح بتحديد العاملين الذين يمتلكون الكفاءات الجوهرية، والقدرات والمهارات المحورية، الضرورية للمؤسسة بهدف إدماجهم ضمن أقطاب الكفاءات التي تسمح للمؤسسة بميزة تنافسية مستدامة.

وتعد الكفاءات من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين في مجال التسيير منها أبحاث "ماك كيللند" (Mc.Clelland) الذي أوضح أنّ القدرات الأكاديمية، واختبارات المعرفة والشهادات لا تمكن من التقدير الجيد لأداء العمل، وعدد بعض الأنماط من الكفاءات التي سمحت بتقدير أحسن للأداء أثناء العمل واعتبرها تتوزع على خمس فئات أو أبعاد وتتمثل فيما يلي:⁴

- **المعرفة:** كالمعلومات المتاحة للأفراد في ميدان معين مثل: المحاسبة، التسويق، والموارد البشرية.
- **المؤهلات والخبرة:** مثل: مؤهلات ومهارات التسيير الفعال.
- **إدراك الذات:** تتعلق بالمواقف والقيم، وصورة الذات، مثل إدراك الشخص لذاته عضوا في مجموعة عمل.

1 - PH.Lorino. J-C Tarondeau, **de la stratégie au processus stratégique**, Ruvue Française de gestion, n117, janvier – février 1998, P05.

2 - G.leboterf, **De la competence. Essai sur attracteur étrange "édition d'organisation**, Paris, 1994, P42.

3 - Minef, F, M, Parlier Et s, De Witte, **La competence: Myth, construction et réalité**, paris, l'harmattan, 1994, P23.

4 - براق محمد، رابح بن الشايب، **تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص243.

— **الصفات العبقريّة:** الخصائص العامة التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة كالمثابرة، المرونة، والمبادرة.
 — **الدوافع:** وهي القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها السلوكيات، مثل دوافع الإنجاز، أو الانتماء.
 وتوصف المعرفة والمؤهلات حسب "Mc.Clelland" بالكفاءات الأساسية لحاجة جميع الأفراد إليها لتحقيق الفعالية في أعمالهم، ويمكن لهذه الكفاءات أن تكتسب عن طريق التكوين والتطوير، أما بالنسبة لبقية الأبعاد فإنها تندرج ضمن الكفاءات التفاضلية حيث تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط. كما تعرف الكفاءات بأنها تمثل قوائم أو بيانات للسلوكيات التي يكون بعض الأشخاص أكثر فيها من الآخرين، مما يجعلهم أكثر كفاءة في بعض الوضعيات.¹

وقد تكون تلك السلوكيات في حالة الأداء اليومي أو في حالات الاختبار، الأمر الذي يؤدي بالكفاءات من خلال الخصائص الفردية والمواصفات المطلوبة إلى القيام بالمهام المهنية بدقة.

وبالتالي يرى "Lauriol"² أنّ الكفاءات مفهوم معقد يعبر عن إسهام فردي للموظف الغير مستقل عن العمل، وحالة فردية وجماعية في نفس الوقت.

إنّ مفهوم كفاءات الموارد البشرية أو الكفاءات الفردية يمكن تجزئته إلى عاملين اثنين، أولهما المساهمة التنظيمية التي تمثل مساهمة المؤسسة، والتي يمكن تحقيقها بفضل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتي تحسن من جودة مخزون رأس المال البشري للمؤسسة، هذا العامل الأول في كفاءات الموارد البشرية، أما بالنسبة للعامل الثاني المتمثل في المساهمة الفردية التي تتحد من خلال دراسة العوامل التي لا تخضع للتنظيم بل تخص المورد البشري (التكوين، القدرات، والمهارات... الخ)، ومن ثمّ فإنّ هذا العامل يمثل مساهمة الموارد البشرية في كفاءات المؤسسة.

المطلب الثاني: أنواع الكفاءات والعوامل المحددة لها

أ. أنواع الكفاءات

فيما يتعلق بأنواع الكفاءات نتناول تصنيفها إلى الكفاءات الفردية، والكفاءات الجماعية ثمّ نتبعها لاحقاً بالكفاءات التنظيمية على اعتبار أنّ هذا النوع يساهم في تطوير الكفاءة داخل المؤسسة.

1. الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية:

مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي، فإنّ المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة، وفيما يلي عرض للكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد:³

1- Claude Levy – Leboyer, **La gestion des compétences**, les éditions d'organisation, Paris, 1996, P42.

2 - J, L Castro, F Guerin, j – Lauriol, **Le modèle des 3C en question**, revue française de question, Mars – avril, 1998, P80.

3 - J, L Castro, F Guerin, j – Lauriol, OP, Cit, P49.

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة.
 - قدرة التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية، والتجارية.
 - القدرة على اتخاذ القرار، وإدارة، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.
 - توظيف المواهب، وإرساء العلاقات الجيدة بينهم.
 - إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين وتنمية العمل الجماعي.
 - التعامل الإيجابي مع المرؤوسين، ومواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة.
 - العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة.
- كما يمكن للمؤسسة أن تتوفر على الكفاءات الفردية بالاعتماد على معايير وأسس موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، بالإضافة إلى عملية التكوين التي تمنحها إياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها.¹
- بينما تعتبر الكفاءات الجماعية أحد مجالات الاهتمام المتزايد للمؤسسات، فهي تنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات، وأخيراً مؤشر التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تسمين التطبيقات المهنية، وتوظيف النتائج.
- أمّا بالنسبة لوجود هذه الكلمات ونشأتها فإنّ الأمر يتطلب توافر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي:
- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة.
 - اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر (Synergie) بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة.
 - ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات.
 - إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة.
 - وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة على تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.
- كما يمكن استخلاص وجود عوامل عديدة تعمل على تطوير الكفاءات الفردية أو الجماعية، بدءاً بالنظام التربوي كنواة أساسية لتشكيل الكفاءات، مروراً بمؤسسات التعليم العالي ومراكز التكوين، وانتهاءً بالمؤسسة.²

1 - الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 267.

2 - المرجع نفسه، ص 268.

2. الكفاءات الإستراتيجية (Les compétences stratégiques):

إنّ مفهوم الكفاءات عموماً يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقارنة تنظر إلى المؤسسة من خلال درجة الاعتمادية (L'interdépendance) فيما بينها ومحيطها ونجاحها، بحيث يكون ذلك الأمر مشروطاً بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصيلة.¹

إنّ منطلق مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات يربط بين قدرات المؤسسة في مجال المهارة التقنية (Savoir faire technique)، والمهارات التسييرية، والتسويقية، والتي تعتبر مصدراً مهمة للتميز، وذلك بفضل قدرتها على خلق ميزة تنافسية، تلك الموارد يمكن تحديدها من خلال مجموع الأصول المادية (tangibles)، وغير المادية (intangibles) كالمعارف، والمهارات، والقدرات الخاصة بالمؤسسة.

إنّ المؤسسة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن والمنحدرة في بيئتها، وتكنولوجياها، وعملياتها الروتينية، والعلاقات ما بين مواردها البشرية، والذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدراً للتميز التنافسي، حيث يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية انطلاقاً من ثلاثة أنواع للموارد هي:

- الموارد المادية (المعدات، والتكنولوجيا، والمباني... الخ).
- الموارد البشرية (القدرات، والمهارات، والمعرفة، والطاقات الكامنة... الخ).
- الموارد التنظيمية (المهيكلة، ونظام التنسيق، والرقابة... الخ).

إنّ الكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لأنّ كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية (المعرفة، والمهارة، والسلوك) المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، في حين أنّ الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، ذلك أنّ الفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات التعاون، تضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة، بحيث تؤدي إلى خلق عوامل للتعااضد (Les facteurs de synergie) محققة نتيجة أكبر من نتيجة كل فرد يعمل بمفرده. ومنه يتحقق الرهان الذي تواجهه المؤسسات الاقتصادية في الاستعمال الجيد لمجموع كفاءات الأفراد.²

وبعبارة أخرى فإنّ الكفاءة الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، مما يؤكد على أنّ الكفاءات الاستراتيجية تعد بالضرورة كفاءات جماعية.

1 - الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 207.

2 - المرجع نفسه، ص 207.

إنّ إيجاد التوليفات (Combinaisons) الجديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة، والقواعد التنظيمية يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية المرتبطة بدرجة التدعيم وسرعة تحويل ونقل الكفاءات الاستراتيجية.

3. الكفاءات التنظيمية:

ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، فلقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات العاملة في محيط مستقر، حيث تكون هناك مركزية في أخذ القرار وهناك درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد، وآخر تنظيم عضوي يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد والمتميز بالمرونة واللامركزية.¹

إنّ تحولات البيئة التنافسية ودرجة تعقدها وعدم استقرارها تفرض على المؤسسة الاقتصادية مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع وتطوير كفاءاتها الفردية أو الجماعية، لأنّ المؤسسات المتصنفة بالمرونة هي تنظيمات غالباً ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية.

ب. العوامل المحددة لكفاءة أداء الأفراد:

1. المقدرة على العمل والرغبة فيه:

1.1 - المقدرة على العمل:

إنّ للعوامل الفنية في العمل تأثيرها الهام على الكفاءة الانتاجية للمؤسسة، لكن مهما بلغت تلك النواحي الفنية من الدقة والكمال، فإنّ الكفاءة الانتاجية تتوقف عن الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذ أنّ استخدام الآلات أو تنفيذ مراحل الإنتاج يؤثر على كفاءة التجهيز الآلي للمشروع وبالتالي الإنتاجية، فلو عهد إلى عامل حديث غير مدرب تشغيل آلة حديثة عالية الثمن فإنّه ولاشكّ كفيل بإتلافها وتخفيض معدل الكفاءة إلى حد بعيد.

بنفس المنطق فإنّ العامل الذي لا يدفعه شعور صادق إلى تحسين عمله وقدراته أو الذي لا يتوفر على الثقة التامة في قدراته ومهاراته لا يمكن أن نتوقع منه مستوى عال من الكفاءة، لهذا فمن الضروري توفر عنصر المقدرة على العمل يكتسب من مصادر مختلفة مثل، التعليم والتدريب والخبرة.

كذلك فإنّ القدرة على أداء عمل معين تتوقف إلى حد ما على القدرات الطبيعية التي يمتلكها مثل الكتابة على الآلة الكاتبة تتطلب قدرة معينة على استخدام الأصابع، أو بعض الصناعات الدقيقة التي تتطلب قدرة معينة على استخدام الأصابع، أو بعض الصناعات الدقيقة التي تتطلب قدرات خاصة كدقة البصر أو القدرة على تمييز الألوان والأجزاء الدقيقة، بمعنى آخر فإنّ المقدرة على أداء عمل ما تتكون من جزأين أساسيين:

1 - توماس وهلين، دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمد عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص 333 - 334.

- جزء موروث (نابع من الشخص ذاته).
- جزء مكتسب (التعليم، التدريب... الخ).

على هذا الأساس فإنّ إدارة الأفراد يمكنها رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق تحسين أداء العاملين بزيادة مقدرتهم على العمل، إمّا عن طريق تزويد الأفراد بالمزيد من المعرفة والتعلم والخبرة والتدريب، أو عن طريق رسم سياسات وأساليب الاختيار السلمية والعلمية، وذلك بأن نختار للعمل الأشخاص الذين يتميزون بقدر عال من المقدرة الموروثة أي أفراد ذو لياقة بدنية عالية أو على درجات عالية من الذكاء أو يملكون قدرات شخصية مطلوبة للعمل.

2.1- الرغبة في العمل:

يحدد عامل الرغبة بالظروف المادية والاجتماعية المحيطة بالعمل، ويمكن توضيح العلاقة بين المقدرة على العمل والرغبة فيه من حيث تأثيرها على مستوى الأداء بالشكل التالي:¹

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}$$

بمعنى أنّ المقدرة على العمل والرغبة فيه يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، وتأثير المقدرة على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل أو العكس، كما أنّ تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء، يتوقف على مقدرة الفرد على القيام بالعمل، ولكي ننجح يجب تحديد أي العاملين هو المؤثر والفعال: المقدرة على العمل أو الرغبة فيه.

2. ظروف العمل المادية والاجتماعية:

1.2- ظروف العمل المادية:

حسب علماء النفس الصناعي والباحثين في علم وظائف الأعضاء، فإنّ الضوضاء والإضاءة والموسيقى وفترات الراحة والتهوية والحرارة والرطوبة، تعتبر من العوامل التي لها أثر ملحوظ في خفض أو رفع الأداء.

قد كان الهدف الرئيسي من دراسات مصانع "الهاوثورن" هو اكتشاف العلاقة بين العوامل المادية والكفاءة الإنتاجية للأفراد، ولعدم التوصل إلى إثبات هذه العلاقة اتجه تفكير القائمين بهذه التجارب إلى دراسة العلاقة بين الظروف المادية والمعنوية في العمل، والثابت أن الظروف المادية لها تأثير على راحة الأفراد ومعنوياتهم ومن ثمّ أدائهم، غير أنّ هذه العلاقة ليست ثابتة في كلّ الحالات فقد يعمل الفرد في ظروف قاسية وبالرغم من ذلك يكون في حالة معنوية مرتفعة، وعلى العكس من ذلك فقد يعمل في ظروف مادية مريحة جدا، إلاّ أنّه يكون في حالة معنوية منخفضة، إذ أنّ الأمر يتوقف على مدى ملائمة الظروف المادية لهم، كما يتوقف أيضا على شعورهم بمدى الجهود المبذولة من طرف الإدارة لتحسين

1 - زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور العلاقات الإنسانية، عمان، الطبعة الأولى، 1994، ص29.

هذه الظروف، فإذا تبين للأفراد أنّ الظروف سيئة ولكنهم يشعرون بأنّ الإدارة بذلت ولا تزال تبذل قصار جهدها نحو تحسينها، فإنّ قسوة هذه الظروف المادية لن تسبب في كلّ الحالات انخفاضاً لمعنوياتهم.¹

2.2- ظروف العمل الاجتماعية:

بدأت الإدارة الصناعية تتبين أهمية الظروف الاجتماعية كمحدد لكفاءة الأفراد الإنتاجية نتيجة سلسلة التجارب الهامة التي جرت في مصانع "الهاوثورن" حيث اتضح أنّ تلك المؤثرات الاجتماعية تتمثل في:

- التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل.
- القادة والمشرفون.

يقصد بالتنظيم غير الرسمي تشكيلات العمال وجماعاتهم التي تساعد الأفراد على تحقيق بعض أنواع الحاجات التي يشعرون بها، خاصة الاجتماعية منها كالانتماء إلى الجماعة والشعور بالأمن والحاجة إلى تبادل الصداقات وتعدد الجماعات العمالية التي يشترك فيها الفرد بحسب نوع العمل الذي لكلّ منه تقاليد يلتزم بها الأفراد ويتمسكون بها.²

إنّ جماعة العمل غير الرسمية تعتبر وحدة متكاملة لها سيطرة وتحكم على إنتاج أفرادها وتحدده عند المستوى الذي تتفق عليه الجماعة، إذ أنّ الجماعة تستمد سلطتها أساساً من رغبة الأفراد في الانتماء إليها، حيث يحصل كل فرد من أفرادها على إشباع حاجاته الأساسية كالحاجة إلى المشاركة والشعور بالترابط والانتماء إلى جماعة الأصدقاء، ويتوقف تأثير الجماعة على الكفاءة الإنتاجية بثلاثة أمور وهي حجم الجماعة، ودرجة تماسك الجماعة، أهداف الجماعة، كذلك للقيادة أثرها الواضح في توجيه العاملين نحو سبيل الأداء الأحسن ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.

المطلب الثالث: أهمية الكفاءات البشرية

يحتل مفهوم الكفاءات البشرية حيزاً هاماً في جميع المستويات داخل المؤسسة بدءاً بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي فمستوى إدارة الموارد البشرية.

1. على المستوى الفردي:

يعتبر عنصر الكفاءة بمثابة الورقة الراجحة للفرد، ففي ظلّ التحديات الجديدة التي يفرزها الاقتصاد الجديد الذي يتميز بالصعوبة وعدم التأكد وبيئة العمل المتسارعة والتغير، أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد للأسباب التالية:

- زيادة في خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظراً لمتطلبات المؤسسة التي تجيب ذلك.

1 - حسن عادل، إدارة الأفراد، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية - مصر، 1995، ص 27.

2 - خالد دحية وآخرون، أثر نظام الحوافز على أداء الأفراد، مذكرة ليسانس، المعهد الوطني للتجارة، الجزائر، 2003، ص 28 - 29.

- في حال امتلاك الفرد كفاءة معينة على نحو جيد، فإنّ ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه.
- أمام تضخم الشهادات، فالبرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فإنّها لا توحى بأنّها تحقق ميزة تنافسية، إنّ هذا السبب له شقين؛ الأول يقلص من حظوظ الأفراد في الحصول على عمل، والثاني أنّه يحفز الأفراد أكثر نحو تنمية واستغلال كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة.
- في داخل المؤسسة، فإنّ الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم (الترقية) إلاّ بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يتأتى إلاّ بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.
- تشكل الكفاءة التصورية لدى الإطارات المسيرة أهمية بالغة في عدة مجالات منها: القيادة الكفؤة للفريق، وحسن وضمان سيره على النحو المراد.¹

2. على المستوى الجماعي:

- تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المؤسسة، عنصرا أساسيا لحسن سير عملها، وتتجلى أهمية كفاءات الأفراد - خاصة منها الكفاءات البشرية - على هذا المستوى فيما يلي:
- تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو للمدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون أو التعاضد.
 - الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتعاضد، وهي تتضمن بذلك إقامة الاعتمادية (علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده)².
 - تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.
 - نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج، فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة، وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات، حيث أصبحت بعض المؤسسات تعتمد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كلّ فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة، مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.

1- Guy le boterf, **ingénierie et évolution des compétences**, 3eme édition, édition d'organisation, France, 2001, P-P25 - 26.

2 - الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 207.

3. على مستوى إدارة الموارد البشرية:

تشكل الكفاءات البشرية عاملاً بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية، حيث تتمثل أهمية الكفاءة على هذا المستوى في عدة عناصر منها:¹

- تطور الاتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية نحو الاهتمام بعنصرين هامين:
 - الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق.
 - تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف.
- تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونوا دائمين أو موسميين أو حتى متعاقدين شركاء أو... الخ.
- احتلت الكفاءة مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية، حتى أصبحت تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب.²
- تعتمد إدارة الموارد البشرية في كثير من الأحيان في تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني... الخ على التكنولوجيا الجديدة، وحتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت، مما فرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات.
- في سبيل مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية ولن يتأتى ذلك إلا بنشر وتعميق استخدام تقنيات المعلومات في مختلف المجالات عن طريق استحداث وتطوير تعليم يتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات.³

1 - Jean brilman, **les meilleurs Parmentier de management, 4eme édition**, édition d'organisation, paris – France, 2003, P370.

2 - Chistophe Parmentier, Fouad arfaoui, **tout savoir pour former, 2eme triage**, édition d'organisation, paris – France, 2002, P42.

3 - علي السلمي، **خواطر في الإدارة المعاصرة**، دار غريب للنشر، القاهرة – مصر، 2001، ص135.

المبحث الثاني: آليات تنمية الكفاءات البشرية

كي تضمن إدارة الموارد البشرية أداء فعال وأهلية عالية لأفرادها، من الضروري لها أن تستثمر في الأفراد، خاصة في كفاءاتهم باعتبارها مفتاح النجاح، فهي بذلك تستعين بجملة من الأدوات والطرق والأساليب التنموية في ظل ميكانيزمات محددة ومتطابقة مع الأهداف الضرورية العامة للمؤسسة، فتتري كيف تتم عملية تنمية الكفاءات البشرية؟ ما هي مراحلها؟ ما هي طرقها؟ ما معاييرها؟

نود أن نلفت الانتباه إلى أننا اخترنا عملية التدريب كأداة لتنمية الكفاءات نظرا لأهميتها الكبرى في هذه العملية ومالها من الوزن في إحداث التغيير المنشود. ولإحاطة أكثر سيتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب:

- **المطلب الأول:** ماهية تنمية الكفاءات البشرية.
- **المطلب الثاني:** مرحلة تنفيذ عملية تنمية الكفاءات البشرية.
- **المطلب الثالث:** مرحلة تقييم عملية تنمية الكفاءات البشرية.

المطلب الأول: ماهية تنمية الكفاءات البشرية

أجمع الكثير من المفكرين والباحثين في مجال التميز، على أنّ الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير المنظور، والذي هو عبارة عن الكفاءات البشرية، حيث أصبحت هذه الأخيرة هي حلقة الوصل بين الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة وبين العامل البشري، لذلك فواجب على كلّ مؤسسة أدركت هذا أن تسير قدما نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم والإزدهار.

1. تعريف عملية تنمية الكفاءات البشرية:

لا توجد تعاريف كثيرة لهذه العملية، لذا فقد قمنا باعتماد التعريف التالي:

"هي مجموعة من النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، ورفع قدراتهم الخاصة، بإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم، واتجاهاتهم"¹.

ويذهب البعض إلى أن عملية تنمية الكفاءات البشرية ليست تقنية جديدة، كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة (يتمثل في إعداد مجموعة من البرامج والخطط

1 - Shimon L, Dolan, et autres, "la gestion des ressources humaines (tendances, enjeux et pratique actuelles)", 3eme édition, édition village mondial, canada, 2002, P307.

التعليمية) لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نمو محيطها. على هذا الأساس يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال محاور تتمثل في وضع نظام للأحور على أساس الكفاءة، دور التدريب في تنمية الكفاءات والكفاءة.¹

من التعريفين السابقين، نخلص إلى أنّ تنمية كفاءات الأفراد هي عبارة عن مجموعة من النشاطات من أجل زيادة كفاءات أفرادها وضمان حسن تكيفهم مع متغيرات المحيط، وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتنميتها لإنجاز المهام على أكمل وجه.

2. أهمية تنمية الكفاءات البشرية:

في ظل الوضع الحالي المتسم بالتغير المستمر، صارت عملية تنمية الكفاءات البشرية تشكل أهمية بالغة تصل حتى إلى ضمان بقاء المؤسسة في سوقها، وتتعدد أبعاد هذه الأهمية، والتي سنوجزها في العناصر التالية:²

- ضرورة لضمان بقاء المؤسسة في ساحة المنافسة.
 - ضرورة في ظل التقدم التكنولوجي السريع وإعادة التنظيم العميق للأنظمة الاقتصادية.
- بما أنّ عملية تنمية كفاءات الأفراد تندرج تحت نشاطات إدارة الموارد البشرية، فإنّ هذه الأخيرة تلقي بظلالها على عملية تنمية الكفاءات لأئها:³

- تساعد المؤسسة على تعزيز فعالية الأفراد والإنتاجية لديهم.
- تعتبر هذه العملية بمثابة أداة لرفع الشعور بالإنتماء وتدعيم الولاء لأفرادها تجاه مؤسستهم، مما ينتج عنه انخفاض معدل التغيب وقلة الصراعات وحدوث الهدوء والأمن النفسي للأفراد.
- تساهم في سد الثغرات والنقائص التي تتم ملاحظتها في مخطط الأداء الخاص بالأفراد حاضرا ومستقبلا.⁴
- تعتبر عملية التنمية هذه أداة لتعزيز اكتساب ميزة تنافسية.

تحتاج أغلب المؤسسات اليوم إلى الحصول على جودة عالية لمنتجاتها وخدماتها، فتسعى من خلال ذلك إلى اعتماد أنظمة علمية لقياس الجودة "كالايزو"، لتضمن بذلك تصريف منتجاتها إلى الخارج ولا سبيل لتبني ذلك، إلا أن تملك المؤسسة يد عاملة مؤهلة لذلك، إذن فعملية تنمية الكفاءات البشرية هي أكبر وسيلة لتحقيق ذلك.

1 - براق محمد، رابع بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها، مرجع سبق ذكره، ص146.

2 - Claude Levy – Leboyer, **La gestion des compétences**, OP. Cit, P127.

3 - ماري برود، جون نيوسثورم، تحويل التدريب، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، إصدارات يميك، مصر، 1997، ص21.

