



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة احمد دراية أدرار
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

تخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

تأثير المناخ التنظيمي على تميز الموارد البشرية
دراسة حالة بجامعة احمد دراية - أدرار -

إشراف الأستاذ:

مدياني محمد

إعداد الطالبتين:

أبي هريرة زينب

معتوق فاطمة

لجنة المناقشة

| الاسم واللقب | الرتبة | الصفة |
|------------------|------------------|--------|
| محمد مدياني | استاذ محاضر - أ- | مشرفا |
| تيقاوي العربي | استاذ محاضر - أ- | رئيسا |
| بروكي عبدالرحمان | استاذ محاضر - أ- | مناقشا |

الموسم الجامعي:

2020/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الأهداء

اهدي هذا الانجاز لمن كان لهم الفضل علي بعد الله سبحانه وتعالى

إلى التي سهرت من اجل رعايتي وتربيتي نعم التربية فعلمتني أن أكون للعلم وفيا وللحياء متعطشا
لم أرى مثيلا لها أمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها .

إلى الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وشملي بالعاطفة والحنان وكان لي ذراع الأمان وتحمل
عبء الحياة حتى لا أحس بالحرمان أبي الغالي حفظه الله وأطال في عمره.

إلى كل إخوتي وأخواتي وأبنائهم وكل عائلتي الأعزاء سندي ودعمي وقرة عيني في حياتي.

إلى الشموع المضيئة من شيوخ وأساتذة التي تضىء دربنا بالدعاء والإرشاد داموا لنا تاجا فوق رؤوسنا

إلى كل أصدقائنا وصديقاتنا الذين عرفناهم وعرفونا ولم تسع هذه الورقة بذكر أسمائهم

إلى كل شخص من قريب أو بعيد دعا لنا بظهر الغيب ولم نعلم به وأفادنا ولو بكلمه.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي وعملي طيلة دراستي

شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسول الله
سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.

نحمد الله تعالى ونشكره أولاً وأخراً على نعمه وتوفيقه لنا لانجاز هذا العمل المتواضع
ثم الشكر موص ولوالدينا سبب وجودنا لانجاز هذا العمل .

اعترافاً بالفضل والتقدير لا يسعنا إلا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من:

الأستاذ الفاضل المشرف: " د - مدياني محمد "الذي تفضل بإشراف على هذا العمل
والاهتمام به منذ بدايته إلى نهايته .

الأستاذ المساعد: "أ- بن عبيد عبد الباسط " الذي ساعدنا كثيراً في تقديم يد العون ولم يبخل

علينا أبداً بالوقت والجهد والنصح والتوجيه السديد طيلة العمل

كما نتقدم بالشكر والامتنان إلى كل من أسهم وساعد وارشد من قريب أو بعيد سواء أساتذة أو

طلاب أو موظفين إداريين وعمال في الجامعة وقسم علوم التسيير خاصة.

من لا يشكر الناس لا يشكر الله

زينب فاطمة

الفهارس

قائمة المحتويات:

I..... قائمة المحتويات:

IV..... قائمة الجداول:

VII قائمة الأشكال:

IX..... قائمة الملاحق:

أ..... مقدمة عامة

الفصل الأول:

الإطار النظري للمناخ التنظيمي وتميز الموارد البشرية والدراسات السابقة

6..... تمهيد:

7..... المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

8..... المطلب الأول: تعرف المناخ التنظيمي وأنواعه

8..... الفرع الأول: تعرف المناخ التنظيمي:

8..... الفرع الثاني: أنواع أو أنماط المناخ التنظيمي:

9..... المطلب الثاني: خصائص المناخ التنظيمي وأهميته

9..... الفرع الأول: خصائص المناخ التنظيمي

9..... الفرع الثاني: أهمية المناخ التنظيمي

10..... المطلب الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي

11..... المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

11..... الفرع الأول: العوامل الخارجية:

11..... الفرع الثاني: العوامل التنظيمية

13..... الفرع الثالث: العوامل الشخصية

| | |
|----|--|
| 13 | الفرع الرابع: العوامل النفسية |
| 15 | المبحث الثاني: مدخل تميز الموارد البشرية |
| 16 | المطلب الأول: مفاهيم حول التمييز الموارد البشرية. |
| 16 | المطلب الثاني: خصائص تميز الموارد البشرية وأهميتها |
| 17 | الفرع الأول: خصائص تميز الموارد البشرية..... |
| 18 | المطلب الثالث: أبعاد تميز الموارد البشرية |
| 19 | المبحث الثالث: الدراسات السابقة..... |
| 19 | المطلب الأول: الدراسات العربية:..... |
| 23 | المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية:..... |
| 24 | المطلب الثالث: نقاط التشابه و الاختلاف: |
| 26 | خلاصة:..... |

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

| | |
|----|---|
| 28 | تمهيد:..... |
| 29 | المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة. |
| 29 | المطلب الأول: طريقة الدراسة. |
| 29 | أولاً: منهج الدراسة |
| 29 | ثانياً: متغيرات الدراسة..... |
| 30 | ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة |
| 30 | المطلب الثاني: الأدوات المعتمدة في تحليل الدراسة..... |
| 30 | أولاً: أداة الدراسة |
| 31 | ثانياً: مقياس الأداة |

قائمة المحتويات

| | | |
|----|-------|--|
| 32 | | ثالثاً: اختبار صدق وثبات الفرضيات أداة الدراسة |
| 39 | | المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها |
| 39 | | المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة. |
| 39 | | أولاً: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية لعينة الدراسة. |
| 41 | | ثانياً: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة. |
| 52 | | المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها |
| 52 | | أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي. |
| 52 | | ثانياً: اختبار الفرضيات ومناقشتها. |
| 58 | | الخلاصة: |
| 60 | | خاتمة: |
| 63 | | قائمة المراجع: |
| 65 | | قائمة الملاحق: |

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 1 | أبعاد مجالات الدراسة وعدد الفقرات | 27 |
| 2 | درجة مقياس ليكارت الخماسي | 28 |
| 3 | مجال المتوسط الحسابي | 28 |
| 04 | الاتساق الداخلي لفقرات بعد الهيكل التنظيمي | 29 |
| 05 | الاتساق الداخلي لفقرات بعد القيادة | 30 |
| 06 | الاتساق الداخلي لفقرات بعد الحوافز | 31 |
| 07 | الاتساق الداخلي لفقرات بعد الاتصال | 32 |
| 08 | الاتساق الداخلي لفقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات | 32 |
| 09 | الاتساق الداخلي لفقرات بعد التكنولوجيا | 33 |
| 10 | الاتساق الداخلي لفقرات تميز الموارد البشرية | 34 |
| 11 | الصدق البنائي لمجال المناخ التنظيمي | 35 |
| 12 | معامل ألفا كرونباخ الكلي للإستبانة | 36 |
| 13 | توزيع أفراد العينة حسب النوع | 37 |
| 14 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 37 |
| 15 | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة | 39 |
| 16 | نتائج التحليل الوصفي لبعء الهيكل التنظيمي | 40 |
| 17 | نتائج التحليل الوصفي لبعء القيادة | 41 |
| 18 | نتائج التحليل الوصفي لبعء الحوافز | 42 |
| 19 | نتائج التحليل الوصفي لبعء الاتصال | 44 |
| 20 | نتائج التحليل الوصفي لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات | 45 |
| 21 | نتائج التحليل الوصفي لبعء التكنولوجيا | 46 |
| 22 | نتائج التحليل الوصفي لمجال المناخ التنظيمي | 47 |
| 23 | نتائج تحليل الوصفي لمجال التمييز الموارد البشرية | 48 |
| 24 | نتائج التحليل الوصفي لمجالات الدراسة | 50 |
| 25 | اختبار التوزيع الطبيعي | 50 |
| 26 | نتائج قيم معاملات خط الانحدار بين بعء الهيكل التنظيمي | 51 |

قائمة الجداول

| | | |
|----|---|----|
| | وتميز الموارد البشرية | |
| 52 | نتائج قيم معاملات خط الانحدار بين بعد القيادة وتميز الموارد البشرية | 27 |
| 53 | نتائج قيم معاملات خط الانحدار بين بعد الحوافز وتميز الموارد البشرية | 28 |
| 54 | نتائج قيم معاملات خط الانحدار بين بعد الاتصال وتميز الموارد البشرية | 29 |
| 55 | نتائج قيم معاملات خط الانحدار بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات أو التكنولوجيا وتميز الموارد البشرية | 30 |
| 56 | نتائج قيم معاملات خط الانحدار بين بعد المناخ التنظيمي وتميز الموارد البشرية | 31 |

| الرقم | عنوان الشكل | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01 | نموذج الدراسة | د |
| 02 | توزيع أفراد العينة حسب النوع | 37 |
| 03 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 38 |
| 04 | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة | 39 |

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

| الرقم | عنوان الملحق | الصفحة |
|-------|----------------------|--------|
| 01 | استمارة الاستبيان | 64 |
| 02 | مستخرجات برنامج spss | 68 |

مقدمة

مقدمة عامة

أن التطور الهائل الذي يشهده العالم حاليا ، وما ترتب عليه من تغيرات في مختلف مجالات وميادين الحياة قد استوجب حدوث تغير شامل في العلوم والمعارف الطبيعية والإنسانية ، وبما أن علم الإدارة يعد احد العلوم الإنسانية ، فكان لا بد أن يحظى بقدر كبير وكاف من التطور .وفي ظل استمرار التطور الحاصل ، فان الدراسات والأدبيات تؤكد على أن العنصر البشري سيظل هو العنصر الحيوي لأداء كافة الوظائف ، لذا فان كفاءة وفعالية أداء أية منظمة يرتبط ارتباطا وثيقا بفاعلية العنصر البشري مما يتطلب الرقي بقدراته وتوفير الرعاية اللازمة .

تمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا من أهم الموارد ومن إهمال أصول التي تمتلكها أي منظمة، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد، فالمنظمة بدون أفراد ماهي إلا مجموعة من الأصول الثابتة والتي لا تستطيع لوحدها أن تزدهر إلا بمساعدة القوى العاملة، ولهذا فإن هذه الأخيرة تعمل على الاستفادة من موادها البشرية وتطورها والذي ينعكس على ميزة الأفراد بغرض الوصول في النهاية على تحقيق أهداف المنظمة. وفي إطار السعي إلى تحسين وتميز الأفراد العاملين تسعى هذه الأخيرة إلى توفير مناخا تنظيميا مناسباً يساعد على القيام بالعمل على أكمل وجه، حيث أن المناخ يعبر عن الظروف والمتغيرات الداخلية للمنظمة. ويعد هذا الأخير من المواضيع الحديثة التي انتشرت منذ النصف الثاني من القرن العشرين والتي أبدت الاهتمام به باعتباره من المتطلبات الوظيفية ولا بد من الارتقاء به ليكون محفزا للأفراد ومستكشفا للطاقات البشرية. كما يعتبر المناخ التنظيمي من العناصر الهامة لعملية التطوير الإداري التي لا يمكن إغفالها، ويلاحظ أن المناخ التنظيمي الموجود حاليا من المؤسسات الحكومية يعاني من بعض سلبيات، لذا فان الاهتمام بتوفير مناخا إيجابيا وصحيا من شأنه أن يرقى بمستوى تميز الموارد البشرية للمؤسسات والوزارات المختلفة ويعمل على زيادة فعاليتها وتطوير تمييزها.

