



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



المركز الجامعي " بلحاج بوشعيب " - عين تموشنت -
معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص إدارة الموارد البشرية

تحت عنوان:

أثر المناخ التنظيمي على سلوك الموارد البشرية دراسة حالة في شركة الرقيم

الأستاذة المؤطرة :

د. لواتي ختيمة

من إعداد الطالبان:

✓ عسلاوي سمير

✓ بودنة بوبكر

السنة الجامعية: 2021 / 2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



المركز الجامعي " بلحاج بوشعيب " - عين تموشنت -
معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص إدارة الموارد البشرية

تحت عنوان:

أثر المناخ التنظيمي على سلوك الموارد البشرية دراسة حالة في شركة الرقيم

الأستاذة المؤطرة :

د. لواتي ختيمة

من إعداد الطالبان:

✓ عسلاوي سمير

✓ بودنة بوبكر

السنة الجامعية: 2021 / 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

1438

شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف
الخلق والمسلمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم واله
الطيبين الطاهرين وصحبه اجمعين.

أسجد لله عز وجل ثناء وعرفانا على توفيقه في إتمام هذه
المذكرة بعد ان من على بالصبر والبسني ثياب الصحة
والعافية.

يسعدني ان أتقدم بخالص الشكر والتقدير الي الأستاذة
المشرفة لواتي ختيمة التي قامت بالإشراف على عملي
هذا وتوليه بالعناية والاهتمام لإنجاح هذا العمل و التي لم
تبخل على أبدا بالوقت والنصح والتوجيه السديد

الإهداء

بسم الله الذي على أحسن صورة خلقتني
أحمده على وصولي إلى هذه المرحلة من حياتي وتحقيقي لأمنياتي
وبكل فخر واعتزاز وتواضع وامتنان، أهدي هذا العمل إلى:
إلى امرأة أفنت شبابها من أجل رعايتي، تخلت عن أحلامها من
أجل أحلامي ،
بدعائها أنارت درب حياتي وسهرت الليالي من أجل سلامتي، إلى
رمز العطاء ومنبع الحنان: إلى أمي غالية
إلى من ضحى بالكثير وذاق مرارة الحياة ليرى نجاحي، وكان له
الفضل في رعايتي وتعلمي ،
إلى من أفتخر به طوال عمري: أبي الغالي
"حفظكم الله وأطال في عمركم"
إلى الذين قاسموني الحنان وعاشوا أفراحني، وأحزاني، وكانوا سندي
ودعمني في الحياة، والتي لهم مكانة خاصة في قلبي، التي كانت
ولازلت نعمة الأصدقاء سند في الفرح والشدة، رفقاء دربي

عسلاوي

سمير

الإهداء

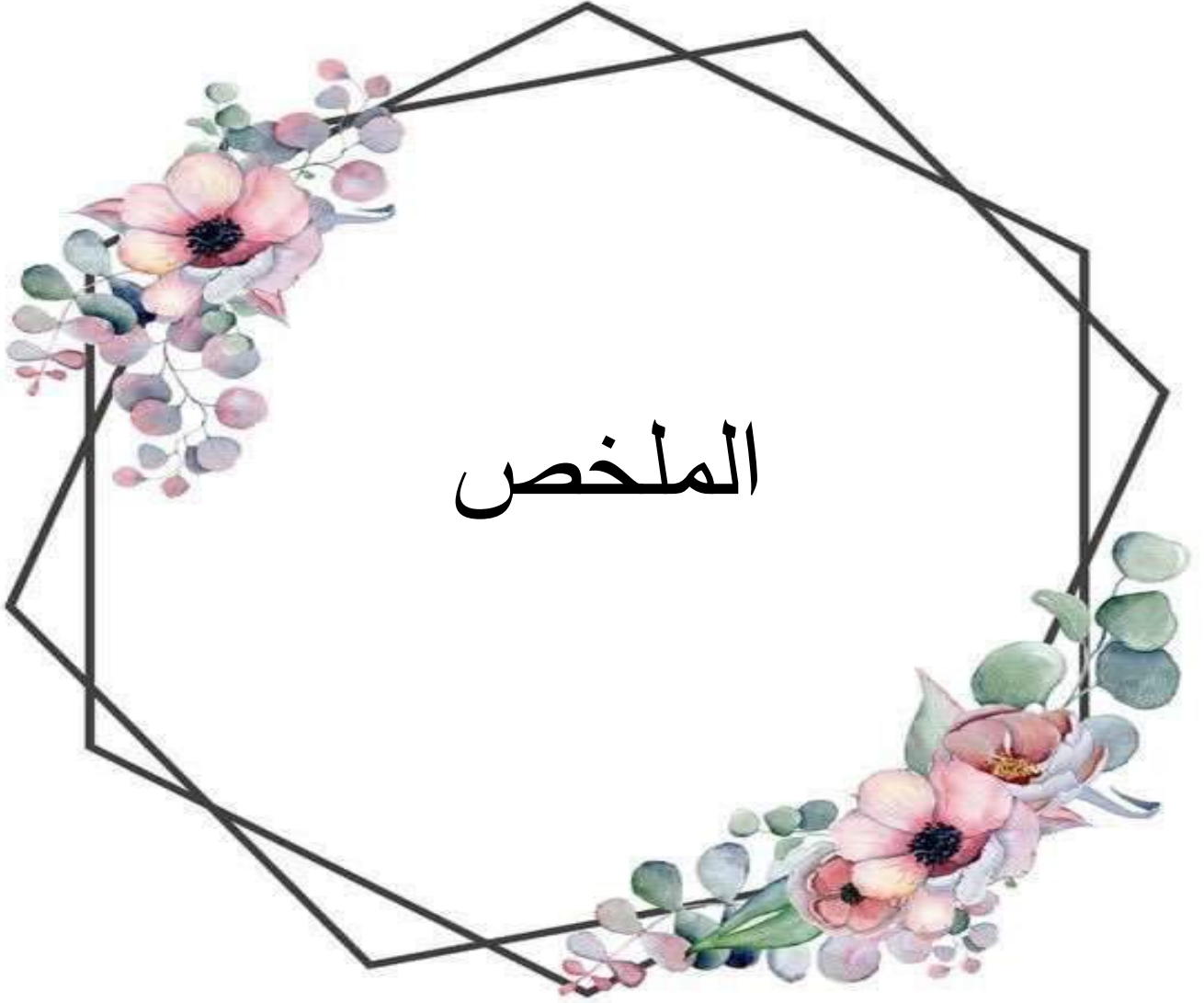
الحمد لله عز وجل على من هو عونُه لإتمام هذا البحث، الى
الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له أمله،
من كان يدفعني قدما نحو المام لنيل المبتغى، الى الانسان امتلك
الإنسانية بكل قوة، الى الذي سهر على تعليمي بتضحيات
كثيرة مترجمة في تقديسه للعلم
الى مدرس تي الولى في الحياة...أبي الغالي على قلبي، أ طال
الله في عمره،

الى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، الى التي صبرت
على كل شيء، التي رعنتني حق الرعاية، وكانت س ندي في
الشدائد وكانت دعواها لي بالتوفيق تتبعمي خطوة خطوة في
عملي، الى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي، نبع
الحنان أ مي أ عز ملاك على القلب والعين، جزاها الله عني خير
الجزاء في الدارين، اليهما أ هدي هذا العمل المتواضع لكي أ
دخل على قلبها شيئا من السعادة، و الى من يؤمن بأ ن بذور
النجاح التغيير في دواتنا وفي أ نفس نا قبل أن تكون في أ ش ياء
أخرى....

الى كل هؤلاء أ هدي هذا العمل.

بودنة بوبكر

المخلص



ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في شركة الرقيم علي أداء سلوك الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الشركة وكذلك التعرف علي مستوى أداء الموارد البشرية. وكان هذا الاستبيان هو وسيلة جمع البيانات وتم استخدام برنامج SPSS ومجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات والوصول للنتائج، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتمد علي دراسة الواقع ويعبر عنه كماً وكيفاً. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في شركة الرقيم على سلوك الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء و أظهرت أنه لا يوجد خلل في الهيكل التنظيمي للشركة وأساليب وطرق اتخاذ القرار تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها.

الكلمات المفتاحية :

سلوك الموارد البشرية ، الهيكل التنظيمي .

Résumer :

Cette étude visait à identifier l'étendue de l'influence des dimensions du climat organisationnel qui prévaut dans la société Al-Raqim sur la performance du comportement des ressources humaines, et à évaluer le climat organisationnel dans cette société, ainsi qu'à identifier le niveau de performances des ressources.

Ce questionnaire a été le moyen de collecte de données, et le programme spss et un ensemble de méthodes statistiques ont été utilisés pour analyser les données et atteindre les résultats, en utilisant l'approche analytique descriptive car elle dépend de l'étude de la réalité et l'exprime quantitativement et qualitativement.

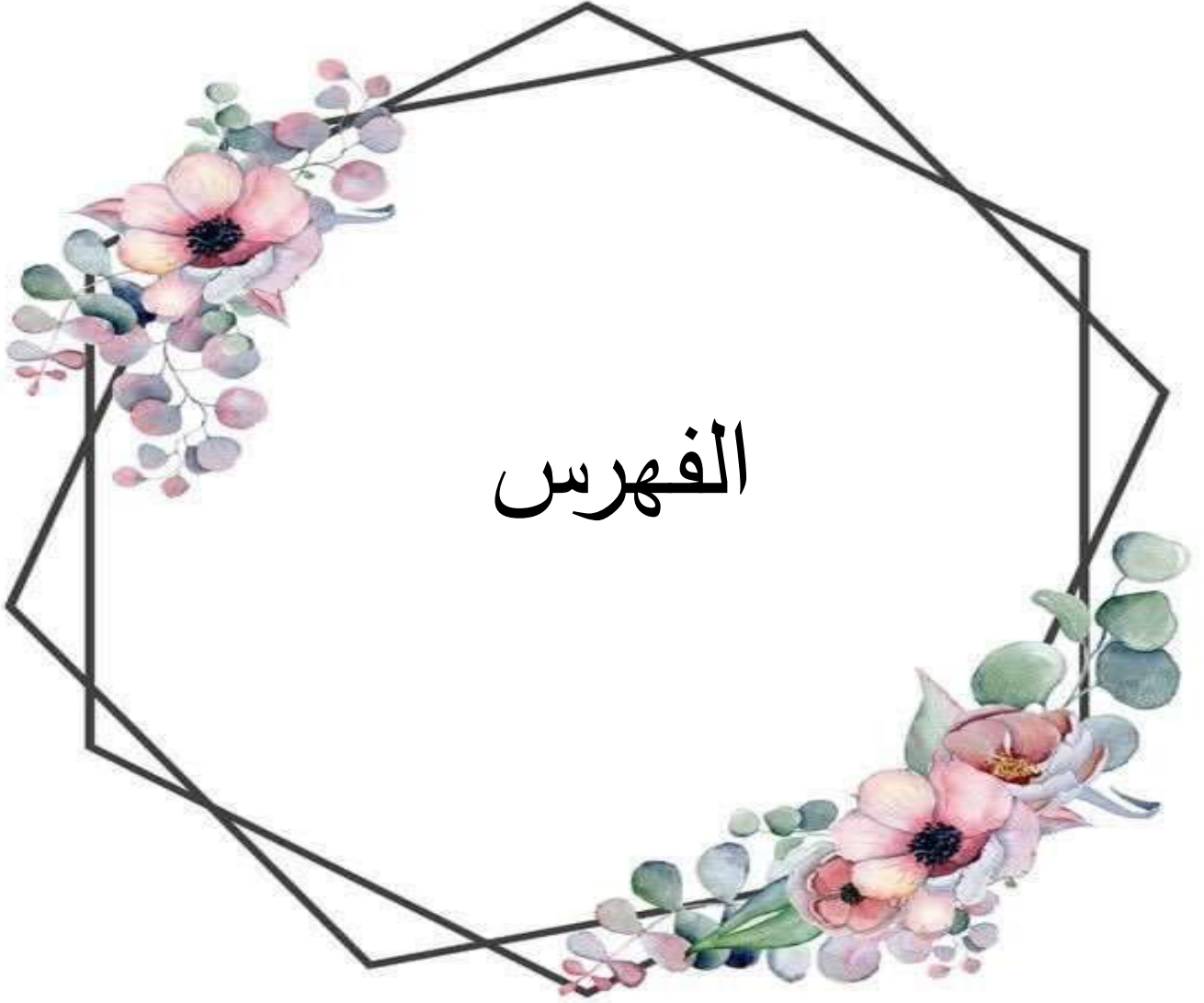
L'étude s'est conclue par des résultats dont le plus important est l'existence d'un impact positif du climat organisationnel qui prévaut dans la société Al- Raqim sur le comportement des ressources humaines et que ce climat conduit à une amélioration du niveau de performance et a montré que il n'y a pas de défaut dans la structure organisationnelle de l'entreprise

et les méthodes et méthodes de prise de décision adaptées à la nature, aux tâches et aux fonctions des emplois occupés par les employés avec les qualifications académiques et les spécialisations qu'ils détiennent.

les mots clés:

Comportement des ressources humaines, structure organisationnelle.

الفهرس



الفهرس العام

الصفحة	العنوان
	البسمة
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	الفهرس العام
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإدارة الالكترونية وأداء الموارد البشرية
	تمهيد
	المبحث الأول: المناخ التنظيمي
1	المطلب الأول : مفهوم المناخ التنظيمي.
6	المطلب الثاني: قياس المناخ التنظيمي.
7	المطلب الثالث : أبعاد المناخ التنظيمي.
	المبحث الثاني: أساسيات حول سلوك الموارد البشرية
17	المطلب الأول: تعريف سلوك الموارد البشرية
18	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على سلوك الموارد البشرية
19	المطلب الثالث: محددات سلوك الموارد البشرية

30	خلاصة
	الفصل الثاني: دراسة حالة شركة الرقيم
	المبحث الأول : تقديم عام لشركة الرقيم
32	تمهيد
32	المطلب الأول: تعريف شركة الرقيم للاستيراد والتصدير
33	المطلب الثاني : الإطار العام للدراسة
35	<u>المبحث الثاني</u> : عرض وتحليل نتائج الدراسة
35	مطلب الأول: عرض وتحليل نتائج محور البيانات الشخصية
40	المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج المحور الأول أبعاد المناخ التنظيمي
55	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
	خاتمة
	مصادر ومراجع
	الفهرس
	خاتمة عامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

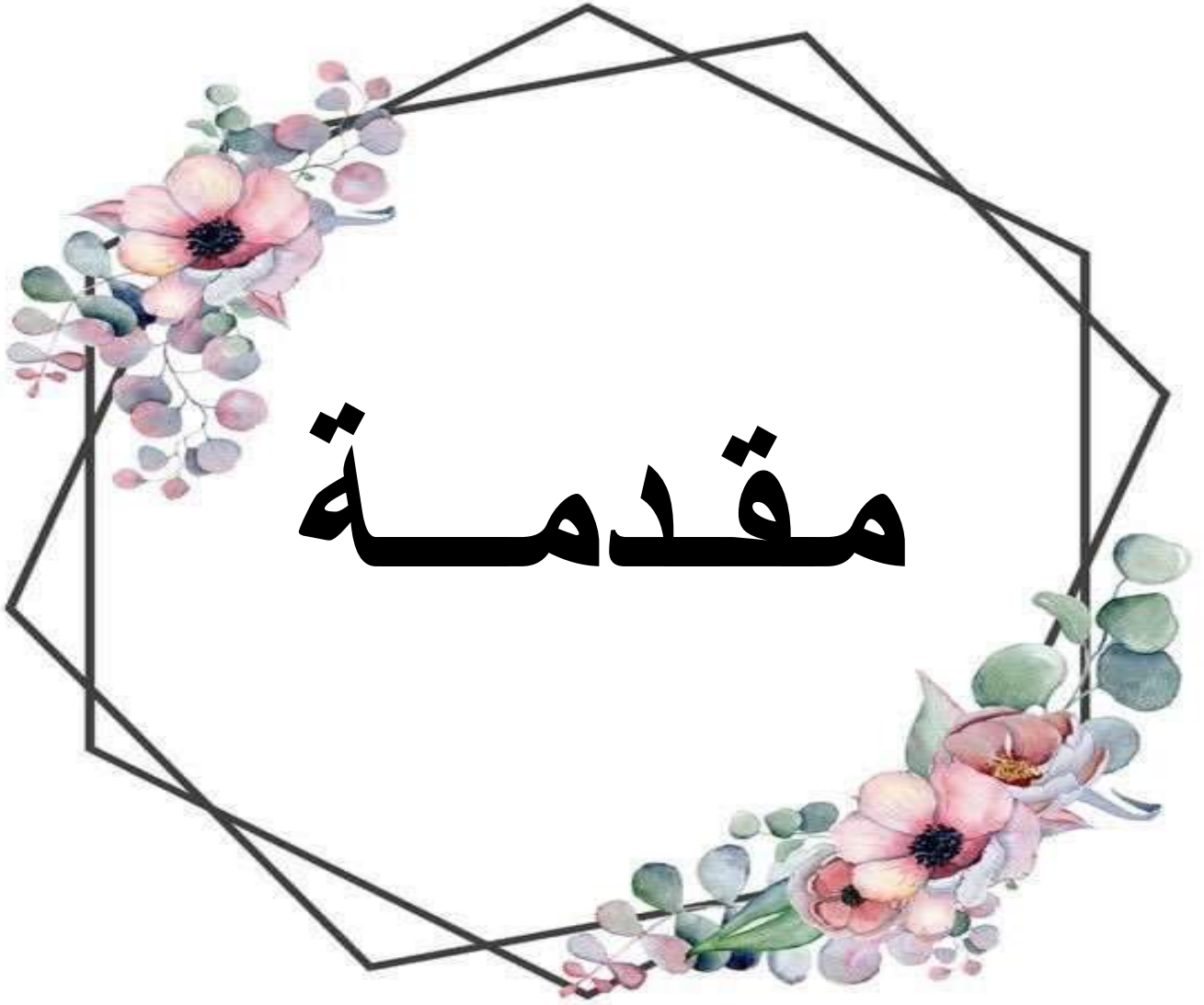
الرقم	العنوان	الصفحة
01	نتائج ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	33
02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	34
03	توزيع أفراد العينة حسب العمر	35
04	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	36
05	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	37
06	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	38
07	تحليل أسئلة البعد الأول	38
08	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول	39
09	تحليل أسئلة البعد الثاني	40
10	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني	42
11	تحليل أسئلة البعد الثالث	43
12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث	44
13	تحليل أسئلة البعد الرابع	45
14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع	46
15	تحليل أسئلة البعد الخامس	47
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الخامس	48
17	تحليل أسئلة المحور الثاني	49
18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني	52
19	معامل التحديد والارتباط للمناخ التنظيمي وسلوك الموارد البشرية	54
20	مدى معنوية نموذج خط الانحدار للمناخ التنظيمي وسلوك الموارد البشرية	55

55	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر المناخ التنظيمي على سلوك الموارد البشرية	21
56	معامل التحديد والارتباط للحوافز وسلوك الموارد البشرية.	22
57	مدى معنوية نموذج خط الانحدار للحوافز وسلوك الموارد البشرية	23
58	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الحوافز على سلوك الموارد البشرية	24
59	معامل التحديد والارتباط للاتصالات وسلوك الموارد البشرية	25
59	مدى معنوية نموذج خط الانحدار للاتصالات وسلوك الموارد البشرية	26
60	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الاتصالات على سلوك الموارد البشرية	27
61	معامل التحديد والارتباط للمشاركة في اتخاذ القرار وسلوك الموارد البشرية	28
62	مدى معنوية نموذج خط الانحدار للمشاركة في اتخاذ القرار وسلوك الموارد البشرية	29
62	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر المشاركة في اتخاذ القرار على سلوك الموارد البشرية	30
63	معامل التحديد والارتباط للقيادة وسلوك الموارد البشرية	31
64	مدى معنوية نموذج خط الانحدار للقيادة وسلوك الموارد البشرية	32
64	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة على سلوك الموارد البشرية	33
65	معامل التحديد والارتباط للهيكل التنظيمي وسلوك الموارد البشرية	34
66	مدى معنوية نموذج خط الانحدار للهيكل التنظيمي وسلوك الموارد البشرية	35
66	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الهيكل التنظيمي على سلوك الموارد البشرية	36

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
36	توزيع أفراد العينة حسب العمر	01
37	أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	02
38	أفراد العينة حسب الخبرة	03
39	أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	04

مقدمة



المقدمة:

لا شك أن في ظل إستمرار التطور علم الإدارة فإن الدراسات والأدبيات تؤكد على أن العنصر البشري سيبطل هو العنصر الحيوي لأداء كافة الوظائف، فإن كفاءة وفعالية أداء أي منظمة، يرتبط إرتباطا وثيقا بفاعلية العنصر البشري، مما يتطلب الرقي بقدرته وتوفير الرعاية اللازمة له، وتوفير المناخ الملائم الذي يتحقق معه الرضا الوظيفي والولاء الدائم للمنظمة التي تحتضنه وينتمي إليها.