4 - Shimon L, Dolan, **et autres**, OP. Cit, P38.

3. أهداف تنمية الكفاءات البشرية:

- من خلال استهداف عملية التنمية هاته لمختلف أنواع الكفاءات داخل المؤسسة من كفاءات اجتماعية، تصورية وتقنية لكل فرد حسب وظيفته، فإنّ هذه العملية تسعى لتحقيق مجموعة أهداف نذكر منها:¹
- اكتساب الفرد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.
 - اكتشاف الكفاءات الخفية ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود.
 - تهيئة الأفراد وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الإصطدام بالتغيرات البيئية خاصة منها المعلوماتية، التكنولوجية، وهو ما يصطلح عليه "بالكفاءات المتعددة".
 - في حالة إمتلاك المؤسسة لتنوع بشري وتعدد ثقافي بين الأفراد، فإنّ عملية تنمية الكفاءات تهدف إلى الاستفادة من مزايا هذا التنوع والتعدد الثقافي عن طريق إيجاد التعاون والتوافق بين الأفراد.
 - تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل.
 - دفع الأفراد إلى التعلم والتكيف مع كلّ الحالات وفي جميع الظروف.
 - تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء المكلفة في كثير من الأحيان بإعتماد طرق تدريبية محددة.
 - التقرب أكثر من العميل بإقامة علاقات فوق العادية معه (استغلال وتنمية المهارات العلائقية، المفاوضات...).
 - الوصول بالأفراد إلى تحقيق طموحاتهم بمساعدتهم على اكتشاف وتنمية كفاءاتهم.²
- ### 4. علاقة تنمية الكفاءات البشرية بنشاطات إدارة الموارد البشرية:

ترتبط عملية تنمية الكفاءات البشرية بالعديد من النشاطات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، والتي نذكر منها النشاطات الخمسة الرئيسية:³

1.4 - علاقتها بتخطيط الموارد البشرية:

أمام التحديات التي تواجه المؤسسة عموماً وإدارة الموارد البشرية خصوصاً، فقد أصبح مفروضاً على هذه الأخيرة - في ظل تناقص اليد العاملة المؤهلة في سوق العمل - أن تسعى لسد النقص والاحتياجات المتزايدة لمواردها البشرية عن طريق اعتماد مخططات تعنى بهذه العملية وأخذها في الحسبان، حيث أصبحت من الأوليات التي توليها إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة أثناء هيكلتها لنشاطات التدريب والتنمية.

1- Shimon L, Dolan, et autres, OP. Cit, P308.

2 - عيسى إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص - ص 237 - 239.

3 - Shimon L, Dolan, et autres, OP. Cit, PP 308 - 310.

2.4 - علاقتها بتحليل المناصب وتقييم المردودية:

تكمن العلاقة بين تحليل المناصب وتقييم المردودية وبين تنمية كفاءات الأفراد، في أنّ الأولى تساهم في تحديد حجم النقص الذي يعانيه الأفراد (لسد ذلك النقص بتنمية كفاءاتهم)، فهي تنير الطريق نحو معرفة أفضل للشغرات الموجودة لدى الأفراد من جهة، وتساعد في اكتشاف وجود يد عاملة متعددة الكفاءات (خاصة عند تقييم المردودية) من جهة أخرى.

3.4 - علاقتها بالتوظيف والاختيار:

تكمن العلاقة في شقين، فعندما تحتاج المؤسسة إلى كفاءات جديدة فإنّ لديها خياران الأول أن تقوم بعملية التوظيف من خارج المؤسسة لأفراد ذوي كفاءات جيدة، والثاني أن تقوم بتنمية كفاءات الأفراد الحاليين لاكتساب الكفاءات المطلوبة، فالأول يؤثر على الأفراد الحاليين بحرمانهم من فرص الترقية، وبالمقابل فقد يكون بمثابة تحفيز لهم لإبراز كفاءاتهم وتنميتها ذاتيا، أمّا الخيار الآخر والذي تلجأ إليه معظم المؤسسات فهو تنمية كفاءات الأفراد الحاليين، فهي بذلك تساهم في:

- توفير مجال أكبر لفرص الترقية.
- تقليص الوقت اللازم لتدريب الأفراد الجدد (خاصة جانب الثقافة التنظيمية).
- إيجاد جو من المنافسة الإيجابية بين الأفراد.
- المرونة في العمل، خاصة إذا كان الأفراد يتمتعون بكفاءات متعددة وكذلك بسرعة الانتقال من وظيفة لأخرى والتعامل المتعدد الأبعاد مع المشاكل.

4.4 - علاقتها بإدارة المسار المهني:

تساهم عملية تنمية كفاءات الأفراد مساهمة فعالة في إثراء المسار المهني للأفراد، فهي وعن طريق تحقيقها لأهدافها تساعد في تخفيض معدل دوران العمال، وبالتالي يصبح هؤلاء قادرين على إكتساب مهارات جديدة تعطيهم الفرصة للنمو والتطور والرقي، إضافة إلى ذلك فهي تعتبر جزءاً متكاملًا من إدارة التنبؤ بالمناصب والكفاءات، فهي تساهم بطريقة مباشرة في عملية البحث عن التوازن بين احتياجاتها وطموحات أفرادها، حيث تمدّها بالمعلومات الخاصة بمسار الأفراد المهني والتي عن طريقها تضع إدارة المسار المهني مخططات لكلّ من الكفاءات المتوفرة والمطلوبة.¹

5.4 - علاقتها بالمكافآت:

يعتبر عنصر المكافأة بمثابة العامل المحفز للأفراد كي يهتموا أكثر بتحسين مردوديتهم، وليس هذا فحسب، بل تلعب المكافأة دورا هاما ليس فقط لضمان مشاركة الأفراد في برامج تنمية الكفاءات، بل حتى في أن تحتفظ بالأفراد الأكفاء من إنتقالهم إلى المنافسين تحت تأثير نفس العامل.

1 - Jean Marie Peretti, "Tout DRH", 4eme, tirage, édition d'organisation, France, 1996, P163.

المطلب الثاني: مرحلة تنفيذ عملية تنمية الكفاءات البشرية

قبل أن نتطرق إلى مرحلة تنفيذ عملية تنمية الكفاءات البشرية، لا بد من الإشارة للأطراف الفاعلة في تحديد نوعية وحجم الإحتياجات التدريبية من داخل وخارج المؤسسة.

1. العناصر المؤثرة في تحديد نوعية الإحتياجات التدريبية:

تتمثل العوامل المؤثرة في تحديد نوعية الإحتياجات التدريبية في:¹

1.1- المحيط الخارجي: ومن بين مكوناته المؤثرة ما يلي:

- إحتياجات العملاء: كأن تكون حاجاتهم للكفاءات أكثر للأفراد العاملين في الواجهة (الشباك).
- استراتيجيات المنافسين: والتي تفرض على المؤسسة توفر أفراد ذوي كفاءة عالية.
- التكنولوجيات الجديدة: أوضحنا الأثر المتبادل بينها وبين الكفاءة في المبحث الأول.
- السياسات الاقتصادية: كأن يفرض على الدولة التي تنتمي إليها المؤسسة أو التي تعمل داخل أرضها نظاما اقتصاديا أو نقديا معيناً (الأورو).

2.1- المحيط الداخلي:

وتتمثل في الأحداث والوقائع والنشاطات التي تنتج عن الموارد البشرية داخل المؤسسة.

3.1- استراتيجية المؤسسة:

تؤثر نوعية الإستراتيجية المتبعة على القرارات المتخذة في تحديد الإحتياجات التدريبية، ولذلك أوجب على الإدارة العليا القيام بعدد من الإجراءات تضمن التوازن بين هذين المتغيرين (الإستراتيجية، التدريب)، لكي تصب أهداف التدريب في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، والإستراتيجية هنا تتكون من ثلاثة عوامل رئيسية تساهم في تحديد الإحتياجات التدريبية:

- المشاريع التي تترجم الإستراتيجية (إطلاق منتجات جديدة، غزو السوق...)، فهذه الأخيرة قد تتطلب كفاءات معينة من الأفراد لتحقيق تلك الأهداف، كل هذه العوامل تساهم في تحديد إحتياجات من الكفاءات يجب تدريبها لتحقيق أهداف الإستراتيجية الموضوعية.
- السياسة الإجتماعية: تسعى المؤسسة في تبنيتها لسياسة اجتماعية على التكيف مع محيطها الخارجي والداخلي، كذا في إدارة الوقت، توفر عمالة كافية ودائمة، أفراد أكفاء ومحفزين، وضع ملائم يساعد على تثمين المواهب وتشجيعها لأداء مرتفع وبجودة، تكاليف اجتماعية غير متعارضة مع الأهداف، وفي مناخ إجتماعي جيد.

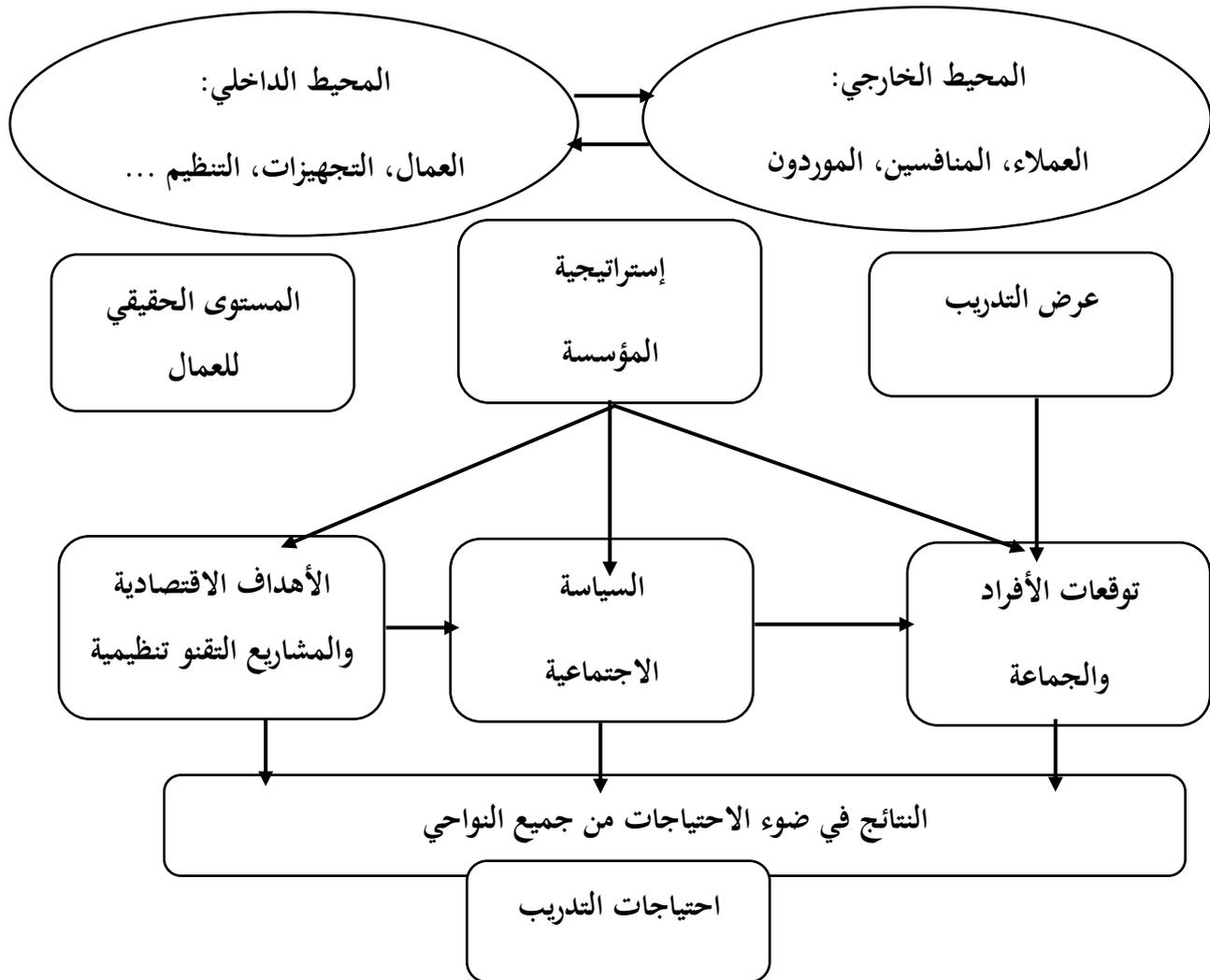
1 - Alain Meignant, **manager la formation**, édition liaison, Paris, 2001, P P123 – 137.

- توقعات الأفراد (الجماعات): إنّ كلّ فرد أو جماعة له (لها) مجموعة أهداف شخصية وطموحات يسعى لتحقيقها داخل المؤسسة، وأمام هذا الواقع يجب على إدارة المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار هذه الإهتمامات وكذلك وضعيتها هي الأخرى، وما تسمح به من موارد مالية، الوقت، تكاليف... الخ، حيث يتطلب عقلانية محددة.

4.1- عروض التدريب:

حيث أصبح التدريب بمثابة سوق، أين أضحت أغلب المؤسسات التدريبية والمعاهد الخاصة بالتدريب تتنافس فيما بينها بغية كسب موافقة إحدى المؤسسات، وعليه فعروض التدريب تعتبر عاملا مؤثرا في تحديد احتياجات التدريب وذلك بالتأثير على قرارات المؤسسة، وفيما يلي شكل يوضح بعض العوامل التي تؤثر في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية:

الشكل رقم (01): العوامل المؤثرة على تحديد احتياجات التدريب



Source : Alain meignant, "manager la formation", Op, Cit, P157.

بعد ذكر العناصر المؤثرة في تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الدراسة الدقيقة والموضوعية، يقوم المسؤولون في إدارة التدريب بوضع تلك الدراسات على أرض الميدان لتحقيق الأهداف التي يرمي إليها البرنامج التدريبي، والتي من أهمها: تنمية كفاءة المتدرب والتبديل السلوكي والحركي لأدائه.

تعتبر هذه المرحلة أهم مراحل تنمية كفاءات الأفراد لإشتمالها على مجموعة عناصر بالغة التأثير على النتائج المرجوة من الأفراد بعد التدريب، بل قد تصل حتى إلى تحديد جزء كبير من مصير المؤسسة، وتحتوي هذه المرحلة على الاختيار المدروس والمخطط لمكونات البرنامج التنموي للكفاءات، وتحديد واختيار البرنامج الأحسن للتنمية مع تحديد الطريقة الملائمة في التدريب.

وترتكز هذه المرحلة على اختيار هذه الطرق لضمان نتائج إيجابية، ويعتبر التعليم أحد أهم الطرق الداعمة لتحقيق أهداف التدريب لأنه يستخدم كوسيلة فعالة في نقل وإدارة المعرفة إلى المتدربين.

2. مكونات البرنامج التدريبي:

إنّ الاختيار السليم لمكونات البرنامج التدريبي كما وكيفا هو الخطوة الأولى نحو تبنى وتطبيق برنامج تدريبي ناجح، وكلّ برنامج تدريبي لابد وأن يحتوي على عدد من المتغيرات أهمها:

1.2- تحديد الأفراد المستهدفين:

يعتبر هذا الإشكال من أبرز التساؤلات الإستراتيجية التي تسهل الوصول إلى الفعالية التدريبية وتضمن إلى حد كبير بناء قاعدة متينة تتركز عليها باقي المكونات الأخرى للبرنامج التدريبي¹. فتحديد الأفراد المستهدفين لا يتم إلا بعد دراسة مستفيضة للإحتياجات الحقيقية للمؤسسة والتي لا يمكن معالجتها إلا بالتدريب، وتتم هذه العملية عن طريق تحديد العينة المستهدفة منهم ومن ثمّ تصنيفهم على أساس فئات متجانسة حسب نوعية المنصب والنشاط ليسهل فيما بعد توجيه العمليات التدريبية نحو هؤلاء وضمان سير البرنامج التدريبي في مسار تحقيق أهدافه².

للإشارة فقط فإنّ تصنيف الأفراد لا يتم إلا بعد إستيفاء مجموعة من الشروط³:

- تطابق الشروط المبدئية مع الأفراد محل الدراسة.
- مدى توافر الكفاءات المطلوبة لدى هؤلاء (الكفاءات المبدئية).

1 - علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص108.

2 - Alain Meignant, **manager la formation**, OP. Cit, P198.

3 - عبد الرحمن عيسوي، الكفاءة الإدارية، دار النهضة العربية، لبنان، 1992، ص217.

2.2- اختيار المدربين:

يتم اختيار المدربين حسب طبيعة الاحتياج، فإذا كان الاحتياج من المهارات المهنية المبدئية (القاعدية) فإنّ المدربين عادة يكونون من داخل المؤسسة (رؤساء الأقسام المصالح).¹

أمّا إذا كان الاحتياج ينصب حول العلاقات ما بين الأفراد والتحكم في المصطلحات والنظريات فقد يكون المدربون هم مجموعة من الأساتذة الباحثين الجامعيين أو حتى من مستشارين خارجيين (محاضرين عاملين). للإشارة فإنّ اختيار المدربين يتم حسب الاحتياج والتكلفة.

3.2- تحديد طريقة التدريب:

لكل مدرب طريقته الخاصة في التدريب والجدول التالي يشرح أهم الطرق المشهورة في التدريب:

الجدول رقم (01): طرق التدريب المختلفة

الطرق المركزة على التطبيقات الميدانية أو المهارات والسلوك الخاصة بالعمل.	الطرق الخاصة بإكتساب المعارف، تنمية المعارف لدى الأفراد.
— الاندماج في المنصب.	— الدروس والمحاضرات والبحوث.
— نظام التلمذة المهنية، أو ما يطلق عليه المكتب المجاور.	— المحاضرات المبرمجة.
— دوران المنصب.	— دراسة الحالات.
— التدريب داخل الورشات.	— لعب الأدوار والمحاكاة.
	— المحاكاة الآلية.
	— مخابر تدريب الحساسية بين الأفراد.
	— التطوير التنظيمي.

Source : marie Thérèse Miller, Bernard Turgeon, "supervision et gestion des ressources humaines", édition chenailier canada, 1992, P387.

4.2- مستوى التعليم:

بعد إنشاء البرنامج التدريبي يقوم المشرفون على التدريب بتكليف مكوناته المختلفة مع أنماط الكفاءات التي سوف يتم التدريب عليها بمعنى أن كلّ كفاءة تكتسب (أو تنمي) تحتاج إلى أفراد ومدربين وطرق تدريبية خاصة بكل واحدة

1- Shimon L, Dolan, et autres, OP. Cit, P320.

منها، حتى إنّ عملية التعليم في سبيل تكييفها مع الكفاءات المطلوبة تصنف إلى ثلاثة مستويات (حسب درجة التعقيد):¹

– المستوى الأول: اكتساب المعارف الأساسية

يشمل هذا المستوى على فهم أساسي لقطاع النشاط، المصطلحات والعلاقات التي تربط بينهما، ويهتم هذا المستوى من التعليم بالمهارات الخاصة بالقواعد، الرياضيات، القراءة، الاستماع، وتكون خاصة عند الموظفين الجدد.

– المستوى الثاني: اكتساب المهارات

وهو المستوى الذي يتم فيه اكتساب مهارات بمختلف أنواعها لإنجاز عمل ما في قطاع محدد مثل المهارة العلائقية (القيادة، التفاوض...)، المهارة العملية (كإدارة الوقت) ... الخ.

– المستوى الثالث: تحسين القدرة الإنجازية

ويتم هذا المستوى من التعليم بتحسين وتنمية الكفاءات الموجودة فعلا لدى الفرد، وقد يكون بالخبرة المتقدمة لتحسين عملية اتخاذ القرار مثلا أو تنمية الكفاءة التصورية (التخطيط الاستراتيجي والرؤية البعيدة)، ويتسم هذا المستوى بالتعقيد والصعوبة في تربيته وكذا درجة المخاطرة التي تنجم عنه لأننا نجد أكثر في المستويات العليا من السلم الهرمي.

5.2 – المكان الذي سيجري فيه التدريب:

وهو العنصر الأخير من العناصر المكونة لبرنامج التدريب، وقبل اتخاذ القرار بشأن التدريب الذي سيتم داخل المؤسسة أو خارجها لا بد من وضع الأسئلة التي تساعد في تحديد مسار القرار الخاص باختيار مكان التدريب:

- ما هي طريقة التعليم المعتمدة؟
- ما هو مستوى التعليم المتبني؟
- ما هو حجم التكلفة؟
- ما هو الوقت اللازم لعملية التدريب؟

3. التعليم كداعم للتدريب

إنّ التعليم باعتباره أبرز الطرق الداعمة لتحقيق أهداف التدريب، يستخدم كوسيلة فعالة في نقل وإدارة المعرفة للمتدربين، ويمثل أيضا المسار الجديد في خلق القيمة وبهذا فهو مولد الحركية الاقتصادية للمؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعتبر التعليم كأحد المولدات الأساسية للطاقة فيما يخص الحركية الإنسانية للمؤسسة وهو بذلك كلّ مصدر الكمال (القيمة الداخلية).

1 - Shimon L, Dolan, et autres, OP. Cit, P320.

1.3- تعريفه:

يعرف "Jean- Marie Peretti" التعليم بأنه "الطريقة الموجهة نحو رفع قدرة التكيف مع كلّ من وسط العمل، المنصب، إنجاز المهام"¹، هذه الطريقة تشمل تدريب الأفراد نظريا وتطبيقيا بغية تأهيلهم (عن طريقة زيادة وتنمية كفاءاتهم) للوصول إلى التكيف.

ويذهب البعض إلى أنّ عملية التعليم ليست فقط إكتساب معلومات أو معارف جديدة، بل هو أيضا حدس وتخيّل بمعنى أنّ إمكانية إكتساب المعارف ليست فقط بالتدريب الضروري الطويل والشاق أحيانا، وإنما بالإدراك.

2.3- الشروط الأولية لحدوث التعلم:

لكي تتم عملية التدريب بشكل جيد وطبيعي، يجب على القائمين على النشاط التدريبي (المدرّبين) إدراك وفهم المبادئ والشروط التي يبني عليها التعلم، هذه الأخيرة من شأنها ان تساعد في تسهيل إكتساب الأفراد للمعارف والمهارات الجديدة.

فمن الشروط الأولية لحدوث التعليم ما يلي:

1.2.3- الاستعداد (القابلية):

يقصد به: "امتلاك المتدربين لأرضية صالحة من المعرفة والمهارة تمكنهم من التعلم واستيعاب الدروس والفروض التدريبية التي تعطى لهم أو تطلب منهم"².

وقد تم تقسيم الاستعدادات إلى نوعين:

أ. استعدادات ذهنية: وهي المطلوبة لأداء الأعمال أين نجد التعامل الكبير مع المعلومات.

ب. استعدادات بدنية: وهي مطلوبة خاصة للأعمال التي تتطلب التعامل مع المعلومات والتي تتم عادة ضمن معايير محددة.

من المهم الإشارة إلى أنّ هذه الاستعدادات تختلف من حيث ضرورتها من وظيفة لأخرى، كما أنّه ليس بالضرورة توافر كل هذه الاستعدادات أو بالأحرى مكوناتها لدى المتدربين، وإنما على الأقل الحد الأدنى من بعضها والآخر يستدرك بالتدريب.

1 - Jean- Marie Peretti, OP. Cit, P17.

2 - عيسى إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص260.

2.2.3 - الدافعية (motivation):

إنّ الدافعية هي أبرز عامل يساعد على حدوث عملية التعليم بالشكل المرضي، فبمقدار الدافعية التي يمتلكها المتدرب تكون درجة التحصيل من عملية التعليم؟ ويكمن دور الإدارة هنا في خلق الرغبة لدى الأفراد المستفيدين. ويصنف البعض الدوافع إلى دوافع داخلية نابعة من ذات الفرد وأخرى خارجية وتمثل الأولى المحرك الرئيسي للفرد حتى ولو لم تتوفر الدوافع الخارجية.

4. أهم طرق التدريب:

تختلف تصنيفات طرق التدريب الموجهة لتنمية الكفاءات وذلك حسب عدة متغيرات منها: الطرق الرسمية، غير الرسمية، حسب نوع الكفاءة المراد تنميتها وهذا الذي سوف نعالجه:

1.4 - الطرق التأكيدية: méthodes affirmatives

سميت كذلك لأنها مؤسسة تقوم على نقل العلوم والمعارف من المدرب إلى المتدرب، وهي كثيرة نذكر منها باختصار:

1.1.4 - البحوث: exposes

وهي طريقة موجهة نحو تنمية الكفاءات التصويرية والبشرية بدرجة أقل وتعتبر هذه الطريقة كلاسيكية قائمة على المحاضرات الموجهة نحو المتدربين، حيث يقوم المدرب بإمداد المعلومات اللازمة للأفراد.