إشكالية الرئيسية للدراسة:

بناء على ما سبق يمكن ان تبرز معالم الإشكالية من خلال الانطلاق من تساؤل جوهري يأتي على النحو:
هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد في الجامعة وتمييز الموارد البشرية؟ .

الإشكاليات الفرعية:

ولكي نجيب على الإشكالية الرئيسية لا بد من التطرق الى التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتمييز المورد البشري؟
- ✓ هل توجد علاقة دلالية إحصائية بين القيادة والتميز البشري؟
- ✓ هل توجد علاقة دلالية إحصائية بين الحوافز والتميز البشري؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والتميز البشري؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والتميز المورد البشري؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا والمورد البشري؟

الفرضية الرئيسية:

وللإجابة على التساؤلات الرئيسية والفرعية سنحاول الانطلاق من طرح الفرضيات التالية:
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد في الجامعة وتمييز الموارد البشرية (العمال).
الفرضيات الفرعية: تتفرع عن هذه الفرضية فرضيات فرعية، نذكرها فيما يلي:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتمييز المورد البشري.
- لا توجد علاقة دلالية إحصائية بين القيادة والتميز البشري.
- لا توجد علاقة دلالية إحصائية بين الحوافز والتميز البشري.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والتميز البشري.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والتميز المورد البشري.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا والمورد البشري.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على طبيعة أبعاد المناخ التنظيمي وكذا علاقته بتميز الموارد البشرية؛ حيث أولى عديد من الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي أهمية بالغة لهذا الموضوع ولكونه ذو صلة بالأفراد من خلال تميز وتحسين أدائهم.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة للتطرق إلى ما يلي:

- ✚ معرفة المناخ التنظيمي بأبعاده وأنواعه،
- ✚ التعرف على تميز الموارد البشرية وأنواعها.
- ✚ إعطاء علاقة التأثير والتأثر المناخ التنظيمي على تميز الموظفين في الجامعة.

دوافع اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

التعرف على المناخ التنظيمي وتأثيره على تميز الموارد البشرية باعتباره موضوع جدير بالدراسة.
التطرق لمدى أهمية المورد البشري وبالتالي الاهتمام به أكثر وخصوصا في المؤسسات والجامعات الجزائرية التي تعاني من تدهور في التميز وكذا نقص فعالية المناخ التنظيمي.

حدود الدراسة:

حدود زمنية: أجريت الدراسة التطبيقية ابتداء من شهر فيفري من عام 2021 الى غاية أفريل من نفس العام.
حدود مكانية: أجريت الدراسة على مستوى جامعة ادرار وهذا للظروف التي نعيشها والمتمثلة في جائحة كورونا (كوفيد-19) مما جعلنا نكتفي بإجرائها على مستوى الجامعة.
حدود بشرية: طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية من أساتذة وموظفين إداريين في الجامعة.

حدود موضوعية: اقتصرَت الدراسة على ستة أبعاد للمناخ التنظيمي دون البقية الأكثر مناسبة للموضوع وعدم تشتت وتضخيم الموضوع، فقد تم الاكتفاء على الأبعاد التالية: الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، التكنولوجيا.

المنهج المتبع:

في إطار دراستنا لهذا الموضوع اعتمدنا على المنهج الوصفي والذي يظهر في الجانب النظري للدراسة، أما الجانب التطبيقي: فقد استعنا بالمنهج التحليلي بتحليل بيانات تحصلنا عليها عن طريق توزيع استبانة بجامعة احمد دراية ادرار.

أما بالنسبة للأدوات ووسائل البحث: بالنسبة للجانب النظري: اعتمدنا على الكتب والمجلات ورسائل الماجستير والشبكة العنكبوتية للحصول على المعلومات، أما الجانب التطبيقي: فتم الاعتماد على توزيع الاستبانة.

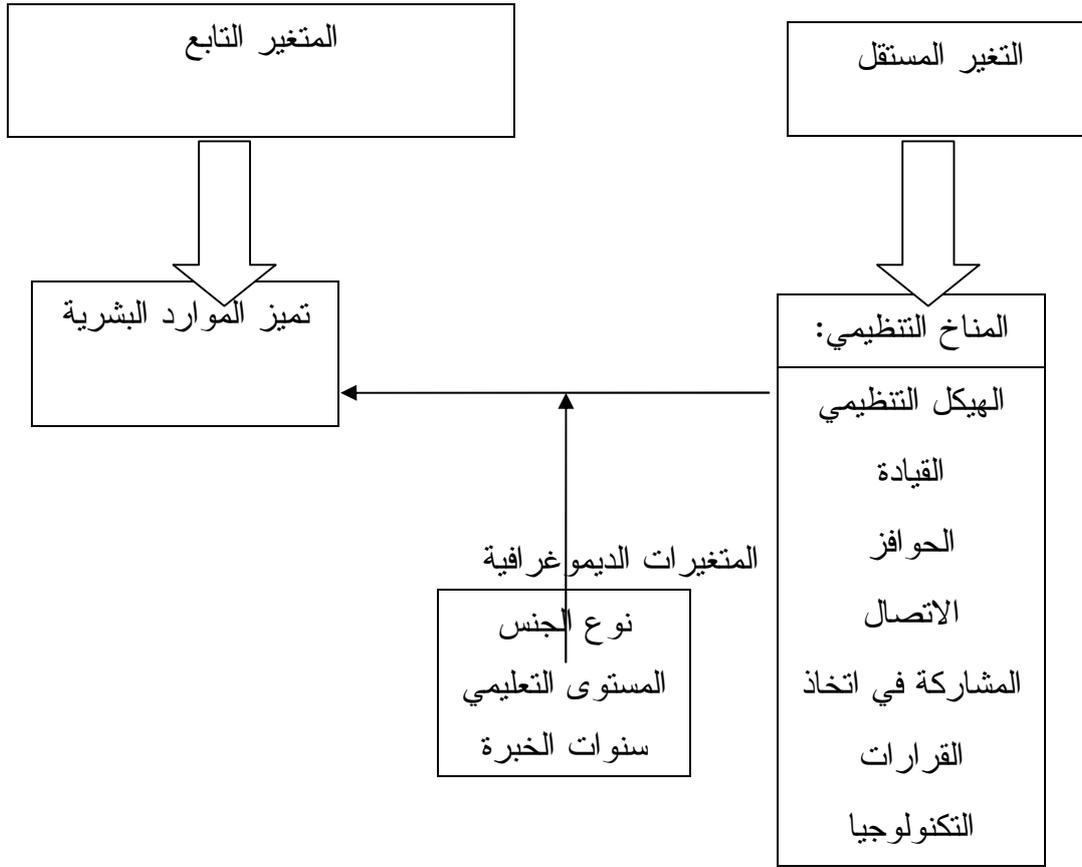
صعوبات الدراسة:

في إطار دراستنا لهذا الموضوع واجهتنا بعض الصعوبات منها:

- صعوبة الموضوع لارتباطه بمفهوم جديدة ومتشابكة كالتميز؛ مما يصحب على المستجوب ادراكها.
- صعوبة تطبيق هذا الموضوع في الدراسة الميدانية لظروف الجائحة والاكتفاء بالتوزيع الالكتروني والتوزيع عن طريق التنقل للمختلف المكاتب مما قد يشكل خطر على الصحة مع هذا الوباء نظرا لضعف الإجراءات الوقائية في الوسط الجامعي.
- قلة المراجع التي تتناول الموضوع خاصة تميز الموارد البشرية.

هيكل الدراسة:

تم الحرص على دراسة المناخ التنظيمي في تميز الموارد البشرية؛ حيث تم تناول الفصل الأول قراءة مفاهيمية وقسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث؛ إذ تناول الأخير الدراسات السابقة تتضمن دراسات عربية وأجنبية ونقاط التشابه والاختلاف مع دراستنا، أما الفصل الثاني فتم فيه الجانب التطبيقي للدراسة الميدانية.



بعض المصطلحات الدراسة:

الروح المعنوية: الاستعداد الوجداني الذي يساعد الفرد على زيادة الإنتاج وإجادته دون أن يعتريه تعب أو جهد، أو هي شيء غير ملموس لا يمكن رؤيته أو عزله بيد، ويمكن تحديد نوع الروح المعنوية بالطريقة التي يتصرف بها الناس ملاحظة دقيقة.

المناخ التنظيمي: مجموعة خصائص البيئة الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على فيهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم.

الفصل الأول:

الإطار النظري للمناخ التنظيمي وتميز الموارد البشرية

والدراسات السابقة

تمهيد:

يستمد المناخ أساسا من ثقافة وفلسفة المنظمة والقائمين عليها، وأنه يعبر عن رغبات الجماعة واهتمامات قادته وتتكامل جميعا في شكل بيئة اجتماعية للعمل. وللمنظمات مناخ خاص بها يتكون من العديد من العناصر التي تتفاعل داخله منها عملية الاتصال وعملية اتخاذ القرار كبعدين أساسيين هامين يؤثران على العاملين ويؤديان أما للإيجاب أو التميز في العمل للموارد البشرية وعليه قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين حيث قسمنا المبحث الأول إلى أربع مطالب (المفهوم والأنواع، الخصائص والأهمية ، الأبعاد، العوامل المؤثرة) أما المبحث الثاني فقد قسم إلى ثلاث مطالب (المفهوم والأنواع، الخصائص والأهمية، الأبعاد) أما المبحث الثالث فقد قسم إلى مطلبين (الدراسات العربية، الدراسات الأجنبية).

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

تمهيد:

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

وباعتبار المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجة الفرد اوجب التعرف على ماهية وطبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة وذلك من اجل تبني سياسات لتعزيز النواحي الايجابية وإلغاء النواحي السلبية أو الحد منها مما ينعكس ايجابيا على تحقيق أهداف المنظمة والفرد على حد سواء .