و لعلنا نلاحظ أن موضوع المناخ التنظيمي قد نال قدرا كبيرا من الإهتمام فظاهرة المناخ التنظيمي من الظواهر الإدارية التي إستحوذت على قدر كبير من إهتمام وجهود الباحثين، نظرا للعلاقة الوطيدة التي تربطها بالعناصر التنظيمية والأداء الوظيفي ومن ثم أصبح تحسين المناخ التنظيمي من أهم واجبات الإدارة باعتباره انعكاسا لمعطيات البيئة الداخلية بكل أبعادها والعوامل التي تحكم وتوجه تصرفات وسلوكيات الأفراد داخل المؤسسات، وعلى غرار باقي المؤسسات التي تطمح إلى تحقيق التطور جاءت هذه الدراسة للوقوف على مدى تأثير المناخ التنظيمي في سلوك الموارد البشرية في إحدى الشركات الإقتصادية الخاصة و ناجحة بالجزائر و هي شركة الرقيم لإسترداد و تصدير الشاي .

وعلى ضوء ما سبق تم صياغة اشكالية الدراسة والمعبر عنها بالسؤال الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر للمناخ التنظيمي على سلوك الموارد البشرية بشركة الرقيم لإسترداد و تصدير الشاي؟

● الأسئلة الفرعية:

- ما هو مفهوم المناخ التنظيمي ؟

- ما المقصود بسلوك الموارد البشرية؟

- ما هو أثر المناخ التنظيمي على سلوك الموارد البشرية؟

● الفرضيات:

- للمناخ التنظيمي أثر في تطوير سلوك المورد البشري.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للمناخ التنظيمي أثر في تطوير سلوك المورد البشري

● أهمية الدراسة:

-الأهمية الكبيرة التي يحظى بها المناخ التنظيمي داخل المنظمات

- تسعى الدراسة لفتح المجال أمام الإداريين والمهتمين بتطوير العمل الإداري ونشر الوعي

- تعد هذه الدراسة استمرار لما بذله الباحثون من جهود في التأكيد على أهمية المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

للموظفين

المقدمة:

• أهداف الدراسة:

- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بلمناخ التنظيمي و سلوك الموارد البشرية.
- إبراز أثر المناخ التنظيمي على المورد البشري.
- التعرف على المناخ التنظيمي السائد في شركة الرقيم

• مرجعية الدراسة:

- في الجانب النظري تم الاعتماد في جمع المعلومات على مجموعة المصادر من كتب عربية ومجلات ومذكرات الماجستير ورسائل الماجستير والدكتوراه التي لها صلة بموضوع الدراسة.
- في الجانب التطبيقي تم الاعتماد في جمع المعلومات على أفراد العينة من خلال الاستبيان.

• حدود الدراسة:


- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في شركة الرقيم
- الحدود الزمنية: امتدت هذه الدراسة لفترة ما بين جانفي وفيفري من سنة 2022.
- الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة جميع الموظفين بشركة الرقيم من إطارات و أعوان الإدارة بمحل الدراسة.

• هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية هذه الدراسة واختبار الفرضيات المتعلقة بها، قمنا بداية بالتقديم للموضوع وبعد ذلك قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين، الأول نظري الذي تضمن المفاهيم والأسس النظرية ذات العلاقة بالإدارة الالكترونية وأداء الموارد البشرية. والثاني تطبيقي حيث شمل المنهج والأدوات المستعملة في الدراسة ثم تطرق إلى تحليل نتائج هذه الدراسة

الجانب النظري





الفصل الأول:
المناخ التنظيمي و سلوك
الموارد البشرية

تمهيد :

يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين. وربما يعزى الخلاف و الجدل حول مفهومه إلى هذه الحداثة من ناحية ، و إلى كثرة المصطلحات التي استخدمت بصفة دائمة للإشارة إلى الخصائص الداخلية للمنظمات مثل البيئة ، الثقافة الموقف ، الشخصية والشعور وساعد ذلك على عدم وجود اتفاق تام حول مفهوم المناخ التنظيمي .

المبحث الأول: المناخ التنظيمي

سنتناول في هذا المبحث الإطار النظري للمناخ التنظيمي ومبادئه و مفهومه وخصائصه و أهميته .

المطلب الأول : مفهوم المناخ التنظيمي.

يستعمل مفهوم المناخ التنظيمي في الأدب الإداري مجازيا ،لأن كلمة مناخ بالمعنى الحربي مصطلح جغرافي يتعلق بطبيعة المناخ من حيث البرودة والدفء في الأوقات المختلفة من السنة، و استعمال هذا المفهوم في الأدب الإداري تأكيد على ضرورة النظر إلى المنظمات الإدارية من منظور نظامي عضوي يرى في المنظمة الإدارية كائنا عضويا يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة.¹

ويرى كل من شنيدر و سنيدر أن المناخ التنظيمي " يعني ملخص إدراك الأفراد لشخصية التنظيم، حيث تمثل خصائص التنظيم التي تعكسها ما ينسبه الأفراد من صفات إلى القائمين على صنع السياسات و الممارسات و الظروف التي تكشف بيئة العمل".

ونظر ليكرت(1978) إلى المناخ التنظيمي " بأنه مناخ أية منظمة تعمل كجزء من نظام أكبر فالموظفون يعملون ضمن بيئة إدارية عامة و هذه البيئة تنشأ من خلال سياسات و ممارسات كبار الإداريين للنظام و هذا المناخ يؤثر على أداء كل التابعين، وهذا التأثير يعتمد على حجم السلوك لكل من يعمل في سلسلة الهيكل".²

يشير إليه أناتول على أنه "روح الفلسفة السائدة على التنظيم و المسئول عن العلاقات القائمة بين الأفراد، و التي يشكل مجموعها هيكل التنظيم" ويرتبط هذا المفهوم بطبيعة شخصية التنظيم والتي يعكسها تطبيق اللوائح و القوانين ، توزيع الأدوار طبقا لميثاق التنظيم.

¹ بشير العلق ، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم ، دار البازوري العلمية، الطبعة الأولى، 2008، ص.ص. 17-18.

² مسلم علاوي السعد، الإتجاهات و المفاهيم الحديثة في الإدارة، دار البازوري العلمية، الطبعة الأولى، 2017، ص.14.

ويشير إليه كل من فيلد و إبلسون على أنه " خصائص تتصف بالثبات و قابلة للقياس ، ذات تأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم".

ويشير إليه كل من جيلمر و فورهند على أنه "مجموعة من الخصائص تصف التنظيم و تعمل على تمييزه عن غيره، ذات ثبات نسبي ، وتؤثر على سلوكيات الأفراد".¹

وذكر ريناتو تاجيوري " أن التناسق الخاص للخصائص المحتملة للبيئة و الوسط و النظم الاجتماعية و الثقافية تكون معا المناخ يمثل ما أن التناسق الخاص للخصائص الشخصية تكون شخصية الفرد".

- أما المعشر فقد نظر إليه على أنه "مجموعة الخصائص الاجتماعية والصفات الرئيسية التي تشكل بيئة العمل و البيئة الإنسانية التي يدركها العاملون ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بما".
- وعرفه روبي و الباكر بأنه "نتاج لإدراك الأفراد لأدوارهم كما يراها الآخرون في المؤسسة"²
- أيضا يمكن التمييز بين المفاهيم وفقا لثلاث رؤى تتمثل فيمل يلي :

1. مفاهيم المناخ التنظيمي التي اهتمت خصائص المؤسسات :

فالمناخ التنظيمي يعبر عن الخصائص التي تتميز بها البيئة الداخلية للعمل ، والتي تنصف بدرجة من الثبات النسبي ، بحيث تؤثر في سلوك العاملين واتجاهاتهم و أدائهم".

وهو " مجموعة القواعد والسياسات و الإجراءات و النظم و اللوائح التي تحدد كيفية سير العمل في المؤسسة التربوية بصورة سلسلة متواصلة بلا انقطاع أو تعطيل".

مفاهيم المناخ التنظيمي التي اهتمت بتصورات الفرد للمناخ :

وعليه فان المناخ التنظيمي هو " الانطباع العام أو الصورة الذهنية لدى أعضاء المنظمة عن منظماتهم و عن السلوك القيادي للمديرين فيها، تلك الصورة التي تؤثر في سلوكياتهم".³

¹ عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر دراسة سيسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص.75.

² المرجع نفسه ، ص93 .

³ فاروق عبد الله، مما عمل الفيد، التعليمي في ادارة المؤسسات التعليمية دار المسيرة، 10 سال، 2005، من س 291- 293

مفاهيم المناخ التنظيمي التي اهتمت بالتفاعلات و العلاقات بين الفرد و المؤسسة :

يعرف المناخ التنظيمي بأنه " أنماط التفاعل الاجتماعي التي تميز مؤسسة ما و يتم هذا التفاعل من خلال الأفراد والجماعة والقائد ".¹

وهناك من يشير إلى أن المناخ التنظيمي باعتباره " العلاقة الوظيفية و الشخصية القائمة بين الرؤساء و المرؤوسين متفاعلة مع نظم العمل و إجراءاته و لوائحه محددة بذلك المستوى العام للأداء في المنظمة".²

و انطلاقا من هذه التعاريف المتعددة والمتشابهة يمكن إعطاء تعريف شامل للمناخ التنظيمي على أنه " : نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية و التنظيمية، التي تتلاقى حول أهم السمات الاجتماعية الرئيسية التي تميز بيئة العمل و التي يدركها العاملون ويتأثر سلوكهم بها من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين فيها".

2. خصائص المناخ التنظيمي :

توصل الباحثون إلى عدد من السمات التي تحدد خصائص المناخ التنظيمي ، وتتمثل هذه السمات فيما يلي¹ :

- 1) إن المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة كما هو قائم فعلا..
- 2) إن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة، بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تنسم بدرجة من الاستمرار النسبي.
- 3) إن المناخ التنظيمي يعني ثقافة المؤسسة.
- 4) أن المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.
- 5) المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين و سلوكهم، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية و الثقافية.

أما جحلان فقد أضاف الخصائص التالية²:

- 1) إننا نتعامل مع عالم إدراكي بمعنى أن مناخ منظمة معينة كما يراها الموظفون فيها لإدراكهم الخاص و ليس بالضرورة ما هو كائن فعلا فإدراك الموظف لهذه الخصائص البيئية تولد لديه حالة نفسية لها تأثير مباشر في اتجاهات الأفراد.
- 2) المناخ لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس بمصطلح بديل عنها، فالمناخ التنظيمي يتسع ليشمل البعد الإنساني والبعد المادي.

¹ فاروق عبده الله ، المناخ التنظيمي و الادارة في المؤسسات التربوية ص 30 .

² مسلم علاوي السعد، 25 .

3) مناخ التنظيمي لا يعني البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الأضيق فقط.

3. أهمية المناخ التنظيمي.

تنبع أهمية المناخ التنظيمي من كونه واحدا من أهم المتغيرات التنظيمية الهامة داخل المنظمة، حيث يعبر عما يلي¹:

1. جو العمل العام داخل المنظمة و الذي له تأثير كبير على الأفراد.
2. تدعيم و مساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.
3. حلقة الوصل بين المنظمة و البيئة الخارجية و التي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد و بين العوامل الخارجية.
4. دعم و تأكيد السعي نحو تحقيق الفعالية التنظيمية.

وكذلك يمكن إبراز أهمية المناخ التنظيمي من خلال نقاط أخرى تتمثل في :

1. تنصف المنظمات التي تحوي مناخات عمل سلبية بقلة الانسجام و التعاون، مما يحدث أبعاد سلبية كزيادة الدورات
2. الوظيفي، اللامبالاة في العمل، عدم الحيوية وتدني الإنتاجية. 2- يسهم المناخ التنظيمي في تحقيق التقارب بين أهداف المنظمة ككل والأهداف الخاصة للعاملين في المنظمة.
3. بهدف الاهتمام بالمناخ التنظيمي إلى إتاحة الفرصة للعاملين في اتخاذ القرارات، مما يساهم في زيادة التعاون بين الأفراد .
4. تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة يساعد في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد و الجماعات، وبالتالي القدرة على تفسير هذا السلوك و توجيهه وتعديله.
5. المناخ التنظيمي أهمية بسبب علاقته بالتطوير و التجديد التنظيمي
6. يساهم المناخ الجيد في إحداث عملية التغيير التنظيمي والتقليل من درجة مقاومة الأفراد اتحاد عملية التغيير، وذلك من خلال عملية الاتصال و القيادة الفعالة.

¹ أحمد يوسف عربقات و آخرون، المفاهيم الإدارية الأساسية: النظرية و التطبيق، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص.72.

المطلب الثاني: قياس المناخ التنظيمي.

يشير الباحثون إلى وجود نوعين من المقاييس أحدهما كمي و هو مقياس الموضوعية، حيث يعتمد على المعلومات القابلة للقياس كحجم المنظمة، عدد المستويات الإدارية، والنوع الثاني هو مقياس نوعي حيث يعتمد على الاستبيانات لتحديد ظروف حياة الأفراد داخل التنظيم.

ويعتبر نموذج جايمس و جون لتقسيم مداخل قياس المناخ التنظيمي أكثر النماذج شهرة، حدد مداخل القياس كالآتي¹:

- ❖ مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية : يحرص هذا المدخل المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات، أو الخصائص التنظيمية التي يمكن قياسها مثل: حجم التنظيم و مستويات السلطة والهيكل التنظيمي .
- ❖ مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية : و يعتمد على مجموعة من المقاييس المدركة بواسطة الأفراد العاملين في التنظيم، كما يشمل على مقاييس القياس المتعدد للصفات التنظيمية.
- ❖ مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية : يعتمد هذا المدخل على مجموعة من المقاييس و المدركة بواسطة الأفراد العاملين داخل التنظيم، والتي تركز على الصفات الشخصية كالرضا و المستوى الثقافي و القابلية للعمل. و تحاول هذه النماذج قياس البيئة التنظيمية، وقد أوضحت الدراسات التي أجريت لقياس المناخ التنظيمي أنه يمكن تقسيم المناخ التنظيمي إلى ملائم و حيادي و غير ملائم، وتسعى المنظمات لتحقيق المناخ الملائم من أجل الحصول على الأداء الأمثل للوصول إلى أهدافها.²

قياس المناخ التنظيمي .

يعتبر أسلوب الاستقصاء من الأساليب شائعة الاستعمال لتحديد وقياس نوعية المناخ السائد لأي منظمة ويعتبر نموذج لتون و سترنجر من أفضل نماذج الاستقصاء التي طورت للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي ، وتحتوي قائمة الاستقصاء هذه على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي نذكر منها³:

- ❖ شعور الأفراد اتحاد هيكل المنظمة، بما في ذلك الأنظمة، القوانين، الإجراءات المتبعة ودرجة الروتين.
- ❖ شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم للمسؤولية.
- ❖ شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت و الترقيات.

¹ مسلم علاوي، مرجع سبق ذكره، ص 27

² فاروق عبده عاليه بما عمل الفيد، مرجع سبق ذكره من 303

³ عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص.149.

❖ مدى موضوعية المعايير القياس أداء الفرد والجماعة.

❖ الإحساس بوجود الدعم و المساندة من الرؤساء و رفاق العمل.

❖ شعور الفرد بأهميته و بانتمائه لفريق العمل و للمنظمة ككل.

العوامل التي تساعد على تكوين مناخ تنظيمي جيد .

قد يتبادر إلى الذهن السؤال التالي : هل يمكن تكوين مناخ تنظيمي جيد؟ و إذا كان بالإمكان ، فما هي الطرق و السبل إلى ذلك؟ لقد تطرق بعض الباحثين إلى بحث هذا السؤال و الإجابة عليه، فحددت العوامل التي من شأنها تقوية الجايبة المناخ التنظيمي كما يلي¹:

1- الثقة : إذ لا بد أن يسهم الجميع في إيجاد و بناء ثقة متبادلة بين جميع العاملين في المؤسسة.

2- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

3- صدق الإدارة وصراحتها مع العاملين، و مساندة و تشجيعهم.

4- الإصغاء للاتصالات الصادرة من كافة المستويات، و الاهتمام بتحقيق الأداء العالي.

5- الاهتمام بالهيكل التنظيمي و تطويره ليلاءم المتغيرات و الظروف البيئية التي تستجد.

6- تميز السياسات و الاستراتيجيات التنظيمية بالثبات و الوضوح.

7- اهتمام المنظمة بتدريب و تأهيل العاملين و تطوير مهاراتهم و قدراتهم، و العدالة في التعامل معهم.