2.1.4 - المساعد: assistant

وهي أن يقوم المتدرب بدور المساعد للأفراد العاملين في وظائفهم مع التنوع في المهام، وتناسب هذه الطريقة تنمية الكفاءات التقنية خاصة.

3.1.4 - التدريب داخل المصنع:

وتناسب تنمية الكفاءات التقنية، وتقوم على التدريب العملي المباشر على كيفية تشغيل الآلة (طريقة تقليدية) وتكون في مرحلتين:

أ. تحليل العمل: تحديد الوسائل والأدوات اللازمة لشغل تلك الوظيفة.

ب. برنامج التدريب: وفيه يتم تلقين الدروس التطبيقية داخل أقسام خاصة.

4.1.4 - التربصات:

وهي موجهة أيضا نحو الكفاءات التقنية، فعن طريقها يتلقى المتربصون، تدريباً تقنياً يسمح لهم بالتكيف مع شروط ومتطلبات العمل، حيث يتلقون مفاهيم نظرية وأخرى تطبيقية داخل أقسام خاصة.

5.1.4 - الوصايا:

تقوم هذه الطريقة على تنمية الكفاءات التصورية والتقنية، حيث يتعلم كل فرد من مدرب كفؤ ومحترف مباشرة، وما يميز هذه الطريقة أنّها فردية ويتم فيها انتقال وانسياب المعلومات والمهارات من المدرب إلى المتدرب.

6.1.4 - الأعمال التطبيقية:

كذلك موجهة نحو تنمية الكفاءات التقنية والتصورية، وسير عمل هذه الطريقة بواسطة أعمال تطبيقية بعد الاستفادة من محاضرات نظرية أو حتى أثناءها، وتكون من طرف محاضر متمرس.

2.4 - الطرق الاستفهامية:

وتقوم هذه الطرق على قاعدة "إذا أردت أن تتعلم فيجب أن تسأل؟"، فهي تعتمد على البحث عن الأجوبة من طرف المتدرب، ونذكر منها:

1.2.4 - ال "coaching":

هذا المصطلح أصبح يتداول لدى الكثيرين على أنّه مرادف للتدريب formation بينما يختلف عنه بصفة كبيرة، حيث يعرف على أنّه مجموعة لقاءات تحدد بين الفرد وأل "coach"، حيث يطرح الفرد كلّ إنشغالاته - حسب اختصاص أل "coach" وطبيعة الكفاءة - والصعوبات التي يواجهها إضافة إلى مشاريعه بينما يقوم أل "coach" بمساعدته عن طريق مناقشة المشكلات للتغلب على الصعوبات بإعطائه أعمال شخصية ينظر من خلالها الفرد المتدرب إلى نفسه بصورة واضحة تجلي عنه كل الصعوبات والغموض، وتساعدته على النظر إلى نفسه بصورة إيجابية، وهذه الطريقة مناسبة جدا للكفاءة التصورية لدى القادة الذين لا يمكنهم طرح مشاكل كهذه داخليا.

2.2.4 - التعلم الإلكتروني: (e-Learning)

وهو نوع من أنواع التعلم عن بعد والمقصود بهذا الأخير: "الفصل بين الزمان والمكان لنشاطات التعليم"¹، حيث تستخدم تكنولوجيا المعلومات، وهي ملائمة لتحسين كفاءة استخدام هذه التكنولوجيات، خاصة لدى المدراء الذي يتميز عملهم بالعمل عن بعد.

3.4 - الطرق الفاعلة (الإيجابية):

سميت كذلك لأنّ نشاط المتدرب يعتبر في حد ذاته من مخرجات التعليم، وكذلك لأنّها من الطرق الإستكشافية .méthodes de découvertes

¹- Michel Martin, "communication informatise et société", édition télé - universitiés de Quebec, canada, 1995, P246.

1.3.4 - بيداغوجية المشروع:

هي طريقة تقوم على أنّ الفرد أو الجماعة في عمل مشروع تجريبي (مخطط ضمن دفتر الأعباء متفق عليه مع المتدرب)، هذا المشروع قد يكون دراسة، إنجاز عمل.... وفي أثناء هذا العمل توضع بين يدي الأفراد طرق وأدوات وخبرات تساعدهم للوصول لتحقيق ذلك المشروع، هذه الطريقة مناسبة لتنمية الكفاءات التقنية وبنسبة قليلة الكفاءات البشرية.

2.3.4 - آل "Autoscopie":

تعتبر من أقل الطرق في التكلفة عند محاولة تنمية الكفاءات البشرية خاصة وتقوم على تسجيل مرئي عن طريق الكاميرا للأفراد محل التدريب أثناء أدائهم لعملهم العادي، ثم يتم جمع الأفراد المتدربين ويعرض أمامهم المدرب الشريط ويقوم بتصويب الأخطاء التقنية أو السلوكية وذلك بعد مناقشة بينه وبين المتدربين.

3.3.4 - دراسة الحالات:

هي طريقة تعتمد على أسلوب المحاكاة الأكثر تطابقا مع الواقع (تصميم برامج بناء على معلومات كافية) وعلى العمل الجماعي، حيث يلعب الأفراد دور الباحثين الذي يصفون الحالة بدقة ويستخرجون من خلالها قرارات في مدة زمنية محددة، وقد تكون الحالة (علاقات اجتماعية، مشاكل إدارية...)، وهي مناسبة جدا للكفاءة التصورية للمدراء.

4.3.4 - لعب الأدوار: le jeu de rôles

وهي من أحسن الطرق في تنمية الكفاءات البشرية لأنها تركز على السلوك وتحسينه انطلاقا من تمثيل دور معين يحدده الفرد أو المنشط (animateur)، ويجب أن يكون المتدرب على وعي تام بالعوامل النفسية المميزة للسلوك وذلك بضبط اتجاهاته وأحاسيسه اتجاه تحقيق السلوك، ولهذا الطريقة عدة تطبيقات سلوكية في عدة مجالات منها: العمل مع الفريق، التفاوض، علاقات العمل.

5.3.4 - دوران المناصب: rotation des postes

تستهدف خاصة المدراء المستقبليين، حيث يقوم الأفراد بالانتقال من منصب إلى آخر بغية اكتساب معارف وخبرات أكثر ورؤية شمولية للعلاقات الموجودة بين مختلف المناصب.

5. اختيار الطريقة التدريبية:

بعد أن أدرجنا أهم وأشهر الطرق الخاصة بالتدريب لتنمية مختلف الكفاءات بين اهتمام آخر لدى إدارة التدريب ألا وهو ما هي أحسن طريقة تعتمد المؤسسة، فترى ما هي أحسن قاعدة تتبعها إدارة التدريب لانتقاء الطريقة التدريبية للإجابة على هذا السؤال، هناك بعض القواعد التي تساعد في تنوير المدراء لاكتشاف أحسن الطرق منها:¹

1 - Alain Meignant, **manager la formation**, OP. Cit, P267.

- يجب أن لا يغتر المدراء بالطرق العصرية والحديثة ولكن لها من الأثر الإيجابي من ناحية التكلفة الميزة في تحقيق الأهداف.
- يجب تقسيم عملية التدريب الكلية عن طريق تنوع برامج التدريس بين عدة طرق لتفادي الملل والتخلص من الروتين خاصة إذا كانت البرامج طويلة الأمد.
- اختيار الطرق التدريبية التي تركز على العمل الفردي لأنه يكون أكثر فعالية من الطرق الجماعية للتدريب لما تسمح به من: طرح الأسئلة والإقتراحات بحرية عدم اصطدام أفكار الفرد مع أقرانه.
- عدم الانغلاق والدوران حول البيداغوجيا التدريبية ومحاولة إيجاد بدائل للتدريب لأنه ليست في كل الأحوال كعلاج للشغرات الإدارية.
- أن تكون منقحة ومساعدة على الإبداع وقائمة على الاحترافية والعصرية.

المطلب الثالث: مرحلة تقييم عملية تنمية الكفاءات البشرية

تعتبر هذه المرحلة الأهم في عملية التدريب حيث يتم فيها تقييم البرنامج التدريبي لمعرفة مدى تأثيره على تنمية الكفاءات، حيث أنّ المحور المهم في ذلك هو معرفة الملاحظة ومعرفة هذا الأثر، إذ وبدون تطبيق المعارف والمهارات والسلوكيات المكتسبة جراء التدريب فلا جدوى من التدريب أصلاً.

ويتشكل المنهج الذي تسير عليه عملية التقييم من خمسة عناصر:¹

- اختيار جوانب التدريب لتقييمها.
- اختيار مستوى التقييم (والموجودة أدناه).
- جمع شروط القبول الجماعي وهي: الشفافية في اختيار قواعد التقييم، مشاركة الأفراد في التقييم وتوفير أدوات التقييم.
- ترجمة النتائج المحصلة إلى نقاط واضحة، قد تتمثل في مجموعة مشكلات.
- اتخاذ القرارات بشأن المشكلات.

1. اختيار مستوى التقييم:

ولعدم الحاجة لذكر جميع عناصر التقييم بالتفصيل، نورد العنصر الثاني (مستويات التقييم) والذي نراه مهماً أكثر من العناصر الأخرى، إذ هناك العديد من الأساليب التي إهتمت بهذا الجانب نذكر منها:

1 - Guy le boterf, *ingénierie et évolution des compétences*, OP. Cit, P505.

1.1 - طريقة Guy le boterf:

يشمل تقييم التدريب حسب العناصر التالية:¹

أ. تقييم الموارد المكتسبة (المعارف والمهارات، السلوك...):

ويتم طرح عدة أسئلة لمعرفة مدى أثر التدريب مثل: هل تعلم الأفراد واكتسبوا معارف ضمن البرنامج؟ هل تعلم الأفراد معارف ومهارات أثناء التدريب؟ هل استطاع الأفراد تنمية قدراتهم بتوليف وتحريك مواردهم لبناء الكفاءة المطلوبة؟

هذه الأسئلة تقودنا إلى المرور للمستوى الثاني وهو الجزء المهم من دراستها ألا وهو الكفاءات.

ب. تقييم الكفاءات المكتسبة والمطبقة:

يتم من خلال الإجابة على بعض الأسئلة مثل: هل سبق واستعمل ما تعلمه؟ هل استطاع الأفراد توليف وتحريك الموارد اللازمة؟ ما هي التغيرات الملحوظة على الميدان؟ ما هي الكفاءات الفردية التي يتم تشكيلها مقارنة مع الكفاءات المطلوبة؟

ج. تقييم الأثر على الأداء (سير العمل):

تقييم ذلك بمعرفة مدى تحسن الأداء والعمل بعد التدريب.

2.1 - طريقة KIRKPATRICK: يشمل تقييم التدريب حسب العناصر التالية:²

القائم على أساس تحديد البيانات التي ينبغي جمعها للحكم على عملية التدريب، وقد تطلبت فكرته أربع مستويات من التقييم والإجابات لأربعة أسئلة غاية في الأهمية.

- **تقييم ردة الفعل:** ويتم فيه طرح السؤال: هل كان المشاركون سعداء بالبرنامج؟ والإجابة على هذا التساؤل تبنى على رأي المشاركين في التدريب حول عناصر التدريب الآتية: المواد المدرسة، المدربين، مكان التدريب، طريقة التدريب.
- **تقييم التعلم:** ويتم فيه طرح السؤال: ماذا تعلمون؟ وهو سؤال صعب تتطلب الإجابة عليه الموضوعية وتحصل الإجابة وفقا لمجموعة أدوات منها: منحنيات التعلم، محاكاة طبيعة العمل، اختيار الورقة والقلم، المهارات.

¹ - Guy le boterf, **ingénierie et évolution des compétences**, OP. Cit, P505.

² - عبد الرحمن توفيق، تقييم التدريب (المردود والعائد على الاستثمار البشري)، موسوعة التدريب والتنمية البشرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة - مصر، 1998، ص 31 - 38.

- **تقييم السلوك:** ويتم فيه طرح السؤال: هل غيروا سلوكهم بعد التدريب بناءً على ما تعلموه؟ وتتم الإجابة على السؤال بإعتماد أدوات تقييم السلوك: مقارنات قبل وبعد البرنامج، إشراف الرؤساء والقادة، مقارنات إحصائية، المتابعة على المدى البعيد.
- **تقييم النتائج:** ويتم فيه طرح السؤال: هل أثر ذلك إيجابياً على المؤسسة؟ ولغرض معرفة ذلك يجب أولاً عزل جميع المتغيرات خلاف التدريب والتي كان لهم دور في إحداث النتائج الإيجابية (أو السلبية) ومن ثم تحليل ذلك النمو الذي بطبيعة الحال لا يكون إلا نتاجاً عن عملية التدريب.

2. جودة الكفاءات كمعيار للتقييم: **qualité de compétence**

لاشك أن الوصول إلى هدف الكفاءة ذات الجودة لا يأتي كمرحلة نهائية بل هو نتيجة لأعمال وأنظمة سابقة، تتمثل في مراحل تشكل عملية التدريب في حد ذاتها فلكي تتحصل على كفاءة ذات جودة لابد أن نضمن جودة التدريب كعملية مكونة من فترات.

المبحث الثالث: تسيير الكفاءات البشرية

أصبحت المؤسسات تعطي أهمية كبيرة للكفاءات في ظل التغيرات التي يشهدها العالم، الأمر الذي أدى بها إلى تركيز نشاطاتها على كيفية تسيير هذه الكفاءات، وكذا كيفية تقييمها وتطويرها قصد الوصول إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال محاولة إستغلال هذه الكفاءات بصفة كاملة، وللإحاطة أكثر بالموضوع سيتم تقييم هذا المبحث إلى مطلبين:

• **المطلب الأول:** مقاربات تسيير الكفاءات.

• **المطلب الثاني:** تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية.

المطلب الأول: مقاربات تسيير الكفاءات

لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجيد ذات مدلول بسيط، أي قدرة المورد أو الموارد البشرية على الإستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب، فهي تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات، والبيئة التنظيمية للمؤسسة على الإنسجام، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لإرتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، إنّ فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الإنتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي:¹

1. المقاربة التسييرية للكفاءات:

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية (l'approche gestionnaire) في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة.

فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، ومن المعرفة (le savoir)، والمهارة (le savoir faire)، وحسن التصرف (le savoir être).²

إنّ المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات، للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإنّ الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة ولازمة للوضيعات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل (le pouvoir d'agir) أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل (Vouloir d'agir)، والتي تكون وليدة

1 - Michel Ferrary Et Georges Trepo, **Définir Et gérer Les Compétences Stratégiques**, Audit Social Et Compétitivité De L'entreprise, Hammamet Tunisie 13, 14, et15, Mai 1999, P11.

2 - Ibid, P12.

القدرة التحفيزية للمؤسسة، إنّ الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

2. المقاربة العملية:

من منظور المقاربة العملية (L'approche opérationnelle) تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها، إنّ الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات. فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

3. المقاربة الإستراتيجية:

المقاربة الإستراتيجية (L'approche stratégique) تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو تعويضها بإبتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة.

المطلب الثاني: تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية

تقوم هذه المنهجية على التنقيب على الكفاءات الفردية والجماعية المخزونة داخل المؤسسة أو الكفاءات المتجذرة في ثقافة المؤسسة، والمرتبطة هيكلية بالتكنولوجيا النوعية التي تشكل رأسمال بشري استراتيجي بالنظر إلى أنّها تعمل على تحسين نجاعة وفاعلية المؤسسة، وإنجاز أهدافها ووضع خطط لنشاطاتها أو منتجاتها.

1. البحث عن الكفاءات الفردية وتقييمها: يتم ذلك من خلال:¹

1.1- التقييم الدائم والمستمر للكفاءات:

من طرف إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر سواء أثناء عمليات التوظيف والترقية، وإعادة ترتيب وتصنيف العاملين، أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة لصالحهم، وتتم هذه العملية بإستعمال الأدوات والتقنيات التسييرية، منها الإختبارات المتعددة التي تقيس الممتلكات المعرفية، والذهنية، والنفسية، وبطاقات التقييم إذ تتم هذه العمليات التقويمية المهيكلة، والمنظمة في مستويات عديدة من طرف مهنيين متخصصين، لقياس القدرات، والمهارات، والمؤهلات الفردية.

1 - بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص71.

2.1- الكشف عن الكفاءات النادرة:

حيث يتم تحديد الأفراد ذوي القدرات والمهارات النادرة مثل الخبراء المتخصصين في المجالات الدقيقة، والإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، وتحديد مكانهم ومجالات تخصصهم، وخبرتهم ودورهم الإنتاجي أو الإستراتيجي، بالإضافة إلى تحديد طرق تسيير المعارف الكامنة في عقولهم وكيفية المحافظة عليها ونشرها أو نقلها كرأس مال معرفي يساهم في تحسين ميزة المؤسسة التنافسية.

3.1- الكشف والتنقيب عن الكفاءات الفردية غير المعروفة من طرف الإدارة:

بسبب أنّ البيئة التنظيمية القائمة لم تسمح لهم من إبراز مواهبهم وإمكانياتهم وقدراتهم، وإلشتغالهم في وظائف تتطلب قدرات وكفاءات كبيرة لكن في نشاطات تعتبر حالياً ثانوية بالنسبة للمؤسسة، هذه الكفاءات المخفية تشكل للإدارة التسييرية حقلاً كبيراً من الموارد الداخلية والإستراتيجية التي يجب على المؤسسة أن تعمل على إكتشافها وإستغلالها لتحقيق النجاح في الأداء وتحسينها أو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

2. البحث عن الكفاءات الجماعية وتقييمها:

تنطلق المؤسسة في عملية البحث عن الكفاءات الجماعية من فرضية أنّها ليست فردية أو مشخصة في أفراد فقط، بل إن فرق ومجموعات العمل داخل المؤسسة يمكن أن تكون لديها كفاءة نوعية موزعة على مواردها البشرية والتي تشكلت بفعل تفاعل العديد من العوامل مثل: البيئة التنظيمية، والتكنولوجيا، وخبرة الأفراد فيما بينهم والتي سمحت لهم بإمتلاك كفاءات نوعية وخاصة كفريق عمل وليسوا كأفراد من حيث:¹

- روح التعاون والتساند والتكامل المهني بينهم.
- القدرة على التنظيم والإبتكار والتطوير وإدارة التغيير.
- علاقات الاتصال العالية التي تساهم في إنتقال المعلومات بنجاعة وفاعلية.

من هنا ندرك أن تلك المجالات تتيح لفريق العمل القدرة والكفاءة العالية التي يجب على المؤسسة البحث عنها، والمحافظة عليها وتوظيفها بما يحقق أهدافها الإستراتيجية، وبعد تحديد تلك الكفاءات الجماعية يجب على المؤسسة وضع خريطة بيانية تظهر موطن تلك الكفاءات من حيث نشاطها، وتخصصها ومجالات عملها، بالإضافة إلى تحديد مؤشرات النجاح في أدائها الحالي والسابق، والتعرف على طبيعة البيئة الملائمة لتوظيف قدراتها، ومهاراتها من حيث وسائل العمل وحوافز الأداء.

1 - بن عيسى محمد المهدي، المرجع السابق، ص72.

1.2- تشخيص الكفاءات ضمن نشاط محدد:

يختلف هذا التشخيص عن سابقه كونه يهتم بتحديد الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة ضمن نشاط صناعي أو إنتاجي معين ضمن سلسلة عملياتها الإنتاجية، فقد يكون هذا النشاط عملية عمل تسييري، أو اداء تشغيلي، أو تكون عملية تسيير تقني للممتلكات والتجهيزات.

كما تهدف هذه العملية إلى تحديد الكفاءات المتوفرة التي تسمح للمؤسسة بإنجاز نشاط رئيسي ضمن مسار نشاطاتها الإنتاجية، وتحديد القيم المضافة التي يمكن أن تحصل عليها، وترتبط عملية التشخيص بالعوامل هي¹:

- المستوى التكنولوجي من حيث درجة تعقيده وموقع النشاط ضمن السيرورة الإنتاجية.
- ندرة الكفاءات لدى المؤسسات المنافسة وأثرها على جودة السعر والنتائج.

يمكن هذا التشخيص من تحديد الطابع الاستراتيجي لتلك الكفاءات الرئيسية من حيث ندرتها، صعوبة تقليدها والحصول عليها، أو تعويضها وكيفية توزيعها عن طريق قياس المدة الزمنية اللازمة للحصول عليها سواء عن طريق التكوين أو الخبرة، بالإضافة إلى تحديد مدى تجذر كفاءات هذا النشاط في ثقافة المؤسسة وفي طبيعة تكنولوجياتها، وأخيرا تحديد دورة حياة الكفاءات من حيث هي في مرحلة النمو، أو النضج، أو التدهور.

2.2- التشخيص على أساس المشاريع الاستراتيجية:

تهدف هذه المنهجية إلى تحديد الكفاءات التي تمكن المؤسسة من إنجاز وتحقيق أهدافها الإستراتيجية ويتم هذا التحليل من خلال ما يلي²:

- التحليل الاستراتيجي الوظيفي بالتعرف على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الكامنة في الموارد البشرية وبصفة خاصة تحديد الكفاءات البشرية ذات المهارات، والقدرات، والمعارف، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع مخطط خاص يتعلق بتسييرها وتنميتها من خلال تسيير الموارد البشرية (التدريب، وتسيير المسار الوظيفي... الخ).
- تحديد الكفاءات الإستراتيجية وتسييرها وتقدير قيمتها استراتيجيا، المحققة للميزة التنافسية.
- يؤدي تحليل البيئة التنافسية إلى التعرف على احتياجات العملاء، واستراتيجيات المنافسين، وشروط الموردين، وقيود الممولين، ونوع التكنولوجيا المتاحة، وحالة سوق الكفاءات من حيث العرض والطلب.

إنّ هذا التحليل يمكن المؤسسة من تحديد متغيرات آلية التنافسية كالفرص الحالية، والتهديدات المتوقعة، وكذلك التنبؤ بمسارها المستقبلي، إنّ ارتكاز الميزة التنافسية على رأس المال البشري يجعل المؤسسة تركز جهود تحليل بيئتها التنافسية على

1 - بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق، ص72.

2 - المرجع نفسه، ص73.

التأكد من وجود الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق التميز التنافسي لها، كما يؤدي تحديد الكفاءات الأساسية إلى التعرف على المعرفة والإمكانيات الضرورية المتاحة.

ويمكن تصنيف تلك الكفاءات الاستراتيجية وفق عوامل أهمها:

- الكفاءات ذات قدرات إنجاز المشاريع الإستراتيجية للمؤسسة، كالانتقال إلى قطاع أو نشاط آخر.
- الكفاءات التي يؤثر غيابها على إنجاز المشاريع الإستراتيجية كونها تسهل عملية الاتصال أو التحفيز.
- الكفاءات النادرة التي حققت للمؤسسة ميزة تنافسية بفضل قدرتها المعرفية، والتقنية، والتنظيمية المكتسبة من خلال خبرتها داخل المؤسسة والتي مكنتها من التعرف على آليات التطوير، والتنظيم والتكنولوجيا المتاحة.
- الكفاءات النادرة التي يصعب الحصول عليها والتي تشكل حاجزًا استراتيجيًا لا يمكن اختراقه من المنافسين.

كما تواجه عملية تقييم القدرات مشكلتين أساسيتين هما:

- مشكلة تحقيق الموضوعية في التقييم، فالإدارة العليا قد لا تدرك بدقة القدرات المتميزة للمؤسسة.
- مشكلة تقييم القدرات النسبية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

خاتمة الفصل الأول

تعرفنا في هذا الفصل على الكفاءات البشرية بصفة عامة ودورها المهم في المؤسسة باعتبار العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة إذ هو العنصر المحوري الذي يمكنه أن يغطي العجز في الموارد الأخرى.