بغية الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب :

المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي وأنواعه

المطلب الثاني: خصائص وأهمية المناخ التنظيمي

المطلب الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

المطلب الأول: تعرف المناخ التنظيمي وأنواعه

ظهر مفهوم المناخ التنظيمي في منتصف الخمسينات من القرن العشرين ، إذ كان كورنل (Cornel) أول من استخدم هذا المفهوم في دراساته عن مناخ المؤسسات التعليمية ومنذ ذلك الحين وهو يحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في حقل السلوك التنظيمي .ويعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع التي نالت إتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة ، إلا أن تحديد مفهومه مزال من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثين ، وقد حاولنا إلى التطرق إلى مختلف تعاريف المناخ التنظيمي .

الفرع الأول: تعرف المناخ التنظيمي:

يرى **الشبكتي** بأن المناخ التنظيمي هو تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعي بها . أما **الصيرفي** فيعرف المناخ التنظيمي بأنه عبارة عن خصائص معينة لها سمة الاستقرار في بيئة العمل في المنظمة وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارساتها كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته . (الجوري، 2015) .

كما يعرفه **Susan ;et al** . (2007): إن المفهوم الأساسي للمناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي يمكن إدراكها عن منظمة معينة، والتي يمكن ملاحظتها من خلال الطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها وبيئتها.

وكما عرفه **الطجموالسوات** (2012) المناخ التنظيمي بأنه: عبارة عن موجز للانطباع الشخصي عن بيئة العمل داخل المنظمة ، وهذا الانطباع من الممكن إن يتجاوز مستوى الفرد من المستوى الجماعي . (عيسى، 2014) .

ويعرفه آخرون بأنه : مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وتتضمن الخصائص هذه الهياكل التنظيمية والنمط القيادي والسياسات والإجراءات (صليحة، 2009 2010)

الفرع الثاني:أنواع أو أنماط المناخ التنظيمي:

هناك عدة أنواع من المناخ التنظيمي أهمها:

1- المناخ المفتوح : ويمتاز بتمثيله للمنظمات الفعالة ، حيث يشعر العاملون في مثل هذا النمط المناخي بدرجة عالية من الاعتمادية والمشاركة المتبادلة ، حيث يلبي هذا المناخ احتياجات العاملين الاجتماعية (صليحة، 2009 2010) .

2- المناخ الاستقلالي : يمارس القائد في هذا المناخ سلطاته من خلال الجماعة التي ينتمي إليها وفي هذا النمط درجة عالية من الروح المعنوية وإشباع الحاجات الاجتماعية .
المناخ المسيطر عليه : في هذا المناخ يتركز الاهتمام على العمل مع انعدام العلاقات الشخصية وإهمال احتياجات العاملين .

- 3- **المناخ المؤلف:** في هذا المناخ يشبع العاملون احتياجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بالضغوط الاجتماعية التي تمارس عليهم.
- 4- **المناخ الأبوي:** يكون القائد هو المسيطر على جميع الفعاليات التنظيمية ولا يسمح للعاملين بالمشاركة مما ينعكس على درجة رضاهم. (الشنطي، 2006)
- 5- **المناخ المغلق:** ويتميز هذا المناخ بالركود واللامبالاة والتسبب من قبل كافة الأعضاء (صليحة، 2009 (2010

المطلب الثاني: خصائص المناخ التنظيمي وأهميته

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص الخصائص والأهمية التالية:

الفرع الأول: خصائص المناخ التنظيمي

هناك عدة خصائص ومن أبرزها:

- 1- إن المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية ، ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها .
- 2- إن هذه الخصائص تتميز بدرجة عالية من الاستقرار أو الثبات النسبي، ويمكن عن طريقها التميز بين منظمة وأخرى.
- 3- إن مناخ أي منظمة يعبر عن ما يراه العاملون فيها وفقا لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلا .
- 4- المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي في سلوكهم .
- 5- إن الإدارة العليا تلعب دورا هاما في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم للعمل واتجاهات ،ومن خلال الفلسفة التي تتبناها .
- 6- المناخ فكر من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية ،ويشترك فيه عدة أشخاص
- 7- يمكن القول إن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق ، بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي.
- 8- إن إدراك الفرد المناخ التنظيمي يؤثر مباشرة في اتجاهه ودوافعه وهذا التأثير يختلف من شخص لآخر نظرا لاختلاف الإدراك لدى الأفراد. (صليحة، 2009 2010)

الفرع الثاني: أهمية المناخ التنظيمي

تكمن أهمية المناخ التنظيمي فيما يلي:

- ✓ إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطوع نحو التجديد والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة للبيئة.
- ✓ للمناخ التنظيمي دورا هاما في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعتبر مؤشرا هاما يمكن من خلال قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة.

- ✓ للمناخ التنظيمي دورا هاما في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في إي منظمة حيث يقوم المناخ ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في العمل.
- ✓ تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثيرا مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك + واتجاهات نحو المنظمة .
- ✓ إن تحديد المناخ المؤسسي السائد في أي منظمة يسهم في التعريف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة.(الجوري، 2015)
- ✓ انه من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد وتدعيمهم على تحسين أدائهم الوظيفي.
- ✓ كونه عنصرا أساسيا لتحقيق التقارب الواجب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة.
- ✓ ازدياد أهميته في ظل التحديات العالمية والاتجاه نحو العولمة والتغيير التكنولوجي السريع فهي تفرض على المنظمة مزيدا من : الانفتاح ، التجديد والتطوير .(سالم، 2019)

المطلب الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي

- هناك تباين بين الباحثين في تحديد أبعاد المناخ، نابع من اختلاف تصوراتهم والمداخل التي ينتهجونها في دراستهم وأيضا اختلافات بيئة العمل. وتتمثل أهم الأبعاد فيما يلي :
- 1- **الهيكل التنظيمي:** يجب أن يكون هناك تواء الهيكل التنظيمي بين الهيكل والبيئة التي ينشأ فيها ، وتعمل خلال تلك المنظمة ، ويعبر عن الهيكل التنظيمي بما يسمى بالخريطة التنظيمية التي تحدد مواقع الوظائف المختلفة في المنظمة ، والعلاقات بين المراكز الوظيفية ، ومهام ومسؤوليات كل موظف ، وخط السلطة أو العلاقات الرئيسية ، بما في ذلك عدد المستويات التنظيمية ونطاق الإشراف ، وكيفية تجميع الأفراد في إدارات وأقسام معينة وكيفية تصميم الوحدات المختلفة بشكل يتضمن الاتصالات والتنسيق الفعالين .
 - 2- **القيادة:** إن القيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية ، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط ، بل تتعد ذلك إلى تحفيز اتهم ورفع الروح المعنوية لدى العالمين ، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في الإدارة وتحقيق الأهداف المنشودة
 - 3- **التحفيز:** فالحوافز هي التي تعمل على إثارة القوى الحركية للعاملين ، وتقوم بحثهم وتحريك سلوكهم لأداء عملهم بجد وإخلاص ، وكلما كانت الحوافز ملائمة لحاجات ورغبات العاملين ؛ كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي ملائم .(عيسى، 2014)
 - 4- **التكنولوجيا:** إن التطورات تكنولوجيا الحديثة من أكثر العوامل توفرا للمناخ التنظيمي يتلاءم مع الأفراد في المنظمة على حد سواء ، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء ، والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئة المحيطة بها .

5- الاتصال: إن الاتصال يمثل الشريان الذي يغذي المنظمة بالمعلومات حيث يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والأوامر والخطط والسياسات والقرارات وغيرها من أجزاء المنظمة المختلفة ولا تستطيع أي منظمة إن تعمل من دونها لغرض تحقيق أهدافها ، كما إن أنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي لإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات التي تتعلق عادة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد .(سالم، 2019)

6- المشاركة في اتخاذ القرارات: يقصد بالمشاركة إسهام العاملين في اتخاذ بعض القرارات التي تتصل بالعمل ، فالمعروف إن الاشتراك في جماعة عاملة أو مفكرة يزيد من اهتمامات أفرادها ، والاهتمام بقوة دافعية العاملين على الإبداع والتجديد وذلك لتعزيز قدرة المنظمات على مواكبة التطورات المستجدة ، كما انه يعمل على إزالة المعوقات والعقبات التي تنشأ عن سوء التفاهم ، التي يقيمها العاملين أحيانا حين تقرر المنظمات إدخال تغيير في خططها أو نظمها أو طرق العمل بها .(عيسى، 2014)

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

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

الفرع الأول:العوامل الخارجية:

نذكر منها:

- 1- البيئة الخارجية: وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية ، اقتصادية ، قانونية أو اجتماعية سائدة .
- 2- البيئة الاقتصادية: تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير على ايجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها ، كمرحلة الخصخصة والكساد .
- 3- البيئة الاجتماعية: يقصد بها مجموعة العادات ،التقاليد ، القيم ، الثقافة المحلية والاتجاهات حيث تؤثر البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم .
- 4- البيئة الثقافية: ويقصد بها ثقافة الأفراد، تمكنهم لمناخ منظماتهم، فمناخ منظمة تعمل في بلد نامي يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم.
- 5- المشاكل الأسرية: ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأبناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدرا للقلق وبالتالي تؤثر سلبا على أداء العاملين .

الفرع الثاني:العوامل التنظيمية

نذكر منها:

- 1- السياسات والممارسات الإدارية: ترتبط بالنمط الإداري (القيادي)، فكلما كانت الممارسات الدارية قائمة على التشاور والمشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين

فيه فان شعورا بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في انجاز العمل يكون عاليا من الأفراد ، مما يسهم في تطوير اتجاهات ايجابية نحو النظام ونحو العاملين وهذا من دلائل ايجابية مناخه التنظيمي.

2- القيم المهنية: تعبر القيم عن أخلاقيات ومعتقدات الناظم الإداري، فالمنظمة التي تحرص على نشر القيم الخيرة وتحترم عمالها وتحرص على رفاهيتهم وتتميتهم وتحافظ على كرامتهم واحترامهم لتصبح عشا أمنا ودافئا العطاء، كما تؤثر على طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، فالقيم الصالحة تهبيئ مناخا من الأمانة أما الاستبدادية العكس، فالفرد إذا أحس بالاحترام والتقدير والأمان أعطى كل ما بوسعه وولائه للمنظمة.

3- طبيعة البناء التنظيمي: حيث أن البناء التنظيم الغير مرن *البيروقراطية* سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد تؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق، كلما كان البناء التنظيمي مرنا ومستوعبا للظروف فانه يكون مشجعا على الإبداع والتكيف مع الحالات، أما الروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات وهرمية الاتصالات تؤدي إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي مثبطا للعزائم.