8- التركيز على كفاءة وسائل الاتصال و فعاليتها .

المطلب الثالث : أبعاد المناخ التنظيمي.

تباينت وجهات نظر الباحثين حول أبعاد المناخ التنظيمي، ولكن ورغم التباين الواضح من حيث أعداد و مسميات هذه الأبعاد، إلا أنه هناك شبه اتفاق بينهم على بعض الأبعاد، كاهيكل التنظيمي، و الروح المعنوية، و العلاقات بين أفراد التنظيم، و أسلوب القيادة. حيث تم تناول المناخ التنظيمي في هذه الدراسة في خمسة أبعاد رئيسية تتمثل في ما يلي :

بعد البناء التنظيمي.

يمثل البناء التنظيمي الإطار العام الذي تعمل بداخله مجموعة من الأفراد توجد بينهم علاقات مشتركة، يمكنهم من خلاله إنجاز المهام بأقل قدر من الجهد و الوقت، لتحقيق أهداف المنظمة، و المتضمن الهيكل التنظيمي، كما يشمل العلاقات المتبادلة بين الأفراد و طرق الاتصالات و التواصل في العمل، و السياسات المتبعة² و يتمثل في المحورين التاليين:

¹ عبد الناصر علك حافظ، مرجع سبق ، 53-51

² يوسف محمد يوسف أبو أمونه، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً HRM-e في الجامعات الفلسطينية النظامية- غزة، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية- غزة، 2009، ص.79

1. محور الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي " على أنه توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد"، فالهيكل التنظيمي وسيلة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة، من خلال تسهيل تحديد أدوار الأفراد، كما أنه يساهم في تفادي الازدواجية بين الأنشطة، وتحديد مختلف الصلاحيات و المسؤوليات بين مختلف العاملين¹.

ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه الرباط الذي يجمع بين أجزاء المنظمة المختلفة كالأفراد و المهام و . عملية اتخاذ القرارات و نظام الاتصالات والواجبات ونظام المعلومات. ومن متغيرات الهيكل التنظيمي المؤثرة في المناخ:

حجم المؤسسة : ويتمثل بالنمو المباشر للمنظمة واتساع حجم عملها من حيث عدد المستويات الإدارية، ومدى التنوع الموجود داخل تلك المنظمة، حيث يؤثر على طبيعة العلاقات بين الأفراد والجماعات وأساليب العمل. **رسمية التنظيم :** و تشير إلى درجة تحديد الأدوار والمسؤوليات والإجراءات المنظمة لسلوك الأفراد داخل التنظيم ، وتختلف درجة الرسمية من منظمة لأخرى وفقا للفلسفة الإدارية السائدة، وهذا ينعكس على بيئة العمل والمناخ التنظيمي.

درجة مركزية التنظيم: ويعني مدى تركيز السلطة وحق اتخاذ القرار في المستويات العليا ومدى تفويض تلك السلطات إلى المستويات الإدارية الدنيا حيث تؤثر درجة المركزية واللامركزية على طبيعة المناخ التنظيمي الذي يسود المنظمة . هو أيضا الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها و شكلها ومجال عملها، وتقسيمها الإداري و تخصصات العاملين بها، وطبيعة العلاقات الوظيفية بين الرؤساء و المرؤوسين و بين الإدارات المختلفة.

2. السياسات و الإجراءات التنظيمية :

تحدد سياسات واستراتيجيات أية منظمة الأهداف و الغايات والمهام التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها ويؤثر مدى الترابط بين أهداف التنظيم وغايات وحاجات العاملين فيها في خلق مناخ تنظيمي جيد، ويجب أن توفر سياسات المنظمة و أهدافها فرصا أمام الأفراد للتطور الذاتي و التجديد و الإبداع و التطوير.² إن المديرين الذين يوفرون التغذية العكسية و الرقابة الذاتية و المسؤولية الشخصية لمرؤوسيه هم الذين يساهمون في تكوين المناخ الانجازي المتكيف، والذي يشعر فيه الأعضاء بمسؤولية كبيرة لتحقيق أهداف المجموعة و المنظمة.

¹ جهانة عبد الوهاب شلبي، واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية و أثرها على التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص. 13.
² المرجع نفسه ، ص 49

عكس المديرين الذين يتشددون في وضع القواعد و الإجراءات التفصيلية وعدم مشاركة العاملين في وضع السياسات والأهداف يساهمون في تكوين مناخ سلبي .

بعد الممارسات الإدارية :

ارتبط مفهوم الممارسات الإدارية بمفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة لعالم الاجتماع الأمريكي التون مايو من خلال أبحاثه في مجال العلاقات الإنسانية في التنظيم الصناعي و بتجارية المعروفة بتجارب هورتون التي قادها هو وزملاؤه في جامعة هارفرد في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان هدفها الزيادة في الإنتاج من خلال التغلب على العوامل المادية التي تعيق الإنتاج مثل الإضاءة و سوء التهوية ومدة الراحة و نظام الأجور وغيرها، وأظهرت النتائج إلى أن زيادة الإنتاجية تعتمد أساسا على العوامل الاجتماعية والنفسية أكثر من اعتمادها على العوامل المادية.

فنظرية العلاقات الإنسانية استهدفت رضا العاملين وسعادتهم، فضلا عن تحديد وتعريف قيم الجماعة واتجاهاتها والاعتراف بها كجزء لا يتجزأ من التنظيم نفسه والذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وفي هذا السياق تشير الى أن هناك حقيقة هامة أثبت الواقع صحتها إلى حد كبير وهي: " أن الأوامر و التعليمات لا تنفذ بالضغط و الإكراه، حتى لو نفذت فلن تنفذ بنفس الطريقة والفعالية التي تنفذ بها لو توافر للعاملين الحماس والرغبة والتعاون الاختياري لتنفيذها. ويؤيد هذا الاتجاه نتائج العديد من البحوث و الدراسات التي كشفت عن وجود علاقة بين الممارسات الإدارية و عدد من المتغيرات كالروح المعنوية لدى المرؤوسين وبين المناخ التنظيمي والقيادة، أي أن كفاءة العامل وإنتاجيته ورضاه الوظيفي، ودرجة ولاءه وإخلاصه لمهنته تتأثر بأسلوب القيادة، و وجود علاقة موجبة بين الأسلوب الديمقراطي وكل من الرضا عن العمل والأداء، وأن هناك أثر سلبي للتمطين التسلطي والتسيبي على الروح المعنوية لدى المرؤوسين، بل أن السلوك القيادي قد يؤثر على الصحة النفسية للعاملين ¹.

وقد بدأت تتردد اصطلاحات جديدة مثل الروح المعنوية، وديناميكية الجماعات والإشراف الديمقراطي والعلاقات الشخصية في العمل والمفاهيم السلوكية الحوافز.

بعد تفاعل الفريق :

1. مفهوم فريق العمل :

جماعة من الأفراد يتم تشكيلها لتحقيق هدف معين من خلال مجهودات مشتركة، يبدل الأفراد فيها تعاونا متبادلا، ويسود بينهم الشعور بالالتزام و المسؤولية المشتركة.

¹ ا على على محمد على ، مرجع سبق ذكره ، ص 84

ويعرف كذلك على أنه وسيلة للعمل الجماعي المنسجم بين أفراد متجانسين تجمعهم رغبة مخصصة للتعاون و بذل الجهود المنسقة لتحقيق هدف مشترك¹.

2. أنواع فرق العمل :

تحرص المنظمات الإدارية على إيجاد الروح التعاونية و روح الفريق من خلال تشكيل عدة فرق عمل تتمثل في² :

" فرق حل المشاكل : حيث يتم تشكيل هذا النوع من الفرق بشكل خاص بكل وحدة إدارية، وذلك لعقد الاجتماعات الدورية بقصد التعرف على المشاكل.

الفرق التي تدير نفسها ذاتيا : حيث يتم تشكيل هذه الفرق لأغراض التطوير والبحث واستخدام ما تراه مناسبة من الأساليب و الآليات اللازمة لذلك.

فرق العمل التي يتم تشكيلها من مختلف الدوائر : يتم تشكيل هذه الفرق من عدد من الموظفين من دوائر و وحدات مختلفة، وذلك للقيام بمهام و مسؤوليات متنوعة، وقد يكون دور هذه الفرق شاملا لكل جوانب التنظيم،

3. محاور تفاعل الفريق :

يعتمد التفاعل الإنساني في المنظمة على ديناميكية الجماعة من خلال التفاعل بين أفراد المنظمة من خلال التفاعل بين الجانبين الرئيسيين التاليين هما³ :

" الجانب الفني : المتمثل في العمل وخطواته و أساليبه وإجراءاته وتقنياته ومختلف التكنولوجيا المستخدمة فيه.

الجانب الإنساني : المتمثل في دوافع الأفراد وعلاقاتهم وأهدافهم وقيمهم ومختلف العناصر المؤثرة في سلوكهم،

فكلما كان هذا التفاعل ايجابيا كان ذلك في صالح الطرفين (المنظمة، الأفراد).

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، في 239

² حضور كاظم حمود الفردات و آخرون، السلوك التعليمي مفاهيم معاصرة، دار الرءاء، ما 1، عمان، 2009

³ على على محمد عباس، مرجع سبق ذكره من 90.

و لذا تم تقسيم هذا البعد إلى المحورين التاليين :

● محور العلاقات الإنسانية :

من المفاهيم الشائعة تعريف كيث ديفر الذي يشير إلى أن العلاقات الإنسانية مجموعة من الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنشآت وتجميع الجهود والمواهب البشرية وخلق نوع من التكامل في جو يحفز على العمل التعاوني و الذي يشعر فيه العاملون بالراحة والرضا الوظيفي والاقتصادي والاجتماعي¹.
ولذا فقد تركزت دراسات مايو على جملة من الحقائق التي أفرزتها تجاربه في مصانع هوثورن وهي²:

- ركزت على الجوانب السلوكية للفرد
- أن الفرد العامل لا يعمل بمعزل عن الوسط الاجتماعي.
- أن الفرد يتفاعل مع الآخرين (جماعة العمل) في صور مختلفة.
- يتأثر الفرد جماعة العمل وبالقيم والمعتقدات والطموحات الجماعية.

● محور الروح المعنوية :

الروح المعنوية هي اتجاه يحمله الأفراد والجماعات العاملين في منظمة ما يساعدهم على العمل سويا كفريق واحد وبأقل ما يمكن من حالات الصراع والتنازع وهم متوجهين في سعيهم الحثيث نحو تحقيق الأهداف المنشودة.
وكلما سادت المعنوية عموم المنظمة فان العاملين سيمثلون طواعية للقواعد الجارية في منظمتهم ، و يؤدون الأعمال وينفذون المهام المناطة بهم وهم في حالة من الرضا و الاندفاع وسيادة المعنوية لإدارتها³.
المعنوية من جانب آخر تعني مقدرة الأفراد على التكايف و التأزر و بإصرار ومثابرة وثبات، لتحقيق هدف مشترك.
من خلال هذا التعريف نستنتج الأفكار التالية :

- قوة ثقة أعضاء المنظمة ببعضهم البعض.
- قوة ثقة أعضاء المنظمة بالأهداف.
- قوة ثقة أعضاء المنظمة بقيادتها.

يكون بالإمكان العمل على رفع مستويات الروح المعنوية في المنظمة والعمل على تنشيطها من خلال مايلي⁴:

¹ فاروق عبده قليه ، محمد عباة الحيد، مرجع سبق ذكره ص 104.

² خضير كانام حمود الترهات و آخرون، مرجع سبق ذكره اس 66.

³ شوقي ناجي حوادة السلوك التعليمي في منظمات الأعمال، دار الحامد، ط1 ، الأردن، 2010، في 295.

⁴ المرجع السابق من من 296-298.

- 1- منح الفرد العمل المناسب : وذلك من خلال عملية اختيار على أسس علمية عادلة.
 - 2- العضوية و روح الفريق : من خلال إزالة العوائق الاتصالية بين جميع الأفراد، والعمل كوحدة واحدة.
 - 3- الإشراف الفعال : امتلاك المشرف مجموعة من المهارات الاتصالية و القيادية و المصادقية .
 - 4- العلاقات الرسمية و الغير رسمية : من خلال إقامة علاقات بين العاملين مبنية على الاحترام و الثقة المتبادلة.
- ويمكن القول بأن الروح المعنوية تتمثل في مجموعة الأحاسيس الوجدانية الحماسية التي تسيطر على الفرد تجاه نفسه وتجاه زملائه وعمله، وهي عنصر معنوي تعكسها مظاهر من السلوك. كالاهتمام الزائد بعملهم، وإظهارهم لروح المبادرة، والحيوية أثناء العمل، واحترامهم للقواعد المنظمة للعمل، والرغبة في التعاون مع الآخرين، وربط أهدافهم الشخصية بأهداف المؤسسة، والانتماء مجتمعتها، والولاء لقيادتها، وعلى العكس من ذلك في الروح المعنوية المنخفضة.
- بعد ظروف العمل :**

إن العمل يؤدي في مكان معين و في بيئة معينة في ظل ظروف معينة تؤثر بدون شك في سير هذا العمل، وعند الحديث عن البيئة التنظيمية فيكون الحديث عن مفهوم واسع يتجاوز مفهوم التنظيم نفسه، وذلك لأن المنظمة تعيش ضمن نظام شامل فهي إذن نظام فرعي في هذا النظام الواسع الذي يطلق عليه البيئة.

ولذا تعرف البيئة بأنها: " المحال الذي تحدث فيه الإثارة و التفاعل أو هي كل ما يحيط بالإنسان من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم اجتماعية وعلاقات شخصية".

كما تعرف البيئة بأنها: " تلك الأهداف و المنظمات و القوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية و الاقتصادية و التكنولوجية و السياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة، أو هي " الظروف و العوامل المحيطة بالمنظمة و التي لها علاقة بالعمليات التشغيلية، ويقصد بالعوامل المحيطة بأنها الظروف السياسية و الاقتصادية و التكنولوجية و الثقافية و البشرية التي تعتبر ذات تأثير على أداء و فاعلية المنظمة".

وهناك من يصنف بيئة المنظمة إلى بيئة داخلية وبيئة خارجية: "قالبية الداخلية هي البيئة الموجودة داخل إطار المنظمة و تؤثر فيها من الداخل، وتتمثل في النواحي الفنية و الإجرائية لأداء العمل كطرق أداء العمل و التقنية المستخدمة و النظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي، وغير الرسمي، كما تشمل مجموعات العمل، وأنماط الاتصالات وأسلوب القيادة ونظم الأجور ونظام الحوافز و المهارات المتوفرة و الفلسفة الادارية".¹

¹ علي علي محمد عباس، مرجع سبق ذكره من ص 96

أما البيئة الخارجية فتعتبر: " بيئة ذات علاقة بأنشطة المؤسسة و تشكل مصدرا أساسيا للعديد من المؤثرات الخاصة بالمناخ التنظيمي التي توجد خارج المنظمة وتحيط بها و تؤثر فيها كالبينة الاقتصادية والبيئة الاجتماعية و البيئة السياسية والبيئة القانونية وغيرها.¹ "

يبدوا واضحا أن البيئة الداخلية وفقا لهذا التصنيف قد تضمن معظم أبعاد المناخ التنظيمي، ويمكن القول أن بيئة العمل تتكون من شقين رئيسيين هما :

1- بيئة العمل النفسية و الاجتماعية :

تقوم علاقات العمل على أساس النظر إلى المنظمة كمجتمع بشري له طموحه ومشاكله وقيمه واحتياجاته، ذلك أن الفرد داخل منظومة العمل لا يكون معزولا عن غيره و مجتمعه، فهو يؤثر فيه ويتأثر بكل ما يسود هذا المجتمع من اتجاهات وأفكار وظروف ، لخلق الشعور لديهم بالانتماء ورفع روحهم المعنوية.

ومن أهم ما تبنى عليه العلاقة الحيدة بين العاملين هو توافر عنصر الثقة فيما بينهم، ويطلق عليها مصطلح الثقة التنظيمية. والتي يمكن تعريفها بأنها: "توقعات ايجابية لأعضاء التنظيم نحو بعضهم بعضا و صدق نواياهم و سلوكياتهم اعتمادا على أدوارهم التنظيمية، وعلاقاتهم، وخبراتهم، وتفاعلاتهم الشخصية"²

2- بيئة العمل المادية :

يقصد ببيئة العمل الظروف المادية و المكانية المحيطة بالفرد في عمله، إذ أن هذه الظروف هي أول ما يواجه الفرد عند دخوله مكان العمل ، وتتضمن مساحة المكتب ، مستوى النظافة، الإضاءة ، التهوية، وسائل الاتصال ، لوازم العمل المكتبية، وغير ذلك من الوسائل التي تجعل بيئة العمل مريحة مما يساهم بفعالية في تخفيف العبء والملل و الإرهاق.³

ويندرج في هذا الإطار البيئة التكنولوجية إذ أن التغير السريع الذي يشهده العالم اليوم يمتد ليشمل جميع المنظمات، فكلما زاد التقدم التكنولوجي في المنشآت، فإن المناخ التنظيمي يميل ليأخذ اتجاهها مماثلا من التطور، و الديناميكية.⁴

¹ فاروق مبله قليه، محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، في 302.

² محمد بن سليم عطية القطري، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، في 30

³ نايف تجار معيكل الخطاني، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل من وجهة نظر حياط رئاسة الحرس الوطني، رسالة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا جامعة الى العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، من 45

⁴ بوجعة السبيل، مرجع سبق ذكره، 46

بعد العوائد و المزايا :

إن نظام الحوافز القائم على العدالة يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي للفاعلين، كما يؤدي إلى مزيد اهتمام العمال بأعمالهم وتطوير قدراتهم.

إن شعور الأفراد بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة و الانتماء ويقلل من الصراعات الناتجة كما أنه يحد من السلوكيات السلبية، مما ينعكس إيجاباً على مناخ المنظمة ككل.¹ ومن أهم أنواع الحوافز التي تمنحها المنظمة للعاملين هي² :

1- الحوافز المادية :

من أكثر أنواع الحوافز استخداماً و بها يتمكن الفرد من أن يلتبس العلاقة بين الأداء و المكافأة.

2- حوافز مستوى الجماعة :

وتعتمد عندما يزداد تعقيد المنظمة وتتداخل الأعمال إلى درجة التي يصعب فيها قياس أداء الفرد، وعندما تؤكد المنظمة على ضرورة التعاون و التماسك.

3- الحوافز على مستوى المنظمة :

تحتاج الكثير من المنظمات إلى مستويات عالية من التعاون بين العاملين من أجل تحقيق الأداء بكفاءة عالية وتعزيز هذه الحالة على مستوى المنظمة ككل.