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الكفاءة وكذا أنواعها وأهميتها بالنسبة إلى المؤسسة، وتعرضنا في المبحث الثاني إلى آليات تنمية الكفاءات البشرية فتعرفنا على ماهية تنمية الكفاءات البشرية ومرحلة تنفيذ عملية تنمية هذه الكفاءات، وتطرقنا فيها إلى عملية التعليم وكذا عملية التدريب، إضافة إلى مرحلة تقييم عملية تنمية الكفاءات البشرية وذكرنا كل ما يتعلق بهذه المرحلة، وأخيرا فقد تطرقنا بالمبحث الثالث إلى عملية تسيير الكفاءات، وفيها ذكرنا مقاربات هذا التسيير وكذلك تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية.

الفصل الثاني

المناخ التنظيمي وعلاقته بتنمية الكفاءات

مقدمة الفصل الثاني.

- المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي.
- المبحث الثاني: أساسيات حول المناخ التنظيمي.
- المبحث الثالث: قياس المناخ التنظيمي، نماذجه وطرق تحسين نوعيته.
- المبحث الرابع: مساهمة المناخ التنظيمي في تنمية الكفاءات.

خاتمة الفصل الثاني.

مقدمة الفصل الثاني

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

علما أنّ كتاب الإدارة قد استخدموا من قبل كلمة المناخ المؤسسي ثم استقروا على المناخ التنظيمي، وباعتبار المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات العمل وحاجات الفرد وجب التعرف على ماهيته، وذلك من أجل تبني سياسات فعالة لتعزيز النواحي الإيجابية وإلغاء النواحي السلبية أو الحد منها، مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة والفرد على حد سواء. وبغية الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث:

- المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي.
- المبحث الثاني: أساسيات حول المناخ التنظيمي.
- المبحث الثالث: قياس المناخ التنظيمي، نماذجه وطرق تحسين نوعيته.
- المبحث الرابع: مساهمة المناخ التنظيمي في تنمية الكفاءات.

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

تختلف كل منظمة عن المنظمات الأخرى المشابهة، من حيث الخصائص والتوجهات والتعاملات، وكذلك هم الأفراد الذين ينتمون إليها يختلفون عن بعضهم البعض من حيث المستويات التعليمية والعمرية، الخلفيات الثقافية والإجتماعية والرغبات، لهذا تسعى المنظمات على إختلاف أحجامها وأنشطتها إلى إيجاد المناخ التنظيمي الملائم والمريح لأفرادها كي يستطيعوا أداء الأدوار المطلوبة منهم وسط أجواء مشجعة وبعيدة عن ما يؤثر بالسلب على سير أعمالهم ويجول دون تحقيق أهداف المنظمة.

ومن اجل التعرف أكثر على متغير المناخ التنظيمي سنتطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- **المطلب الأول:** مفهوم المناخ التنظيمي.
- **المطلب الثاني:** خصائص المناخ التنظيمي.
- **المطلب الثالث:** أهمية المناخ التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي

لقد تطور مفهوم المناخ التنظيمي وتبلور في إطار الفكر الإداري المعاصر، حيث يعتبر المناخ التنظيمي ظاهرة من الظواهر الإدارية التي استحوذت على جزء كبير من جهود الباحثين، لما تلك الظاهرة من علاقة بالعناصر التنظيمية كالرضا الوظيفي، الاتصالات، الهيكل التنظيمي والقيادة ...

لقد عرف كل من لتوين وسترينجر (Litwin and Stringer) المناخ التنظيمي بأنه: "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم"¹.

كما عرف كاتز وكاهن (Katz and Kahn): "المناخ التنظيمي هو النمط الذي يوضح الناس الموجودين في المنظمة، إجراءات العمل، وسائل الإتصال ونمط السلطة"².

وحسب فورهارد وجلمر (Forhard and Gelmer) فإنّ: "المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها"³.

1 - عيسى قبوق، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009، الجزائر، ص163.
 2 - زيد منير عبوي، التنظيم الإداري - مبادئه وأساسياته، دار أسامة، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص122.
 3 - محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي - التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، الجزء الرابع، 2009، ص258.

وعرفه آخر على أنه: "مجموعة العوامل والخصائص والقواعد التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات".¹

كما عرف القرويي المناخ التنظيمي بأنه: "انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي ولا وعي العاملين فيه، مما يدفع الفرد إلى اختيار تصور معين حول التنظيم، يتميز بثبات نسبي وتحدد إلى درجة كبيرة سلوكهم التنظيمي".²

وقد عرفه العميان على أنه: "البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة، القيم، العادات، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة".³

أمّا السلمي فيعرف المناخ التنظيمي على أنه: "كل العناصر والعوامل والأشياء والعلاقات المتواجدة (أو المتصورة) في المنظمة والتي يتعامل معها الأفراد".⁴

ويعبر المناخ التنظيمي عن: "شخصية المنظمة أو المؤسسة، ويشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو العمل ونحو المنظمة كما تحدد رضاه ومستوى أدائه".⁵

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة يمكن تعريف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من العناصر والخصائص المميزة للمنظمة، والتي يدركها العاملون من خلال تفاعلهم مع المتغيرات التنظيمية في بيئة العمل ومع الأفراد الآخرين، وتتمتع هذه الخصائص بقدرتها على التأثير على دوافع العاملين وسلوكياتهم ورضاهم، وتتضمن هذه الخصائص الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، نمط الاتصال، مشاركة العاملين والحوافز ...

- 1 - محمد حسن محمد حمدان، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص16.
- 2 - محمد قاسم القرويي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، مكتبة الشرق، عمان، الطبعة الثانية، 1994، ص72.
- 3 - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص305.
- 4 - علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، ص297.
- 5 - فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2005، ص291.

المطلب الثاني: خصائص المناخ التنظيمي

من خلال دراسة التعاريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص التالية للمناخ التنظيمي:

1. المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية.¹
2. يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر المناخ التنظيمي عن خصائص المنظمة، كما يتم إدراكها من قبل العاملين فيها، وليس بالضرورة أن تتوافق تصوراتهم مع الوضع القائم فعلاً.²
3. المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي في سلوكهم.
4. إنّ المناخ السائد في منظمة ما يؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين بها، وله نتائج سلوكية قوية.
5. المناخ التنظيمي يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.³
6. تأثير المناخ التنظيمي الواضح على العاملين في المنظمة سلبي أو إيجاباً لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.⁴
7. إنّ إدراك الفرد للمناخ التنظيمي يؤثر مباشرة في اتجاهه ودوافعه وهذا التأثير يختلف من شخص لآخر نظراً لاختلاف الإدراك لدى الأفراد.

المطلب الثالث: أهمية المناخ التنظيمي

تكمن أهمية المناخ التنظيمي في النقاط التالية:

1. يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة، حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة، والذي له تأثير كبير على الأفراد، فهو يساهم في تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، ومساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة، ويعتبر حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية.⁵
2. للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ ببناء وبلورة السلوك الأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها،

1 - عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص17.

2 - محمد قاسم القروي، مرجع سابق، ص73.

3 - فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص295.

4 - صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة جامعة "أمحمد بوقرة" بومرداس، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010، (منشورة)، ص10.

5 - عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، مرجع سابق، ص17.

- والسلوكيات التي يظهورونها في موقع العمل، كما أنّ نجاح المنظمات يعتمد على مدى قدرة المنظمات في خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين.¹
3. تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات، وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة، حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به، واتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها.²
4. من المتوقع أن يؤدي المناخ التنظيمي الجيد إلى إرتفاع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة درجة الرضا الوظيفي، كذلك يوفر فرصا للتطور الذاتي لأنّ فيه نوع من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الإبتكاري وفرصة لتحقيق الإبداع.³
5. للمناخ التنظيمي دور بارز في عملية التطوير التنظيمي، كما يعتبر مؤشرا هاما يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة، كذلك التحكم والسيطرة على أبعاد المناخ تمكن المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو الأهداف التنظيمية، وضبط السلوك التنظيمي للأفراد وجعله يصب في مصلحة المنظمة.⁴
6. تتضح أهمية المناخ التنظيمي في كونه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها.⁵

1 - محمود عبد الرحمن الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة - فلسطين، 2006 - 2007، ص 21.

2 - ناصر محمد السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، (منشورة)، ص 18.

3 - صليحة شامي، مرجع سابق، ص 16.

4 - ناصر محمد السكران، المرجع السابق، ص 20.

5 - فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 294.

المبحث الثاني: أساسيات حول المناخ التنظيمي

للتعرف على الأساسيات حول المناخ التنظيمي وللإحاطة بالموضوع أكثر سنتطرق إليه في هذا المبحث من خلال ثلاث مطالب هي:

- **المطلب الأول:** أبعاد المناخ التنظيمي.
- **المطلب الثاني:** أنواع المناخ التنظيمي.
- **المطلب الثالث:** العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي.

المطلب الأول: أبعاد المناخ التنظيمي

بهدف الإحاطة أكثر بالمناخ التنظيمي، فقد حدد الباحثون ابعاد متباينة في العدد والنوع، ونذكر منها:¹

إذ ميز (Gilmer & Forehand) ستة أبعاد تتمثل في الهيكل التنظيمي، درجة تعقيد النظام، اتجاهات الأهداف ونمط القيادة. ووصف (Likert) المناخ التنظيمي من خلال القيادة والقوى الدافعة واتخاذ القرارات، والرقابة، أنماط الاتصالات، أساليب التحفيز والأنماط القيادية.

وتبنى (Litwin & Stringer) في بحثهما الهيكل التنظيمي والمسؤولية، المكافأة، المخاطرة، الدفء والدعم والتشجيع، المعايير، التعارض والانتماء كأبعاد للمناخ التنظيمي.

واعتمد (Frank & Newton) على التحرر، العوائق، الروح المعنوية، الألفة والمودة، التأكيد على الإنتاج والضغطات والمكافآت.

واهتم (Muchinsky) سبعة أبعاد للمناخ التنظيمي وهي القيادة، الاتصال، الرقابة، الضغط، المخاطرة، والمسؤولية والمكافآت.

واعتمد (Little) على التفاعل والتأثير، تقويم الأداء، الهيكل التنظيمي والمخاطرة.

ودرست (Barbara & Pope) أربع أبعاد للمناخ التنظيمي وهي الاتصالات، صناعة القرارات والمكافآت، والحوافز والدفء.

وحدد (Neal) الضغط، تحدي العمل، الاستقلالية والدعم أبعادا للمناخ التنظيمي.

1 - سندس رضويي حوين، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي - دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العدد الثلاثون، 2012، ص ص 237 - 238.

وأشار (هاتف) إلى الهيكل التنظيمي، السياسات الإدارية، الصراع، البيئة الخارجية والداخلية، المكافآت التدريب والتكنولوجيا.

وحلل (السامرائي) المناخ التنظيمي إلى أبعاد تمثلت في الاستقلالية، أعباء العمل، المناخ العلمي الاتصالات، صناعة القرارات، تقويم الأداء والعلاقات والعمل الحي.

وذكر (Susan & Al) لإدراك مجالات المناخ التنظيمي لا بد أن يعكس المناخ التنظيمي الأبعاد الآتية وهي: الالتزام، الضغط، إشباع الحاجات والرقابة.

وقد تم اعتماد مقياس (Likert) لقياس المناخ التنظيمي والذي تناول:

- القيادة: وهي عملية يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعة باتجاه الأهداف التنظيمية.
- القوى الدافعة: هي مجموعة الوسائل والأساليب التي تستخدمها المنظمة لتحفيز العاملين فيها.
- اتخاذ القرارات: السبل والوسائل التي تجري بموجبها تهيئة المعلومات والبدائل المناسبة تمهيدا لاختيار البديل الأنسب.
- الرقابة: مجموعة المعايير الرقابية التي تستخدم في قياس النتائج الفعلية وتحديد نوعية الأداء ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

وهناك من يعتبر أن أبعاد المناخ التنظيمي تتمثل في:¹

1. البعد الإنساني (السلوكي):

ويركز على العلاقات الإنسانية بين العاملين أنفسهم وبين العاملين والقيادة، ويهتم بتوفير كل من الثقة المتبادلة بين كافة المستويات وبين المستوى الواحد، والتشجيع والدعم المستمر والمباشر من الزملاء والقيادة، والتأكيد على روح الفريق الواحد والتعاون في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية، وإتاحة الفرصة للتعبير عن الرأي وخلق جو ديمقراطي داخل المنظمة.

2. البعد التنظيمي:

يضم العمليات التنظيمية مثل (اتخاذ القرارات، القيادة والاتصالات) والعلاقات التنظيمية وتتمثل في (الميزات الوظيفية، الوظيفة الممنوحة للعاملين كالأمن الوظيفي، الحوافز والأجور)، والهيكل التنظيمي ويشمل (خطوط السلطة، المسؤولية، نمط الإشراف وغيرها).

1 - منار القطاونة، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي - دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2000، (منشورة)، ص32.

وحدد يوسف بحر وأيمن سويرح أبعاد المناخ التنظيمي بما يلي:¹

1. متطلبات الأداء الوظيفي للعمل:

بحيث تكون قادرة على خلق الإبداع والابتكار في الأداء، أي أن تكون بعيدة عن الروتين والملل والرقابة التي تعمل على قتل المبادرة والإبداع لدى العاملين داخل المنظمة.

2. التدريب:

حيث أنه يلعب دوراً أساسياً وجوهرياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتمد المنظمة عليها في تحقيق أهدافها، ولهذا يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية من أهم الاستثمارات التي تعتمدها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف في الأجل الطويل.

3. أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين:

بحيث يكون هذا الأسلوب معتمداً على المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على الإخلاص والصدق في العمل، وهذا كله بدوره يؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة.

4. أنماط السلطة الإدارية:

أي ما هو النمط المتبع في المنظمة للتعامل مع العاملين، هل تتبع المركزية أم اللامركزية، فإتباع المركزية قد يؤدي إلى الملل ووجود التسلسل من قبل الإدارة، هذا على عكس إتباع الإدارة اللامركزية.

5. المرونة في التنظيم وقدرته على التأقلم مع المتغيرات البيئية الخارجية:

بحيث يكون هناك توازن وتكيف تستطيع من خلاله الإدارة أن تصل إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

6. أساليب التحفيز:

أي لا بد على الإدارة من استخدام أساليب تحفيزية مختلفة حيث أن العامل عندما يحصل على مكافأة نتيجة أدائه عمل ما، فإنه سيحاول تكرار هذا السلوك في المرات القادمة، ومن ثمّ زيادة الانتماء والولاء للمنظمة، ويجب أن تعتمد الإدارة استخدام عدة طرق في عملية التحفيز منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي، ويجب أن تكون الحوافز شاملة لكل العاملين داخل المنظمة.

7. الاستقرار والأمن الوظيفي:

وتتمثل بمختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية حيث أنّ هذه الأمور من شأنها أن تخلق استقراراً نفسياً وتساهم برفع الروح المعنوية للأفراد وتؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

1 - يوسف بحر، أيمن سويرح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، 2010، ص 1153 - 1154.

المطلب الثاني: أنواع المناخ التنظيمي

حدد كل من هالبن وكروفت أنواع المناخ التنظيمي بستة أنواع يمكن أن تسود المنظمات وهي:¹

1. المناخ المفتوح:

وهو الحرية التي يتمتع بها الأفراد وتسود بينهم المحبة والألفة والتعاون، حيث يتحقق التوازن بين إنجاز الأعمال، وبين إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين.

2. المناخ المغلق:

وهو عكس المفتوح؛ حيث يركز المدير تركيزاً شديداً على تنفيذ الأعمال الروتينية والتركيز المستمر على الإنتاج دون أن يعطي القدوة الحسنة والمثل الأعلى في العمل.

3. المناخ الذاتي:

يشبه المناخ المفتوح؛ إلا أنه يختلف في إنجاز العمل يأتي في المرتبة الثانية بعد إشباع الحاجات الاجتماعية، ولا يمارس المدير هنا إلا قدراً بسيطاً من السيطرة على العاملين.

4. المناخ الموجه:

وهو ذلك النمو الذي يعبر من خلاله المدير عن اهتمامه الشديد بإنجاز الأعمال عن طريق التوجيه والإشراف على حساب الحاجات الاجتماعية للعاملين.

5. المناخ العائلي:

وهو ذلك النمط الذي لا يمارس المدير من خلاله دوره في توجيه نشاط المؤسسة، مما يؤدي إلى ظهور رئاسات متعددة ويجعل العاملين يكرسون جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كافي بتحقيق أهداف المنظمة وإنجاز العمل.

6. المناخ الأبوي:

وهو ذلك النمط الذي يركز من خلاله المدير جميع السلطات في يده بحيث لا يسمح بظهور أي مبادرات قيادية من قبل العاملين.

1 - سلطان بن حسن عبد الرحمان الشهري، المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالطائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مذكرة ماجستير، كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص38.

أما rensislikeent يرى بأنّ هناك ثلاثة أنواع من المناخات التنظيمية داخل المنظمة وذلك حسب المستويات الإدارية، وكل مناخ يختلف عن الآخر:¹

1. مناخ تنظيمي خاص بالإدارة العليا:

وهو المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه أصحاب السلطة ومتخذي القرارات وذوي المناصب العليا في المنظمة.

2. مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الوسطى:

وهو مناخ مفروض من طرف الإدارة العليا على هذه الإدارة، وهو خاص بالأشخاص الذين يأتون مباشرة بعد أصحاب الإدارة العليا.

3. مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الدنيا:

وهو مناخ مفروض من طرف الإدارة الوسطى، وهو خاص بالمستوى الأدنى في الهيكل التنظيمي، أي المناخ الذي يعمل فيه العمال الأجراء.

وبالإضافة إلى ذلك يوجد تصنيف آخر لـ Lituin and Stringer الذي يمكن تلخيصه فيما يلي:²

1. المناخ التسلطي:

وهو الذي يعتمد بشكل كامل على استخدام السلطة، التي تستخدم بشكل دائم ومستمر، وكل القرارات فيه يأتي من القمة، فحرية الفرد مصادرة وقراراته مقيدة.

2. المناخ الديمقراطي:

وهو يقوم على الاتصالات المباشرة، وتأكيد العلاقات الإنسانية والحرية في العمل وحل المشكلات وتحقيق الأهداف والتشجيع على المناقشة وتبادل الرأي والمشاركة في الإدارة.

3. مناخ الإنجاز:

وهو المناخ الذي تضع فيه الإدارة أهدافها بالتعاون مع مدراء المستويات الدنيا، كما تسمح فيه الموظفين التنفيذيين بوضع الإجراءات الخاصة بوسائل تنفيذ العمل والحوافز المناسبة له، إضافة إلى ذلك توفر للعاملين سبل التقدم المهني، وتمدهم بصفة مستمرة بمعلومات عن أدائهم في العمل من خلال التقارير.

1 - خالد أحمد الزوان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام الوظيفي - دراسة مسحية مقارنة على ضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية في مملكة البحرين، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2006، ص16.

2 - أحمد عبد إسماعيل الصفار، أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية - دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الأردن، العدد 76، 2009، ص12.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

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

أولاً: العوامل الخارجية: ونذكر منها

1. البيئة الخارجية:

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

2. البيئة الاقتصادية:

تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دوراً هاماً في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها، ففي حالة الكساد أو الفترات التحويلية للمنظمات كمرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة، يسود المناخ التنظيمي جواً من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز.

3. البيئة الاجتماعية:

يقصد بها مجموع العادات، التقاليد، القيم، الثقافات المحلية والاتجاهات، حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم.¹

4. البيئة الثقافية:

يقصد بالبيئة الثقافية ثقافة الأفراد أفكارهم ووجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدونها وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم، فمناخ منظمة تعمل في بلد متخلف يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم.²

5. المشاكل الأسرية:

ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأبناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها قد تكون مصدراً للقلق وبالتالي تؤثر سلباً على أداء العاملين.³

1 - عبد الله عبد محمد الفهيد، أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارة التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي مبني من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، رسالة ماجستير تخصص الإدارة والقيادة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم التربوية، اليمن، 2009، ص 62.

2 - خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر، عمان - الأردن، 2009، ص 263.

3 - زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للطباعة والنشر، الأردن، 2018، ص 311.

ثانياً: العوامل التنظيمية: نذكر منها

1. السياسات والممارسات الإدارية:

ترتبط بالنمط الإداري (القيادي)، فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور، المشاركة في عملية صنع القرار وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه، فإن الشعور بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عالياً من الأفراد، مما يساهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو النظام ونحو العاملين وهذا من دلائل إيجابية مناخه التنظيمي.

2. النمط القيادي:

يؤثر السلوك المتبع تأثيراً مباشراً على سلوك وأداء المرؤوسين لذا فإن القيادة المتوازنة تعمل على استثمار طاقات العاملين وجهوداتهم بما يضمن مصلحة المنظمة والفرد، كما تعتبر الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة.¹

3. أهداف المنظمة:

فكلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار والمسؤوليات لدى الأفراد، فكلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثمّ زاد مستوى إنتاجيتهم.

4. ظروف العمل:

يقصد بها بيئة العمل المادية، الإضاءة، الضوضاء، الأثاث، تنظيم المكاتب والتهوية... " التي يعمل بها الأفراد حيث يؤثر عدم توفر البيئة السليمة على سلوك الأفراد، وربما يؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلباً على إنتاجية الفرد.

5. الثقافة التنظيمية:

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

6. درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها:

فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبادلات تأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد، كما أنّ حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك والعمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل، يحدد درجة التفاعل بين الأعضاء.²

1 - زيد منبیر عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006، ص 126.

2 - محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008، ص 26.

7. البيئة التكنولوجية:

حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن تنطلق منها لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها، لذلك لا بد لكل منظمة من توافر الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة، فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية.¹

ثالثاً: العوامل الشخصية

إنّ العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث نوعه ذكراً أم أنثى أو مستواه التعليمي، وأيضاً من حيث عدد سنوات الخبرة في العمل وحصوله على دورات تدريبية تؤثر بشكل أو بآخر في تشكيل درجة فاعلية المناخ التنظيمي، بحيث يشكل درجة معينة من كفاءة الأداء وهناك عوامل شخصية أخرى تؤثر على المناخ التنظيمي نوجزها فيما يلي:

1. قدرات الفرد:

فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنسوبة إليه قد يسبب له نوعاً من الإحباط ومن ثمّ تنخفض إنتاجيته.

2. تناقض القيم:

قد يتطلب العمل الوظيفي أحياناً بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وإخلاقيات الموظف، مثل هذه السلوكيات قد توجد شعوراً لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأتيب الضمير مما ينعكس سلباً على إنتاجه.

3. درجة المخاطرة:

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

4. خصائص أعضاء التنظيم:

تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفض التعليم والطموح، كما يكون المناخ أكثر ودا وتألفاً في المنظمات التي يشارك أعضائها بعضهم البعض في الأنشطة الاجتماعية خارج العمل.²

1 - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص173.

2 - عبد الله بن عبد الغني الواجم وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دار الحافظ، المملكة العربية السعودية، 2003، ص137.

المبحث الثالث: قياس المناخ التنظيمي ونماذجه وطرق تحسين نوعيته

للإحاطة بهذا الموضوع أكثر سنتطرق إليه في هذا المبحث من خلال ثلاث مطالب وهي كالتالي:

- **المطلب الأول:** قياس المناخ التنظيمي.
- **المطلب الثاني:** نماذج المناخ التنظيمي.
- **المطلب الثالث:** طرق تحسين المناخ التنظيمي.

المطلب الأول: قياس المناخ التنظيمي

يساهم قياس المناخ التنظيمي في تحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد وكذلك إمكانية الحكم على مدى مناسبة هذا المناخ للأفراد العاملين في المنظمة ومدى رضاهم عليه.

حيث كشفت الدراسات الحديثة عن وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي وهي:

1. مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية: حيث يحرص هذا المدخل المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل: حجم التنظيم، مستويات السلطة والهيكل التنظيمي.

2. مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية: أما هذا المدخل فيعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهراً رئيسياً للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات إدراكات الأفراد عن المنظمة.

3. مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية: فيعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة وهذا المدخل يرى أنّ المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم.

ويعد المدخل الإدراكي للصفات التنظيمية من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي، وهذا يرجع إلى الإمكانيات العلمية التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي كدالة لتصورات الفرد من جهة، وما تتمتع به المنظمة من صفات ومميزات من جهة أخرى، بالإضافة إلى أنّ هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد وتصوراتهم، ويربط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية، وهو أيضاً يتجاوز الذاتية الصارمة في المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها.¹

1 - فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 302 - 303.