4- النمط القيادي المتبع: يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيرا مباشرا على سلوك وأداء المرؤوسين لذا فان القيادة المتوازنة تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهودا تهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد كما تعتبر الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة، إذا يؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المنظمة وفي أي مستوى كان.

5- نظام الأجور والحوافز: أن تتبنى المنظمة نظام أجور عادل وحوافز (مادية، ومعنوية) مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم في الاستمرار بالمنظمة.

6- أهداف المنظمة: فكلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكلما وادوار ومسؤوليات الأفراد، كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى إنتاجيتهم.

7- الصراع التنظيمي: إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة الإنتاج.

8- الثقافة التنظيمية: تعتبر ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد وكذا على الأنظمة الرسمية وغير رسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة.

9- ظروف العمل: يقصد بها بيئة العمل المادية *الإضاءة، الضوضاء، الأثاث، تنظيم المكاتب والتهوية...* التي يعمل بها الأفراد حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد ، وربما إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على إنتاجية الأفراد.

10- درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها: فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد.

11- البيئة التكنولوجية: حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن تتطرق منها لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها، لذلك لابد لكل منظمة من توفر الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة.

الفرع الثالث: العوامل الشخصية

إن العناصر الشخصية متعلقة بالفرد العامل من حيث نوعه ذكر أو أنثى أو مستواه التعليمي أو عدد سنوات خبرته في العمل بحيث يؤثر على درجة فاعلية المناخ.

1- قدرات الفرد : فعدم قدرة الفرد على القيام بالإعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوعا من الإحباط ومن ثم تتخفف إنتاجيته.

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

3- درجة المخاطرة: فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع مزيدا من الإنجاز ، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع مزيدا من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء .

4- خصائص أعضاء التنظيم: تسهم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفضة التعليم والطموح سيكون مناخها التنظيمي مختلفا تماما عن منظمة تزيد فيها نسبة العاملين صغار السن ومرتقي الطموح.

الفرع الرابع: العوامل النفسية

نذكر منها :

1- الضيق والقلق: إن الضيق والقلق اللذان يتولدان لدى الشخص ما هما إلا ترجمة لأحاسيس داخلية نابعة من تفهم الشخص لموقفه من العمل الذي يقوم به والجماعة المتصل بها ، ويحاول الفرد في كافة المنظمات تحقيق الأهداف الصعبة والتي تحتاج إلى جهد وأداء مميزين .

2- الصراع النفسي: ينشأ الصراع بسبب عدم تحقيق الحاجات المركزية أو الداخلية للفرد على المستوى الشخصي، وتحاول المنظمات استخدام الصراع النفسي كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد تجاه نظام العمل.

3- الولاء : ويقصد به أحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة ، وهذا الذي يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين ، مما يدفعه إلى تقديم خدماته للمنظمة لإحساسه إن العمل بها ارتباطا بوحدة يعتز ويفتخر إليها وهنا يصبح تحقيق الأهداف أملا ورغبة للجميع.

إضافة للعوامل السابقة الذكر نذكر:

الموارد الاقتصادية والمادية المتاحة: فوفرة الموارد الاقتصادية تشعر العاملين بالثقة وتحقق لهم الأمن الوظيفي ، وهذا عكس العسر والضيق الذي يقلق تفكير العاملين ويهدد وجودهم ويدخل في الجانب المادي أيضا

وفرة الموارد المادية اللازمة لتنفيذ جميع أعمال المنظمة من برامج وخطط ، فأبي تقصير في هذا الجانب له اثر سلبي على معنويات العاملين وحماسهم على سمعة المنظمة ككل .(صليحة، 2009 2010)

المبحث الثاني: مدخل تميز الموارد البشرية

تمهيد:

تمثل الموارد البشرية الركيزة الأساسية للمنظمات على اختلاف أنواعها وإشكالها، ففعاليتها تقاس بمدى كفاءة وقدرة هذه الموارد على الأداء الجيد، إذ أنها تعكس صورة المنظمة ويترجم سياستها إلى أفعال وإنجازات، وحتى تتمكن المنظمات من بلوغ أهدافها وتنفيذ برامجها لابد لها من العمل على توفير مناخ تنظيمي مناسب من شأنه أن يرتقي بمستوى أفرادها وينعكس إيجاباً على ممارساتهم، هذا ونحن نعيش في عالم يطلق عليه عالم انفجار المعرفة وثروة المعلومات، عالم ينفعل بالمعلومة ويتفاعل معها.

وللإمام بكافة جوانب هذا المبحث قسمنا لمبحثنا هذا إلى ثلاث مطالب:

المطلب الأول: مفاهيم حول التمييز الموارد البشرية.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص تميز الموارد البشرية.

المطلب الثالث: أبعاد تميز الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفاهيم حول التمييز الموارد البشرية.

قبل البدء لابد من الإشارة إلى مصطلح التمييز من حيث المعنى اللغوي في اللغتين العربية والانجليزية .
*في اللغة العربية: وردت كلمة في المعجم الوسيط كاسم مصدر من الفعل (تميز) الذي يعني امتياز .
ويقال: تميز القوم أي انفردوا، وقياسا على ذلك فإن المؤسسة المتميزة هي المؤسسة الممتازة والمنفردة عن المنافسين.

*في اللغة الانجليزية : وردت كلمة Excellence في القاموس الموسوعي بمعنى تفوق أو امتياز وإتقان وإبداع "شيء يبدع به الشخص ويتميز به عن الآخرين".

وهناك أكثر من مصطلح للتمييز في الفكر الإداري ، حيث يوجد :

- 1- Business Excellence ويمكن ترجمته بالتمييز المؤسسي .
 - 2- Excellent Organization ويمكن ترجمته بالمنظمات أو المؤسسات المتميزة
 - 3- Total Organizational Excellence ويمكن ترجمته بالتمييز التنظيمي الشامل .
- جدير بالذكر إن التمييز لا يعني فقط مجرد النجاح ولكن يشمل النجاح والتفرد من أجل البقاء والنمو.(البحيصي، 2014)

ويعرف التمييز بأنه تلك الممارسة وثبات الهدف، والإدارة من خلال العمليات والحقائق، تطوير ومشاركة الأفراد، التعلم المستمر والابتكار والتحسين والتطوير الخدمات المقدمة والمسؤولية اتجاه المجتمع.
ويشير التمييز إلى بعدين رئيسيين محورين متكاملين في الإدارة الحديثة، ولا يتحقق احدهما دون الآخر:
البعد الأول: إن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التمييز، بمعنى انجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها.

البعد الثاني: إن كل ما يصدر الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب إن يتسم بالتمييز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذا تاما.

ويعرف النموذج الأروبي التميز المؤسسي: بأنه الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج الجيدة على المستوى الفردي والمؤسسي في ظل تلبية احتياجات العملاء، والإدارة الفعالة للموارد البشرية.(المليجي، 2012)

ويقصد بلفظ موارد بشرية: كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل في المنظمة. وبمعنى آخر فإن لفظ العمالة يشير إلى القيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية.(البحيصي، 2014)

المطلب الثاني: خصائص تميز الموارد البشرية وأهميتها

توجد العديد من الصفات والخصائص التي تصف الموارد البشرية بالتمييز وهنا يجدر بنا إن نعمل على تحديد تلك الخصائص وبيان أهميتها.

الفرع الأول: خصائص تميز الموارد البشرية

توجد العديد من الخصائص التي تصف الموارد البشرية بالتميز ومن أهمها ما يلي:

1- **الملائمة للعمل:** يعتبر من أهم العوامل لنجاح المنظمات وتحقيق تميز مواردها البشرية أن تتلاءم تلك الموارد مع المتطلبات الوظيفية وهذا ما يتأتى لها من خلال العمل المستمر على التقييم السليم للقدرات والتأكد من وضعها في الوظائف المطابقة لها، وهو ما يحتاج إلى تضافر الجهود والعمل الجماعي من قبل المشرفين والمسؤولين والعاملين.

2- **عناصر بشرية تعمل بتصميم عال:** لا يكفي أن تتوفر في الموظف القدرة اللازمة لأداء مهام وظيفته لكي يتحقق الأداء المتميز من قبله، ولكن يجب أن توفر المنظمة النظام الحافز على استخراج اكبر قدر ممكن من طاقته وجعله يصمم على تحقيق أهدافه الوظيفية بصورة مستمرة، فتقوم المنظمات الناجحة بإشراك الموظف في وضع أهداف إدارته وتحديد طرق قياسها وتوقيتات تحقيقها.

3- **عناصر بشرية مرنة ومتكيفة:** تعمل المنظمات في مناخ يتسم بالتغير المستمر وهو ما يتطلب أن تتمتع الموارد البشرية بالقدرة على التغيير والتكيف مع تغير الظروف الاقتصادية والتنظيمية والذي ينتج عنها إعادة هيكلة المنظمة، وتقليل حجمها، والتعديل الجوهرى لمهام ومسؤوليات وظائفها.

4- **عناصر بشرية منتجة:** يهدف مدراء المنظمات إلى زيادة الإنتاجية وبالتالي يطرح إمامهم دائما السؤال المتمثل في كيفية زيادة الإنتاجية في ظل الموارد البشرية المتاحة، والعمل بصورة مستمرة على تعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة قدر الإمكان. (درويش، 2009)

الفرع الثاني: أهمية تميز الموارد البشرية

التميز في الموارد البشرية له أهمية كبيرة بالنسبة لمنظمات الأعمال من أهمها ما يلي:

- تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة فالتميز في الأداء هو السبيل الوحيد لبقاء المنظمات واستمرارها في عالم اليوم الحافل بتحديات تنافسية متنوعة.
- القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن الأداء.
- تحقيق درجة عالية من الرضا للعاملين بالمنظمة وتخفيض معدلات الغياب وكذلك تحقيق تكلفة اقل للعمل من خلال تقليل الجهد والوقت والموارد.

كما انه ترجع أهمية التميز للموارد البشرية للأسباب الآتية:

- المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال الظهور .
- المنظمة بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترقيته ؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء ؟. (احمد، 2017)

- المنظمة بحاجة لتطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين لجعل المنظمة أكثر تميزا مقارنة مع منافسيها.