و المزايا سواء منها المادية أو المعنوية، ومنها العوائد المادية التي تشبع حاجات الإنسان الأساسية (أولية) كالطعام و الشراب و الملابس وما شابه ذلك، ويعتبر الأجر الشهري من الحوافز المادية الأساسية، كما يدخل ضمن هذه الحوافز المكافآت، و ضمان استقرار العمل، و المزايا الإضافية: مثل السكن والنقل المجاني والتغذية والضمان الصحي وغيرها .

أما المزايا المعنوية فتتمثل في التكريم السنوي للعمال البارزين، وذلك بمنحهم شهادة تقدير و مرتب شهر على أن لا يتجاوز عدد المكرمين منهم نسبة معينة تحددها الإدارة³

¹ ابراهيم عاشوري، مرجع سبق ذكره، في 19

² خمير كاظم جمود الفراععات و اخرون، مرجع سبق ذكره من 200

³ علي علي محمد عباس، مرجع سبق ذكره من 100

- فالعامل كغيره من الموظفين في أي مؤسسة يتوقع مايلي ¹:
1. أن يحصل على الترقيات، بما يسمح للعامل بالارتقاء الوظيفي.
 2. أن يحصل على الحوافز والمكافآت نظير الأعمال الإضافية، أو الإبداعية.
 3. أن ينال الدعم والمساندة من الإدارة عند المطالبة بحقوقه المتعلقة بالمهنة، والوقوف إلى جانبه في حالة تعرضه للإساءة.
 4. كما يتوقع الحوافز التي تشبع حاجات الفرد الاجتماعية والنفسية، وأن ينال الإحترام والتقدير، والشعور بأهميته.
 5. منحه الثقة بنفسه، والتعاون معه على تحقيق أهدافه، ورفع روحه المعنوية وتقدير جهوده.

¹ المرجع السابق من 101.

المبحث الثاني: أساسيات حول سلوك الموارد البشرية

في هذا الجزء سنتعرض إلى مفهوم سلوك الموارد البشرية، خصائصه، نواتجه، والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: تعريف سلوك الموارد البشرية

1) مفهوم سلوك الموارد البشرية :

قبل التطرق لتعريف سلوك الموارد البشرية يمكن التمييز بين نوعين من السلوك:¹

— **السلوك الفردي:** وهو السلوك الخاص بفرد معين.

— **السلوك الجماعي:** وهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة.

ويمكن تعريف السلوك التنظيمي على أنه: "الإهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة

واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في البيئة البشرية وأهدافها².

كما يعرف بأنه: "عملية تغيير ملموسة ومخططة، تشمل جوانب مختلفة من المؤسسة، كتغيير سلوك العاملين

وإحداث التعديل في الأهداف والسياسات³.

مما سبق يمكن تعريف سلوك الموارد البشرية على أنه: "مجموعة من التصرفات والتغيرات الداخلية، التي يسعى عن

طريقها الفرد لأن يحقق عملية التكيف، والتوفيق بين مقومات وجوده، ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش

فيه⁴.

ويعرف كذلك بأنه: "سلوك العاملين في أماكن العمل والذي يضم سلوك كل من الفرد والجماعة، والتفاعل مع

العمليات التنظيمية⁵.

2) خصائص سلوك الموارد البشرية :

هناك عدة خصائص لسلوك الموارد البشرية سنعرضها فيما يلي⁶:

✓ **سلوك هادف:** أي سلوك الموارد البشرية يكون من أجل تحقيق هدف ما بدقة، حيث يوجه الفرد استجابته

لتحقيق الهدف من خلال سلوكه لإشباع الحاجة المطلوبة.

¹ عبد الرزاق الرحاحلة وآخرون، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 20.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 19.

³ محمد زعاف، مقصود عبد القادر، دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الرياضية، المجلة العلمية للعلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية

والرياضية، العدد الرابع عشر، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017، ص 316

⁴ يوسف عنصر، ناجي لتيتم، أهم المحددات السكيسوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد السابع، جامعة

الوادي، الجزائر، 2014، ص 126.

⁵ شريفة معدن، عورة وفاء، العدالة التنظيمية ودورها في توجيه السلوك التنظيمي داخل المؤسسة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، العدد الثاني، جامعة

أم البواقي، الجزائر، 2019، من 222

⁶ رائد يوسف الحاج، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، دار عباء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 51، 52.

- ✓ **سلوك مسبب:** ينشأ هذا السلوك من فراغ ولكن هناك دائما مؤثرا يؤدي إلى نشأة وظهور السلوك، وهذا المؤثر يؤدي إلى تغيير في ظروف الفرد الداتية أو الظروف المحيطة به، أو في البيئة الإجتماعية المحيطة به.
- ✓ **الدافع للسلوك:** ويلعب الدافع أهمية كبيرة في تحديد مدى واتجاه السلوك، ويختلف الدافع عن السبب، حيث أن السبب هو الذي ينشئ السلوك المطلوب، والدافع يمثل هذه القوة الأساسية المثيرة للسلوك ويدفع في الإتجاه المحدد.
- ✓ **له أشكال متعددة:** يظهر السلوك البشري في أشكال متعددة ومختلفة للموقف الواحد الذي يواجهه الفرد في ظروف مختلفة، وللمجموعة من الأفراد في موقف واحد أو مواقف مختلفة، وذلك يحدد الهدف والحاجة والدافع والتوافق مع البيئة الإجتماعية المحيطة بالفرد.

3) نواتج سلوك الموارد البشرية :

لسلوك الموارد البشرية داخل أعمالهم نواتج معينة وأهم هذه النواتج مايلي¹:

- **الأداء والإنتاجية:** ويمكن التمييز بين أبعاد الأداء التالية:
 - ✓ أن يحقق الأفراد الأهداف والأعمال المطلوبة منهم وهو مايشير إلى الفعالية في الاداء.
 - ✓ إن يستخدم الأفراد الموارد المتاحة بشكل إقتصادي ودون إسراف وهو مايشير إلى الكفاءة في استخدام الموارد.
- **الرضا عن العمل:** وهي تمثل الإتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل، مثل: الأجر وسياسات المؤسسة والرؤساء والزملاء والمرؤوسين، وفرص النمو والترقي، وفرص تحقيق الذات وغيرها من العناصر.

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على سلوك الموارد البشرية

يختلف سلوك الفرد عن سلوك الآخرين وذلك راجع إلى متغيرات رئيسية نذكرها في النقاط التالية:

- **الجنس:** أي أن تصرف الذكر يختلف عن تصرف الأنثى، فالذكر يتصرف عادة بالجرأة أو الإقدام والمخاطرة، بينما تتصرف الإناث بالحذر والحيطه في نفس المواقف؛
- **السن:** يتسم الشباب مثلا بالتهور وسرعة الانفعال، بينما يتسم كبار السن بالهدوء والاتزان والتعقل كرد فعل لنفس الموقف.
- **الشخصية:** تلعب شخصية الفرد دورا رئيسيا في سلوكه فاختلف خصائص شخصية الأفراد هي التي تحدد ردود أفعالهم، حيث لايعقل أن يتصرف الجبان غير الواثق من نفسه بنفس التصرف الذي يعكسه الشخص الشجاع، أو

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003، ص 47.

أن يتساوى سلوك الشخص السلي مع سلوك الشخص الإيجابي، والسلوك الهزلي مع السلوك الجاد، وسلوك المسلم مع سلوك المجادل، وسلوك المتسامح مع سلوك الحاقد.¹

➤ **العوامل البيئية المحيطة بالفرد:** إن العالم يتكون من بيئات مختلفة تكونت بفعل العوامل الطبيعية والحضارات، وأصبحت هذه البيئات تؤثر في الإنسان ويتأثر بها.

المطلب الثالث: محددات سلوك الموارد البشرية

تشارك مجموع من العوامل في تشكيل سلوك الموارد البشرية، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى مجموعة العوامل الفردية التي ترجع إلى التكوين النفسي للفرد، ومجموعة العوامل الجماعية التي ترجع إلى طبيعة الجماعات التي ينتمي إليها الفرد في المؤسسة.

1) محددات سلوك الفرد:

هي عبارة عن تلك المتغيرات التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للعامل داخل المؤسسة وسوف نتطرق لأهمها كما يلي:

أولاً: التعلم

يعتبر التعلم من المحددات الأساسية التي تساعد على فهم وتقييم ظاهرة سلوك الموارد البشرية، وحظي بقدر كبير من الاهتمام في مجال علم النفس.

أ تعريف التعلم :

تعددت التعاريف المقدمة للتعلم فيمكن تعريفه التعلم على أنه: عملية اكتساب المعرفة ونشر المعلومة والقدرة على التكيف بنجاح مع الظروف المتغيرة².

كما يمكن تعريفه على أنه: التغيير الدائم في السلوك الذي ينتج عن الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة والتي يتم تدعيمها بصورة أو بأخرى³.

ب نماذج التعلم

لا توجد نظرية عامة متفق عليها للتعلم سنورد بعض المحاولات في نماذج وهي:

نموذج التعلم الشرطي:

¹ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات (فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل)، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص 25.

² نجم عبود، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 55.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 35.

يعتمد هذا النموذج على الأبحاث التي قام بها بافلون وهو عالم روسي الجنسية، ويركز هذا النموذج على ضرورة وجود مثير لكي يتم التعلم ويعتقد أن التعلم يكون تعديلا للسلوك بتأثير المؤشرات الخارجية قياسا على الفعل المنعكس النمطي، الذي هو في الواقع منعكس مكتسب بالتجارب، ويرى أن الإنسان يتعلم بالنفوذ على القيام بالعمل الذي يقترن عمله كمؤثر سار، وأن يتجنب العمل الذي يقترن عمله بمؤثر مؤلم¹.

نموذج التعلم الشرطي الإجرائي:

يهتم هذا النموذج بضرورة توافر الحافز أو المكافآت في التعلم أو تغيير السلوك ويتم تشكيل السلوك من خلال التحكم في المكافأة، بمعنى أن الفرد يكرر الأفعال التي يكافأ عليها، يقوم هذا النموذج على ارتباط المثير والاستجابة ويكون ذلك إذا اقترنت الاستجابة بحالة إشباع أو مكافأة².

نموذج التعلم الإجتماعي:

يتمكن الأفراد من التعلم عن طريق ملاحظة ما الذي يحدث للأفراد الآخرين، أو عن طريق إبلاغهم عن شيء ما، بالإضافة إلى الخبرة المباشرة على سبيل المثال، الكثير مما تعلمناه جاء عن طريق ملاحظة النماذج (الآباء، المعلمين، الزملاء، الصور المتحركة، الرؤساء وغيرهم)³.

ج مبادئ التعلم :

يمكن إبراز أهم مبادئ التعلم في النقاط التالية⁴:

مبدأ التدعيم:

هناك التدعيم الإيجابي والتدعيم السلبي ويقصد بالتدعيم الإيجابي أن الاستجابات التي نحتاجها، أو نتبعها مباشرة راحة أو رضا سوف تتكرر، أما التدعيم السلبي فهو عكس ذلك وهو الاستجابات التي من المتوقع أن لا تتكرر، وهي التي يصاحبها الشعور بعدم الراحة أو عدم الرضا.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 61.
² صلاح الدين محمد عبد الداقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، مرجع سابق ص 50.
³ ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة الشروق، عمان، 2003، ص 51.
⁴ طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص ص 61، 62.

مبدأ الاكتساب المتدرج:

ويقصد بذلك أن استجابة الفرد تتجه إلى زيادة قوتها بدرجة تدريجية مع تكرار المحاولات.

مبدأ التماثل أو التقييم:

ويقصد بذلك أن الإنسان يقارن المثير الجديد الذي يتعرض له بالمثير الأصلي الذي سبق أن تعرض له من قبل، في هذه الحالة سوف يكرر الفرد الاستجابة التي ترتبت على المثير الأصلي في حالة التعرض لمثير جديد، وبطبيعة الحال يساعد هذا المبدأ في التعرف على إمكانية تأقلم الفرد على أي وضع جديد إذا تمت معرفة نوع الإستجابة السابقة للمدعم القديم.

ثانيا: الدافعية

تعتبر الدافعية أحد العوامل النفسية الداخلية التي تؤثر في سلوك الموارد البشرية وتوجهه وتدفعه لتحريك قواه الداخلية.

أ تعريف الدافعية :

تعرف الدافعية على أنها: " قوة داخلية لدى الفرد تعمل على توجيه السلوك في اتجاه معين وبقوة معينة".¹ كما تعرف على أنها: "العمليات المدركة التفاعلية بين الحاجات و / أو الرغبات المختلفة للفرد من ناحية، وبين المشبعات في حالة وجوده ظاهرة، أو المتوقع تحقيقها من البيئة، أو البواعث الخارجية، أو بين الآثار التي أحدثتها السلوكيات السابقة".²

ب أهمية الدافعية في تفسير سلوك الموارد البشرية :

تكمن أهمية الدافعية في تفسير سلوك الموارد البشرية في الجوانب التالية:³

- ✓ الدافعية تحدد شدة السلوك، فدوافع الفرد يتحدد على أساسها شدة السلوك وفاعليته فعندما تكون أحد دوافع الفرد ملحة فإن هذا المستوى من الدافعية يحدد مستوى شدة هذا الفرد بهدف تحقيق هذا الدافع.
- ✓ الدوافع توجه السلوك، حيث تستمد الدافعية أهمية كبيرة من دورها في توجيه سلوك الفرد فكل سلوك له هدف، وبالتالي فإنه يوجه إلى تحقيق هذا الهدف ودوافع الفرد هي التي توجه السلوك نحو هدف معين يمكن تحقيقه.

¹ سامح عبد المطلب، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 255

² محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الإسكندرية، 2007، ص 166.

³ جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك النمطي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك التنظيمي)، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005، ص 345.

✓ تأكيد وتدعيم السلوك، من الملاحظ في الحياة أن هناك أنواعا معينة من السلوك يتكرر حدوثها من الفرد في فترات زمنية مختلفة حيث يواجه ظروف ومواقف متشابهة وقد يعتمد إلى نفس السلوك إذا واجهته مواقف معينة سبق له أن سلك سلوكا ساعد على إشباع دوافعه أو حقق أهدافه.

✓ ضعف وتبادل السلوك، يساعد مفهوم الدافعية في تفسير السلوك الضعيف والمتبادل، والذي يحدث نتيجة انخفاض قوة الدافع لدى الفرد واستشارة هذا الدافع وتنشيطه يؤدي إلى دفع السلوك وشدته وفعالته.

ج العلاقة بين الدافعية والحاجة والتحفيز والسلوك :

تمثل الحاجة غير المشبعة قوى كامنة داخل الإنسان تحته على التصرف بحثا عن إشباع هذه الحاجات، فالحاجات قوة دافعة لسلوك الفرد، وإن كان الدافع عبارة عن شعور أو إحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة يشعر هذا الفرد بعدم إشباعها، فإن الحافز هو عبارة عن مؤشرات خارجية عن الفرد وليست داخلية تحفزه وتشجعه للقيام بأداء أفضل وقد تكون هذه الحوافز مادية كالترقيات الوظيفية، وقد تكون معنوية كخطابات الشكر، كما أنها قد تكون ايجابية أو سلبية.¹

فالسلوك يتحدد بعاملين أساسيين الأول ينبع من داخل الفرد وهو ما يعرف بالدافع، والثاني موجود خارج الفرد ويتمثل في العوامل المحيطة به والمؤثرة في سلوكه والتي تعرف بالحوافز، وتمثل مثيرات للسلوك الذي يترتب على ممارسة نتائج، ويظهر من خلال الشكل بأن الحوافز تمثل مثيرات تدفع باتجاه سلوك معين يقود إلى نتائج معينة.²

ثالثا: القيم

ترتبط القيم بجوانب متعددة من الحياة الاجتماعية وذلك لكونها عبارة عن خصائص مركبة متعددة فهي نتاج اجتماعي من خلال البيئة والتفاعل الاجتماعي.

أ تعريف القيم:

تعرف القيم على أنها: "هي الموجهات التي تعرض نمط أو شكل السلوك وتتضمن هذه القيم بعض الأوامر التي تحكم سلوك الإنسان بطريقة ضاغطة أو قد تخضع هذه القيم لبعض المطالب التي قد يضطر الإنسان إلى القيام بها".³

¹ أحمد ماهر ، مرجع سابق، ص 203.

² خالد عبد الرحيم ، مرجع سابق، ص 23.

³ الجموعي موسن دكوش، القيم النفسية مقارنة نفسية اجتماعية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد الثامن، جامعة الوادي، 2014، ص 76

كما تعرف القيم على أنها: "المعتقدات التي يحملها الفرد نحو الأشياء والمعاني وأوجه النشاط المختلفة والتي تعمل على توجيه رغباته واتجاهاته نحوها وتحدد له السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ".¹

ب مكونات القيم :

تتكون القيم من ثلاث مكونات وهي:²

- المكون العقلي المعرفي: وهو يتضمن إدراك موضوع القيمة وتمييزه عن طريق العقل أو التفكير، ومن حيث الوعي بما هو جدير بالرغبة والتقدير مثل المعتقدات ويتكون من ثلاث درجات أو خطوات متتالية هي: إستكشاف البدائل الممكنة، والنظر في عواقب كل بديل ثم الإختيار السليم.
- المكون الوجداني النفسي: وهو معيار التقدير الذي ينعكس في التعلق بالقيمة والاعتزاز بها، والشعور بالسعادة لاختيارها والرغبة في إعلانها على الملأ، ويعتبر التقدير المستوى الثاني في سلم الدرجات المؤدية إلى القيم.
- المكون السلوكي الإرشادي الخلقى: وهو معيار الممارسة والعمل أو الفعل، ويشمل الممارسة الفعلية للقيمة أو الممارسة على نحو يشق مع القيمة المنتقاة على أن تتكرر الممارسة بصورة مستمرة في أوضاع مختلفة كلما سنحت الفرصة لذلك.

ج علاقة القيم بالسلوك :

تحدد القيم السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ، وتتصف بثبات حيث أنها قناعات راسخة في أغلب الأحيان وهذا لا يعني عدم إعادة النظر في تغييرها، لذلك تهتم المؤسسة بنشر قيم إيجابية تفيدها في تحقيق المهام الموصلة بها وفي إيجاد تفاهم عام على هذه القيم وتقليل الصراع حولها.

وتعتبر القيم كمقياس للإنتقاء فالمقياس يعني وجود ميزان يقيس به الشخص الأشياء والأفكار من حيث فاعليتها في تحقيق أهدافه ومصالحه، وأما الإنتقاء فهو عملية عقلية معرفية تبدأ بالعرض والمقارنة والمضاهاة وتنتهي بالقبول أو الرفض.³

¹ عبد الله الثغفي وآخرون، القيم الإجتماعية وعلاقتها بالتفكير التأملي لدى طالبات قسم التربية الخاصة المتفوقات أكاديميا والعاديات، المجلة العربية لتطوير التفوق، العدد الثالث، جامعة الطائف، 2013، ص 62

² نوال بوطرفة، القيم العمالية لدى مجتمع المصنع واقعهما وعلاقتها ببعض المتغيرات النوعية، مذكرة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، 2005، ص 21.