وقدم بيترسون (Peterson) وبيس (Pace) مقياسا آخر لقياس طبيعة المناخ التنظيمي، وقد تطرقا إلى ستة مجالات رئيسية لا بد من قياسها للوقوف على حقيقة البيئة الداخلية للتنظيم، هذه الأبعاد تتمثل في درجة الثقة والمشاركة (Participation)، المساندة (Support)، وفعالية الاتصالات (Communication)، والتشجيع وأخيرا الإهتمام بمستوى الأداء.¹

وتوجد مناهج وطرق أخرى لقياس المناخ التنظيمي وهي:

- الدراسات الميدانية.
- تقييم تصورات أعضاء التنظيم.
- المعالجة التحريبية.

وتحاول هذه النماذج قياس البيئة التنظيمية التي يعمل فيها العاملون، وأن كان أسلوب تقييم تصورات أعضاء التنظيم يعد أهم هذه الأساليب في قياس المناخ التنظيمي، وقد أوضحت الدراسات التي أجريت لقياس المناخ التنظيمي أنه يمكن التمييز بين المناخ التنظيمي إلى ملائم وحيادي، وغير ملائم، وتسعى المنظمات لتحقيق المناخ الملائم من أجل الحصول على الأداء الأمثل للوصول إلى أهدافها، كما يسعى الموظفون للحصول على المناخ الملائم من أجل تحقيق الرضا الوظيفي عن أعمالهم.

ولاعتماد الباحثين على أسلوب الاستقصاء بصفة رئيسية، من أجل قياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائدة في المنظمة، فقد طور الباحثون في نظرية التنظيم عدة نماذج لاستقصاءات يمكن الإعتماد عليها في هذا المجال.

ومن هذه المقاييس التي يمكن الاستعانة بها للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي نموذج "ليكرت" (Likert) يؤكد على العلاقة بين الظروف أو الحالات السلوكية والنمط القيادي المستخدم، سواء كان نمط قيادي متسلطا استغلاليا أو متسلطا عادلا، أو ديمقراطيا، أو مشاركا فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي.

كما طور كل من "ليتوين وسترنجر" (Litwin & Stringer) الاستقصاء الأساسي الذي استخدمه لقياس المناخ التنظيمي في المنظمات الصناعية، ومع ذلك فقد استخدم هذا الاستبيان بعد إجراء التعديلات اللازمة عليه في قياس المناخ التنظيمي السائد في أنواع أخرى من المنظمات ولاقي استحسان الباحثين، وتحتوي قائمة الاستقصاء الذي استخدم على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسع التالية: (الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة، الدفء، الدعم والتشجيع، المعايير أو المقاييس، المخاطرة، إبداء الرأي الآخر، الإنتماء).

1 - عمير بن متعب مبارك الدوسري، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإغتراب الوظيفي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2011، (منشورة)، ص42.

ويلاحظ أنّ الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين من المقاييس، المقاييس الموضوعية التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كميًا والمتمثلة في حجم التنظيم، عدد الوحدات الإدارية، حجم القوى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم، معدل الإنتاجية، عمر التنظيم، عدد الأقسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية موضوع الدراسة. أمّا النوع الثاني من المقاييس فهي المقاييس الوظيفية، وتعتمد على استمارات الإستقصاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم.¹

المطلب الثاني: نماذج المناخ التنظيمي

قام العديد من الباحثين بمحاولات عديدة لطرح نموذج تفسيري بغرض تحديد أبعاد ومكونات المناخ التنظيمي، حيث اتفق معظم الباحثين على المضامين الأساسية، لكنهم اختلفوا على التفاصيل وفيما يلي عرض لبعض هذه النماذج وهي:

1. نموذج كروفت وهالين (Croft & Halpin 1966):

يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي والتعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي، ولقياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وتحديد نوعيته اعتماد الباحثان على أسلوب الاستبيان، كما حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منها أربعة عناصر هي:

المجموعة الأولى:

- الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد.
- التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل.
- المسافة العاطفية التي بين الرئيس ومرؤوسيه.
- الانطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجاتهم الاجتماعية قد أشبعت.

المجموعة الثانية:

- السرور الذي يلاقه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المنظمة.
- الرغبة التي تبذلها الإدارة لحفز قوى العمل عند العاملين من خلال سلوك معين مرتبط بالعمل.
- تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وإنجازهم له.
- شعور العاملين بأنهم قد أنتجوا.²

1 - فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 303 - 304.

2 - عيسى قبوق، مرجع سابق، ص 166.

2. نموذج ليتوين وسترنجر (Litwin & Stringer):

يهدف نموذج الباحثان لتقييم المناخ التنظيمي السائد في المنظمة والتعرف على مدى انعكاسه أو التأثير على دوافع وسلوك الأفراد العاملين، كما يعد من أفضل نماذج الاستبيان حيث تحتوي هذه القائمة على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بعناصره التسعة التي حددها الكاتبان فهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من:

- شعور الفرد تجاه هيكل المنظمة.
- شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم للمسؤولية.
- إحساس الأفراد بوجود مناخ يساعد على التحدي.
- شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت.
- مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصداقة والصرافة.
- مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد والجماعة.
- مدى الإحساس بأهمية الصراعات كظاهرة صحية.
- الإحساس بوجود الدعم والمساندة.
- مدى شعور الفرد باهميته وانتمائه لفريق العمل وللمنظمة ككل.

ولقد توصل هذا النموذج إلى أنّ أساليب القيادة المختلفة يمكن ان تؤدي إلى مناخ تنظيمي متميز وأنّ عناصر المناخ التنظيمي تؤثر على الدافعية، الأداء، الإنجاز والرضا الوظيفي.¹

3. نموذج ليكرت (Likert):

ويعد ليكرت من أوائل المهتمين بالمناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيره على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها وعلى تحقيق الأهداف المجتمعية الأخرى، وقد استنتج من خلاله نموذج الفكري أن العوامل السببية (المدخلات) التي تولد العوامل الوسيطة (المناخ) هي التي تقرر نوع المخرجات النهائية للمنظمة، وقد فرق بين العوامل الظاهرة (Overt) والعوامل الباطنية (Covert) التي يتشكل منها المناخ التنظيمي، ولقد حددت مكونات المناخ التنظيمي وعناصره بستة متغيرات هي:

- الاتصالات.
- القرارات.

1 - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 270 - 271.

- الضغوط.
- الحوافز.
- التكنولوجيا.
- الاهتمام بالعاملين.¹

4. نموذج لولر وزملائه (Lawler & Al 1974):

يرى لولر وزملائه أنّ عناصر المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل منها عددًا من العناصر الفرعية.

المجموعة الأولى: تتعلق بالهيكل التنظيمي وتضم العناصر الفرعية التالية:

- درجة المركزية في اتخاذ القرارات.
- درجة الرسمية في إجراءات العمل.
- درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.

المجموعة الثانية: وتتعلق بالعملية التنظيمية وتضم المتغيرات التالية:

- نمط القيادة.
- نظم المكافآت.
- نظم مواجهة الصراعات.²

5. نموذج فورهان وجيلمر (Forhand & Gilmer):

حدد الباحثان فورهان وجيلمر عناصر المناخ التنظيمي في أربعة عناصر تتمثل في:

- أ. الهيكل التنظيمي: ويتضمن متغيرات فرعية مثل حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في الإجراءات، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات.
- ب. درجة تعقد التنظيم: ويدل ذلك على عدد المستويات الإدارية، الأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينهما.

1 - عمر بن متعب مبارك الدوسري، مرجع سابق، ص36.

2 - صليحة شامي، مرجع سابق، ص23.

ج. اتجاهات الأهداف: ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة.

د. نمط القيادة: وهو ما يعني إذا كان نمطا متسلطا أو نمط يعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة.¹

6. نموذج كامبل وزملائه (Campbell & Al):

يعد ما قدمه كامبل وزملائه من الإسهامات الشائعة في مجال تحديد عناصر المناخ التنظيمي حيث قدموا مقاييس مستقلة نسبيا لعناصر تنظيمية متعددة والتي حددها بعشرة عناصر أساسية صالحة للاستخدام في نوعيات مختلفة من المنظمات، وهذه العناصر هي:

أ. الهيكل التنظيمي أو بناء المنظمة: درجة الرسمية في الإجراءات ودرجة الحرية في اتخاذ القرارات.

ب. المكافأة والعقاب: الموضوعية ومحاسبة المسؤولين وعدالة العقوبات.

ج. مركزية القرارات: درجة تفويض السلطة.

د. التدريب والتطوير: مدى اهتمام الإدارة بتدريب الموارد البشرية.

هـ. المخاطرة والأمان: مدى الشعور بالمخاطرة في حالة الإستمرار بالعمل في المنظمة.

و. الانفتاح أو السلوك الدفاعي: العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

ز. الروح المعنوية: درجة إحساس الفرد بأهميته.

ح. التقدير والتغذية العكسية: إدراك الموظف لرأي الرئيس فيه ومساندته له.

ط. المقدرة التنظيمية العامة والمرونة: درجة المرونة في مواجهة المشاكل القائمة والتنبؤ بالمستقبل.

ي. تأكيد الإنجاز: التأكيد على تحقيق أهداف المنظمة.²

7. نموذج ستييرز (Steers 1977):

قدم ستييرز نموذج واقعي لاعتماده على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت من خلال العقد الماضي، ويعكس هذا النموذج أيضا المتغيرات الأساسية الأكثر شيوعا في الوقت الحالي عن المناخ التنظيمي، يتكون المناخ التنظيمي وفق نموذج ستييرز من أربعة عناصر رئيسية يمكن توضيحها وتوضيح ما تتضمنه من عناصر كما يلي:

1 - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 221 - 222.

2 - عيسى قبوق، مرجع سابق، ص 167.

أ. السياسات والممارسات الإدارية: ويتضمن هذا العنصر النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة إزاء العاملين فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها ومدى مشاركة العاملين في ذلك، كما يتضمن سياسات الإدارة في الاختيار والتدريب.

ب. هيكل المنظمة: ويتضمن درجة المركزية، نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي.

ج. التقنية المتاحة داخل المنظمة: يشير هذا العنصر إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل وما قد يضيفه من تسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه.

د. البيئة الخارجية: ويتضمن هذا العنصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية، السياسية والاجتماعية.¹

وعلى ضوء استعراضنا لهذه النماذج نلاحظ تعددها واختلافها من حيث العناصر المكونة للمناخ التنظيمي ويتم الاعتماد عليها من طرف الكتاب والباحثين المهتمين بدراسة المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي والأداء وإمكانية زيادة فعاليته من خلال تنمية العلاقة الإنسانية في المنظمة.

المطلب الثالث: طرق تحسين المناخ التنظيمي

ينطلق الإهتمام بالمناخ التنظيمي من مسلمة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة، تتمثل عملية تحسين نوعية المناخ التنظيمي في الجهود التي تبذلها المنظمة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية وخلق قيم عمل مشتركة تمكن المنظمة من الحصول على قوة عمل راضية، مندفعة ومحفزة ذات شعور عالي بالولاء ما ينعكس إيجابيا على أدائهم الوظيفي، والسؤال المطروح هو: كيف تخلق المنظمة مناخا تنظيميا فعالاً؟²

وعليه يتم خلق المناخ التنظيمي من خلال الإعتتماد على العناصر التالية:³

1. الإهتمام بالهيكل التنظيمي:

أن تقوم الإدارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم وإحداث الوحدات وتجميع الوظائف بحيث تخدم كلا من أهداف التنظيم وأهداف العاملين وذلك يجعل الوظيفة أكثر معنى وتأثير، إن تعديل الهيكل

1 - ابراهيم حمد البدر، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل - دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الأردن، 2006، (منشورة)، ص27.

2 - صليحة شامي، مرجع سابق، ص71.

3 - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص126.

التنظيمي يجب أن يؤدي إلى الإفادة القصوى من طاقات الفرد وولائه، وذلك من خلال تعديل وتنظيم العمل على أساس الجماعات، بحيث يصبح كل فرد عضو في جماعة أو أكثر تتصف بالإنسجام وتتميز بدرجة عالية من التفاعل.

2. الإهتمام بالسياسات:

أ. أن توضع السياسات التي تتميز بالمرونة في إتخاذ القرارات لتتلاءم مع التغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية وتعطي تأثيرا إيجابيا نحو الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها.

ب. كما أنّ السياسات يجب أن لا تكون عرضة للتغيير والتبديل السريع بل تتصف بالثبات والإستقرار والوضوح لأنّ ذلك سوف يؤثر في نفوس العاملين وذلك عكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم واستيائهم ومن السياسات المهمة مثلا: سياسة التوظيف والترقية، النقل وإنهاء الخدمة.

3. الإهتمام بتدريب العاملين:

إن إعتداد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات والمهارات للعاملين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية غالبا ما يشيع الثقة بالنفس لدى العاملين، سيما من خلال إدراكهم بأنّ الإدارة تلعب دورا مهما في تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم من خلال الدورات التدريبية، وهذا من شأنه أن يعطي للعاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمنظمة والإعتزاز بالإنتماء إليها وتطويرها بالوسائل المختلفة.¹

4. الإهتمام بوسائل وأنماط الاتصال:

يجب تفعيل عملية الاتصال بكافة الاتجاهات الرأسية الصاعدة، الهابطة والأفقية، والإهتمام بالآراء الفنية والحصول على المعلومات المتعلقة بها من مصادرها.² كذلك تنظيم قنوات اتصال عنكبوتية لانسياب البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين أجزاء المنظمة في مختلف الاتجاهات، وذلك من اجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الأفكار والآراء بما يحقق المشاركة بين كافة أطراف المنظمة.³

5. عدالة التعامل:

إن خلق المناخ التنظيمي الفعال لا يأتي إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت، الترقيات، الأجور، العقوبات والتدريب

1 - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص174.

2 - محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص28.

3 - عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص30.

... إلخ الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين وتخفيفهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الإنجاز المستهدف، فالأتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الولاء للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها.¹

6. النمط القيادي:

أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية الإنسان وذلك من خلال إشراكه في إتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته وإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد أو تحامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والإستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب والتذمر والتغيب والتمارض...²

7. أساليب الرقابة:

مما لاشك فيه بأنّ الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الفعالة للتحقق من إنجاز الأهداف، إلا أنّ الوسائل الرقابية التقليدية غالباً ما تدفع العاملين لابتداع مختلف الوسائل لاختراقها والحد من دورها، إلا أنّ الإدارة المعاصرة جعلت من الرقابة ليست وسيلة لإحصاء الأخطاء والإيقاع بالآخرين وإنما هي وسيلة فاعلة من أجل التأكد من الإنجاز والتحقق من سبل الانحرافات عن الخطط واتخاذ الإجراءات الوقائية أو العلاجية بشأن الإنحراف الحاصل بالأداء، وأنّ استخدام الرقابة وفقاً للمفهوم الفكري والفلسفي المعاصر من شأنه أن يخلق مناخاً هادفاً في تحقيق متطلبات المنظمة والعاملين فيها بالشكل الملائم.

8. المسؤولية الإجتماعية:

إنّ المناخ التنظيمي الملائم يجب أن يضع في اعتباره الأساسيات بأنّ المنظمة لا تعمل في فراغ وإنما في إطار مجتمع أكبر ينطوي على العديد من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالمنظمة، فخلق التوازن الهادف بين المنظمة والمجتمع وحاجات كل منهما من شأنه أن يعطي صورة فاعلة في الإنجاز المستهدف وفق المسؤولية الإجتماعية المقترنة بالمنظمة ذاتها، حيث أنّ ربط أهداف العاملين والمنظمة من ناحية وأهداف المجتمع من ناحية أخرى تعطي صوراً مثلى للمناخ التنظيمي الذي يعزز الإلتزام للمنظمة في المجتمع والعاملين في المنظمة ويعطي للمسؤولية الإجتماعية بعداً هادفاً في العطاء الفعال في هذا المجال.³

1 - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص175.

2 - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص127.

3 - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص176.

المبحث الرابع: مساهمة المناخ التنظيمي في تنمية الكفاءات

المناخ التنظيمي له دور كبير في التأثير على سلوك الأفراد داخل المنظمة وتوجيههم وتحفيزهم على أداء أعمالهم على أكمل وجه وإستغلال كامل طاقاتهم وتنمية الكفاءات داخل المنظمة.

وللإحاطة أكثر بعلاقة المناخ التنظيمي ومساهمته في تنمية الكفاءات وذلك بأبعاده الأربعة (الحوافز، الإتصال، القيادة، والهيكل التنظيمي) قمنا بتقسيم المبحث إلى المطالب التالية:

- **المطلب الأول:** مساهمة الحوافز في تنمية الكفاءات.
- **المطلب الثاني:** مساهمة الإتصال في تنمية الكفاءات.
- **المطلب الثالث:** مساهمة القيادة في تنمية الكفاءات.
- **المطلب الرابع:** مساهمة الهيكل التنظيمي في تنمية الكفاءات.

المطلب الأول: مساهمة الحوافز في تنمية الكفاءات

تعتبر الحوافز بأشكالها أسلوب معين يهدف إلى زيادة كفاءات العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة الإنتاجية لهم كما ونوعاً، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها.¹

وتعتبر الحوافز قوة محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد للقيام بالعمل المطلوب على أكمل وجه، ويجب أن تعبر الحوافز عن مدى مساهمتهم في تحقيق عائد المنظمة وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز موظفيه، مع مراعاة مبدأ الفروق الفردية بينهم، وللحوافز صور عديدة منها:

- الحوافز المادية (زيادة الأجر، المكافآت والمنح المالية، المشاركة في الأرباح).
- الحوافز المعنوية (الوظيفة المناسبة، ضمان إستقرار العمل، فرص التدريب والتعليم، الترقية).
- الحوافز الواقعية (ظروف العمل المريحة، ساعات العمل المريحة، مكان العمل الصحي).

ويبرز دور الحوافز هنا في تحريك الدافعية لدى الكفاءات البشرية للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية ومعرفة كامنة والرغبة في تنميتها وتطويرها التي تحمل حقلاً كبيراً من الموارد الداخلية والإستراتيجية التي تحقق النجاح في الأداء وتحسنه وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

1 - محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2004، ص113.

المطلب الثاني: مساهمة الإتصال في تنمية الكفاءات

يعتبر الإتصال بمختلف أنواعه ونماذجه من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق جملة من الأهداف، أساسها التأثير على عملائها، وهناك نوعين من الإتصال، الإتصال الداخلي والإتصال الخارجي.

كما تكتسي عملية الإتصال الداخلي للمورد البشري بالمنظمة أهمية بالغة في تحسين نوعية تسيير مختلف الأنشطة والمهام بهذه المنظمة. حيث أنّ توفر قنوات الإتصال بالمؤسسة تضمن نقل المعلومات بإنسياب كبير وسريع داخل المنظمة، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بين الكفاءات والأفراد العاملين والمسؤولين بالإدارة، حيث أنّ كل العمليات الإدارية تقوم على تبادل البيانات والمعلومات بين مختلف المصالح والأقسام. كما أنّ الإتصال الداخلي هو عملية تبادل الأفكار والآراء والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة متبادلة بين جميع الأفراد في المنظمة.

من ناحية أخرى فإنّ المدير كقائد في عملية تسيير وإدارة المنظمة فهو يحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة إلى التوجيه من خلال التواصل المستمر والفعال مع مختلف الأقسام والفروع بالمنظمة، وكذلك يحتاج إلى أنّ يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الأقل. وكل هذا يحتاج إلى الإتصال بهم باستمرار لتوجيههم وتنظيم أعمالهم ومتابعتها، الأمر الذي يحفزهم ويدفعهم إلى تعزيز قدراتهم وتوظيف مهاراتهم طالما أنّ الإدارة العليا تولي لهم كلّ الإهتمام وتسمح لهم بالمشاركة في إتخاذ بعض القرارات.¹

المطلب الثالث: مساهمة القيادة في تنمية الكفاءات

تعرف القيادة بأنها العملية التي يتم عن طريقها إثارة إهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الإتجاه المرغوب وهذا حسب (Bass).

لقد أوضحت البحوث الكثيرة التي أجريت في الخمسينيات في جامعة "متشيجان"، وفي جامعة أوهايو، أنّ القادة يختلفون بوضوح بالنسبة لبعدين أو نمطين من أنماط القيادة، وركز أيضا "رنسيس ليكرت" على وجود هذين النمطين من القيادة وهما كالتالي:²

— أولا: القيادة المهتمة بالعمال.

— ثانيا: القيادة الموجهة للإنتاج.

1 - شريفي خيرة، دور الاتصال في تحفيز وتنمية المورد البشري، الملتقى الوطني الثاني، جامعة يحي فارس، المدينة - الجزائر، 2008، ص 01 - 02.
2 - وهيبه زواني، عقيلة نزي، الأنماط القيادية ودورها في تنمية كفاءات العاملين، مذكرة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مراح - ورقلة، 2013، ص 47.

فالقيادة الموجهة والمهتمة بالعمال تعمل على إقامة علاقة جيدة مع العمال، كاحترامهم والإستماع لهم وحل مشاكلهم وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم وتوفير مناخ تسوده الثقة المتبادلة، الحوار ومناقشة أمور العمل، والمشاركة في إتخاذ القرارات وإيجاد الحلول المناسبة. فالقادة الذين يهتمون بالعمال يعملون دائما على توجيههم وتحسين قدراتهم وكفاءاتهم عن طريق التدريب المستمر، والمحافظة على عمل الجماعة داخل المنظمة، وتفويض السلطة لهم، لتحمل المسؤولية بإستمرار بتقديم الحوافز، كالشكر، التقدير، المكافآت، الترقية، أي من الناحية المادية وكذلك المعنوية، وهنا يشعر المورد البشري بأهميته، وهذا ما يجعله يعمل بكفاءة عالية ويقدم كل ما لديه من معارف ومهارات وبالتالي سيساعد في رفع العملية الإنتاجية وتحقيق الأهداف المسطرة.

المطلب الرابع: مساهمة الهيكل التنظيمي في تنمية الكفاءات

ذكر علماء الإدارة تعريف الهيكل التنظيمي في أكثر من صيغة، وتتمحور أغلب التعريفات على أنه شكل وإطار التسلسل الإداري للمؤسسة، يوضح فيه مواقع الوظائف وإرتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد، كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل المنظمة، فهو بمثابة العمود الفقري للمنظمة وهو يلعب دورا كبيرا في تنمية الكفاءات والمواهب.

حيث أنّ الهياكل التي تتسم بالتوازن والمرونة، من شأنها أن تتيح للعاملين المشاركة في إتخاذ القرارات ورسم السياسات، وتحقيق سبل الإبداع والإبتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة أدائهم الوظيفي.¹

على عكس ذلك فللهيكل التنظيمي الجامد تأثير سلبي على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها وإعاقه القدرات الإبداعية لدى العاملين فيها، ويعود ذلك إلى كثرة المستويات الإدارية وتعددتها، مما يؤثر على كفاءة الإتصال والمورد البشري في المنظمة، كما يقلل ذلك من حماس العاملين لتقديم أداء أحسن، كما يؤدي إلى التقليل من تفويض السلطة والمسؤولية إلى المرؤوسين، وبالتالي تتأثر قدرة المنظمة على تنمية قدرات ومواهب مواردها البشرية.²

1 - حمود خضير كاظم، السلوك الإداري، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2002، ص169.

2 - فليه فاروق عبده والسيد محمد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان - الأردن، 2005، ص297.

خاتمة الفصل الثاني

يمثل المناخ التنظيمي شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصن الثبات والإستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء، إذ أنّ الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار، والإسهام في رسم السياسات والخطط والشعور بالثقة بين الإدارة والأفراد.

لقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة عامة حول ماهية المناخ التنظيمي لأي منظمة من خلال استعراضنا لمختلف مفاهيمه وتباين أهميته، وكذا أبعاده وأنواعه، وطرق تحسين نوعيته لتتوصل إلى خصائص المناخ التنظيمي الفعال أو الملائم. بعد دراستنا لمختلف جوانب المناخ التنظيمي، اتضح لنا ما لهذا المناخ التنظيمي بمختلف مكوناته المادية والمعنوية من أهمية بالغة، فهو انعكاس للسلوك والاتجاهات السائدة في المنظمة، وعليه فإنّ كفاءة أداء العاملين تتوقف على ما يوفره هذا المناخ من مؤهلات تسمح لهم بتفجير طاقاتهم ومساهمته في تنمية وتطوير منظمته، وهذا عن طريق تنمية الكفاءات وتطويرها من خلال التحفيز ونوع القيادة والمساهمة في إتخاذ القرار وكذلك نوع الهيكل التنظيمي المناسب.

الفصل الثالث

المناخ التنظيمي وعلاقته بتنمية الكفاءات في

مديرية التشغيل ببسكرة

مقدمة الفصل الثالث.

- المبحث الأول: تقديم لمديرية التشغيل ببسكرة.
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية، تحليل البيانات وإختبار الفرضيات.

خاتمة الفصل الثالث.

مقدمة الفصل الثالث

بعد التطرق في الفصلين السابقين إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، حاولنا في هذا الفصل إسقاط أهم جوانبه على الواقع الحالي للمؤسسة الجزائرية، وبالضبط على قطاع التشغيل، كونه من القطاعات ذات الخصوصية، ولقد وقع إختيارنا على مديرية التشغيل بيسكرة كدراسة حالة بإعتبار أنّ عملية التشغيل تتميز بالبحث المستمر، ودراسة معمقة لسوق العمل وترقية برامج التشغيل، وكذلك مديرية التشغيل تولي أهمية كبيرة للموارد البشرية وتسعى دوما إلى تنميتها وتطويرها.

وبناءً عليه تأتي هذه الدراسة للتحقق من دور المناخ التنظيمي في تنمية الكفاءات البشرية، وإختبار الفرضيات التي وضعت في مستهل بحثنا، وذلك من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** تقديم لمديرية التشغيل بيسكرة.
- **المبحث الثاني:** منهجية الدراسة الميدانية، تحليل البيانات وإختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم لمديرية التشغيل بسكرة

تعتبر مديرية التشغيل مرفق عمومي موجه للخدمة العمومية وفترة الدولة من أجل السهر على تطبيق إلتزاماته من خلال تسيير برامج وسياسات التشغيل على المستوى المحلي. وللتوضيح أكثر قمنا بتقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب كالتالي:

- **المطلب الأول:** تعريف مديرية التشغيل بسكرة.
- **المطلب الثاني:** أهمية ومهام مديرية التشغيل.
- **المطلب الثالث:** الهيكل التنظيمي للمديرية.

المطلب الأول: تعريف مديرية التشغيل بسكرة

أولا: لمحة تاريخية عن مديرية التشغيل بسكرة

كانت تدعى بمندوبية تشغيل الشباب ومقرها ضمن مكاتب الخزينة الجهوية الواقعة بحي أول نوفمبر 1954 بالقرب من حديقة 05 جويلية 1962 حيث كانت تضم 10 مكاتب لا تستوفي لأدنى شروط العمل، وذلك من 1990 إلى غاية 2005 مرورا بإنشاء مديرية التشغيل 2002 وفي سبتمبر 2005 تم الإنتقال إلى مكاتب في مقر الولاية كان عددها 12 مكتب وهي الأخرى لا تستوفي الشروط، خاصة وأن عدد المكاتب لا يستوعب عدد العمال، بالإضافة إلى نوعية الخدمات، وفي أكتوبر 2011 استفادت مديرية التشغيل من مقر جديد يتوفر على مختلف الوسائل المادية مما يسمح بتحسين في الخدمة العمومية.

وتبعا لتطور سوق الشغل على مستوى الوطن من جميع النواحي قامت الدولة بإنشاء مديريات للتشغيل لتحل محل المندوبيات في تسيير كل ما يتعلق بترقية التشغيل من ناحية الإستقلالية في التسيير من أجل إعطاء مرونة أكثر في تسيير مختلف الأجهزة الخاصة بالشغل من أجل تقليص نسبة البطالة، إلى غاية سنة 2007 حيث حولت الحكومة برامج التشغيل السابقة إلى مديرية النشاط الإجتماعي، وإنشاء جهاز جديد بموجب مرسوم تنفيذي رقم 08-126 المعدل والمتمم تسييره مديرية التشغيل بالتنسيق مع الوكالة الوطنية للتشغيل يعرف باسم جهاز المساعدة بالإدماج المهني الذي جاء شاملا لكل الفئات الشبانية للمجتمع من خلال إستيعابه لحاملي الشهادات سواء على مستوى القطاع العام أو القطاع الإقتصادي.

وتقوم مديرية التشغيل أيضا بالسهر على التسيير الحسن لملف العمالة الأجنبية من خلال دراسة ملفات العمال الأجانب ومنحهم جواز عمل يسمح لهم بالتوظيف داخل تراب الوطن مع السهر على إلتزام الشركات التي توظف أجناب على توظيف يد عاملة وطنية، وتوفير كل إمكانيات التكوين للشباب وهذا بالإضافة إلى وجود تنسيق بين مصالح المديرية من أجل إعداد أرقام إحصائية تكون شاملة على مدى تطور برامج التشغيل على مستوى الولاية من أجل تقليص من البطالة.

ثانيا: نشأة مديرية التشغيل بسكرة

أنشأت مديرية التشغيل لولاية بسكرة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20 - 05 المؤرخ في 21/01/2002 المعدل والمتمم والذي يحدد القواعد الخاصة بتنظيم مصالح التشغيل في الولاية وعملها وتعمل المديرية على تنفيذ سياسة التشغيل في الولاية بالتنسيق مع مختلف الوكالات والإدارات العمومية.

ثالثا: موقع مديرية التشغيل بسكرة

تقع مديرية التشغيل لولاية بسكرة في المنطقة الغربية من الولاية وذلك مقابل حمام الصالحين بحي 20 اوت 1955 وتقدر مساحته بـ: 1582م وتتكون من طابقين يحتوي الطابق الأول على: 11 مكتب بالإضافة إلى قاعة الاجتماعات أما الأرضي فيحتوي على 09 مكاتب فضلا عن قاعة الأرشيف وقاعة الإنتظار وتتوفر المديرية على مختلف الوسائل المادية والبشرية التي تسهم في الخدمة العمومية.

المطلب الثاني: أهمية مديرية التشغيل ومهامها

أولا: أهمية مديرية التشغيل

1. تطوير سياسة التشغيل على المستوى المحلي.
2. التنسيق مع مختلف القطاعات من أجل وضع ميكانيزمات وأسس تسيير التشغيل.
3. المساهمة بالإتصال مع مختلف المؤسسات من إيجاد الوسائل الخاصة بالتكوين والتشغيل.
4. توفير أكبر عدد ممكن من مناصب الشغل من أجل تقليص حجم البطالة.
5. القيام بأيام تحسيسية لأهمية الشغل ومدى توفير مختلف التجهيزات بالنسبة لأصحاب العمل.
6. القيام بتقارير دورية للوقوف على مدى فاعلية برامج التشغيل.

ثانيا: مهام مديرية التشغيل

تقوم مديرية التشغيل في الولاية بتطوير التدابير الرامية إلى تشجيع التشغيل وترقيته وبعثه، وتضعها حيز التنفيذ وتكلف مديرية التشغيل بما يأتي:

1. في مجال ترقية التشغيل

— تنظيم تنفيذ برامج التشغيل وتنشيطها ومراقبتها.

- تنفيذ سياسة ترقية التشغيل على المستوى المحلي ومساعدة الجماعات المحلية في إنجاز برامجها الهادفة إلى تنمية إمكانيات التشغيل بها.
- دراسة جميع كفاءات تطوير سياسة التشغيل البديلة والملائمة لخصوصيات الولاية.
- تقييم برامج ترقية التشغيل وإثرائها وتعزيزها.
- التقييم المنتظم لحالة تنفيذ مختلف برامج ترقية التشغيل التي يبادر بها القطاع والقيام عند الإقتضاء بتكييفها الضروري.
- تطوير هندسة التشغيل ووضع بنوك معطيات محلية تساعد على تنمية التشغيل.
- القيام بأي تحقيق أو دراسة ضرورية لتنمية البرامج البديلة الخاصة بترقية التشغيل أو تكليف من يقوم بذلك.
- دراسة أو إقتراح التدابير الرامية إلى تقليص كلفة التشغيل وتوجيه مساعدات الدولة نحو توسيع فرص التشغيل.
- تدعيم نشاط الحركة الجمعوية والحرص على إنسجامه في إطار ترقية التشغيل ومكافحة البطالة.

2. في مجال تنظيم التشغيل

- تشجيع تنمية التشغيل عن طريق أعمال وإقتراح تدابير تسمح بتقريب العرض من الطلب في مجال التشغيل بالاتصال مع الشركاء المعنيين.
- المساهمة بالاتصال مع المؤسسات المعنية في تعزيز التوافق بين السياسات العمومية الخاصة بالتشغيل وبالتكوين.
- وضع آليات المساعدة التقنية والإستشارية لمبادرات تنمية التشغيل المحلية.
- معرفة توجهات التشغيل على المستوى المحلي وتحديد القطاعات التي قد توفره.
- جمع كل المعطيات الإحصائية الخاصة بسوق العمل واستغلالها وتحليلها.
- إنّ مديرية التشغيل في الولاية تقوم بجمع المعلومات الضرورية من طرف جميع المؤسسات والمتدخلين في مجال التشغيل لأداء مهامها.

3. في مجال المحافظة على التشغيل وحركة اليد العاملة

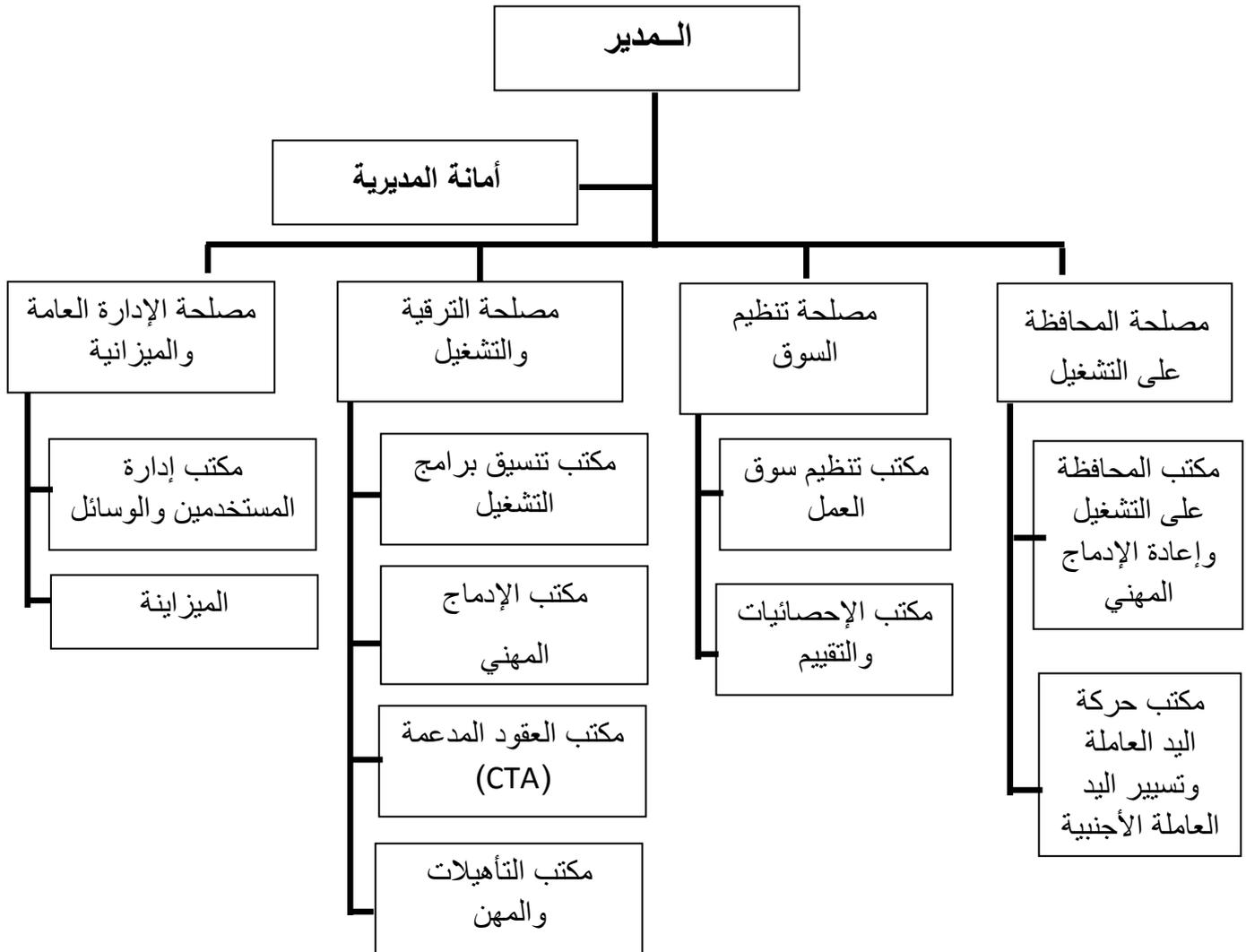
- السهر على تطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالمحافظة على التشغيل.
- الحث على جميع المبادرات الهادفة إلى المحافظة على التشغيل وتشجيعها.

- تأطير التحرك الجغرافي والمهني لليد العاملة ومتابعته وتشجيع التعويض ما بين الولايات وما بين القطاعات في نشاطات التوظيف قصد رفع مستوى تحقيق عروض التشغيل إلى أقصى حد.
- السهر على إحترام وتطبيق التشريع والتنظيم في مجال توظيف الأجانب وإعداد بطاقات والحصائل الدورية المرتبطة بها.

بالإضافة إلى ما سبق فإنّ مديرية التشغيل في الولاية تكلف بمتابعة نشاطات قطاع العمل والضمان الإجتماعي على المستوى المحلي وجمع المعلومات المتعلقة بالقطاع ومركزها والسهر على تطبيق التوجيهات الواردة من الإدارة المركزية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمديرية التشغيل بسكرة



المصدر: وثائق مقدمة من مصلحة الإدارة العامة والميزانية.

دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

1. مصلحة الإدارة العامة والميزانية: المحددة مهامها فيما يلي

- ضمان تسيير الوسائل البشرية والمادية لمصالح المديرية الولائية.
- تقييم الإحتياجات المالية واستعمال الإعتمادات الممنوحة والحرص على تسييرها بطريقة ناجحة.
- تسجيل كافة المعاملات المحاسبية.
- معالجة العمليات الخاصة بتحديد اجور العمال.
- دراسة المسارات المهنية للعمال.
- إعداد وتسيير البرامج التكوينية للإطارات.

2. مصلحة ترقية التشغيل والإدماج المهني: وتتكفل بما يأتي

- تطبيق برامج ترقية التشغيل على المستوى المحلي، بالتعاون مع مختلف المتدخلين.
- تحديد المهن الجديدة والتأهيلات قصد الزيادة من إمكانيات الإدماج المهني.

وتتكون من ثلاث مكاتب:

- مكتب تنسيق برامج التشغيل.
- مكتب الإدماج المهني.
- مكتب التأهيلات والمهن.

3. مصلحة تنظيم سوق العمل وتسييره: وتتكفل بما يلي

- تطبيق آليات تنظيم سوق العمل والمتابعة.
- تقييم الإحصائيات حول التشغيل.

وتتكون من مكنتين:

- مكتب تنظيم سوق العمل.
- مكتب الإحصائيات والتقييم.

4. مصلحة المحافظة على التشغيل وحركة اليد العاملة: وتتكفل بما يأتي

- المبادرة بأعمال تشجيع إعادة الإدماج المهني واقتراحها والمحافظة على التشغيل الموجود.
- جمع المعطيات المتعلقة بتدفق اليد العاملة المهاجرة والحرص على تطبيق التشريع والتنظيم المسير لليد العاملة.

وتتكون من مكاتبين:

– مكتب المحافظة على التشغيل وإعادة الإدماج المهني.

– مكتب حركة اليد العاملة وتسيير اليد العاملة الأجنبية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية، تحليل البيانات وإختبار الفرضيات

إهتم هذا المبحث بتحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة، ومختلف الأدوات المستعملة في التحليل، كما تضمن تحليل الإستبيان المقدم إلى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

ولقد قسمنا هذا المبحث كالتالي:

- **المطلب الأول:** منهجية الدراسة الميدانية.
- **المطلب الثاني:** دراسة وتحليل البيانات.
- **المطلب الثالث:** إختبار الفرضيات.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

تناول هذا المطلب تحديد مجتمع وعينة الدراسة وكذلك الأدوات المستعملة

أولاً: تحديد مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الإداريين الذين يعملون في مديرية التشغيل بسكرة، وذلك لسنة 2019، حيث يقدر عدد العاملين بـ 62 عامل منهم 50 إداري، وبما أنّ الدراسة تهتم بتسمية الكفاءات فإنّ مجتمع الدراسة يتمثل في الإداريين الذي يقدر عددهم بـ 50 إداري في المؤسسة.

ثانياً: تحديد عينة الدراسة

بما أنّ مجتمع الدراسة يعتبر محدود، وبالتالي قمنا بدراسة المجتمع بأكمله والمتمثل في 50 إداري، حيث قمنا بتوزيع الإستبيان على الإداريين الذي بلغ عددهم 50 وبعد جمع الإستبيانات قمنا بإستبعاد 02 لعدم إكتمالها وعدم الإجابة بطريقة صحيحة، وإعتمدنا 48 إستبيان للدراسة. والجدول التالي يوضح ما يلي:

الجدول رقم (02): يوضح عدد الإستبيانات المعتمدة في الدراسة

الإستبيان	العدد	النسبة %
الصالحة للتحليل	48	96%
المستبعدة	02	04%
العدد الإجمالي للإستبيانات	50	100%

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على النتائج المحصلة من الإستبيان

ثالثاً: أدوات الدراسة

لجأنا إلى استخدام مجموعة من الأدوات بهدف جمع البيانات اللازمة للدراسة وذلك تماشياً مع نوعية الموضوع وتمثل في:

1. المقابلة:

يقصد بالمقابلة تلك الوسيلة المستعملة لدراسة سلوك فرد أو مجموعة أفراد للحصول على الإجابة للأسئلة، وقد إعتدنا في بحثنا المقابلة مع مدير المؤسسة وذلك بهدف جمع المعلومات حول مدى الإهتمام بالمناخ التنظيمي وتنمية الكفاءات في المؤسسة.

2. الإستبيان:

تقتضي أهداف الدراسة وما تطرحه من تساؤلات ضرورة الإستعانة بإستبيان موجه إلى الإداريين للإجابة عليها.

3. الهدف من الإستبيان:

يهدف الإستبيان إلى التعرف على المناخ التنظيمي وتقييمه ومدى تأثيره على تنمية الكفاءات داخل المؤسسة والطرق المتبعة في ذلك، وهذا من خلال الأجزاء الثلاث التي يتكون منها الإستبيان:

• الجزء الأول: معلومات عامة

يتعلق الجزء الأول من الإستبيان بالمعلومات الشخصية والوظيفية للعينة من حيث السن، الجنس، المؤهل العلمي والخبرة (سنوات الخبرة) والمستوى الوظيفي.

• الجزء الثاني:

يهتم الجزء الثاني من الإستبيان بالمناخ التنظيمي وذلك من خلال أربع أبعاد التي تم إختيارها للدراسة (الهيكل التنظيمي، القيادة، الإتصال والحوافز)

وكانت عدد العبارات 15 عبارة قسمت كما يلي:

– الهيكل التنظيمي: يتكون من 05 عبارات والتي تهتم بمدى توافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة للمديرية وكذا توافقه مع مهام عمل المديرية وكذلك درجة الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين...إلخ.

- القيادة: تتكون من 04 أسئلة أو عبارات وتهتم بمشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، تشجيع المدير للمرؤوسين على تحين أساليب العمل وتنمية مهاراتهم الوظيفية وتطويرها وكذا متابعة المدير سير العمل وفقا للأنظمة والتعليمات ويحرص على سير العمل.
 - الإتصال: والمتكون من 03 عبارات وتهتم بمدى سرعة الإتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، بذل الإدارة جهدا لإزالة المعوقات التي تعيق الإتصالات وكذلك مدى إستخدام الوسائل الحديثة في الإتصالات.
 - الحوافز: متكونة من 03 عبارات وتهتم بالأجر الذي يتقاضوه العمال والخدمات المقدمة لهم (نقل، أكل، علاج...) وكذلك تهتم بتقديم شهادات تقدير للعاملين وتشجيعهم على العمل بكفاءة.
- الجزء الثالث:

يتعلق هذا الجزء بتنمية الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال 07 عبارات، الذي يتمحور حول حرص وإهتمام المؤسسة بالأفكار الجديدة، وتمنح حرية طرح الآراء ومشاركتها مع مرؤوسيه وهذا بتوفير المناخ المناسب والتقنيات الحديثة وتنظيم دورات تدريبية للعمال من أجل تنمية مهاراتهم وقدراتهم.

4. ثبات صدق المقياس:

قصد التأكد من صدق المقياس المستعمل في الدراسة تم عرضه على مجموعة من الأساتذة، كما تاكدت فاعليته وثباته من خلال قياس معامل كرونباخ ألفا، حيث بلغ 80,6% بين العبارات المكونة للهيكل التنظيمي، و 80,7% فيما يخص عبارات القيادة، بينما بلغ 80,0% بين عبارات الإتصال، و 64,2% بين عبارات الحوافز، وبلغ 96,2% لتنمية الكفاءات.

أما قيمته بين كل عبارات المقياس فقد بلغت 95,5% وبالتالي فهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية ودليل على الإتساق والثبات بين عبارات النموذج المستعمل، ومنه فالمقياس يتمتع بدلالات ثبات عالية. وهذا ما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم (03) يوضح: معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الإستبيان

المحاور	أبعاد المناخ التنظيمي					البيان
	تنمية الكفاءات بالمؤسسة	تنمية الكفاءات	الحوافز	الإتصال	القيادة	
عدد العبارات	07	03	03	03	04	05
معامل كرونباخ ألفا	%96,2	%64,2	%88,0	%80,7	%80,6	%95,5

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على النتائج المحصلة من الإستمارة

كما تم قياس الجزء الثاني والثالث بإستخدام مقياس "ليكرت" الخماسي لأنه أنسب المقاييس التي تسمح بقياس أبعاد المناخ التنظيمي محل الدراسة وكذلك بقياس تنمية الكفاءات بالمؤسسة، حيث قمنا بإعطاء الدرجات التالية موزعة على مقياس "ليكرت" وذلك كما يلي:

- موافق بشدة: درجة 01.
- موافق: درجة 02.
- محايد: درجة 03.
- غير موافق: درجة 04.
- معارض: درجة 05.

وتقاس درجة الموافقة كالتالي:

0	2,5	3,5	5
مرتفعة	متوسطة	منخفضة	درجة الموافقة

رابعاً: الأدوات الإحصائية المستعملة

شملت منهجية معالجة بيانات الدراسة الإستعانة ببرمجة الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية **SPSS** (Statistical Package for Social Sciences) على إستخدام الأدوات التالية:

1. إختبار معامل الثبات الخاص بالمقياس بإستخدام معامل كرونباخ ألفا

$$x = \frac{n}{n-1} (1 - \frac{\sum vt}{vi})$$

بحيث: x يمثل ألفا كرونباخ. n = يمثل عدد الأسئلة.

$$Vi = \text{يمثل التباين في مجموع المحاور للإستمارة.}$$

$$Vt = \text{يمثل التباين لأسئلة المحور.}$$

2. التكرار والنسب لوصف بيانات عينة الدراسة: من حيث خصائصها، وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = (\text{تكرار المجموعة} / \text{المجموع الكلي للتكرارات}) \times 100.$$

3. المتوسطات الحسابية: لمعرفة درجة موافقة أفراد العينة على كل محور من محاور المناخ التنظيمي (الهيكلي التنظيمي، القيادة، الإتصال والحوافز) التي تطبقها المؤسسة وكذلك تنمية الكفاءات.

$$S = \frac{\sqrt{(X-X)^2}}{N}$$

الإنحراف المعياري S للتعرف على درجة التشتت لقيم إجابات أفراد العينة على المتوسط الحسابي.