- المنظمة بحاجة إلى توافر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فردا أم جماعة ؟ والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات. (النسور، 2010)
- 5- فتقوم المنظمات الناجحة بإشراك الموظف في وضع أهداف إدارته وتحديد طرق قياسها وتوقيتات تحقيقها.
- 6- عناصر بشرية مرنة ومتكيفة: تعمل المنظمات في مناخ يتسم بالتغير المستمر وهو ما يتطلب أن تتمتع الموارد البشرية بالقدرة على التغيير والتكيف مع تغير الظروف الاقتصادية والتنظيمية والذي ينتج عنها إعادة هيكلة المنظمة، وتقليل حجمها، والتعديل الجوهرى لمهام ومسؤوليات وظائفها.
- 7- عناصر بشرية منتجة: يهدف مدراء المنظمات إلى زيادة الإنتاجية وبالتالي يطرح إمامهم دائما السؤال المتمثل في كيفية زيادة الإنتاجية في ظل الموارد البشرية المتاحة، والعمل بصورة مستمرة على تعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة قدر الإمكان. (درويش، 2009)

المطلب الثالث: أبعاد تميز الموارد البشرية

هناك عدة أبعاد تميز الموارد البشرية أهمها:

- 1- القيادة: القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها. (النسور، 2010)
- 2- المعرفة: وتعد الثروة الحقيقية للمؤسسات المختلفة حيث تمثل الأداة الحيوية لقيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها بهدف تحقيق أهدافها وغاياتها التي وجدت من أجلها وتتكيف مع التغير السريع لبيئتها. (المليجي، 2012)
- 3- العمليات: وتشير كلمة عملية تركيبية معينة من الآلات والأدوات والمواد والأشخاص المشتركين في الإنتاج، وتشير إلى مجموعة من الممارسات المنهجية والسلوكية التي تطبق لضبط وتحسين العمليات التي ينتج عنها منتجات وخدمات.
- 4- الموارد البشرية: تواجه المنظمات تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتلاءم مع هذه التحديات، لتحقيق أهداف المنظمة بأسلوب ناجحاً ومتميز، وفتح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها بشكل منطقي واستغلال الفرص والتخلي عن الروتين والمركزية لتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد بكفاءة مما يحقق التميز للمنظمة. (احمد، 2017)
- 5- المالية: وتتضمن المؤشرات التي تقيس مدى كفاءة العمليات المالية التي تقوم بها المؤسسة، بالإضافة إلى مدى استقرار مصادرها المالية التي تعتبر ضرورية للقيام بأنشطتها نحو تحقيق خططها الإستراتيجية، كما تعبر عن النجاح المالي الذي تحققه المؤسسة، لتظهر بأفضل صورة أمام المساهمين والمعنيين . (المليجي، 2012)

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تمهيد:

نتيجة بحثنا في هذه الدراسة وجدنا أن هناك قلة في الدراسات التي تناولت موضوعنا هذا "اثر المناخ التنظيمي في تميز الموارد البشرية" بشكل حرفي ولم توجد دراسات قد تناولت كل من المتغيرات المستقلة والتابعة على حدا بشكل مستقل عن بعضها البعض ويمكن ذكر بعض الدراسات التالية:

المطلب الأول: الدراسات العربية:

1- دراسة العرابي (2012) حول المناخ التنظيمي: بعنوان " العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي للعاملين " .

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية جامعة ورقلة في الجزائر والكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي، واستخدمت الاستبانة ووزعت على العاملين في جامعة ورقلة وعددهم 1799 موظف وموظفة، أما العينة فعددها 61 موظف وموظفة.

و من أهم نتائج الدراسة التي توصلت إليها: وجود علاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وبين الأداء الوظيفي للعاملين.

2- دراسة حمد علي عبد الله عيسى (2014) بعنوان: "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين " لنيل شهادة الماجستير.

هدفت الدراسة إلى تأثير المناخ التنظيمي على المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات و الإقامة في وزارة الداخلية وذلك في ضوء بعض المتغيرات الديمقراطية مثل(العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة المسمى الوظيفي).

استخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين العاملين في المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية وعددهم 509 موظف وموظفة، تم اختيار العينة وبلغ حجمها 227 من العاملين في إدارة المنافذ، واستخدم الاستبانة للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وكما استخدم الباحث بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة وتسأولاتها.

كما توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد (الهيكل التنظيمي - القيادة - الحوافز - التقنية - الاتصال - المشاركة في اتخاذ القرارات)، والأداء الوظيفي للعاملين.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجة تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين؛ تعزى للمتغيرات الديمقراطية التالية (العمر - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة).

3- الآء بنت عبد الرحمن بن محمد بالحرر 2016 بعنوان : " مستوى تطبيق ممكنات التمييز في المنظمات العامة (دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين) .رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير .

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى تطبيق ممكنات التمييز التنظيمي في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة، وذلك من خلال دراسة مستوى ممكنات (مقومات) التمييز التنظيمي التالية (التمييز القيادي، التمييز الاستراتيجي، تمييز الموارد البشرية، تمييز الموارد والشركات ، تمييز العمليات) . حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم استبانة تحتوي على 51 فقرة لتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات الضرورية. وتمثل مجتمع الدراسة في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز البالغ عددهم 285، وشملت عينة الدراسة المطلوبة 156 مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق ممكنات التمييز التنظيمي في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في جدة متوسط ، وأوضحت أن هناك علاقة ايجابية بين العلاقة التنظيمية المتميزة وممكنات التمييز التنظيمي الأربعة (التمييز القيادي، التمييز الاستراتيجي، تمييز الموارد البشرية، تمييز العمليات) وعكسية مع تمييز الموارد والشركات.

5- دراسة محمد سعود الحاضر 2013، 2014، بعنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى منسوبي مديرية الدفاع المدني المنطقة الشرقية " الرياض لنيل شهادة الماجستير .

تهدف الدراسة إلى تحديد الخصائص المناخ التنظيمي في مديرية الدفاع المدني للمنطقة الشرقية وتحديد مستوى الإبداع الإداري لمنسوبي مديرية الدفاع المدني بالمنطقة لتحديد العلاقة بين خصائص المناخ التنظيمي داخل مديرية الدفاع المدني للمنطقة الشرقية للإبداع الإداري للعاملين بها. حيث استخدم المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات حيث تكون مجتمع الدراسة من منسوبي مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية عددهم 159 شخص وكان حجم العينة 139 شخص. و من أهم النتائج المتوصل إليها أفراد عينة الدراسة يرون أن المناخ التنظيمي لمديرية الدفاع المدني للمنطقة الشرقية متوفر بدرجة متوسطة.

6- دراسة عز الدين هروم 2008، 2007 بعنوان : "واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية(دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات CPG قسنطينة)."

تهدف الدراسة إلى اكتشاف مدى اهتمام الرؤساء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالممارسات المرتبطة بالعمليات السابقة حسب الطرق العلمية ومدى توفر الوسائل الكافية لتطبيقها.

وقد اعتمد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للبيانات ثانوية وأولية، ولتحقيق ذلك شملت الدراسة استخدام نوعين من الاستبيانات وجهت إلى فئتي الرؤساء والمرؤوسين في المستوى التنفيذي. حيث تم توزيع 194 استبانة منها 58 استبانة مخصصة لفئة الرؤساء و136 استبانة مخصصة لفئة المرؤوسين. وكان المسترجع

منها 166 إستبانة، وتم استبعاد 9 إستبانة لعدم قابليتها للتحليل وبذلك يصبح العدد القابل للتحليل والاستخدام هو 157 إستبانة تمثل العينة النهائية للدراسة.

أما أهم النتائج التي توصلت إليها:

لا يمتلك المركب نظام رسمي أو شامل لتسيير الأداء، كما لا يجوز على الوسائل والأدوات الكافية لتطبيق العملية بفعالية.

لا يوجد اهتمام كافي من جانب الرؤساء في المركب بممارسات تخطيط أداء مرؤوسيهـم.

لا يوجد اهتمام كافي من جانب الرؤساء بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين.

7- دراسة فريدة محمد الغزالي سالم الاندنوسي 2019 بعنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بفعالية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإدارية بجامعة أم القرى مجلة البحث العلمي في التربية " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المناخ التنظيمي في أبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظم وإجراءات العمل، التكنولوجيا)

ودرجة فعالية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بعميدة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى ومعرفة إذا كانت هناك علاقة ارتباطيه بينهما أم لا.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات وبلغت عينة الدراسة 509 موظفة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي جاءت بدرجة "متوسطة".

إن درجة فعالية الأداء الوظيفي جاءت بدرجة «متوسطة».

توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة فعالية الأداء الوظيفي.

8- دراسة فؤاد محمد الجوري (2015) بعنوان: "اثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية"(دراسة ميدانية في على العاملين في وزارة الزراعة السورية)، لنيل شهادة الماجستير

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد في وزارة الزراعة السورية. وهدفت إلى تحديد اثر المناخ التنظيمي في أداء العاملين وزارة الزراعة السورية. يتألف مجتمع الدراسة من العاملين وزارة الزراعة السورية في كافة فروعها ومراكزها في سورية، حيث تم توزيع 50 استبانة على عينة عشوائية على الموظفين العاملين في وزارة الزراعة في مدينة دمشق، واستخدم الباحث عددا من الأساليب الإحصائية في spss لعرض وتحليل النتائج :

لا يوجد تأثير جوهري لكل من خصائص الهيكل التنظيمي ونظرة المنظمة للعنصر البشري وعملية اتخاذ القرارات والحوافز على أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية.

9-دراسة عبد المحسن حاجي حسن(2010) بعنوان"ممارسة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.
هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.

حيث استعملت استبانة شملت (40) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (253) مستجيبا. وتم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية spss ، تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج:

-وجود اثر اثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.

-وجود اثر ذي دلالة معنوية للتدريب في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى المعنوية (0.05).

10-دراسة غالية عبد السلام محمود العمامي (2014) بعنوان" اثر رأس المال البشري على التميز التنظيمي بقاع النفط في ليبيا".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع رأس المال البشري على التميز التنظيمي بقاع النفط في ليبيا".
والتعرف على الدور الذي يلعبه رأس المال البشري في تحقيق التميز التنظيمي بقاع النفط في ليبيا، ومدى تحقيق التميز فيها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات النفطية المملوكة للمؤسسة الوطنية للنفط، وقد بلغ إجمالي هذه الشركات (15) شركة، وقد تم اختيار ست شركات لكونها تمثل اكبر الشركات من حيث (الحجم ورأس المال والموارد البشرية).

وقد تم إجراء حصر شامل عن طريق الخريطة التنظيمية الخاصة بالقيادة الإدارية للشركات محل الدراسة وبلغ عدد المدراء (260) مديرا .