³ محمد حسن محمد حماد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر، عمان، 2008، ص 112، المأخوذ من www.kutubpdfbook.com

كما يتأثر الأداء بالقيم الشخصية إذ أن تحديد رسالة المؤسسة وتقييم الأهداف المشتقة من هذه الرسالة يتأثر بقيم واتجاهات المديرين، وهكذا فإن الأفراد الذين لديهم قيمة من القيم دون غيرها تؤثر في سلوكهم ، فالقيم تساعد بشكل كبير وواسع في توطيد العلاقات وحلها أكثر بين أفراد المجتمع الواحد.¹

وبناء على ما سبق فإنه يمكن القول بأن القيم مصدرا أساسيا لكثير من خبرات الإنسان الحياتية، والتي تساعد على إحداث أكبر قدر من التفاعل بينه وبين غيره من أفراد المجتمع، فضلا عن أنها تساعد على حل ما قد يعترضه من صراعات حيال مواقف الحياة، وذلك بناء على سرعة إصدار الأحكام لإنهاء مواقف الصراع وإصدار السلوك السوي الذي يخلق التوازن في شخصية كل من الفرد والمجتمع.²

رابعا: الإتجاهات

تزايدت أهمية الإتجاهات في دراسة وتفسير سلوك الموارد البشرية وذلك نظرا لتأثيرها على المظاهر المختلفة لحياة كل فرد.

أ تعريف الإتجاه:

يعرف الإتجاه على أنه: نزعة نحو أو ضد بعض العوامل البيئية، تصبح هذه النزعة قيمة ايجابية أو سلبية، والواقع أن الإتجاه هو الذي يحدد استجابة الفرد لمثيرات البيئة الخارجية، فالإتجاه يكمن وراء السلوك أو الإستجابة التي نلاحظها.³

كما يعرف بأنه: استعداد وجداني مكتسب ثابت نسبيا يميل بالفرد إلى موضوعات معينة فيجعله يقبلها ويجذبها، أو يرحب بها ويجبها، أو يميل عنها ويكرهها.⁴

ب مراحل تكوين الاتجاهات

تتكون الاتجاهات من خلال مراحل تشكل نسقا هرميا وهذه المراحل هي⁵:

مرحلة التأمل والاختيار: وتتضمن:

✓ التعبير اللفظي عن الميل والرغبة والاستعداد نحو موضوع الإتجاه.

¹ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية، المحمدية، الجزائر، 2004، ص ص 110، 111.

² نبيهة إبراهيم إسماعيل، الإنسان والسلوك الإجتماعي، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، من 97.

³ عبد الرحمان محمد العيسوي، تفاعل الجماعات البشرية، الدار الجامعة، الاسكندرية، 2006، ص 191.

⁴ - بعوش هدي، اتجاهات الطلبة المعلمين نحو مهنة التعليم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012، ص 36.

⁵ صالح محمد علي أبو جادو، سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، ط5، دار المسيرة، عمان، 2006، ص ص 197، 198

✓ خوض التجربة باتجاه الموضوع.

مرحلة الاختيار والتفضيل: وتتضمن هذه المرحلة:

✓ التعبير اللفظي عن الإختيار والتفضيل.

✓ أداء سلوك بين تفضيل الشيء على الآخر.

مرحلة التأييد والمشاركة: وتتضمن:

✓ الموافقة والتأييد والمشاركة اللفظية لموضوع الاتجاه.

✓ المشاركة العملية التي تدل على الموافقة.

مرحلة الاهتداء والدعوة العملية، وتتضمن:

✓ تأييد العمل والدعوة لموضوع الاتجاه لفظيا.

✓ ممارسة الدعوة للموضوع والتبشير بفضائله.

مرحلة التضحية: وتتضمن:

✓ إظهار الاستعداد للتضحية قولاً وعملاً.

✓ التضحية الفعلية لشيء معين في سبيل شيء آخر.

ج تغيير الاتجاهات :

إن تغيير الاتجاهات النفسية يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة الشخص على إقناع الآخرين بالموضوع الجديد، ومحتوى الإقناع نفسها مع عدم إنكار دور التشويش الذي يقوم به القائم بالإقناع على المعلومات والمشاعر التي سبق للفرد اكتسابها، ومحاولة إقناعه بالتخلص منها، حيث يطلق على هذا التشويش مسمى التنافر الوجداني¹.

والإتجاه قد يدفع الفرد إلى الانسحاب من المواقف التي تخالف اتجاهاته، لأن هذه المواقف تضايقه وتشعره بنوع

من التوتر النفسي، ومن العوامل المؤثرة في تغيير الاتجاهات نجد:

✓ طبيعة الإتجاه وخصائصه، فالإتجاه المتعصب صعب تغييره والعكس صحيح.

✓ درجة تعقيد الإتجاه، فالإتجاه المعقد أصعب في تغييره من الإتجاه البسيط.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 229.

✓ صفات الشخص صاحب الاتجاه وطبيعة الموقف الذي يتم الحصول على المعلومات الجديدة ومصادر تلك المعلومات وأسلوب تقديمها.¹

3- محددات سلوك الجماعة :

هي متغيرات وعناصر مؤثرة ومكومة للسلوك الجماعي للإفراد العاملين ، وستتطرق في هذا الجزء إلى جماعات العمل وفرق العمل كمحددات أساسية لسلوك الجماعة.

أولاً: جماعات العمل :

تعتبر جماعات العمل من المكونات الأساسية لدراسة سلوك الموارد البشرية لذلك فإن دراسة الجماعة وآلية الانضمام إليها على درجة عالية من الأهمية.

أ تعريف جماعات العمل :

تعرف جماعات العمل على أنها: " تجمع فردين أو أكثر في بيئة عمل معينة يتفاعلون تفاعلاً منتظماً لتحقيق أهداف مشتركة، وإشباع حاجات أفرادها الذين يشتركون في القيم ولهم معايير وقواعد وأنماط سلوكية تجمعهم".²

كما تعرف بأنها: " عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها، أي التداخل والتفاعل بين أعضاء الجماعة".³

ب أنواع جماعات العمل :

تنقسم الجماعات من وجهة بعض الباحثين إلى جماعات رسمية وغير رسمية، وجماعات أولية وثانوية تبرزها فيما يلي:

— **الجماعات الرسمية:** هي الجماعات التي تقوم المؤسسات بتكوينها بعد دراسات متأنية بغرض تحقيق أهداف معينة، وقد تظهر الجماعة الرسمية على الخريطة التنظيمية للمؤسسة أو في نشراتها الدورية.⁴

— **الجماعات الغير رسمية:** تكون هذه الجماعات بصفة اختيارية، أي أن الفرد يسعى إلى الانضمام للجماعة بإرادته، كما يمكن الانسحاب منها اختياري، وغالبا تتشابه القيم الإجتماعية لأعضاء هذا النوع من الجماعات وكذلك تكون لهم أهدافهم المشتركة.⁵

¹ صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي (دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية)، مكتبة عين الشمس للنشر، الإسكندرية، 2003، ص392.

² لطفي دليري ، مفاتيح إدارة جماعات العمل في التنظيم، مجلة جامعة العربي بن مهدي، العدد العاشر، الجزائر، 2010، ص 337.

³ راهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسير للنشر ، عمان، 2011، ص 205.

⁴ جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي(دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال)، المكتبة العصرية، 2003، ص 124.

⁵ لطفي لنبري، مرجع سابق، ص 339.

- الجماعات الأولية: هي تلك الجماعات التي تتميز بالعلاقات الوثيقة والتعاون بين أعضائها، ونجد أن هناك ثمة بعض الأسباب التي تجعلها جماعات أولية، ولكن أهم الأسباب هي أن الجماعات أساسية في تكوين الطبيعة الإجتماعية والمثل العليا للأفراد ومن الواضح كلما صغر حجم الجماعة كلما كان التفاعل فيما بينها أكثر.¹
- الجماعات الثانوية: هي عكس الجماعات الأولية حيث أنها تتميز بكبر الحجم نسبيا والتفاعل بين أعضائها أقل والانتماء والولاء لها أضعف والضبط الإجتماعي بها منخفض.²

ج أسباب تكوين جماعات العمل :

- فتتكون جماعات العمل بأشكالها المختلفة الرسمية والغير رسمية لعديد من الأسباب يمكن ذكر أبرزها فيما يلي³:
- إشباع الاحتياجات: من الأسباب القوية وراء سعي الأفراد إلى الانضمام إلى جماعات هو الاعتقاد الراسخ بأن عضوية هذه الجماعات سوف تمكنهم من إشباع واحدة أو أكثر من احتياجاتهم الهامة.
- التقارب والجادبية: أن الصلات والتفاعلات الشخصية قد تؤدي إلى تكوين الجماعات ، ويعد التقارب والجادبية أشكالا مميزة للتفاعلات الشخصية.
- وجود أهداف مشتركة: يمثل وجود هدف أو أهداف مشتركة أحد الأسباب القوية لتكوين الجماعات.
- أسباب اقتصادية: في أحوال كثيرة تتكون الجماعات لقناعة أعضائها بأنها يمكن أن تساعدهم في تحقيق مزايا ومنافع اقتصادية من وظائفهم.

ثانيا: فرق العمل :

أصبحت هناك ضرورة لتكوين فرق العمل حيث تساعد هذه الفرق على إلغاء الحواجز بين الأقسام، وتوسيع نطاق التعاون فيما بينهما ورفع معنويات العاملين.

أ تعريف فرق العمل :

يمكن تعريف فرق العمل على أنها: " إحدى الممارسات التي تهتم بها المؤسسات، وخاصة تلك التي تعتمد على تجميع المهارات المختلفة لجميع العاملين على شكل جماعات داخل هذه المؤسسات⁴.

¹ محمد الصيرفي، السلوك، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الاسكندرية، 2008، ص 209.

² حمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 210

³ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص من 151، 155.

⁴ - حسن صادق حسن عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال، المؤتمر العلمي الثاني حول: الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، 2006، ص 18

كما تعرف على أنها: "مجموعة من الأفراد ناشطة تتكون من أشخاص ملتزمين بتحقيق أهداف مشتركة يحسنون العمل معا ويستمتعون به، ويتوصلون إلى نتائج عالية الجودة".¹

ب أنواع فرق العمل :

من الأنواع الأكثر شيوعا في تقسيم فرق العمل نجد :

- **فرق حل المشاكل:** يشترك الأعضاء في هذه الفرق في الأداء والمقترحات فيما يتعلق بعمليات العمل والأساليب التي يمكن تحسينها، ونادرا ماتحول الصلاحية لهذه الفرق على تطبيق أي من الأفعال التي تقترحها.²
- فرق العمل التي تدير نفسها: وعادة ما تتشكل هذه الفرق من عدد صغير من الأعضاء الذين يضطلعون بالأعباء التي كان يقوم بها رؤسائهم وتتضمن هذه الأنشطة القيام بأعباء الوظائف، تقرير سرعة الأداء وكذلك تحديد أعضاء الفريق.³
- فرق متعددة الوظائف: عبارة عن حماية من الأعضاء في فريق واحد، ولكن لا يعملون طوال الوقت ضمن جهود الفريق وذلك لأنهم يعملون في وظائف مختلفة في التنظيم ولديهم مسؤوليات أخرى.⁴
- فرق العمل المؤقتة: هي تلك الفرق التي يتم إنشائها لإنجاز مهمة، ويتم تصفيتها فور انتهاء المهمة وعلى الرغم من أن هذا النوع من فرق العمل تتصف بصفة الرسمية إلا أنها لا تتصف بصفة الدوام.⁵
- فرق العمل الدائمة: هو فريق من الأفراد يتخصص بجزء معين ومهم من أجزاء العمل، ويمتلك أفرادها الحرية في كيفية تنفيذ العمل وأسلوب توزيع المهام والمسؤوليات.⁶

ج مقومات الفريق الناجح :

يوجد العديد من المقومات التي تجعل فريق العمل ناجح ونذكر أهمها في النقاط التالية:⁷

- ✓ تحديد قائد كفؤ للفريق.
- ✓ تحديد أعضاء الفريق مع مراعاة تكامل كفاءاتهم ومهاراتهم.

¹ Pina tarricone and Joe luca, successful teamwork :A case study, Edith Cowan university, perth, 2002, p3

² ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 151.

³ أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده، فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 18.

⁴ نص المرجع، نفس لصفحة.

⁵ زاهد محمد، السلوك التنظيمي، دار المسيرة عمان، 2009، ص 207.

⁶ إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير، دار الصفاء، عمان، 2011، ص 345.

⁷ يوسف علي عيسى أبو جريوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري، مذكرة للحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2014، ص 65.

- ✓ تحديد أهداف الفريق وخطة عمله وسياسته إذا تطلب الأمر؛ إيمان أعضاء الفريق بدورهم وأهداف فريقهم.
- ✓ وضع خطة للتعامل مع المخاطر التي قد تواجه تحقيق الفريق لأهدافه.
- ✓ المتابعة المستمرة لسير العمل وتحقيق الاهداف المرحلية.
- ✓ عقد لقاءات مستمرة بين أعضاء الفريق وجعل الإعداد الجيد قبل الاجتماعات ثقافة لدى أعضاء الفريق.
- ✓ التوافق على قيم فريق العمل كالتحدث الدائم باسم الفريق عند الانجاز، ومعالجة أخطاء أعضاء الفريق دون إبرازها للآخرين.

د الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل

تختلف فرق العمل على جماعات العمل في نقاط عدة وسوف نبرز أهمها في الجدول التالي:

الشكل رقم(04): الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل


البيان	فرق العمل	جماعات العمل
الأهداف	إلى جانب تحقيق الأهداف يتعهد الأعضاء أمام أنفسهم بتنفيذ هذه الأهداف كجزء من مسؤولياتهم	المشاركة يعمل الأفراد من أجل تحقيق الاهداف المشتركة.
النوع	رسمية	رسمية وغير رسمية
الحجم	عدد محدود نسبيا ولا يتجاوز الثلاثين فردين أو أكثر عضوا	فردين أو أكثر
المدة الزمنية	معظم فرق العمل مؤقتة وتشكل لتحقيق غرض معين في وقت محدد	غالبا ما تكون دائمة
المسؤولية	جماعية	فردية، وتتم محاسبة قائد الجماعة عن نتائج العمل باعتباره المسؤول عن الجماعة
القيادة	قوية ومشاركة	ضعيفة وتقتصر على القائد

لمصدر: يوسف علي عيسى أبو جربوع، مرجع سابق، ص ص 39_40,

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة.

مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصي القيام بإجراءاتها للمختصين ذو الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه.



الفصل الثاني:
الجانب التطبيقي

يعد الشاي أكثر المشروبات استهلاكاً في العالم بعد الماء، وتمثل تجارة الشاي ثاني أكبر سوق بالعالم في قطاع المشروبات الساخنة بعد القهوة، وذلك من ناحية القيمة، ويرجع أصل الشاي إلى الصين، وذلك قبل 2737 سنة قبل الميلاد، وكان يستخدم لأغراض طبية كمهدئ، وترسخ شرب الشاي في عادات الصينيين قروناً، قبل أن يصل إلى الدول الغربية وباقي دول العالم و صار من المشروبات الأكثر تداولاً في العالم، ولا سيما في العالم العربي، فصار مشروباً أساسياً لدى أغلب البيوت العربية،

المبحث الأول : تقديم عام لشركة الرقيم

المطلب الأول: تعريف شركة الرقيم للاستيراد والتصدير

يعد الشاي من أحسن المنتجات التي لا يتوقف الطلب عليها، والتي لا تخلو منها أي محلات للبقالة وكذلك السوبر ماركت او حتى وكالات البيع للمواد الغذائية وهذا لكثرة الطلب عليه بالتأكيد، وقد شهدت تجارة الشاي في الجزائر ازديادا كبيرا في المبيعات، لذلك يعد مشروع التعبئة الشاي من أفضل مشاريع ناجحة و أفضل مثال على ذلك شركة الرقيم .

حيث تأسست هذه الشركة سنة 2007 كمشروع تجاري يديره مجموعة من تجار مدينة بقيام بتعبئة وتغليف شاي الرقيم بكتابة اسم العلامة التجارية و بيعه في عدة فروع في مناطق الجزائر من بينها عين تموشنت خصيصا و تحوم فكرة المشروع حول شراء كميات كبيرة من الشاي الأحمر والعالي في جودته من صين وكذلك الغير معبئ بشرط أن يكون بأسعار الجملة، وبعد ذلك يتم تعبئتها آليا و إعادة بيعها في كل أنحاء الجزائر واصبحت اليوم تمتلك 48 فرع في 48 ولاية

المطلب الثاني : الإطار العام للدراسة

1- منهج الدراسة :

- اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقد تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (*SPSS V.23*) من أجل معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية للعينة المبحوثة، وبالتحديد فقد قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- اختبار "ألفا كرونباخ" لمعرفة ثبات فقرات استمارة الاستبيان.
 - النسب المئوية والتكرارات.
 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
 - الانحدار الخطي البسيط .

2- أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

- ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم الاعتماد على الأدوات التالية للحصول على البيانات والمعلومات:
- المصادر الثانوية:** تم استخدام مصادر متعددة للحصول على المعلومات الثانوية تمثلت في المراجع العربية من مذكرات ومقالات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- المصادر الأولية:** لتحقيق هدف الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وقد اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية، ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي *SPSS V.23* وتكونت أداة الدراسة من جزئين رئيسيين:
- الجزء الأول:** ويتضمن المعلومات الشخصية الخاصة بعينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي.
- الجزء الثاني:** وقسم إلى محورين:
- المحور الأول:** أبعاد المناخ التنظيمي: وتم قياسه من خلال الأسئلة من 1 إلى 20؛
- وقد تم تقسيم هذا المحور إلى خمس محاور فرعية كالتالي:

- الحوافز: تم قياسه من خلال الأسئلة من 1 إلى 4؛
- الاتصالات: تم قياسه من خلال الأسئلة من 5 إلى 8؛

- المشاركة في اتخاذ القرار: تم قياسه من خلال الأسئلة من 9 إلى 12؛
- القيادة: تم قياسه من خلال الأسئلة من 13 إلى 16.
- الهيكل التنظيمي: تم قياسه من خلال الأسئلة من 17 إلى 20
- المحور الثاني: سلوك الموارد البشرية: وتم قياسه من خلال الأسئلة من 21 إلى 40.
- وتتراوح مدى الاستجابة من 1 إلى 5 حسب مقياس ليكرت الخماسي كالتالي:

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

وقد تم تحديد مستوى الأهمية بالنسبة للمتوسطات الحسابية التي سوف تصل إليها الدراسة لتفسير البيانات على أساس المعيار التالي:

طول الفئة = (أعلى طول فئة - أدنى طول فئة في المقياس الخماسي) / عدد الفئات

وعليه يكون المقياس المعتمد لاتخاذ القرار كالتالي:

✓ منخفض جدا [1 - 1.8]

✓ منخفض [1.8 - 2.6]

✓ متوسط [2.6 - 3.4]

✓ مرتفع [3.4 - 4.2]

✓ مرتفع جدا [4.2 - 5]

طول الفئة = (أعلى طول فئة - أدنى طول فئة في المقياس الخماسي) / عدد الفئات

3- ثبات أداة الدراسة :

ويعني استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة القياس عدة مرات، حيث تم استخراج معامل الثبات بالاعتماد على معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الدراسة، وقد كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 1: نتائج ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

قيمة ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محاور الاستمارة
0.961	40	الاستمارة

المصدر: بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*.