4. أساليب الإرتباط والإنحدار وما يصاحبها من إختبار **T**: وذلك لتحديد العلاقة بين كل بعد أو محور من محاور

المناخ التنظيمي المطبقة من طرف المؤسسة (مستقل) وتنمية الكفاءات (تابع)، حيث تم إختبار الفرضية عند مستوى دلالة 5% (درجة الثقة في هذه الحالة 95%).

5. إختبار التوزيع الطبيعي: لتحقيق شروط إستخدام معامل بيرسون يتطلب الأمر إجراء إختبار التوزيع الطبيعي

Normal distribution للتأكد من إتباع البيانات التوزيع الطبيعي وذلك بإستخدام إختبار كلومغروف Samirnov One sample kolomogorov – test والجدول الآتي يبين النتائج التي توصلنا إليها.

الجدول رقم (04) يوضح: المستوى المعنوي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الإختبار	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	0,774	0,587
تنمية الكفاءات	1,464	0,512

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على النتائج المحصلة من الإستمارة

من خلال الجدول يتبين أن الدلالة الإحصائية لإختبار كلومغروف للمتغير المستقل (المناخ التنظيمي) قد بلغت 0,587 وللمتغير التابع (تنمية الكفاءات للمؤسسة) بلغت 0,512 وهما أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 5% مما يدل على أنّ المتغيرين المستقل والتابع يتبعان التوزيع الطبيعي، وبالإعتماد على نظرية النزعة المركزية والتي تشير إلى أنّه كلما كان حجم العينة أكبر من 30 وكان له وسط حسابي وتباين فإنّ توزيع المعاينة للوسط الحسابي يقترب من التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: دراسة وتحليل البيانات

حاولنا في هذا المطلب دراسة المعلومات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، إضافة إلى تحليل البيانات المتعلقة بالمناخ التنظيمي من خلال أبعاده الأربعة محل الدراسة وتنمية الكفاءات في المؤسسة.

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة

للتعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة، تناول الجزء الأول من الإستبيان بعض المعلومات الشخصية والمتمثلة في السن، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة والمستوى الوظيفي.

1. السن: تم توزيع أفراد العينة حسب السن إلى خمس فئات كما يلي:

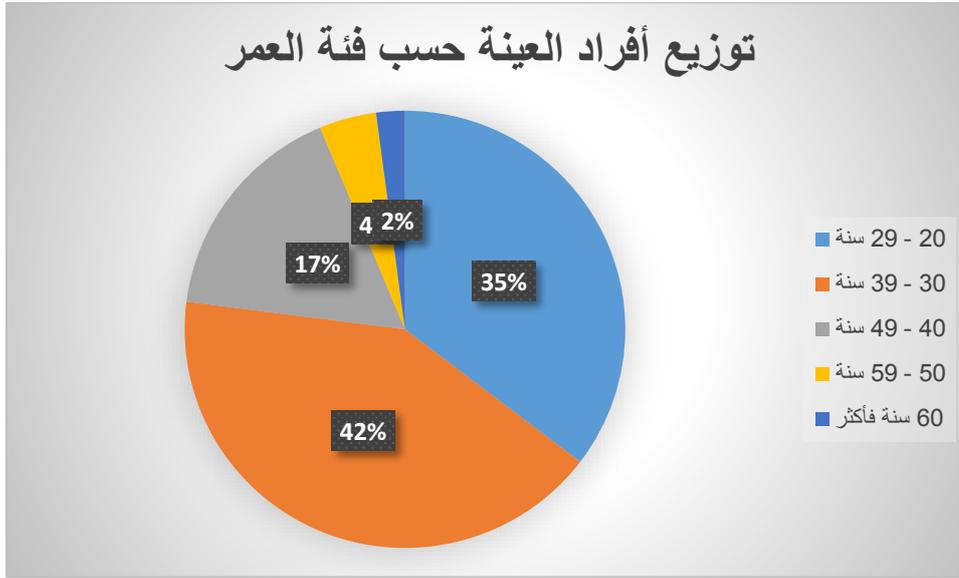
الجدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب فئة العمر

النسبة %	التكرار	العمر
35,4%	17	20 – 29 سنة
41,7%	20	30 – 39 سنة
16,7%	8	40 – 49 سنة
4,2%	2	50 – 59 سنة
2,1%	1	60 سنة فأكثر

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على النتائج المحصلة من الإستمارة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنّ نسبة 35,4% من أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة، ونسبة 41,7% من أفراد العينة في الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة، ونسبة 16,7% من أفراد العينة في الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة، أما الفئة العمرية من 50 إلى 59 سنة بلغت نسبتها 4,2%، أما أفراد العينة الفئة العمرية 60 سنة فأكثر بلغت نسبتهم 2,1%.

الشكل رقم (03) دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على النتائج المحصلة من الإستمارة

2. توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس:

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس كما يلي:

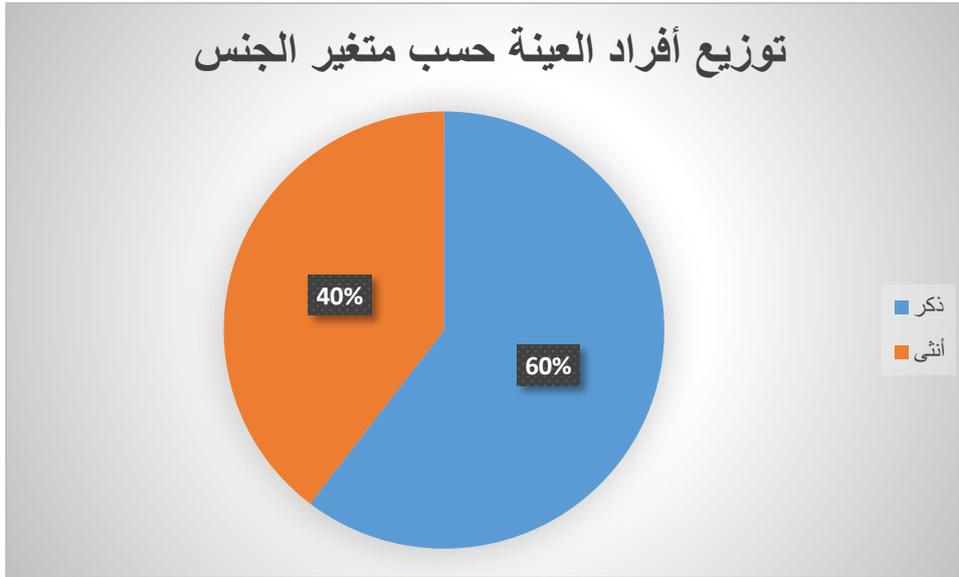
جدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
60,4%	29	ذكر
39,6%	19	أنثى
100%	48	المجموع

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على النتائج المحصلة من الإستمارة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنّ نسبة 60,4% من العينة ذكور، وأما نسبة 39,6% إناث، والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الشكل رقم (04) يوضح دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على النتائج المحصلة من الإستمارة

3. المؤهل العلمي: يمثل الجدول التالي أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

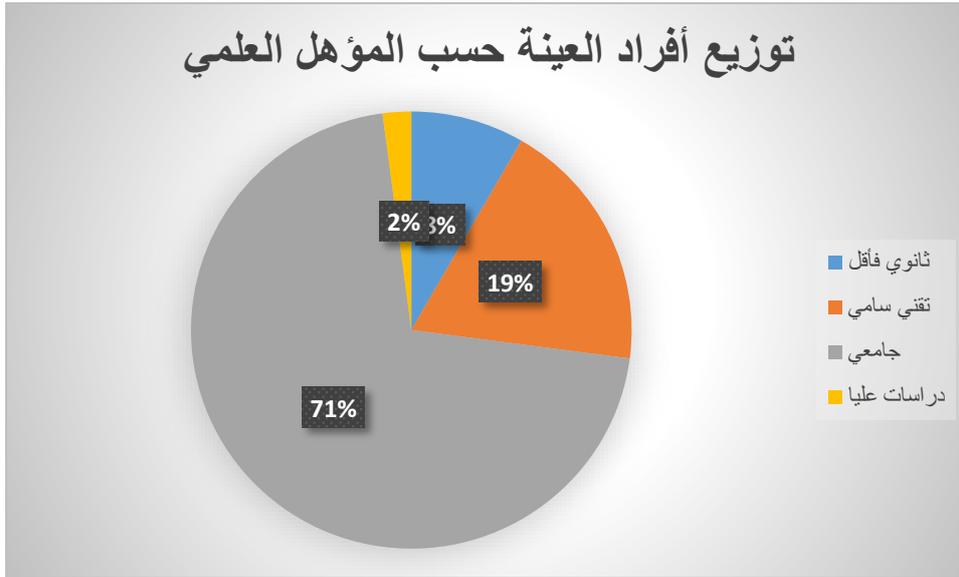
جدول رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	تقني سامي	جامعي	دراسات عليا	المجموع
التكرار	04	09	34	01	48
النسبة %	8,33%	18,75%	70,83%	2,09%	100%

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على النتائج المحصلة من الإستمارة

إتضح من خلال الجدول أعلاه أنّ أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى جامعي إذ بلغت نسبتهم 70,83%، أمّا ثانوي فأقل فبلغت نسبتهم 8,33%، وأمّا تقني سامي فبلغت نسبتهم 18,75% من أفراد العينة، والدراسات العليا كانت ضئيلة حيث بلغت نسبتهم 2,09%. والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

الشكل رقم (05): يوضح دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على النتائج المحصلة من الإستمارة

4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية: الجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.

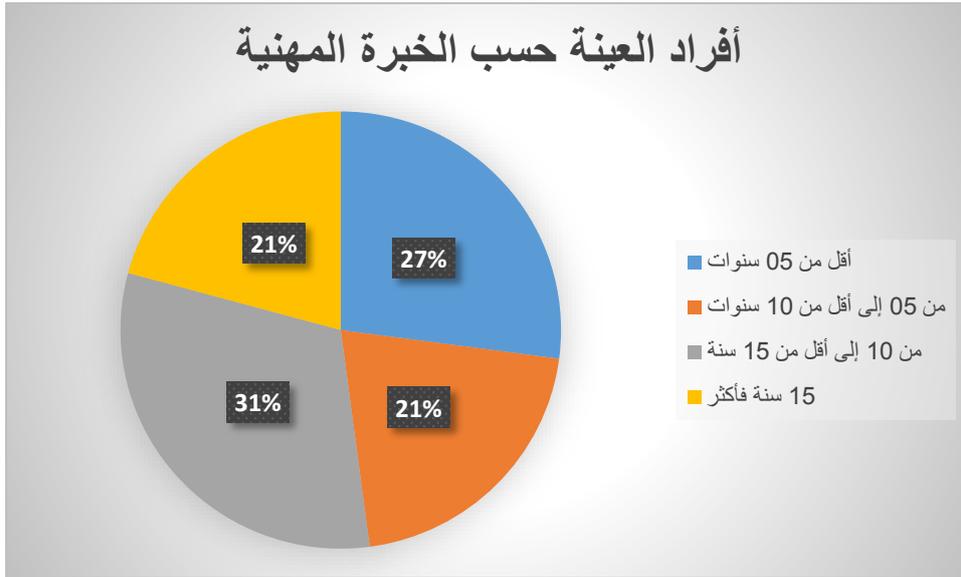
جدول رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 15 سنة فأكثر	المجموع
التكرار	13	10	15	10	48
النسبة %	27,1%	20,8%	31,3%	20,8%	100%

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على النتائج المحصلة من الإستمارة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 31,3% من أفراد العينة لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة مهنية، وأما نسبة 27,1% من أفراد العين لديهم أقل من 05 سنوات خبرة مهنية، أما نسبة 20,8% من أفراد العينة لديهم ما بين 05 إلى 10 سنوات خبرة مهنية، ونفس النسبة لديهم كذلك خبرة مهنية 15 سنة فأكثر. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (06) دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على النتائج المحصلة من الإستمارة

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بمحاور المناخ التنظيمي وتنمية الكفاءات في المؤسسة

تعرضنا فيما يلي إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات (22 عبارة) المقسمة إلى جزأين، الأول للمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة، الإتصال والحوافز)، والجزء الثاني لتنمية الكفاءات.

1. المناخ التنظيمي

1.1- الهيكل التنظيمي

يوضح الجدول الموالي المتوسط والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على الهيكل التنظيمي المطبق على أفراد العينة:

جدول رقم (09): يوضح تقييم الهيكل التنظيمي في مديرية التشغيل بسكرة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبارة	الرقم	
				معارض	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
3	متوسطة	1,188	3,31	2	31	1	8	6	ت	يتوافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة للمديرية	01
				4,2	64,6	2,1	16,7	12,5	%		

4	متوسط	1,101	3,35	4	25	6	10	3	ت	يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام عمل المديرية	02
				8,3	52,1	12,5	20,8	6,3	%		
1	مرتفعة	1,084	2,15	-	10	1	22	15	ت	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين	03
				-	20,8	2,1	45,8	31,3	%		
2	مرتفعة	1,052	2,15	-	9	3	22	14	ت	تناسب تخصصات العاملين بالمديرية مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم	04
				-	18,8	6,3	45,8	29,2	%		
5	متوسطة	1,005	3,4	2	29	5	10	2	ت	خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين واضحة بمديريتك	05
				4,2	60,4	10,4	20,8	4,2	%		
	متوسطة	0,816	2,87	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للهيكل التنظيمي							

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على النتائج المحصلة من الإستمارة

من خلال الجدول يتضح أن العبارات 1 و2 حصلت على متوسطات حسابية مرجحة بـ3,31 و3,35 على الترتيب، مما عكس درجة موافقة متوسطة وذلك بإنحراف معياري 1,188 و1,101 على الترتيب، بينما حصلت كل من العبارة 3 و4 على نفس المتوسط الحسابي يقدر بـ2,15 وهذا ما يترجم موافقة مرتفعة بإنحراف معياري يقدر بـ: 1,084 و1,052 على الترتيب، في حين حصلت العبارة 5 على متوسط حسابي يقدر بـ3,40 مما يعكس درجة موافقة متوسطة بإنحراف معياري يقدر بـ1,005.

أما فيما يتعلق بالمعدل العام للمتوسطات الحسابية يقدر بـ2,87 مما يعكس درجة موافقة متوسطة على الهيكل التنظيمي وإنحراف معياري الذي قدر بـ0,816.

2.1- القيادة:

يوضح الجدول الموالي المتوسط والإنحراف المعياري ودرجة الموافقة على القيادة وأثرها على أفراد العينة.

جدول رقم (10): يبين تقييم القيادة في مديرية التشغيل بسكرة

الترتيب	درجة الموافقة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبارة	الرقم	
				معارض	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
2	متوسطة	1,288	3,15	2	28	2	7	9	ت	يتابع المدير سير العمل وفقا للأظمة والتعليمات ويحرص على سير العمل الروتيني	06
				4,2	58,3	4,2	14,6	18,8	%		
3	متوسطة	1,760	3,25	2	28	4	8	6	ت	يتخذ المدير القرارات لوحده دون إستشارة	07
				4,2	58,3	8,3	16,7	12,5	%		
1	متوسطة	1,176	2,98	2	24	4	16	5	ت	يقوم المدير بمعاينة المقصرين في أداء العمل.	08
				4,2	43,8	8,3	33,3	10,4	%		

4	متوسطة	1,304	3,29	7	21	6	7	7	ت	يشجع المدير المرؤوسين على تحيين أساليب العمل وتنمية مهاراتهم الوظيفية وتطويرها	09
				14,6	43,8	12,5	14,6	14,6	%		
	متوسطة	0,984	3,17	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للقيادة							

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على النتائج المحصلة من الإستمارة

نلاحظ من خلال الجدول أن العبارات 6 و 7 و 8 و 9 تظهر متوسطات حسابية 3,15 و 3,25 و 2,98 و 3,29 على الترتيب وهذا ما يعكس موافقة متوسطة لأفراد العينة بإنحرافات معيارية 1,288 و 1,760 و 1,176 و 1,304 على الترتيب مما يترجم موافقة متوسطة لأفراد العينة.

أما المعدل العام للمتوسطات الحسابية يقدر بـ 3,17 نفس درجة موافقة متوسطة على القيادة بإنحراف معياري عام يقدر بـ 0,984.

3.1- الإتصال:

يوضح الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على عملية الإتصال للمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (11): يوضح تقييم الإتصال في مديرية التشغيل بسكرة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبرة	الرقم	
				معارض	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
2	متوسطة	1,052	3,48	4	28	6	7	3	ت	تتم الإتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة	10
				8,3	58,3	12,5	14,6	6,3	%		

3	منخفضة	0,890	3,63	4	30	7	6	1	ت	تبذل الإدارة جهداً لإزالة المعوقات التي تعيق الاتصالات	11
				8,3	62,5	14,6	12,5	2,1	%		
1	متوسطة	1,086	3,40	3	28	6	7	4	ت	تعتمد الإدارة على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات	12
				6,3	58,3	12,5	14,6	8,3	%		
	منخفضة	0,910	3,50	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للإتصال							

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على النتائج المحصلة من الإستمارة

من الجدول أعلاه نلاحظ أنّ أفراد عينة الدراسة يبدون موافقة منخفضة للعبارة 11 لإنطوائها على متوسط حسابي يقدر بـ 3,63 وانحراف معياري يقدر بـ 0,890، بينما العبارات 10 و 12 يبدون موافقة متوسطة بمتوسطات حسابية تقدر بـ 3,48 و 3,40 على الترتيب وانحرافات معيارية تقدر بـ 1,052 و 1,086 على الترتيب.

أما فيما يخص المعدل العام للمتوسطات الحسابية يقدر بـ 3,50 مما يعكس درجة موافقة منخفضة على عملية الإتصال بإنحراف معياري عام يقدر بـ 0,910.

4.1- الحوافز:

يوضح الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على الحوافز المقدمة لعينة الدراسة بالمؤسسة.

جدول رقم (12): يوضح تقييم الحوافز في مديرية التشغيل بسكرة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبارة	الرقم	
				معارض	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
2	متوسطة	1,521	3,17	14	10	1	16	7	ت	يتقاضى العاملون أجراً يتوافق مع الجهد الذي يبذلونه	13
				29,2	20,8	2,1	33,3	14,6	%		

1	متوسطة	1,667	3,15	2	24	7	9	6	ت	تقدم المؤسسة خدمات إجتماعية كالنقل، الأكل والعلاج	14
				4,2	50,0	14,6	18,8	12,5	%		
3	منخفضة	1,156	3,56	8	26	2	9	3	ت	تقدم المؤسسة شهادات تقدير للعاملين لتشجيعهم على العمل بكفاءة.	15
				16,7	54,2	4,2	18,8	6,3	%		
		متوسطة	0,988	3,29	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للحوافز						

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على النتائج المحصلة من الإستمارة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ إتجاهات أفراد العينة نحو الفقرات 13 و14، كانت ضمن الموافقة المتوسطة 3,17 و3,15 على الترتيب بإنحرافات معيارية تقدر بـ1,521 و1,667. بينما العبارة 15 توحى بدرجة الموافقة منخفضة بمتوسط حسابي يقدر بـ3,56 وإنحراف معياري يقدر بـ1,156.

أمّا فيما يخص المعدل العام للمتوسطات الحسابية يقدر بـ3,29، مما يعكس درجة متوسطة للموافقة على الحوافز بإنحراف معياري يقدر بـ0,988.

2. تنمية الكفاءات: ندرس هنا بعد واحد وهو كالتالي:

1.2- تنمية الكفاءات:

يتضمن هذا المحور 7 عبارات تقيس مجملها إتجاهات عينة الدراسة نحو تنمية المهارات وتطوير الكفاءات في المؤسسة، والجدول الموالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لكل عبارة.

جدول رقم (13): يوضح تقييم تنمية الكفاءات في مديرية التشغيل بسكرة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبرة	الرقم	
				معارض	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
3	منخفضة	1,300	3,60	15	15	5	10	3	ت	تحرص إدارة المؤسسة على الإهتمام بالأفكار الجديدة للعاملين	16
				31,3	31,3	10,4	20,8	6,3	%		
7	منخفضة	1,216	3,73	15	18	4	9	2	ت	تمنح المؤسسة العاملين حرية طرح آرائهم، أفكارهم ومقترحاتهم وإن كانت مخالفة لرأي رؤسائهم	17
				31,3	37,5	8,3	18,8	4,2	%		
5	منخفضة	1,223	3,69	14	18	6	7	3	ت	توفر المؤسسة المناخ المناسب لتطبيق الأفكار الجديدة للعاملين	18
				29,2	37,5	12,5	14,6	6,3	%		

6	منخفضة	1,237	3,71	15	17	6	7	3	ت	تشجع المؤسسة بمختلف الطرق المبادرات الجديدة وتبناها	19
				31,3	35,4	12,5	14,6	6,3	%		
2	منخفضة	1,304	3,54	14	16	2	14	2	ت	تشجع المؤسسة على توفير تقنيات حديثة ومنتجات مساعدة للعاملين على حل المشاكل وطرق حلها	20
				29,2	33,3	4,2	29,2	4,2	%		
1	متوسطة	1,425	3,40	13	16	2	11	6	ت	تسعى المؤسسة لتنمية وتطوير قدرات العاملين على تشخيص المشاكل وطرق حلها	21
				27,1	33,3	4,2	22,9	12,5	%		
4	منخفضة	1,326	3,67	15	17	7	3	6	ت	توفر الإدارة التدريب المناسب	22

										للعاملين لتمكنهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة وبكفاءة.
				31,3	35,4	14,6	6,3	12,5	%	
	منخفضة	1,167	3,62	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لتنمية الكفاءات						

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على النتائج المحصلة من الإستمارة

من الجدول أعلاه يتضح أنّ العبارات 16 و 17 و 18 و 19 و 20 و 22 حصلت على متوسطات حسابية مرجحة على الترتيب 3,60 و 3,73 و 3,69 و 3,71 و 3,54 و 3,67، مما يعكس درجة موافقة منخفضة وذلك بإنحرافات معيارية على الترتيب تقدر بـ: 1,300 و 1,216 و 1,223 و 1,237 و 1,304 و 1,326، بينما حُضيت العبارة 21 على متوسط حسابي يقدر بـ 3,40 وهذا ما يترجم موافقة متوسطة بإنحراف معياري يقدر بـ 1,425.

أمّا فيما يتعلق بالمعدل العام للمتوسطات الحسابية فيقدر بـ 3,62 مما يعكس درجة موافقة منخفضة بإنحراف معياري الذي قدر بـ 1,167.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

تناولنا في هذا المطلب إختبار فرضيات الدراسة للتعرف على مدى صحتها إضافة إلى عرض النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة.

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وتنمية الكفاءات، لإختبار هذه الفرضية لابد من التعرف ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات وكل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة، الإتصال والحوافز)، وذلك بإعتبار تنمية الكفاءات متغير تابع وكل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي متغير مستقل، حيث يتم قبول أو رفض الفرضية بالإعتماد على مستوى المعنوية، إذ نرفض الفرضية إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0,05 أي 5%، ويسمى كذلك مستوى الدلالة.

كما قمنا بحساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي السابقة الذكر وتنمية الكفاءات، مع العلم أن قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (-1) و (1) وكلما إقتربت من الصفر (0) دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرين بينما كلما إقتربت قيمته من 1 دل ذلك على وجود علاقة قوية جدا بينهما، ونستدل على طبيعة العلاقة بين المتغيرين إذا كانت طردية أو عكسية عن طريق إشارة معامل الارتباط، فإذا كانت إشارته موجبة فهذا دليل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين.

أما معامل التحديد سنستدل به على درجة تأكيد كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي على تنمية الكفاءات.

1. إختبار الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتنمية الكفاءات في مديرية التشغيل بسكرة، والجدول الموالي يوضح ما يلي:

جدول رقم (14): يوضح إختبار الفرضية للعلاقة بين الهيكل التنظيمي وتنمية الكفاءات

مستوى الدلالة	درجة الحرية	معامل الإنحدار b	T المحسوبة	معامل التحديد	معامل الإرتباط	
0,039	1 46 47	1,035	5,507	0,387	0,630	الهيكل التنظيمي

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على النتائج المحصلة من الإستمارة

من خلال الجدول فإن مستوى الدلالة يساوي 0,039 وهو أقل من 0,05 وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتنمية الكفاءات، أي أن الفرضية صحيحة ويؤكد ذلك معامل الإرتباط المقدر بـ: 0,630 الذي يدل على وجود علاقة طردية بينهما وقوية، ومن معامل التحديد نجد أنّ الهيكل التنظيمي يؤثر ويتحكم في تنمية الكفاءات بـ 38,7%.