وتوصلت إلى النتائج التالية:

-ان التوجه نحو الاهتمام برأس المال البشري وكل بعد من أبعاده حسب وجهة نظر المدراء في الشركات محل الدراسة تقع في المدن المتوسطة ولكنها لاتصل للمستوى المطلوب في بيئة عمل تشهد تحديات كبيرة وخصوصا في الصناعة النفطية.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الشركات النفطية الليبية فيما يتعلق بأبعاد رأس المال البشري المتمثلة في(التدريب، إدارة المعرفة الإبداع التنظيمي) نظرا لتشابه اللوائح الإدارية المعمول بها.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (pangll و thars) بعنوان: "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي -دراسة حالة مؤسسة حكومية ماليزية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى موظف المؤسسة الحكومية، وكانت أبعاد المناخ التنظيمي: (المكافأة، المسؤولية، الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات) وقد شملت الدراسة 1020 موظفاً وقد اعتمدت على استبانة واخترت عينة حجمها 60 موظف ومن أهم نتائجها:

توفر مناخ تنظيمي منخفض يؤدي إلى رضا وظيفي منخفض، وذلك بخلاف بعد المشاركة في اتخاذ القرارات التي لها اثر سلبي على الرضا الوظيفي، بمعنى أن الموظفين في هذه المؤسسة لا يفضلون المستوى العالي من المشاركة في اتخاذ القرارات وذلك لأنه يعتبر من وجهة نظرهم عبء عال عليهم . وجود ارتباط جوهري بين المناخ والرضا الوظيفي .

2-دراسة هاتجو اوتارز 2000 بعنوان " المناخ التنظيمي للمكتبات بجامعة ميرلاند بالولايات المتحدة الأمريكية".

هدفت الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي وثقافة فريق العمل في المكتبات في جامعة ميرلاند لمعرفة إذا ما كان هناك تنوع واختلاف في المناخ التنظيمي للمكتبات خلال السنوات الأربع منذ عام 2000 . حيث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي ، وتم تنفيذ التقييم على مرحلتين واختيرت العينة بالطريقة العشوائية ثم تقسيمها إلى عشر مجموعات ، وبلغ عدد الموظفين الذين شاركوا في المرحلة الأولى كم التقييم (50) موظف من أصل (294) موظف يعملون في مكتبات جامعة ميرلاند ، وفي المرحلة الثانية تم استكمال العدد ليصل إلى (209) مشارك.

توصلت الدراسة إلى أن مناخ فريق العمل كان ذا جدوى عالية في انجاز الأعمال ، ووجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والحوافز المقدمة من قبل الإدارة لأصحاب السلوك التنظيمي المثالي ، وكذا تفاعل العلاقات بين الموظفين والمشرفين له اثر ايجابي في تطوير العمل داخل المكتبات.

3- دراسة دافيتسون 2003 بعنوان " هل يضيف المناخ التنظيمي قيمة لجودة الخدمات الفندقية في الولايات المتحدة الأمريكية".

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي في تلك المؤسسات، ومدى تأثير عوامل المناخ التنظيمي على مستوى جودة الخدمات الفندقية على مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي.

واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، واختيرت عينة بلغت (80) عامل بمختلف فنادق كاليفورنيا، فلوردا، تكساس، ووظف استمارة استبيانها لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى وجود مستوى عالي من إدراك العاملين للمناخ التنظيمي في قطاع الخدمات الفندقية

وجود علاقة ايجابية بين مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي في هذه المؤسسات وجودة الخدمات المقدمة للزبائن.

4-دراسة مؤسسة (Price watercooper, 2000) بعنوان "تأثير برنامج التميز المستخدم في القطاع العام البريطاني".

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير برنامج التميز المستخدم في القطاع العام البريطاني، والتعرف على درجة تأثير نموذج التميز على أداء المنظمات.

حيث استخدمت المنهج الوصفي، وطبق استبانة وفق مقياس ليكارت الخماسي على عينة شملت (945). وتوصلت الدراسة إلى :

إن أكثر المنظمات استخداماً لنموذج التميز.

كشفت الدراسة عن وجود تطور في منظمات القطاع العام بعد استخدام نموذج التميز.

توصلت الدراسة إلى المعايير الرئيسية لنموذج التميز الأكثر تأثيراً على منظمات القطاع العام من منظور أفراد العينة تتمثل في : القيادة، التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، الشركات، العمليات.....

5-دراسة (la framboise 2002) بعنوان "تحديد معايير قياس الأداء المتميز" واستخدمت الدراسة المسح الاجتماعي من المنهج الوصفي، وطبقت استبانة وفق مقياس ليكارت الخماسي على منظمات كبيرة ومتوسطة وصغيرة الحجم المتخصصة في تقديم الخدمات للمتعاملين في وسط كندا، وحددت العينة (282). وقد توصلت النتائج إلى:

انه لا يوجد تأثير ذو دلالة على تحقيق التميز من المتغيرات المختلفة من حجم المنظمة وموقعها في القطاع العام أو الخاص والمجال الذي تعمل فيه.

إن المعايير الرئيسية التي تحقق الأداء المتميز هي الأداء المالي، تأثير جودة المنتج، عمليات الجودة، دور العملاء، دور الموظفين، دور الموردين.

وجود تأثير ذي دلالة على تحقيق التميز من خلال الإيزو 9000 وجوائز التميز.

المطلب الثالث: نقاط التشابه و الاختلاف:

نقاط التشابه: تتشابه دراستنا مع الدراسات السابقة في أنها أخذت بعض الأبعاد المتشابهة للمناخ التنظيمي، حيث أخذت الدراسة ستة أبعاد أساسية هي "الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، التكنولوجيا"

حيث كشفت الدراسة عن وجود تطور في منظمات القطاع العام بعد استخدام نموذج التميز.

وجود علاقة ايجابية بين مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي في هذه المؤسسات.

وجود اثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد (الهيكل التنظيمي - القيادة - الحوافز - التقنية - الاتصال - المشاركة في اتخاذ القرارات)، والأداء الوظيفي للعاملين.

الاختلاف: بينما تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في أنها أولاً من قامت بدراسة هذا الموضوع في جامعة احمد دراية أدرار.

اقتصرت الدراسات السابقة على التميز في الأداء والتميز التنظيمي أو المؤسسي بينما دراستنا قد شملت تميز الموارد البشرية.

توصلت الدراسات السابقة على انه لا يوجد تأثير ذو دلالة على تحقيق التميز من المتغيرات المختلفة من حجم المنظمة وموقعها وانه لا يوجد تأثير جوهري لكل من خصائص الهيكل التنظيمي ونظرة المنظمة. وتختلف أبعاد الدراسات باختلاف النموذج المتبع في المناخ التنظيمي

خلاصة:

تكمّن أهمية ودور المناخ داخل المنظمة باعتباره البيئة المحركة للعمليات الإدارية من خلال عناصره وتختلف المناخات من منظمة إلى أخرى بتفاوت هذه العناصر مما يؤثر على أداء ورضا العاملين داخل المنظمة ، بحيث يمكن قياسه عن طريق عدة وسائل وأدوات باعتباره يتكون من العديد من الأبعاد فقد تناولنا ستة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي والقيادة، لتنظيم وقيادة المنظمة، الاتصال كعملية تساعد على ربط العلاقات بين العاملين وعملية اتخاذ القرار والمشاركة فيه التي تساهم في شعور العاملين بمكانتهم ودورهم في اتخاذ القرارات وأخيرا التكنولوجيا التي تسعى لتوفير الجهد والوقت داخل المنظمة. وبالتالي فإن أي مقياس لفعالية المنظمة يجب أن يرتبط بين أدائها الفعلي والمعايير والمستويات التي حددتها كأهداف لها، والبحث عن تنمية العلاقات بين الأفراد العاملين والمنظمة لضمان استمرار القوى العاملة ، كما أنها تعمل على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين والبحث عن الدافع لديهم لتكثيف الجهد وتفعيل الأداء لتحقيق التميز والذي ينعكس إيجابا على الأداء في العمل ولذلك لابد من الاهتمام بالموارد البشرية في تنمية مهاراتها وتميزها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية حتى توأكب التغيرات البيئية التي تواجهها.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصل الأول إلى قراءة مفاهيمية، والدراسات السابقة، سنحاول في الفصل الثاني إبراز دور إثر المناخ التنظيمي في تميز الموارد البشرية من خلال دراستنا في جامعة احمد دراية أدرار، وذلك من أجل التعرف على الواقع الحقيقي لهذين المتغيرين (المناخ التنظيمي، تميز الموارد البشرية) وذلك في الجامعة محل الدراسة.

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى طريقة الدراسة من حيث منهج الدراسة ومتغيرات الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، وكذا التعرف على الأدوات المستخدمة في تحليل هذه الدراسة، وأيضا تحليل وعرض النتائج المتعلقة بالمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات من أجل الوصول إلى الاستنتاجات التي تخدم الدراسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

سننتظر في هذا المبحث إلى الطرق والأدوات المستخدمة في الدراسة؛ بحيث نستعرض في المطلب الأول طريقة الدراسة وذلك باستعراض منهج الدراسة، متغيرات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أما في المطلب الثاني فسننتظر إلى الأدوات المعتمدة في تحليل الدراسة.

المطلب الأول: طريقة الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتبار أن هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تهدف إلى وصف متغيرات البحث والتي تهدف إلى التعرف على " دور المناخ التنظيمي في تميز الموارد البشرية"،

نستخدم المنهج الوصفي وذلك بالاعتماد على المصادر المتعددة في جمع المعلومات المتعلقة بالجانب النظري للدراسة والمتمثلة في الكتب والمقالات والمجلات والمذكرات والدراسات السابقة لمعالجة موضوع الدراسة. وباعتبار أن الدراسة الميدانية أجريت في " جامعة احمد دراية أدرار" تم الاعتماد أيضا على المنهج التحليلي وذلك بالاعتماد على تحليل النتائج المستخرجة من البرنامج الذي يستخدم فيه الباحثين أدوات عدة لتحقيق أهدافهم من بينها المقابلة والاستبيان وتحليل الوثائق؛ وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية والقيام بالتحليل الإحصائي وذلك باعتبار الاستبيان أداة رئيسية للدراسة، مع مراعاة منهجية إيراد في الدراسة.

ثانياً: متغيرات الدراسة

تتكون هذه الدراسة من متغيرين أساسيين هما المناخ التنظيمي وتميز الموارد البشرية بالإضافة إلى المتغيرات الشخصية؛ حيث يعتبر المناخ التنظيمي متغير مستقل، أما تميز الموارد البشرية فهو يعتبر متغير تابع، بحيث يتفرع عن كل من:

المتغير المستقل: المناخ التنظيمي

يتفرع عنه ستة أبعاد: (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، التكنولوجيا).

المتغير التابع: تميز الموارد البشرية

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

1/ مجتمع الدراسة: بعرض معرفة دور تأثير المناخ التنظيمي على تميز الموارد البشرية، تم اختيار مجتمع الدراسة يتكون من العاملين والموظفين في الجامعة جامعة احمد دراية أدرار.