ويشير الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ قد بلغ **0.961** وهي نسبة محصورة بين المجال المسموح به 0.5 و 0.9 وبالتالي فهي نسبة جيدة تعكس ثبات أداة الدراسة.

المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة

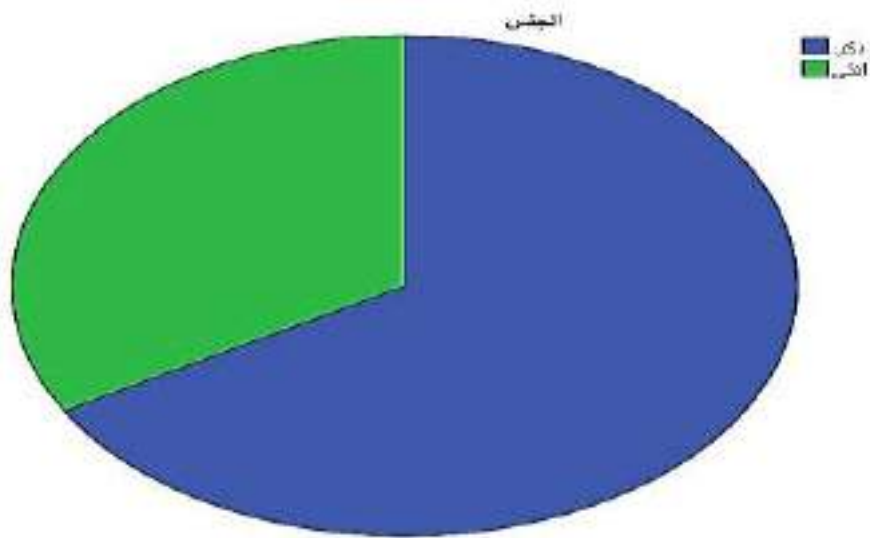
مطلب الأول: عرض وتحليل نتائج محور البيانات الشخصية

1- الجنس:

جدول رقم 2 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	20	66,7
أنثى	10	33,3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23

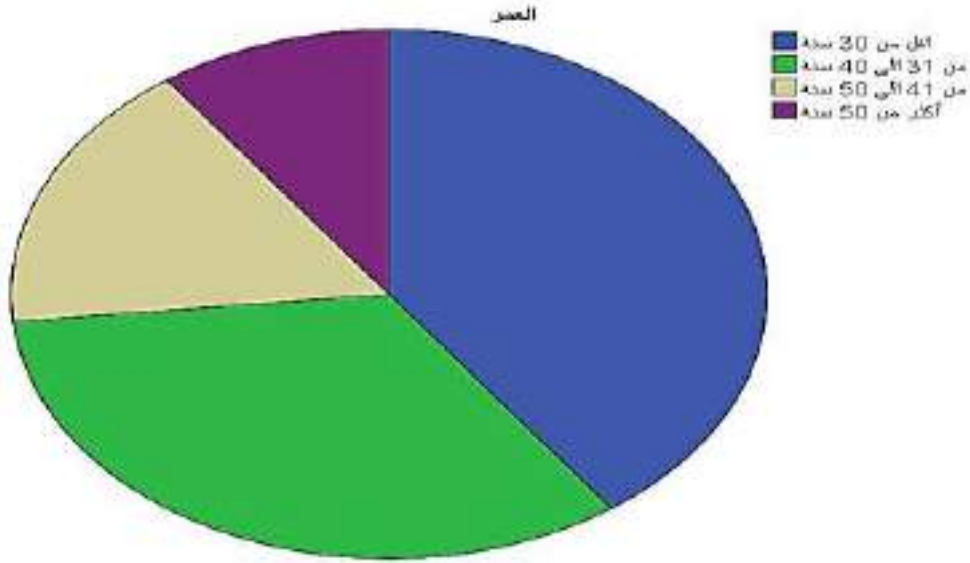
يبين الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الذكور بنسبة 66,7% ، وما نسبته 33,3% هم من فئة الإناث.
-2 العمر:

جدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	12	40
من 31 إلى 40 سنة	10	33,3
من 41 إلى 50 سنة	5	16,7
أكثر من 50 سنة	3	10
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

شكل رقم 1: توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة المستجوبين هم من الفئة العمرية أقل من 30 سنة وذلك بنسبة 40% ، في حين أن 33,3% هم من الفئة من 31 إلى 40 سنة، أما فيما يخص الفئة من 41 إلى 50 سنة والفئة أكثر من 50 سنة فتقدر نسبتهم 16,7% و 10% على التوالي.

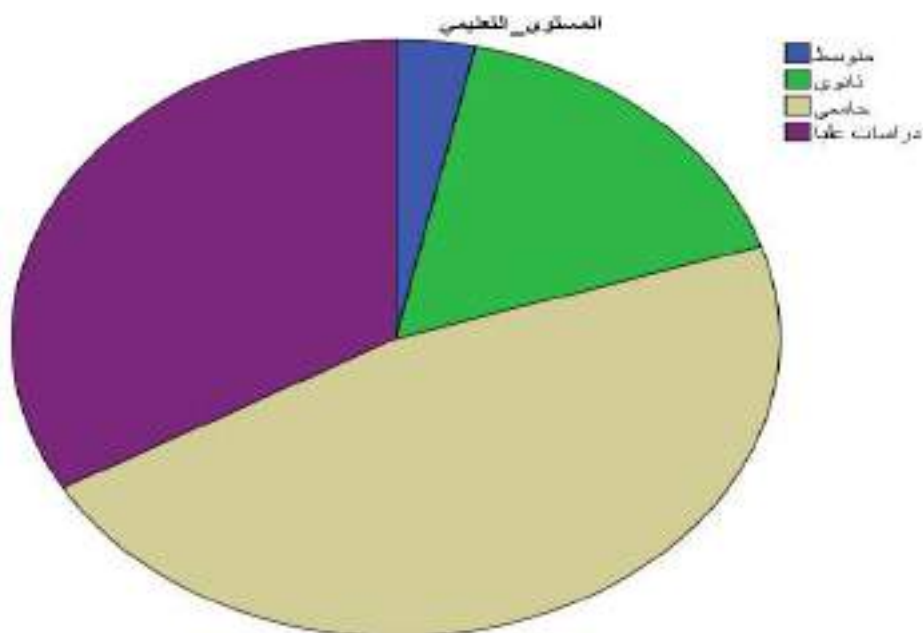
3- المستوى التعليمي:

جدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
3,3	01	متوسط
16,7	05	ثانوي
46,7	14	جامعي
33,3	10	دراسات عليا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v.23

شكل رقم 02 : أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23

أما فيما يخص المستوى التعليمي فنجد أن أغلب أفراد العينة هم بمستوى جامعي بنسبة 46,7%، وأما المستجوبين الذين هم بمستوى ثانوي فقدرت ب 16,7%، وما نسبتهم 33,3% حاصلين على مستوى دراسات عليا.

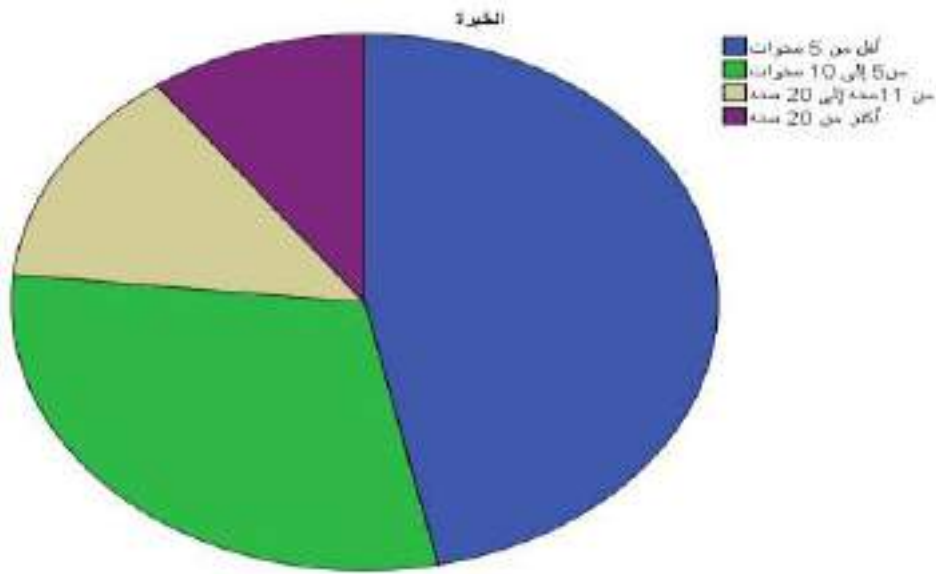
4- الخبرة:

جدول رقم 05 : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	14	46,7
من 5 إلى 10 سنوات	09	30
من 11 إلى 20 سنة	04	13,3
أكثر من 20 سنة	03	10
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v.23

شكل رقم 03: أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23

كما يظهر لنا أيضا أن توزيع الخبرة لأفراد العينة المستجوبين من الفئة أقل من 5 سنوات قد بلغت نسبتها 46,7% وهي أعلى فئة، تليها الفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 30%، في حين أن الفئة من 11 إلى 20 سنة خبرة فتبلغ نسبة 13,3%، أما فئة الأكثر من 20 سنة فبلغت 10%.

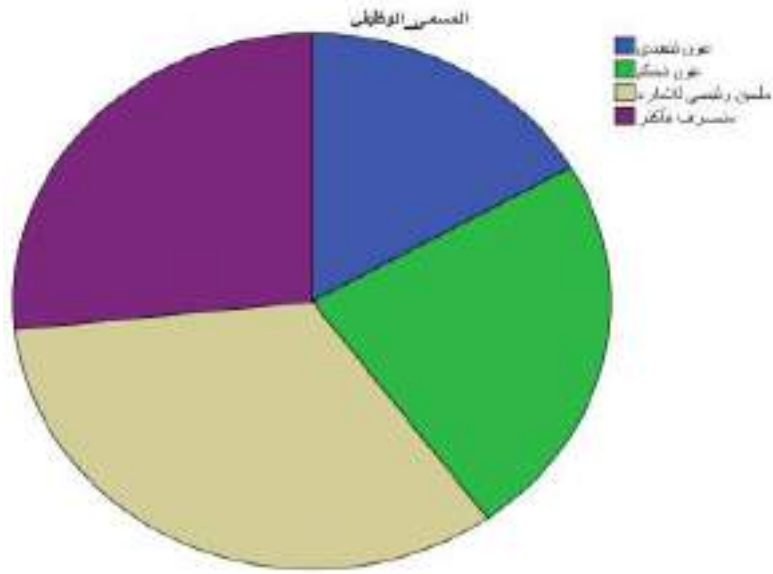
1- المسمى الوظيفي:

جدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة %
عون تنفيذي	05	16,7
عون تحكم	07	23,3
ملحق رئيسي للإدارة	10	33,3
متصرف فأكثر	08	26,7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v.23

شكل رقم 04: أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23

يبيّن الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة المستجوبين يعملون بمنصب ملحق رئيسي للإدارة بنسبة 33,3%، وما نسبتهم 26,7% يعملون بمنصب متصرف فنان، في حين قدرت نسبة أعوان التحكم ب 23,3%.

المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج المحور الأول أبعاد المناخ التنظيمي

✓ التكرارات والنسب المئوية للبعد الأول: الحوافز

الجدول رقم 07: تحليل أسئلة البعد الأول

موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
20	6	26,7	8	26,7	8	3,3	1	23,3	7	Q1
10	3	33,3	10	23,3	7	26,7	8	6,7	2	Q2
16,7	5	16,7	5	30	9	13,3	4	23,3	7	Q3
10	3	16,7	5	40	12	23,3	7	10	3	Q4

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v.23

يبيّن الجدول أعلاه أن معظم عبارات البعد الأول:

الحوافز تم الإجابة عنها بنسب متفاوتة بين غير موافق، محايد، موافق وموافق بشدة، حيث بلغت نسبة الموافقة على العبارة Q1 46,7% بين موافق وموافق بشدة.

أما نسبة المحايدون فبلغت 26,7%. والعبارة Q2 قدرت نسبة الموافقة لها 33,3% بين موافق و 10% موافقين بشدة، أما نسبة المحايدون فبلغت 23,3%، ونسبة غير الموافقين فبلغت 26,7%. في حين أن العبارة Q3 فبلغت نسبة الموافقة عليها ب 33,4% بين موافقين وموافقين بشدة، كما بلغت نسبة عدم الموافقة على هذه العبارة 13,3% و 23,3% غير موافقين بشدة، أما نسبة الحياد فقدرت ب 30%. وفيما يخص العبارة Q4 فقد حصلت على نسبة موافقة بلغت 26,7% بين موافقين وموافقين بشدة، وما نسبته 40% أجابوا برأي محايد. أما نسبة غير الموافقين فقدرت ب 23,3%.

✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول: الحوافز

جدول رقم 08: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول

مستوى الأهمية	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسط	1	1,440	3,16	Q1
متوسط	2	1,136	3,13	Q2
متوسط	4	1,398	2,90	Q3
متوسط	3	1,112	2,93	Q4
	متوسط	0,970	3,03	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v.23

حقق هذا البعد الاول وسطا حسابيا عام بلغ 3.03 وهو ما يدل على الأهمية المتوسطة لبعد الحوافز لدى أفراد العينة المستجوبين، وبانحراف معياري عام 0.970 إذ يعكس درجة انسجام مقبولة نوعا ما في إجابات أفراد العينة. أما على مستوى الفقرات التي تقيس بعد الحوافز، فإن المتوسط الحسابي لها تراوح بين (2,90 - 3.16)، وهذا ما يدل على أن فقرات بعد الحوافز كلها ذات أهمية متوسطة لدى أفراد العينة المستجوبين، حيث جاءت العبارة Q1 في المرتبة الأولى كأعلى قيمة لمتوسطها الحسابي البالغ 3.16 وبانحراف معياري 1.440، أما فيما يخص أدنى قيمة للمتوسط الحسابي فقد كانت للعبارة Q3 وذلك بانحراف معياري بلغ 1.398 ومتوسط حسابي بلغ 2.90،

عرض وتحليل البعد الثاني: الاتصالات

1- التكرارات والنسب المئوية للبعد الثاني: الاتصالات

الجدول رقم 10: تحليل أسئلة البعد الثاني

موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
26,7	8	30	9	10	3	20	6	13,3	4	Q5
23,3	7	16,7	5	36,7	11	20	6	3,3	1	Q6
13,3	4	33,3	10	30	9	6,7	2	16,7	5	Q7
10	3	40	12	20	6	23,3	7	6,7	2	Q8

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

وفيما يخص العبارة Q5 فقد حصلت على نسبة موافقة 30% و 26,7% موافق بشدة، وقد بلغت نسبة الحياد 10% وعدم الموافقة ب 33,3% بين غير موافقين وغير موافقين بشدة. أما بالنسبة للعبارة Q6 فقد قدرت نسبة المستجوبين الذين أجابوا بالموافقة 16,7% و 23,3% موافقين بشدة، في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 20%، وما نسبته 36,7 أجابوا برأي محايد.

كما بلغت نسبة الموافقة على العبارة Q7 33,3% و 13,3% موافقين بشدة، كما قدرت نسبة عدم الموافقة بشدة على هذه العبارة ب 16,7%. أما العبارة Q8 فقد حصلت على نسبة موافقة تقدر ب 40% و 10% موافقين بشدة، أما نسبة الحياد فقدت ب 20%.

2- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني: الاتصالات

جدول رقم 11: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني

مستوى الأهمية	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسط	2	1,425	3,36	Q5
متوسط	1	1,159	3,36	Q6
متوسط	4	1,270	3,20	Q7
متوسط	3	1,135	3,23	Q8
متوسط		0,991	3,29	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

حقق هذا البعد "الاتصالات" وسطا حسابيا عام بلغ 3.29 وهو ما يدل على الأهمية المتوسطة لهذا البعد لدى أفراد العينة المستجوبين، وبانحراف معياري عام 0.991 يعكس درجة انسجام مقبولة نوعا ما في إجابات أفراد العينة. أما على مستوى الفقرات التي تقيس بعد الاتصالات فإن المتوسط الحسابي لها تراوح بين (3.20-3,36)، وهذا ما يدل على أن جميع عبارات بعد الاتصالات ذات أهمية متوسطة لدى أفراد العينة المستجوبين، حيث جاءت العبارة Q6 في المرتبة الأولى كأعلى قيمة لمتوسطها الحسابي البالغ 3,36 وبانحراف معياري 1.159، أما فيما يخص أدنى قيمة للمتوسط الحسابي فقد كانت للعبارة Q7 وذلك بانحراف معياري بلغ 1,270، وبمتوسط حسابي بلغ 3,20.

✓ عرض وتحليل نتائج البعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار

1- التكرارات والنسب المئوية للبعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار

الجدول رقم 12: تحليل أسئلة البعد الثالث

موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
3,3	1	33,3	10	20	6	23,3	7	20	6	Q9
3,3	1	26,7	8	53,3	16	16,7	5	00	00	Q10
6,7	2	30	9	33,3	10	13,3	4	16,7	5	Q11
3,3	1	33,3	10	30	9	26,7	8	6,7	2	Q12

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v.23

يبين الجدول أعلاه فقرات بعد "المشاركة في اتخاذ القرار" حيث سجلت العبارة Q9 نسبة عدم موافقة قدرت ب 23,3% و 20% غير موافقين بشدة، أما نسبة المحايدین فبلغت 20%. في حين بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة 33,3%. أما بالنسبة للعبارة Q10 فقد سجلت نسبة موافقة قدرت ب 30% بين موافق وموافق بشدة، في حين بلغت نسبة المحايدین 53,3%. وبالنسبة للعبارة Q11 فقد حصلت على نسبة موافقة بلغت 30% و 6,7% موافقين بشدة، وما نسبته 33,3% من المحايدین، و 30% سجلت لغير الموافقين وغير الموافقين بشدة على هذه العبارة. أما العبارة Q12 فقد سجلت نسبة موافقة بلغت 33,3% و 3,3% موافقين بشدة. في حين بلغت نسبة المحايدین لهذه العبارة 30%، وما نسبته 26,7% أجابوا بعدم الموافقة.