2. إختبار الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وتنمية الكفاءات البشرية في مديرية التشغيل بيسكرة، والجدول الموالي يوضح ما يلي:

جدول رقم (15): يوضح إختبار الفرضية للعلاقة بين القيادة وتنمية الكفاءات

مستوى الدلالة	درجة الحرية	معامل الإنحدار b	T المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0,045	1 46 47	0,767	7,921	0,577	0,760	القيادة

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على النتائج المحصلة من الإستمارة

من خلال الجدول فإن مستوى الدلالة يساوي 0,045 وهو أقل من 0,05 وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وتنمية الكفاءات، ويؤكد ذلك معامل الارتباط المقدر بـ: 0,760 الذي يدل على وجود علاقة طردية بينهما وقوية، ومن معامل التحديد أنّ القيادة تؤثر وتتحكم في تنمية الكفاءات البشرية بـ 57,7%.

3. إختبار الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال وتنمية الكفاءات البشرية في مديرية التشغيل بيسكرة، والجدول الموالي يوضح ما يلي:

جدول رقم (16): يوضح إختبار الفرضية للعلاقة بين الإتصال وتنمية الكفاءات

مستوى الدلالة	درجة الحرية	معامل الإنحدار b	T المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0,711	1 46 47	0,140	10,375	0,701	0,837	الإتصال

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على النتائج المحصلة من الإستمارة

من خلال الجدول السابق فإن مستوى الدلالة يساوي 0,711 وهو أكبر من 0,05 وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الإتصال وتنمية الكفاءات في مديرية التشغيل ببيسكرة، وبالتالي نرفض الفرضية.

4. إختبار الفرضية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتنمية الكفاءات البشرية في مديرية التشغيل ببيسكرة، والجدول الموالي يوضح ما يلي:

جدول رقم (17): يوضح إختبار الفرضية للعلاقة بين الحوافز وتنمية الكفاءات

مستوى الدلالة	درجة الحرية	معامل الإنحدار b	T المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0,011	1 46 47	1,247	5,227	0,373	0,610	الحوافز

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على النتائج المحصلة من الإستمارة

من خلال الجدول فإن مستوى الدلالة يساوي 0,011 وهو أقل من 0,05 وبالتالي يمكن القول أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتنمية الكفاءات، ويؤكد ذلك معامل الارتباط المقدر بـ 0,610 الذي يدل على وجود علاقة طردية بينهما وقوية كذلك.

ومن معامل التحديد نجد أن الحوافز تؤثر وتتحكم في تنمية الكفاءات بنسبة 37,3%.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها في مديرية التشغيل ببسكرة تبين أنّ هذه الأخيرة تسعى للحفاظ على المورد البشري وتوليه المكانة الأكبر من خلال تلبية حاجاته ورغباته المتعددة وكذلك خلق مناخ عمل يشجع العاملين على المبادرات الجديدة وتنمية مهاراتهم، وكذلك إشراكهم في إتخاذ القرارات وهذا يدل على أن نمط القيادة مناسب، حيث تبين أن درجة موافقة مجتمع الدراسة على الهيكل التنظيمي والقيادة بالمؤسسة كانت متوسطة، بينما كانت الموافقة على عملية الإتصال منخفضة، كما كانت الموافقة على إستعمال الحوافز من وجهة نظر أفراد المجتمع المدروس متوسطة. أما من ناحية تنمية الكفاءات فكان رأي المجتمع المدروس منخفض.

وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة تحاول إستعمال مختلف الحوافز وكذلك إستعمال النمط القيادي المناسب، كما تسعى إلى الوصول إلى تنمية الكفاءات البشرية ومختلف الإبداعات الإدارية.

خاتمة

الخاتمة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع في جزئيه النظري في كل من الفصلين الأول والثاني منه، وجدنا أن المورد البشري يعتبر الركيزة الأساسية لإستمرار المنظمات وأداة لتحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها، لدى أصبح التحدي الكبير الذي تواجهه أي منظمة في الوقت الحالي هو كيفية الدفع به لتحقيق أهدافها، لأجل ذلك يجب فهم الدوافع والتصرفات وأنماط السلوك لمعرفة كيفية تسييره وتحفيزه بطريقة فعالة تساعد على بث فيه روح التعاون والإبداع والرغبة في تطوير المهارات داخل المنظمة، بحيث يحس العامل بأنه جزءاً من المؤسسة، ويدلي بآرائه ويشارك في إتخاذ القرارات.

ولاشك أنّ من بين هذه الأهداف الوصول بمستوى العاملين إلى الإبداع لا سيما الإبداع الإداري وتنمية الكفاءات، الذي لا بد وأن توفر له المنظمة عدة شروط لبلوغه من بينها المناخ التنظيمي اللازم كالهيكل التنظيمي الملائم وفتح الحوار والإتصال بين الإدارة والعاملين والإعتماد على التدريب لإعداد المورد البشري وتأهيله، كما تبين أن الإبداع الإداري يتأثر بالخبرة أي الكفاءات والمهارات التي تؤدي إلى تفكير إبداعي، وكذلك نمط قيادي يهتم بالعاملين ويدرس خصوصياتهم ورغباتهم ويدفعهم إلى تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة في آن واحد.

وأخيراً الحوافز (مادية، معنوية) والتي تنص على أنّ الكفاءات البشرية لا بد وأن تكون لديها رغبة قوية في العمل ومن شأنها ترفع من حماس ودافعية العاملين لأداء مهامهم وإشباع حاجاتهم ما قد يزيد من جودة النواتج.

أما الدراسة في جانبها التطبيقي بمديرية التشغيل ببسكرة تم التوصل إلى أنّ المؤسسة في عملية إتصالها بين الرؤساء والمرؤوسين كانت منخفضة وهذا حسب رأي عينة الدراسة، بينما بقية أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة، التحفيز) كانت تستعمل بدرجة متوسطة.

كما تم التوصل إلى أنّه من شأن المناخ التنظيمي وأبعاده (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، الإتصال) التأثير على تنمية الكفاءات البشرية بمديرية التشغيل ببسكرة وله دور كبير.

أولاً: نتائج الدراسة

من خلال ما تم التطرق إليه تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتنمية الكفاءات بمديرية التشغيل ببسكرة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وتنمية الكفاءات بمديرية التشغيل ببسكرة.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال وتنمية الكفاءات بمديرية التشغيل ببسكرة.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتنمية الكفاءات بمديرية التشغيل ببسكرة.

5. تستعمل مديرية التشغيل بيسكرة نوعاً ما حوافر معنوية لرفع مستوى العاملين وأخرى سلبية.
6. تستعمل مديرية التشغيل بيسكرة حوافر مادية لرفع مستوى العاملين.
7. لا تقوم مديرية التشغيل بيسكرة بدورات تدريبية مكثفة للعاملين لتشجيعهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.
8. حرصها منخفض نوعاً ما على الإهتمام بالأفكار الجديدة للعاملين بل العمل في الغالب روتيني مكرر.

ثانياً: الإقتراحات

على ضوء النتائج السابقة ومن أجل المساهمة في توفير مناخ تنظيمي جيد يعمل على تحسين أداء الموارد البشرية بمديرية التشغيل بيسكرة وتنمية المهارات والكفاءات بها فيمكن تقديم التوصيات الآتية:

- العمل على تحسين طرق إتخاذ القرارات وإشراك العاملين في صنع القرارات وحل المشكلات.
- زيادة الإهتمام بالعنصر البشري وتطويره وتأهيل القدرات الفكرية له عن طريق التدريب المستمر وتعزيز الإمكانيات اللازمة لذلك من خلال دراسة وتحليل الإحتياجات على أسس موضوعية.
- تحسين تدفق الإتصالات في المديرية لتوفير الكثير من الوقت والجهد وذلك من خلال فتح قنوات إتصال جديدة وتحسين عملية الإتصال بين العاملين بالإدارة.
- محاولة الوقوف على العوامل التي تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد لدى العاملين بمديرية التشغيل والحد منها ووضع الخطط للتغلب عليها وتهيئة مناخ ملائم.
- العمل على عقد مزيد من الدورات والبرامج التدريبية للعاملين وفقاً لإحتياجاتهم من التدريب.
- إعادة توزيع العاملين بحيث يشغل الموظفون الوظائف التي تتناسب مع المؤهلات الحاصلين عليها.
- الأخذ بعين الإعتبار المعايير الخاصة بمنح الحوافر للعاملين بالمديرية لتشجيعهم على العمل أكثر وبتفاني.
- لا بد من زرع الثقة في نفوس العاملين وتحميلهم المسؤولية لتشجيعهم على أداء أحسن وبالتالي إبداع أكثر.
- العمل على إنشاء إدارة لتنمية الكفاءات، تهتم بدعم وتنمية العمل الإبداعي ومكافئة المبدعين وتشجيعهم على طرح الأفكار الإبداعية والإعتراف بها.

ثالثاً: آفاق البحث

في ختام البحث تم التوصل إلى بعض المواضيع المقترحة والدراسات المستقبلية وهي كالتالي:

- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث للتعرف على العوامل التي تساعد على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي وتقديم الإقتراحات للتغلب عليها.

- إجراء دراسات مشابهة بالتطبيق على قطاعات أخرى مثل القطاع الإقتصادي والصناعي.
- إجراء دراسة على أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري.
- مساهمة البرامج التدريبية في زيادة فاعلية نظام الحوافز في المؤسسة الصناعية.
- تنمية الكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع العام والخاص.
- طرق إستقطاب الكفاءات عن طريق التوظيف.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. توماس وهلين، دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمد عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.
2. حسن عادل، إدارة الأفراد، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية - مصر، 1995.
3. حمود خضير كاظم، السلوك الإداري، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2002.
4. خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر، عمان - الأردن، 2009.
5. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للطباعة والنشر، الأردن، 2018.
6. زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور العلاقات الإنسانية، عمان، الطبعة الأولى، 1994.
7. زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006.
8. زيد منير عبوي، التنظيم الإداري - مبادئه وأساسياته، دار أسامة، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
9. عبد الرحمان عيسوي، الكفاءة الإدارية، دار النهضة العربية، لبنان، 1992.
10. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
11. عبد الله بن عبد الغني الواجم وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دار الحافظ، المملكة العربية السعودية، 2003.
12. علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة - مصر.
13. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة - مصر، 2001.
14. عيسى إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
15. فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2005.
16. فليبه فاروق عبده والسيد محمد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان - الأردن، 2005.
17. ماري برود، جون نيوستورم، تحويل التدريب، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، إصدارات يميك، مصر، 1997.

18. محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008.
19. محمد حسن محمد حمدان، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
20. محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2004.
21. محمد قاسم القرويتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، مكتبة الشرق، عمان، الطبعة الثانية، 1994.
22. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.

ثانيا: الدوريات والمجلات والملتقيات:

23. أحمد عبد إسماعيل الصفار، أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية - دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الأردن، العدد 76، 2009.
24. براق محمد، رابع بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.
25. بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الاستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.
26. الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.
27. سندس رضوي حوين، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي - دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العدد الثلاثون، 2012.
28. شرفي خيرة، دور الاتصال في تحفيز وتنمية المورد البشري، الملتقى الوطني الثاني، جامعة يحي فارس، المدية - الجزائر، 2008.

29. عيسى قبوقب، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009، الجزائر.
30. الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.
31. يوسف بجر، أيمن سويرح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، 2010.
- ثالثا: مذكرات التخرج:**
32. إبراهيم حمد البدر، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل - دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الأردن، 2006، (منشورة).
33. خالد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام الوظيفي - دراسة مسحية مقارنة على ضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية في مملكة البحرين، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2006.
34. خالد دحية وآخرون، أثر نظام الحوافز على أداء الأفراد، مذكرة ليسانس، المعهد الوطني للتجارة، الجزائر، 2003.
35. سلطان بن حسن عبد الرحمان الشهري، المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالطائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مذكرة ماجستير، كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
36. صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة جامعة "أمحمد بوقرة" بومرداس، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010، (منشورة).

37. عبد الله عبد محمد الفهيدى، أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارة التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي مبني من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، رسالة ماجستير تخصص الإدارة والقيادة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم التربوية، اليمن، 2009.
38. عمير بن متعب مبارك الدوسري، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإغتراب الوظيفي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2011، (منشورة).
39. محمود عبد الرحمان الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة - فلسطين، 2006 - 2007.
40. منار القطاونة، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي - دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2000، (منشورة).
41. ناصر محمد السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، (منشورة).
42. وهيبه زواني، عقيلة نزلي، الأنماط القيادية ودورها في تنمية كفاءات العاملين، مذكرة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2013.

رابعاً: القواميس والموسوعات:

43. عبد الرحمان توفيق، تقييم التدريب (المردود والعائد على الاستثمار البشري)، موسوعة التدريب والتنمية البشرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة يميك، القاهرة - مصر، 1998.
44. محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي - التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، الجزء الرابع، 2009.

خامساً: المراجع باللغة الأجنبية

45. Alain Meignant, **manager la formation**, edition liaison, Paris, 2001.
46. Chistophe Parmentier, Fouad arfaoui, **tout savoir pour former, 2eme triage**, édition d'organisation, paris - France, 2002.

47. Claude Levy – Leboyer, **La gestion des compétences**, les éditions d'organisation, Paris, 1996.
48. De Joux C. **Les compétences au Coeur de l'entreprise**, Paris, ed, d'organisation, 2001.
49. G.leboterf, **De la competence. Essai sur attracteur étrange "édition d'organisation**, Paris, 1994.
50. Guy le boterf, **ingénierie et évolution des compétences** , 3eme édition, édition d'organisation, France, 2001.
51. Hamel G, Prahalad. **C.K. La Conquête Du Futur**, Paris Dunod (2 éd.), 1999.
52. J, L Castro, F Guerin, j – Lauriol, **Le modèle des 3C en question**, revue fransaise de question, Mars – avril, 1998.
53. Jean brilman, **les meilleurs Parmentier de management, 4eme édition**, édition d'organisation, paris – France, 2003.
54. Jean Marie Peretti, **"Tout DRH"**, 4eme, tirage, édition d'organisation, France, 1996.
55. marie Thérèse Miller, Bernard Turgeon, **"supervision et gestion des ressource humain"**, édition chenailler canada, 1992.
56. Michel Ferrary Et Georges Trepo, **Définir Et gérer Les Compétences Stratégiques**, Audit Social Et Compétitivité De L'entrprise, Hammamet Tunisie 13, 14, et15, Mai 1999.
57. Michel Martin, **"communication informatise et société"**, édition télé – universitiés de Quebec, canada, 1995.
58. Minef, F, M, Parlier Et s, De Witte, **La competence: Myth, construction et réalité**, paris, l'harmattan, 1994.
59. PH.Lorino. J-C Tarondeau, **de la stratégie au processus stratégique**, Ruvue Française de gestion, n117, janvier – février 1998.
60. Shimon L, Dolan, **et autres, "la gestion des ressources humaines (tendances, enjeux et pratique actuelles)"**, 3eme édition, édition village mondial, canada, 2002.

السلامة

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إستبيان

أخي الكريم:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

أقوم بإجراء دراسة بعنوان ((دور المناخ التنظيمي في تنمية الكفاءات)) دراسة ميدانية على العاملين بمديرية التشغيل بسكرة، ولذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر من جامعة محمد خيضر بسكرة.

يرجى منكم التكرم بتعبية الإستبيان المرفق، بعد قراءة كل عبارة من عبارات الإستبيان قراءة متأنية ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع في المديرية التي تعملون بها.

علما بأنّ المعلومات المقدمة لن تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي فقط وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي تتوصل إليها الدراسة.

تقبلوا مني فائق الإحترام والتقدير

الطالب:

- بن النوي يوسف.

الأستاذ المشرف:

- حمريط رشيد.

أولاً: المعلومات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجوا منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية بوضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة.

1. الجنس: ذكر انثى

2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة من 50 إلى أقل من 60 سنة
60 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي: ثانوي فأقل تقني سامي جامعي دراسات عليا

4. عدد سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

ثانيا: المناخ التنظيمي.

فيما يلي مجموعة من الفقرات وأمام كل فقرة خمس خانات للإجابة يرجى وضع إشارة (X) أمام خانة الإجابة التي تتوافق مع رأيك:

درجة سلم القياس					عبارات القياس	الرقم
معارض	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					الهيكل التنظيمي	أولا
					يتوافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة للمديرية.	01
					يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام عمل المديرية.	02
					توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين بالمديرية.	03
					تناسب تخصصات العاملين بالمديرية مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم.	04
					خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين واضحة بمديريتك.	05
					القيادة	ثانيا
					يتابع المدير سير العمل وفقا للأنظمة والتعليمات ويحرص على سير العمل الروتيني.	06
					يتخذ المدير القرارات لوحده دون إستشارة.	07
					يقوم المدير بمعاينة المقصرين في أداء العمل.	08
					يشجع المدير الرؤوسين على تحيين أساليب العمل وتنمية مهاراتهم الوظيفية وتطويرها.	09
					الإتصال	ثالثا
					يتم إنجاز الإتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة.	10
					تعتمد الإدارة على مجموعة متنوعة من طرق الإتصالات.	11
					تبذل الإدارة جهدا لإزالة المعوقات التي تعيق الإتصالات.	12

					الحوافز	رابعاً
					يتقاضى العاملون أجراً يتوافق مع الجهد الذي يبذلونه.	13
					تقدم المؤسسة خدمات إجتماعية كالنقل، الأكل، العلاج....	14
					تقدم المؤسسة شهادات تقدير للعاملين لتشجيعهم على العمل بكفاءة.	15

ثالثاً: تنمية الكفاءات البشرية

درجة سلم القياس					عبارات القياس	الرقم
معارض	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تحرص إدارة المؤسسة على الإهتمام بالأفكار الجديدة للعاملين.	16
					تمنح المؤسسة للعاملين حرية طرح آرائهم، أفكارهم ومقترحاتهم وإن كانت مخالفة لرأي رؤسائهم.	17
					توفر المؤسسة المناخ المناسب لتطبيق الأفكار الجديدة للعاملين.	18
					تشجع المؤسسة بمختلف الطرق المبادرات الجديدة وتبناها.	19
					تعمل المؤسسة على توفير تقنيات حديثة ومتجددة لمساعدة العاملين على حل المشاكل التي تواجههم.	20
					تسعى المؤسسة لتنمية وتطوير قدرات العاملين على تشخيص مشاكل وطرق حلها.	21
					توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة وبكفاءة.	22

الفهارس

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
23	العوامل المؤثرة على تحديد إحتياجات التدريب	01
72	الميكال التنظيمي لمديرية التشغيل بسكرة	02
81	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	03
82	يوضح دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	04
83	يوضح دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	05
84	يوضح دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	06

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
25	طرق التدريب المختلفة	01
76	يوضح عدد الإستبيانات المعتمدة في الدراسة	02
79	يوضح معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الإستبيان	03
80	يوضح المستوى المعنوي لمتغيرات الدراسة	04
81	يبين توزيع أفراد العينة حسب فئة العمر	05
82	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	06
83	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	07
84	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	08
85	يوضح تقييم الهيكل التنظيمي في مديرية التشغيل بيسكرة	09
87	يوضح تقييم القيادة في مديرية التشغيل بيسكرة	10
88	يوضح تقييم الإتصال في مديرية التشغيل بيسكرة	11
89	يوضح تقييم الحوافز في مديرية التشغيل بيسكرة	12
91	يوضح تقييم تنمية الكفاءات في مديرية التشغيل بيسكرة	13
94	يوضح إختبار الفرضية للعلاقة بين الهيكل التنظيمي وتنمية الكفاءات	14
95	يوضح إختبار الفرضية للعلاقة بين القيادة وتنمية الكفاءات	15
95	يوضح إختبار الفرضية للعلاقة بين الإتصال وتنمية الكفاءات	16
96	يوضح إختبار الفرضية للعلاقة بين الحوافز وتنمية الكفاءات	17

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ - هـ	مقدمة
39 - 06	الفصل الأول: ماهية الكفاءات البشرية
08	المبحث الأول: مفهوم الكفاءات البشرية
08	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات الفردية.
10	المطلب الثاني: أنواع الكفاءات والعوامل المحددة لها.
15	المطلب الثالث: أهمية الكفاءات البشرية
18	المبحث الثاني: آليات تنمية الكفاءات البشرية
18	المطلب الأول: ماهية تنمية الكفاءات البشرية.
22	المطلب الثاني: مرحلة تنفيذ عملية تنمية الكفاءات البشرية.
31	المطلب الثالث: مرحلة تقييم عملية تنمية الكفاءات البشرية.
34	المبحث الثالث: تسيير الكفاءات البشرية
34	المطلب الأول: مقاربات تسيير الكفاءات.
35	المطلب الثاني: تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية.
67 - 40	الفصل الثاني: المناخ التنظيمي وعلافته بتنمية الكفاءات
42	المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي
42	المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي.
44	المطلب الثاني: خصائص المناخ التنظيمي.
44	المطلب الثالث: أهمية المناخ التنظيمي.
46	المبحث الثاني: أساسيات حول المناخ التنظيمي
46	المطلب الأول: أبعاد المناخ التنظيمي.
49	المطلب الثاني: أنواع المناخ التنظيمي.
51	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي.
54	المبحث الثالث: قياس المناخ التنظيمي، نماذجه وطرق تحسين نوعيته

54	المطلب الأول: قياس المناخ التنظيمي.
56	المطلب الثاني: نماذج المناخ التنظيمي.
60	المطلب الثالث: طرق تحسين المناخ التنظيمي.
63	المبحث الرابع: مساهمة المناخ التنظيمي في تنمية الكفاءات
63	المطلب الأول: مساهمة الحوافز في تنمية الكفاءات.
64	المطلب الثاني: مساهمة الإتصال في تنمية الكفاءات.
64	المطلب الثالث: مساهمة القيادة في تنمية الكفاءات.
65	المطلب الرابع: مساهمة الهيكل التنظيمي في تنمية الكفاءات.
96 – 67	الفصل الثالث: المناخ التنظيمي وعلاقته بتنمية الكفاءات في مديرية التشغيل ببسكرة
69	المبحث الأول: تقديم لمديرية التشغيل ببسكرة.
69	المطلب الأول: تعريف مديرية التشغيل ببسكرة
70	المطلب الثاني: أهمية ومهام مديرية التشغيل.
72	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية.
75	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية، تحليل البيانات واختبار الفرضيات
75	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية.
80	المطلب الثاني: دراسة وتحليل البيانات.
92	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات.
100 – 98	الخاتمة.
106 – 102	قائمة المصادر والمراجع.
111 – 108	الملاحق
113	فهرس الأشكال
114	فهرس الجداول
116 – 115	فهرس المحتويات

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين المناخ التنظيمي وتنمية الكفاءات البشرية، من خلال دراسة عينة من الإداريين العاملين بمديرية التشغيل ببسكرة التي تعمل في مجال التشغيل، بإعتبار أنّ المناخ التنظيمي عنصر أساسي محدد للأداء البشري ويلعب دورا فعالا في تنمية الكفاءات بمديرية التشغيل. وفي ختام الدراسة توصلنا إلى أنّه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز وتنمية الكفاءات، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الإتصال وتنمية الكفاءات بمديرية التشغيل.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، التنمية، تنمية الكفاءات.

Résumé :

L'objectif de cette étude est d'étudier la relation entre le climat organisationnel et le développement des compétences humaines, en étudiant un échantillon de gestionnaires travaillant dans la direction de l'emploi de Biskra, qui est spécialisée dans le domaine de l'emploi, considérant que le climat organisationnel est un élément fondamental de la performance humaine et joue un rôle important dans le développement des compétences au sein de la direction de l'emploi de Biskra.

À la fin de l'étude, nous avons constaté qu'il existait une relation statistiquement significative entre la structure organisationnelle, le leadership, les incitations et le développement des compétences, alors qu'il n'existait aucune relation statistiquement significative entre le processus de communication et le développement des compétences au sein de la direction de l'emploi de Biskra.

Mots-clés: Climat organisationnel, développement, développement des compétences.