2/عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 120 موظف وعامل، ولقد تم توزيع 120 استبانة عشوائيا في الجامعة؛ إذ تم استرجاع 90 استبانة من بين 120.

المطلب الثاني: الأدوات المعتمدة في تحليل الدراسة

أولاً: أداة الدراسة

أ-أداة الدراسة: إن الأداة المناسبة لتحقيق الدراسة هي الاستبيان؛ حيث تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين رئيسيين هما:

1- الجزء الأول: البيانات الشخصية

يتضمن المعلومات الشخصية للعينة لموظفين وعمال الجامعة وتتمثل في " نوع الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة".

2-الجزء الثاني: أسئلة حول المتغيرات للدراسة

ويتضمن هذا الجزء مجالات الدراسة والتي تنقسم بدورها إلى مجالين هما: المجال الأول المناخ التنظيمي " متغير مستقل"، المجال الثاني تميز الموارد البشرية "متغير تابع".

2-1/ المجال الأول: يتعلق بالمتغير المستقل المناخ التنظيمي ويضم هذا المجال 32 بحيث يتضمن ستة أبعاد هي:

بعد الهيكل التنظيمي: ويضم 5 فقرات.

✓ بعد القيادة: ويضم 6 فقرات.

✓ بعد الحوافز: ويضم 6 فقرات.

✓ بعد الاتصال: ويضم 4 فقرات.

✓ بعد المشاركة في اتخاذ القرارات: ويضم 5 فقرات.

✓ بعد التكنولوجيا: ويضم 6 فقرات.

2-2/المجال الثاني: يتعلق بالمتغير التابع تميز الموارد البشرية ويضم هذا المجال 10 فقرات.

الجدول رقم (1): يوضح أبعاد مجالات الدراسة وعدد الفقرات.

| المجال | المناخ التنظيمي | | | | | | تميز الموارد البشرية |
|---------------|-----------------|-----------------|---------|---------|---------|----------------------------|----------------------|
| | البعـد | الهيكل التنظيمي | القيادة | الحوافز | الاتصال | المشاركة في اتخاذ القرارات | |
| عدد الفقرات | 5 | 6 | 6 | 4 | 5 | 6 | 10 |
| تقسيم الفقرات | 5 - 1 | -6 | 11 | 17-12 | 21-18 | 26-22 | 32-27 |
| | | | | | | | 10-1 |

المصدر: من إعداد الطالبتين

ب-الأدوات الإحصائية المتبعة:

تم الاعتماد في تحليلنا لمعطيات الاستبيان على مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة والمتمثلة في:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية.
- ✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ✓ معامل الثبات (معيار ألفا كرونباخ).
- ✓ اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).
- ✓ نموذج الانحدار البسيط.
- ✓ اختبار Kolmogorov-Smirnov.
- ✓ معامل الاختلاف.
- ✓ معامل فيشر.
- ✓ معامل التحديد.

ثانياً: مقياس الأداة

تم الاعتماد في قياس متغيرات الدراسة على مقياس " ليكارت الخماسي " ذو خمس درجات لكل استبانة، بحيث تم ترميزها بإعطاء كل رقم قيمة معينة من 1 إلى 5 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): يوضح درجة مقياس ليكارت الخماسي.

| الرقم | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| درجة الموافقة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |

المصدر: من إعداد الطالبتين

بعدما يتم إدخال وتفرغ إجابات العينة، يتم تقسيم مقياس ليكارت الخماسي من خلال حساب مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى بين (من 1 إلى 5) بحيث تقسم النتيجة على 5 ليتم الحصول على طول الفئة ب0.8، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس 1.

جدول رقم (3): يوضح مجال المتوسط الحسابي.

| مستوى الموافقة | مجال المتوسط الحسابي |
|----------------|----------------------|
| غير موافق بشدة | من 1 إلى 1.79 |
| غير موافق | من 1.80 إلى 2.59 |
| محايد | من 2.60 إلى 3.39 |
| موافق | من 3.40 إلى 4.19 |
| موافق بشدة | من 4.20 إلى 5 |

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثا: اختبار صدق وثبات الفرضيات أداة الدراسة

أ- صدق أداة الدراسة.

1- الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين هم من أعضاء هيئة التدريس في مجال تطبيقات على SPSS من قسم التسيير بجامعة إدراة؛ حيث قاموا بتصحيح بعض الأخطاء من حذف وتعديل في فقرات الاستبانة، ومعرفة مدى انتماء كل فقرة من الفقرات إلى كل بعد من أبعاد الاستبانة، وبالتالي تم التأكد من سلامة الاستبانة خاصة من حيث دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات، وكذا التأكد من صحة منهجية الاستبانة. وبعد مراعاة جميع جوانب سلامة الاستبانة وتصحيح الأخطاء.

2- الاتساق الداخلي: لتحقيق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذا تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للمجال.

2-1/الاتساق الداخلي للمجال الأول (المناخ التنظيمي):

2-1-1/الاتساق الداخلي لبعده الهيكل التنظيمي.

الجدول رقم (4): يوضح الاتساق الداخلي لفقرات بعده الهيكل التنظيمي

| الرقم | الفقرات | معامل الارتباط | معنوية |
|-------|--|----------------|--------|
| 01 | خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة | *0.694 | 0.000 |
| 02 | يتميز الهيكل التنظيمي للمصالح بسهولة التنسيق والتنظيم والتعاون مع المصالح الأخرى | *0.646 | 0.000 |
| 03 | يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية (اي قابلية التعديل لمواجهة التغيرات) | *0.583 | 0.000 |
| 04 | يتوافق الهيكل التنظيمي مع المؤهلات والمهام المحددة في الوصف الوظيفي | *0.609 | 0.000 |
| 05 | تناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم | *0.699 | 0.000 |

* دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) ** دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مستخرجات برنامج spss

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعده الهيكل التنظيمي ودرجة الكلية لهذا البعد دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، وكان الحد الأدنى لمعامل الارتباط هو 0.583 وهو بدرجة متوسط الارتباط.

وعليه فإن جميع فقرات بعده الهيكل التنظيمي متسقة داخليا ولديها ارتباط قوي مع مجال المناخ التنظيمي، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعده الهيكل التنظيمي.

2-1-2/الاتساق الداخلي لبعده القيادة:

جدول رقم (5) يوضح الاتساق الداخلي لفقرات بعده القيادة

| الرقم | الفقرات | معامل الارتباط | درجة المعنوية |
|-------|--|----------------|---------------|
| 01 | يتعامل المسئول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة | 0.735 | 0.000 |
| 02 | يشجع المسئول المباشر العاملين على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد | 0.784 | 0.000 |
| 03 | هناك ثقة واحترام متبادل بين المسئول المباشر والموظفين | 0.786 | 0.000 |
| 04 | يعطي المسئول المباشر للعاملين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة. | 0.731 | 0.000 |
| 05 | يحرص المسئول المباشر على توضيح مهام العمل ومسؤولياته ومناقشته مع الموظفين. | 0.751 | 0.000 |
| 06 | يهتم المسئول المباشر بالأمور الشخصية للموظفين. | 0.692 | 0.000 |

دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05). المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مستخرجات برنامج spss يشير الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد الهيكل التنظيمي ودرجة الكلية لهذا البعد دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، وكان الحد الأدنى لمعامل الارتباط هو 0.692 لفقرة الأخيرة. وعليه فإن جميع فقرات بعد القيادة متسقة داخليا ولديها ارتباط قوي مع مجال المناخ التنظيمي، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد القيادة.

2-1-3/ الاتساق الداخلي لبعد الحوافز

جدول رقم (6): يوضح الاتساق الداخلي لفقرات بعد الحوافز

| الرقم | الفقرات | معامل الارتباط | درجة المعنوية |
|-------|--|----------------|---------------|
| 01 | تُمنح الحوافز بناء على مجهودان الموظفين في الإدارة | 0.738 | 0.000 |
| 02 | تهتم الإدارة بالجانب المعنوي ورفع روح المعنوية | 0.728 | 0.000 |
| 03 | تهتم الإدارة بالاقترحات والمبادرات التي يقدمها الموظفون | 0.753 | 0.000 |
| 04 | هناك تركيز على جانب المكافآت أكثر من التركيز على جانب العقوبات | 0.684 | 0.000 |
| 05 | تجرى الترقية على أساس الاستحقاق وفق معايير واضحة ومعروفة | 0.776 | 0.000 |
| 06 | يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظفون مع المجهودات المبذولة | 0.569 | 0.000 |

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05). المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مستخرجات برنامج spss الجدول رقم (6) يظهر أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد الحوافز والدرجة الكلية لهذا البعد دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، إذ لا تقل معاملات الارتباط عن (0.569)؛ وعليه فإن جميع فقرات بعد الحوافز متسقة داخليا ولديها ارتباط قوي مع مجال المناخ التنظيمي، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الحوافز.

2-1-4 الاتساق الداخلي لبعد الاتصال

جدول رقم (7): يوضح الاتساق الداخلي لفقرات بعد الاتصال

| الرقم | الفقرات | معامل الارتباط | درجة المعنوية |
|-------|---|----------------|---------------|
| 01 | توجد سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل المعلومات والبيانات المطلوبة واتخاذ القرارات الصحيحة. | 0.789 | 0.000 |
| 02 | يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات وفعاليتها بين مختلف المصالح | 0.803 | 0.000 |
| 03 | تُنجز الاتصالات بين الرؤساء والمؤوسين بسرعة كبيرة ومرنة. | 0.864 | 0.000 |
| 04 | تتم الاتصالات داخل المصالح في جميع الاتجاهات (صاعدة، نازلة) وعلى كافة المستويات. | 0.862 | 0.000 |

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05). المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مستخرجات برنامج spss
نلاحظ أن معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد الاتصال ودرجة الكلية لهذا البعد دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، وجاء معامل الارتباط محصورا بين 0.789 و0.864 مما يدل على الارتباط القوي بين فقرات هذا البعد والمجال؛ مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الاتصال.