✓ حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار

جدول رقم 13: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث

مستوى الأهمية	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسط	4	1,222	2,76	Q9
متوسط	1	0,746	3,16	Q10
متوسط	3	1,188	2,96	Q11
متوسط	2	1,017	3,00	Q12
متوسط		0,788	2,97	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

حقق هذا البعد الخاص ب المشاركة في اتخاذ القرار وسطا حسابيا عام بلغ 2.97 وهو ما يدل على الأهمية المتوسطة لهذا البعد لدى أفراد العينة المستجوبين، وبانحراف معياري عام 0.788 وهو منخفض نوعا ما يعكس درجة انسجام مقبولة في إجابات أفراد العينة. أما على مستوى الفقرات التي تقيس بعد "المشاركة في اتخاذ القرار" فإن المتوسط الحسابي لها تراوح بين (2,76 - 3,16)، وهذا ما يدل على أن جميع عبارات بعد "المشاركة في اتخاذ القرار" ذات أهمية متوسطة لدى أفراد العينة المستجوبين، حيث جاءت العبارة Q10 في المرتبة الأولى كأعلى قيمة لمتوسطها الحسابي البالغ 3,16 وبانحراف معياري 0.746، أما فيما يخص أدنى قيمة للمتوسط الحسابي فقد كانت للعبارة Q9 وذلك بانحراف معياري بلغ 1.222، وبمتوسط حسابي بلغ 2.76

✓ عرض وتحليل نتائج البعد الرابع: القيادة

1- التكرارات والنسب المئوية للبعد الرابع: القيادة

الجدول رقم: 15 تحليل أسئلة البعد الرابع

موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
10	3	40	12	23,3	7	10	3	16,7	5	Q13
20	6	23,3	7	30	9	16,7	5	10	3	Q14
13,3	4	36,7	11	33,3	10	10	3	6,7	2	Q15
3,3	1	46,7	14	20	6	13,3	4	16,7	5	Q16

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

بيّن الجدول أعلاه فقرات بعد "القيادة"، حيث بلغت نسبة الموافقة على العبارة Q13 ما نسبته 40% بين موافق و 10% موافقين بشدة، وما نسبته 23,3% من المحايدين، وفيما يخص العبارة Q14 فقد قدرت نسبة الموافقة لها ب 23,3 % و 20% موافقين بشدة، أما نسبة المحايدين فبلغت 30%، وما نسبته 16,7% هم غير موافقين على هذه العبارة. في حين أن العبارة Q15 فقد حصلت على نسبة موافقة تقدر ب 36,7% و 13,3% موافق بشدة، أما نسبة الحيايد فبلغت 33,3%. هذا وقد سجلت العبارة Q16 نسبة موافقة قدرت ب 46,7% موافق و 3,3% موافق بشدة، في حين بلغت نسبة المحايدين لهذه العبارة ب 20%، وما نسبته 30% بين غير موافق وغير موافق بشدة على هذه العبارة.

1- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع: القيادة

جدول رقم 16 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع

مستوى الأهمية	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسط	3	1,261	3,16	Q13
متوسط	2	1,257	3,26	Q14
مرتفع	1	1,069	3,40	Q15
متوسط	4	1,201	3,06	Q16
متوسط		0,915	3,22	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

حقق هذا البعد الخاص بالقيادة وسطا حسابيا عام بلغ 3.22 وهو ما يدل على الأهمية المتوسطة لهذا البعد لدى أفراد العينة المستجوبين، وبانحراف معياري عام 0.915 وهو يعكس درجة انسجام مقبولة نوعا ما في إجابات أفراد العينة. أما على مستوى الفقرات التي تقيس بعد القيادة فإن المتوسط الحسابي لها تراوح بين (3.06-3,40)، وهذا ما يدل على أن جميع عبارات بعد القيادة ذات أهمية متوسطة إلى مرتفعة لدى أفراد العينة المستجوبين، حيث جاءت العبارة Q15 في المرتبة الأولى كأعلى قيمة لمتوسطها الحسابي البالغ 3,40 وبانحراف معياري 1,069، أما فيما يخص أدنى قيمة للمتوسط الحسابي فقد كانت للعبارة Q16 وذلك بانحراف معياري بلغ 1,201، وبمتوسط حسابي بلغ 3.06 .

عرض وتحليل نتائج البعد الخامس: الهيكل التنظيمي

1- التكرارات والنسب المئوية للبعد الخامس: الهيكل التنظيمي

الجدول رقم 17: تحليل أسئلة البعد الخامس

موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
00	00	33,3	10	46,7	14	6,7	2	13,3	4	Q17
13,3	4	46,7	14	20	6	13,3	4	6,7	2	Q18
16,7	5	40	12	26,7	8	6,7	2	10	3	Q19
13,3	4	50	15	20	6	10	3	6,7	2	Q20

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

يبيّن الجدول أعلاه فقرات البعد الخامس الخاص بالهيكل التنظيمي، حيث سجلت العبارة Q17 نسبة موافقة بلغت 33,3%، وما نسبته 46,7% أجابوا برأي محايد على هذه العبارة. وفيما يخص العبارة Q18 فبلغت نسبة الموافقة عليها 46,7% و 13,3% موافقين بشدة، وما نسبته 20% من أفراد العينة المستجوبين كان لهم رأي محايد لهذه العبارة.

أما العبارة Q19 فقد سجلت نسبة موافقة قدرت ب 56,7% بين موافقين وموافقين بشدة، ونسبة المحايدون فبلغت 26,7%. في حين أن العبارة Q20 فبلغت نسبة الموافقة عليها 50% و 13,3% موافقين بشدة، أما نسبة المحايدون فبلغت 20%.

✓ حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الخامس: الهيكل التنظيمي
جدول رقم 18: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الخامس

مستوى الأهمية	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسط	4	0,982	3,00	Q17
مرتفع	2	1,105	3,46	Q18
مرتفع	3	1,166	3,46	Q19
مرتفع	1	1,074	3,53	Q20
متوسط		0,916	3,36	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

حقق هذا البعد الخاص بالهيكل التنظيمي وسطا حسابيا عام بلغ 3.36 وهو ما يدل على الأهمية المتوسطة لهذا البعد لدى أفراد العينة المستجوبين، وبانحراف معياري عام 0,916 وهو يعكس درجة انسجام مقبولة نوعا ما في إجابات أفراد العينة. أما على مستوى الفقرات التي تقيس بعد الهيكل التنظيمي.

فإن المتوسط الحسابي لها تراوح بين (3,00 - 3,53)، وهذا ما يدل على أن جميع عبارات بعد الهيكل التنظيمي ذات أهمية متوسطة إلى مرتفعة لدى أفراد العينة المستجوبين، حيث جاءت العبارة Q20 في المرتبة الأولى كأعلى قيمة لمتوسطها الحسابي البالغ 3,53 وبانحراف معياري 1,074، أما فيما يخص أدنى قيمة للمتوسط الحسابي فقد كانت للعبارة Q17 وذلك بانحراف معياري بلغ 0,982، وبمتوسط حسابي بلغ 3.00 .

عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: سلوك الموارد البشرية

1- التكرارات والنسب المئوية للمحور الثاني سلوك الموارد البشرية

الجدول رقم 19: تحليل أسئلة المحور الثاني

موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
16,7	5	20	6	33,3	10	20	6	10	3	Q21
20	6	23,3	7	33,3	10	23,3	7	00	00	Q22
10	3	33,3	10	26,7	8	16,7	5	13,3	4	Q23
13,3	4	50	15	20	6	16,7	5	00	00	Q24
16,7	5	26,7	8	26,7	8	20	6	10	3	Q25
16,7	5	43,3	13	26,7	8	10	3	3,3	1	Q26
10	3	43,3	13	20	6	23,3	7	3,3	1	Q27
16,7	5	33,3	10	40	12	6,7	2	3,3	1	Q28
16,7	5	40	12	40	12	00	00	3,3	1	Q29
20	6	46,7	14	13,3	4	6,7	2	13,3	4	Q30
30	9	16,7	5	43,3	13	10	3	00	00	Q31
6,7	2	33,3	10	36,7	11	6,7	2	16,7	5	Q32
33,3	10	16,7	5	30	9	13,3	4	6,7	2	Q33
6,7	2	40	12	36,7	11	6,7	2	10	3	Q34
16,7	5	53,3	16	20	6	3,3	1	6,7	2	Q35
23,3	7	30	9	36,7	11	3,3	1	6,7	2	Q36
10	3	50	15	13,3	4	00	00	26,7	8	Q37
16,7	5	30	9	30	9	10	3	13,3	4	Q38
16,7	5	30	9	33,3	10	10	3	10	3	Q39
20	6	26,7	8	26,7	8	20	6	6,7	2	Q40

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

يبين الجدول أعلاه أسئلة محور سلوك الموارد البشرية، حيث بلغت نسبة الموافقة على العبارة Q21 ب 36,7% بين موافق وموافق بشدة، أما نسبة الحياد فقدرت ب 33,3%، في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 20%. هذا وقد سجلت العبارة Q22 نسبة موافقة قدرت ب 23,3% و 20% موافقين بشدة، أما نسبة المحايدون فبلغت 33,3%. في حين بلغت نسبة عدم الموافقة على هذه العبارة 23,3%. كما بلغت العبارة Q23 نسبة موافقة بلغت 33,3% و 10% موافقين بشدة، وما نسبته 26,7% أجابوا برأي محايد. وبخصوص العبارة Q24 فكان لها نسبة موافقة قدرت ب 50% و 13,3% موافقين بشدة، أما نسبة عدم الموافقة فبلغت 16,7%، وما نسبته 20% أجابوا برأي محايد.

وبلغت نسبة الموافقة على العبارة Q25 نسبة 26,7% و 16,7% موافقين بشدة، أما نسبة المحايدون فبلغت 26,7%، وما نسبته 30% بين غير موافق وغير موافق بشدة. في حين أن العبارة Q26 فبلغت نسبة عدم الموافقة عليها 10%، كما قدرت نسبة الموافقة على هذه العبارة بين 43,3% موافق و 16,7% موافقين بشدة. أما العبارة Q27 فقد حصلت على نسبة موافقة تقدر ب 43,3% و 10% موافقين بشدة، أما نسبة عدم الموافقة فقدرت ب 23,3%. هذا وقد سجلت العبارة Q28 نسبة عدم موافقة قدرت ب 6,7%، أما نسبة المحايدون فبلغت 40%. في حين بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة 50% بين موافق وموافق بشدة. أما بالنسبة للعبارة Q29 فقد سجلت نسبة موافقة قدرت ب 56,7% بين موافق وموافق بشدة، في حين بلغت نسبة المحايدون 40%. وبخصوص العبارة Q30 فقد سجلت نسبة موافقة بلغت 46,7% و 20% موافقين بشدة، وما نسبته 13,3% كان لهم رأي محايد.

وسجلت العبارة Q31 نسبة عدم موافقة من قبل أفراد العينة المستجوبين بلغت 10%، وما نسبته 43,3% كان لهم رأي محايد، أما نسبة القبول فقدرت ب 46,7% بين موافق وموافق بشدة. وقد سجلت العبارة Q32 نسبة موافقة بلغت 33,3% و 6,7% موافق بشدة، ونسبة حياد بلغت 36,7%، ونسبة 16,7% كان لهم رأي غير موافق بشدة على هذه العبارة.

كما سجلت العبارة Q33 نسبة موافقة بلغت 16,7% و 33,3% موافقين بشدة، وما نسبته 30% كان لهم رأي محايد، أما نسبة عدم الموافقة فقدرت ب 13,3%. وفيما يخص العبارة Q34 فقد سجلت ما نسبته 46,7% من الموافقة، ونسبة حياد بلغت 36,7%.

العبارة Q35 سجلت نسبة كبيرة من الموافقة بلغت 53,3% و 16,7% موافقين بشدة، وما نسبته 20% كان لهم رأي محايد على هذه العبارة. وبالنسبة للعبارة Q36 فقد سجلت نسبة موافقة بلغت 53,3% بين موافق وموافق بشدة، ونسبة 36,7% من أجابوا برأي محايد.

وسجلت العبارة Q37 نسبة قبول بلغت 60% بين موافق وموافق بشدة، و 26,7% غير موافقين بشدة على هذه العبارة. كما سجلت العبارة Q38 ما نسبته 46,7% بين موافق وموافق بشدة، و 30% محايدين. أما العبارة Q39 فبلغت نسبة عدم الموافقة عليها 20%، و 33% أجابوا برأي محايد، وما نسبته 46,7% بين موافقين وموافقين بشدة. وفيما يخص العبارة Q40 فقد سجلت نسبة موافقة بلغت 26,7% و 20% موافقين بشدة، وما نسبته 26,7% بين غير موافق وغير موافق بشدة، وذات النسبة ممن أجابوا برأي محايد على هذه العبارة.

✓ حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني: سلوك الموارد البشرية
جدول رقم 20 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني

مستوى الأهمية	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسط	18	1,224	3,13	Q21
مرتفع	10	1,069	3,40	Q22
متوسط	19	1,213	3,10	Q23
مرتفع	4	0,932	3,60	Q24
متوسط	16	1,242	3,20	Q25
مرتفع	5	1,003	3,60	Q26
متوسط	11	1,061	3,33	Q27
مرتفع	8	0,973	3,53	Q28
مرتفع	2	0,884	3,66	Q29
مرتفع	9	1,279	3,53	Q30
مرتفع	3	1,028	3,66	Q31
متوسط	20	1,172	3,06	Q32
مرتفع	7	1,278	3,56	Q33
متوسط	14	1,048	3,26	Q34
مرتفع	1	1,022	3,70	Q35
مرتفع	6	1,101	3,60	Q36
متوسط	17	1,416	3,16	Q37
متوسط	15	1,257	3,26	Q38
متوسط	12	1,184	3,33	Q39
متوسط	13	1,212	3,33	Q40
مرتفع		0,710	3,40	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v.23

حقق هذا المحور الخاص بسلوك الموارد البشرية وسطا حسابيا عام بلغ 3.40 وهو ما يدل على الأهمية المرتفعة لهذا المحور لدى أفراد العينة المستجوبين، وبانحراف معياري عام 0,710 وهو يعكس درجة انسجام مقبولة في إجابات أفراد العينة. أما على مستوى الفقرات التي تقيس المحور الخاص بسلوك الموارد البشرية فإن المتوسط الحسابي لها تراوح بين (3,06 - 3,70)، وهذا ما يدل على أن جميع عبارات المحور الخاص بسلوك الموارد البشرية ذات أهمية متوسطة إلى مرتفعة لدى أفراد العينة المستجوبين، حيث جاءت العبارة Q35 في المرتبة الأولى كأعلى قيمة لمتوسطها الحسابي البالغ 3,70 وبانحراف معياري 1,022، أما فيما يخص أدنى قيمة للمتوسط الحسابي فقد كانت للعبارة Q32 وذلك بانحراف معياري بلغ 1,172، وبمتوسط حسابي بلغ 3.06 .

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

المطلب الأول:

أولاً : اختبار الفرضية الرئيسية

✓ الفرضية العدمية الرئيسية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للمناخ التنظيمي على سلوك الموارد البشرية .

✓ الفرضية البديلة الرئيسية H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للمناخ التنظيمي على سلوك الموارد البشرية

ولغرض اختبار الفرضية الرئيسية، قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، باعتبار المناخ التنظيمي متغير مستقل، وسلوك الموارد البشرية متغير تابع. وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 21 : معامل التحديد والارتباط للمناخ التنظيمي وسلوك الموارد البشرية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,900 ^a	,810	,803	,31480

a. Prédicteurs : (Constante), التنظيمي_المناخ,

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضّح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0.900 عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وهي قيمة جيدة جداً تدل على وجود ارتباط موجب قوي بين المناخ التنظيمي وسلوك الموارد البشرية، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0.810، وهذا ما يفسّر أن ما قيمته 81% من التغير الحاصل في سلوك الموارد البشرية ناتج عن التغير في الاهتمام بالمناخ التنظيمي. ويوضح الجدول التالي مدى معنوية نموذج خط الانحدار

الجدول رقم 22: مدى معنوية نموذج خط الانحدار للمناخ التنظيمي وسلوك الموارد البشرية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	11,845	1	11,845	119,527	,000 ^b
Résidu	2,775	28	,099		
Total	14,620	29			

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_سلوك

b. Prédicteurs : (Constante), التنظيمي_المناخ

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الإحصاء $Sig=0.000$ وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، مما يدل على معنوية النموذج.

الجدول رقم 23: نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر المناخ التنظيمي على سلوك الموارد البشرية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,810	,244		3,321	,002
التنظيمي_المناخ	,816	,075	,900	10,933	,000

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_سلوك

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضّح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير B قدرت ب 0.816، وهذا يعني أن التغيّر في قيمة المتغيّر المستقل "المناخ التنظيمي" بوحدة واحدة يقابله تغيّر بمقدار 0.816 في المتغيّر التابع المتمثل في سلوك الموارد البشرية، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي قدرت ب 10.933 وهي دالة عند مستوى معنوية 0,000 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد $\alpha=0.05$ ، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية العدمية، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للمناخ التنظيمي على سلوك الموارد البشرية.

وللتحقق من أثر كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي على سلوك الموارد البشرية، تم تقسيم الفرضية العدمية الرئيسية إلى خمس فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط في اختبار كل فرضية فرعية .

ثانيا : اختبار الفرضية الفرعية الأولى

✓ الفرضية العدمية $H0$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للحوافز على سلوك الموارد البشرية.

✓ الفرضية البديلة $H1$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للحوافز على سلوك الموارد البشرية.

لغرض اختبار الفرضية الفرعية الأولى، قمنا باستخدام تحليل الانحدار البسيط، باعتبار الحوافز كمتغيّر مستقل، و سلوك الموارد البشرية كمتغيّر تابع.

الجدول رقم 24: معامل التحديد والارتباط للحوافز وسلوك الموارد البشرية.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,833 ^a	,693	,682	,40020

a. Prédicteurs : (Constante), الحوافز

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط قدرت ب 0.833 وهي قيمة جيدة تدل على وجود ارتباط موجب قوي بين المتغير المستقل الخوافز، والمتغير التابع سلوك الموارد البشرية، أما معامل التحديد R^2 فقدرت قيمته ب 0.693 وهي ما تفسر أن 69,3% من التغير الحاصل في سلوك الموارد البشرية ناتج عن التغير في الاهتمام بالخوافز.

الجدول رقم 25: مدى معنوية نموذج خط الانحدار للخوافز وسلوك الموارد البشرية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	10,135	1	10,135	63,281	,000 ^b
Résidu	4,485	28	,160		
Total	14,620	29			

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_سلوك

b. Prédicteurs : (Constante), الخوافز

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الإحصاء $Sig=0,000$ وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على معنوية النموذج.

الجدول رقم 26: نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الحوافز على سلوك الموارد البشرية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,557	,243		6,395	,000
الحوافز	,609	,077	,833	7,955	,000

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_سلوك

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير B بلغت 0,609، وهذا يعني أن التغيير في قيمة المتغير المستقل "الحوافز" بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0,609 في المتغير التابع "سلوك الموارد البشرية"، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي قدرت ب 7.955 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت القيمة $Sig = 0.000$ وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية العدمية، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والقائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للحوافز على سلوك الموارد البشرية .

ثالثاً : اختبار الفرضية الفرعية الثانية

✓ الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للاتصالات على سلوك الموارد البشرية.

✓ الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للاتصالات على سلوك الموارد البشرية.

لغرض اختبار الفرضية الفرعية الثانية، قمنا باستخدام تحليل الانحدار البسيط، باعتبار الاتصالات كمتغير مستقل، وسلوك الموارد البشرية كمتغير تابع.

الجدول رقم 27: معامل التحديد والارتباط للاتصالات وسلوك الموارد البشرية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,872 ^a	,760	,751	,35415

a. Prédicteurs : (Constante), الاتصالات

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط قدرت ب 0.872 وهي قيمة جيدة تدل على وجود ارتباط قوي موجب بين المتغير المستقل للاتصالات، والمتغير التابع سلوك الموارد البشرية، أما فيما يخص معامل التحديد R^2 فبلغت قيمته 0.760 وهي ما تفسر أن 76% من التغير الحاصل في سلوك الموارد البشرية ناتج عن التغير في الاهتمام بالاتصالات.

الجدول رقم 28 : مدى معنوية نموذج خط الانحدار للاتصالات وسلوك الموارد البشرية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	11,108	1	11,108	88,566	,000 ^b
Résidu	3,512	28	,125		
Total	14,620	29			

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_سلوك

b. Prédicteurs : (Constante), الاتصالات

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة *Sig* بلغت $0,000$ وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية $0,05$ ، مما يدل على معنوية النموذج.

الجدول رقم 29: نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الاتصالات على سلوك الموارد البشرية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,349	,228		5,923	,000
الاتصالات	,624	,066	,872	9,411	,000

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_سلوك

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير B بلغت $0,624$ ، وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل الاتصالات بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار $0,624$ في المتغير التابع "سلوك الموارد البشرية"، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي قدرت ب $9,411$ وهي دالة عند مستوى معنوية $0,05$ ، حيث بلغت القيمة $0,000 = Sig$ وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد $0,05$ ، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية العدمية، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والقائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ للاتصالات على سلوك الموارد البشرية.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

✓ الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ للمشاركة في اتخاذ القرار على سلوك الموارد البشرية .

✓ الفرضية البديلة $H1$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للمشاركة في اتخاذ القرار على سلوك الموارد البشرية .

ولغرض اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، باعتبار المشاركة في اتخاذ القرار كمتغير مستقل، و سلوك الموارد البشرية كمتغير تابع.

الجدول رقم 30 : معامل التحديد والارتباط للمشاركة في اتخاذ القرار وسلوك الموارد البشرية .

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,583 ^a	,340	,316	,58721

a. Prédicteurs : (Constante), القرار_اتخاذ_في_المشاركة,

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة طردية بين المشاركة في اتخاذ القرار وسلوك الموارد البشرية، حيث أن قيمة معامل الارتباط قدرت ب 0.583 وهي علاقة متوسطة، أما فيما يخص معامل التحديد R^2 فبلغ 0.340، وهو ما يفسر أن 34% من التغير الحاصل في سلوك الموارد البشرية ناتج عن التغير في الاهتمام بالمشاركة في اتخاذ القرار، وبالرغم من أن هذه النسبة منخفضة إلى حد ما، إلا أن هذا لا يدل أبداً على أن النموذج لا يلائم البيانات أو أنه ذو جودة منخفضة، بل يتحدد ذلك من خلال اختبار معنوية النموذج في حد ذاته وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 31 : مدى معنوية نموذج خط الانحدار لمشاركة في اتخاذ القرار وسلوك الموارد البشرية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	4,965	1	4,965	14,399	,001 ^b
Résidu	9,655	28	,345		
Total	14,620	29			

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_سلوك

b. Prédicteurs : (Constante), القرار_اتخاذ_في_المشاركة

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة *Sig* بلغت $0,001$ وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية $0,05$ ، مما يدل على معنوية النموذج أي أن معادلة الانحدار تلائم البيانات.

الجدول رقم 32 نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر المشاركة في اتخاذ القرار على سلوك الموارد البشرية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,843	,425		4,336	,000
_اتخاذ_في_المشاركة القرار	,525	,138	,583	3,795	,001

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_سلوك

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير B بلغت 0.525، وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل المشاركة في اتخاذ القرار بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.525 في المتغير التابع سلوك الموارد البشرية، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي قدرت ب 3.795 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت القيمة $Sig = 0.001$ وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية العدمية، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والقائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للمشاركة في اتخاذ القرار على سلوك الموارد البشرية.

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

✓ الفرضية العدمية $H0$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للقيادة على سلوك الموارد البشرية.

✓ الفرضية البديلة $H1$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للقيادة على سلوك الموارد البشرية.

ولغرض اختبار الفرضية الفرعية الرابعة، قمنا باستخدام تحليل الانحدار البسيط، باعتبار القيادة كمتغير مستقل، وسلوك الموارد البشرية كمتغير تابع.

الجدول رقم 33: معامل التحديد والارتباط للقيادة وسلوك الموارد البشرية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,836 ^a	,699	,688	,39666

a. Prédicteurs : (Constante), القيادة

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة طردية بين القيادة وسلوك الموارد البشرية، حيث أن قيمة معامل الارتباط قدرت ب 0.836 وهي تدل على وجود علاقة ارتباط قوي موجب، أما فيما يخص معامل التحديد R^2 فبلغ 0.699، وهو ما يفسر أن 69.9% من التغير الحاصل في سلوك الموارد البشرية ناتج عن التغير في الاهتمام بالقيادة.

الجدول رقم 34: مدى معنوية نموذج خط الانحدار للقيادة وسلوك الموارد البشرية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	10,214	1	10,214	64,919	,000 ^b
Résidu	4,405	28	,157		
Total	14,620	29			

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_سلوك

b. Prédicteurs : القيادة, (Constante)

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة *Sig* بلغت *0.000* وهي قيمة اصغر من مستوى المعنوية *0.05*، مما يدل على معنوية النموذج.

الجدول رقم 35 : نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة على سلوك الموارد البشرية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,312	,269		4,870	,000
القيادة	,648	,080	,836	8,057	,000

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_سلوك

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير B بلغت 0.648، وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل القيادة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.648 في المتغير التابع سلوك الموارد البشرية، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة t المحسوبة 8,057 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت القيمة $Sig=0.000$ وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية العدمية، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للقيادة على سلوك الموارد البشرية.

سادسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

✓ الفرضية العدمية $H0$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للهيكل التنظيمي على سلوك الموارد البشرية .

✓ الفرضية البديلة $H1$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للهيكل التنظيمي على سلوك الموارد البشرية .

ولغرض اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، باعتبار الهيكل التنظيمي كمتغير مستقل، و سلوك الموارد البشرية كمتغير تابع.

الجدول رقم 36 : معامل التحديد والارتباط للهيكل التنظيمي وسلوك الموارد البشرية .

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,686 ^a	,470	,451	,52585

a. Prédicteurs : (Constante), التنظيمي_الهيكل

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة طردية بين الهيكل التنظيمي وسلوك الموارد البشرية، حيث أن قيمة معامل الارتباط قدرت ب 0.686 وهي علاقة موجبة، أما فيما يخص معامل التحديد R^2 فبلغ 0.470، وهو ما يفسر أن 47% من التغيير الحاصل في سلوك الموارد البشرية ناتج عن التغيير في الاهتمام بالهيكل التنظيمي .

الجدول رقم 37 : مدى معنوية نموذج خط الانحدار للهيكل التنظيمي وسلوك الموارد البشرية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	6,877	1	6,877	24,870	,000 ^b
Résidu	7,743	28	,277		
Total	14,620	29			

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_سلوك

b. Prédicteurs : (Constante), التنظيمي_الهيكل

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة *Sig* بلغت 0,000 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على معنوية النموذج أي أن معادلة الانحدار تلائم البيانات.

الجدول رقم 38 : نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الهيكل التنظيمي على سلوك الموارد البشرية

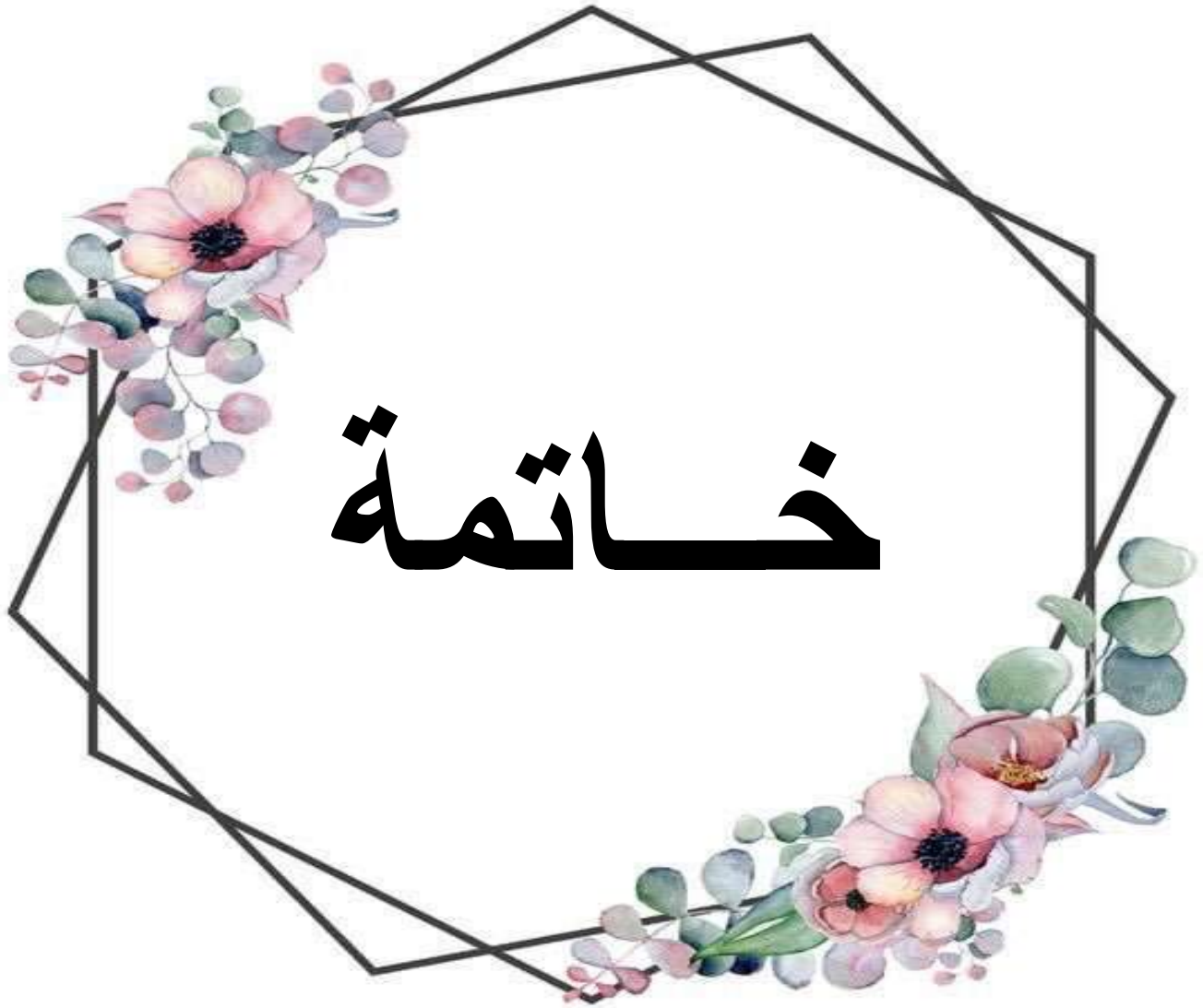
Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,614	,371		4,345	,000
التنظيمي_الهيكل	,532	,107	,686	4,987	,000

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_سلوك

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير B بلغت 0.532، وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل الهيكل التنظيمي بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.532 في المتغير التابع سلوك الموارد البشرية، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي قدرت ب 4.987 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت القيمة $Sig = 0.000$ وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية العدمية، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والقائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للهيكل التنظيمي على سلوك الموارد البشرية.



قد حاولنا في بحثنا هذا تحديد ودراسة أثر المناخ التنظيمي على سلوك الموارد البشرية، وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات إشكالية البحث، وللإجابة عنها قمنا بتقسيم بحثنا إلى جزئين، جزء نظري و آخر تطبيقي. في الجزء النظري حاولنا الإحاطة بإشكالية البحث أما في الجزء التطبيقي فقد أردنا دعم هذا البحث و التعمق في الإشكالية والإحاطة بها من كل الجوانب من خلال الدراسة الميدانية، و قد إختارنا شركة الرقيم لتكون حالة الدراسة في هذا الجانب.

تبين من خلال الدراسة التي قمنا بها أن أهميتها تكمن في التعرف على أبعاد العالقة التي تربط بين المناخ التنظيمي و اثره على سلوك الموارد البشرية لتعمل على تهيئة المناخ المناسب فتقوم بتصحيح ما يحتاج للتصحيح أو تعزيز ما هو إيجابي

اهم الاستنتاجات:

- أصحاب شركة الرقيم يهتمون بوضع الأهداف ويراعون توافقها مع الهيكل التنظيمي للشركة التي يسيرونها.
- عملية الاتصال تساهم في سرعة إنجاز العمل المطلوب.
- يلجأ المسيرين إلى المشاورات مع العمال قبل اتخاذ القرارات
- تكمن أهمية المناخ التنظيمي في كونه أحد أهم المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على سلوك الفرد.

اهم الاقتراحات:

- الوقوف على العوامل التي تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد لدى العاملين بالمنشأة والحد منها ووضع الخطط لتغلب عليها ووضع مناخ ملائم.
- توفير المخصصات المالية والإمكانات اللازمة لدعم وتطوير أداء المورد البشري.
- توزيع العاملين بحيث يستغل الموظفين الوظائف التي تتناسب مع المؤهلات الحاصلين عليه



مصادر ومراجع

مراجع باللغة العربية:

الكتب

- بشير العلق ، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم ، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، 2008، ص.ص. 17-18.
- مسلم علاوي السعد، الإتجاهات و المفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، 2017، ص.14.
- فاروق عبد الله، مما عمل الفيد، التعليمي في ادارة المؤسسات التعليمية دار المسيرة، 10 سال، 2005، من س 291-293
- أحمد يوسف عريقات و آخرون، المفاهيم الإدارية الأساسية: النظرية و التطبيق، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص.72.
- عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص.249.
- حسن صادق حسن عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال، المؤتمر العلمي الثاني حول: الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، 2006، ص 18
- صفوان المبيضين، عائض الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، 2022، ص.13.
- عامر إبراهيم قنديلجي، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها، الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2002، ص.35.
- عبد الرزاق الرحاحلة وآخرون، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 20.
- منال عشري، تكنولوجيا المعلومات و الرأسمال البشري رؤية للتنمية المستدامة 2030، دار التعليم الجامعي، بدون طبعة، 2022، ص.34.
- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات (فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل)، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، 25.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 35 .
- مرتضى البشير الأمين، التوثيق الإعلامي وتكنولوجيا المعلومات، أمواج للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص.124.

جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك النمطي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك التنظيمي)، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005، ص 345.

عبد الله الثقفي وآخرون، القيم الإجتماعية وعلاقتها بالتفكير التأملي لدى طالبات قسم التربية الخاصة المتفوقات أكاديميا والعدايات، المجلة العربية لتطوير التفوق، العدد الثالث، جامعة الطائف، 2013، ص 62

الأطروحات

عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر دراسة سييسولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص.75.

مذكرات الماجستير

يوسف محمد يوسف أبو أمونه، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية- غزة، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية- غزة، 2009، ص. 55.

جمانة عبد الوهاب شلي، واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية و أثرها على التطوير التنظيمي ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2011، ص. 13.

مذكرات الماستر

عبد الدايم هشام ، بن بيه إيمان، تنمية الموارد البشرية و دورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية (دراسة ميدانية بمديرية البريد و المواصلات السلوكية واللاسلكية و التكنولوجيا والرقمنة -أدرار-) ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، جامعة أحمد دراية أدرار- الجزائر، 2017-2018 ، ص.49.

نوال بوطرفة، القيم العمالية لدى مجتمع المصنع واقعها وعلاقتها ببعض المتغيرات النوعية، مذكرة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، 2005، ص 21.

ولهي نور الدين، أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية ببلدية أولاد عدي لقبالة-مسيلة-، رسالة ماستر، جامعة محمد بوضياف-مسيلة-، 2017-2018، ص.23.

المجلات

موسى عبدا لناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي(دراسة حالة كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة بسكرة- الجزائر). مجلة الباحث ، عدد09، جامعة بسكرة- الجزائر، 2011، ص. 95.

رويدة عبد الحميد سمان، رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس التعليم الثانوي و المتوسط في ضوء التحديات المعاصرة، مجلة كلية التربية، العدد 110، جامعة المنصورة، أفريل 2020 ، ص.37.

عروبة رشيد علي البدران، عبد الرضا ناصر محسن، واقع الإدارة الالكترونية في المنظمات الخدمية و امكانية تطبيقها دراسة حالة في مديرية بلدية البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد37، جامعة البصرة، 2014، ص. 128.

مكيد علي، بوزكري جيلالي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية دراسة حالة المركز الجامعي بتسمسيلت، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، العدد01، جامعة زيان عاشور بالخلفة، 2008، ص.229.
بن يحيي عمار، بوجيت حليلة، مساهمة تكنولوجيا المعلومات في إدارة و تنمية الكفاءات البشرية، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، العدد01، جامعة قسنطينة 2 (الجزائر)، مارس 2022، ص.220.
محمد قريشي و آخرون، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد47، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان2017، ص. 157.

باللغة الأجنبية:

Pina tarricone and Joe luca, successful teamwork :A case study, Edith ¹
Cowan university, perth, 2002, p3