2-1-5 الاتساق الداخلي لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات

الجدول رقم (8): يوضح الاتساق الداخلي لفقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

| الرقم | الفقرات | معامل الارتباط | درجة المعنوية |
|-------|---|----------------|---------------|
| 01 | تحرص الإدارة على إشراك الموظفين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل لتحسين جودته وتطويره. | *0.365 | 0.000 |
| 02 | يمتلك العاملون (الموظفون) القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤولياتها. | *0.342 | 0.001 |
| 03 | تهتم الإدارة بدراسة وحل جميع مشكلات العمل بشكل جماعي. | 0.146 | 0.172 |
| 04 | يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين ويسمح لهم بالحوار دون قيود | **0.263 | 0.013 |
| 05 | يشارك جميع العاملين في الإدارة في تخطيط وتنفيذ مهام العمل وأنشطته | *0.271 | 0.010 |

*دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) **دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مستخرجات برنامج spss

نتائج الجدول أعلاه تدل على أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات ودرجة الكلية لهذا البعد دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 و0.05، حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط هو (0.146) أي (14.6%) بينما كان الحد الأعلى 0.365 أي 36.5%. وعليه فإن جميع فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات غير متسقة داخليا ولديها ارتباط ضعيف مع مجال المناخ التنظيمي، مما يثبت غياب صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات.

2-1-6 الاتساق الداخلي لبعد التكنولوجيا

من نتائج الجدول أدناه نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد التكنولوجيا ودرجة الكلية لهذا البعد دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط هو (0.876) أي (87.6%) بينما كان الحد الأعلى 0.624 أي 62.4%.

الجدول (9): يوضح الاتساق الداخلي لفقرات بعد التكنولوجيا

| الرقم | الفقرات | معامل الارتباط | درجة المعنوية |
|-------|---|----------------|---------------|
| 01 | تنجز أغلب الأعمال باستخدام التكنولوجيا | 0.624 | 0.000 |
| 02 | تساهم التكنولوجيا في سهولة وسرعة انجاز العمل. | 0.803 | 0.000 |
| 03 | تساهم التكنولوجيا على تقليل الجهد والوقت. | 0.845 | 0.000 |
| 04 | تساعد التكنولوجيا في تحسين جودة أداء العمل | 0.876 | 0.000 |
| 05 | يتم تطوير التكنولوجيا بشكل مستمر وتدريب العاملين على كيفية التأقلم معها | 0.678 | 0.000 |
| 06 | تتسجم التكنولوجيا مع متطلبات العمل وتواكب تطوراتها. | 0.817 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مستخرجات برنامج spss

وعليه فان جميع فقرات بعد التكنولوجيا متسقة داخليا ولديها ارتباط قوي مع مجال المناخ التنظيمي، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد التكنولوجيا.

2-2- الاتساق الداخلي لتمييز الموارد البشرية

الجدول رقم (10): يوضح الاتساق الداخلي لفقرات تمييز الموارد البشرية

| الرقم | الفقرات | معامل الارتباط | درجة المعنوية |
|-------|--|----------------|---------------|
| 01 | يلتزم جميع العمال بأوقات العمل الرسمية | 0.604 | 0.000 |
| 02 | يتميز العاملون باليقظة التامة أثناء العمل | 0.773 | 0.000 |
| 03 | يتميز جميع العاملين بالمعرفة الكافية بمهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية | 0.753 | 0.000 |
| 04 | يتميز جميع العاملين بالرغبة والحماس لإنجاز العمل المطلوب وتحمل الأعباء اليومية | 0.780 | 0.000 |
| 05 | يتميز العاملون بالقدرة والمهارة على تصحيح الأخطاء الناتجة أثناء العمل وكشف الوثائق المزورة | 0.688 | 0.000 |
| 06 | يتميز العاملون بالتعامل مع الجمهور ببشاشة ورحابة صدر | 0.714 | 0.000 |
| 07 | يتميز العاملون بتقديم مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية | 0.763 | 0.000 |
| 08 | يتميز العاملون بالقدرة على الإبداع وتطوير العمل | 0.771 | 0.000 |
| 09 | يعتمد العاملون على أنفسهم في انجاز العمل وفي الوقت المحدد | 0.641 | 0.000 |
| 10 | تعمل الإدارة على تنمية وتطوير المهارات الفردية لدى العاملين والارتقاء بها والتعامل مع الحالات الطارئة للعمل. | 0.595 | 0.000 |

*دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) **دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مستخرجات برنامج spss

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات تميز الموارد البشرية ودرجة الكلية لهذا البعد دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط هو (0.595)، بينما كان الحد الأعلى (0.780).

وبالتالي جميع فقرات تميز الموارد البشرية متنسقة داخليا ولديها ارتباط قوي مع مجال تميز الموارد البشرية، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقراته.

3/الصدق البنائي:

للتحقق من الصدق البنائي للمجالات، بحساب معاملات الارتباط بين كل بعد والمجالات الرئيسية والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، كما هو موضح في الجدول التالي.

3-1/الصدق البنائي لمجال المناخ التنظيمي:

جدول رقم (11): يوضح الصدق البنائي لمجال المناخ التنظيمي

| المجال | أبعاد المجال | معامل الارتباط | المعنوية |
|-----------------|--------------------------------|----------------|----------|
| المناخ التنظيمي | بعد الهيكل التنظيمي | 0.618 | *0.000 |
| | بعد القيادة | 0.774 | *0.000 |
| | بعد الحوافز | 0.695 | *0.000 |
| | بعد الاتصال | 0.744 | *0.000 |
| | بعد المشاركة في اتخاذ القرارات | 0.803 | *0.000 |
| | بعد التكنولوجيا | 0.803 | *0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مستخرجات برنامج spss

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات ابعاد مجال المناخ التنظيمي ودرجة الكلية لهذا المجال دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، حيث كان الحد الأعلى لمعامل الارتباط هو (0.803) أي (80.3 %) عند البعدين (المشاركة في اتخاذ القرارات والتكنولوجيا) وبينما كان الحد الأدنى (0.618) أي (61.8 %) عند بعد الهيكل التنظيمي. وعليه فان أبعاد مجال المناخ التنظيمي صادقة ومتسقة من الناحية البنائية، ولديها ارتباط كبير وقوي مع مجالها.

3/ ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان الاستقرار في نتائج الاستبيان وتوصلها إلى نفس نتائجها، حتى لو تم إعادة توزيعها على عينة الدراسة مرة أخرى.

3-1/معامل ألفا كرونباخ Cronbach s Alpha Coefficient

يتم قبول معامل ألفا كرونباخ لقبول ثبات الاستبيان إذا كانت قيمة المعامل 60% فأكثر، فكلما زادت القيمة واقتربت من الواحد زادت درجة القبول.

الجدول رقم (12) يوضح نتائج معامل ألفا كرونباخ .

| معامل ألفا كرونباخ | عدد الفقرات |
|--------------------|-------------|
| 0.942 | 42 |

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مستخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان الكلي بلغت (0.942) وهو معدل مرتفع (بفوق 0.60) ومناسب لأهداف الدراسة؛ وهذا يدل على مصداقية وثبات نتائج الدراسة.

من خلال دراسة صدق وثبات فقرات الاستبيان؛ يمكن الاعتماد على الاستبانة كأداة صالحة للدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل النتائج الوصفية لكل من عينة الدراسة وكذا متغيرات الدراسة، وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

نبدأ بالتعرف على خصائص عينة الدراسة، بحيث قمنا بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة والتي تشمل كل من:

"نوع الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة".

1- نوع الجنس:

جدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب النوع

| النوع | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------|-----------|----------------|
| ذكر | 48 | 53.3% |
| أنثى | 42 | 46.7% |
| المجموع | 90 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مستخرجات برنامج spss

الشكل (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب النوع



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب معطيات الجدول

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث؛ حيث يمثل عدد الذكور 48 موظف وعامل بنسبة 53.3%، بينما كان عدد الإناث 42 موظفة وعاملة بنسبة (46.7%). وهي نسبتيين متقاربتين. مما يدل على أن الجامعة بها عمالة نسوية معتبرة، كما يمكن القول ان الجامعة تعتبر مقر مناسب لعمل المرأة في ظل ظروف وعادات وتقاليد المجتمع الادراري.

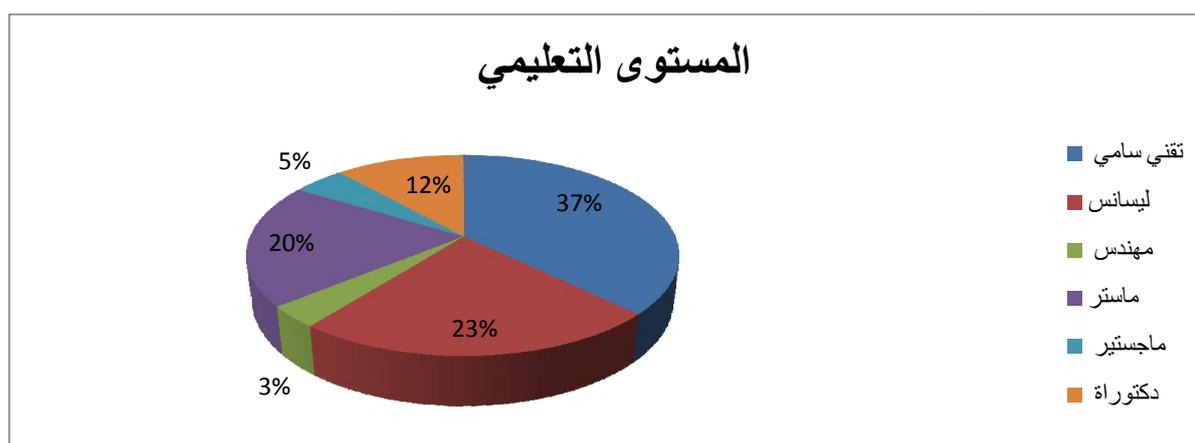
2- المستوى التعليمي:

جدول رقم (14): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | التكرار | المستوى التعليمي |
|----------------|---------|------------------|
| 37.2 | 32 | تقني سامي |
| 23.3 | 20 | ليسانس |
| 3.5 | 3 | مهندس |
| 19.8 | 17 | ماستر |
| 4.7 | 4 | ماجستير |
| 11.6 | 10 | دكتورة |
| %100 | 90 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مستخرجات برنامج spss

الشكل (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب معطيات الجدول

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من المؤهلات الحاصل عليها موظفي جامعة احمد دراية ادرار هي تقني سامي حيث بلغ عددهم (32) موظف بنسبة (37%)، وتليها ليسانس ب (20) موظف (ة) بنسبة (23%)، ثم تليها ماستر ب (17) نسبة (20%) ثم تأتي الدكتورة موظفين 10 بنسبة 12% ثم يليها ماجستير 4 بنسبة 5% ثم أخيرا مهندس 3 بنسبة 3%. وعليه فان أغلبية الموظفين بالجامعة ذو مستوى تقني سامي وليسانس وماستر ، بنسبة (80%) وهو ما يتناسب مع طبيعة العمل الإداري في الجامعة؛ إذ يكلف الاعوان التقنيين بتسيير البرامج، ويكلف المتصرفون الاداريون الحاصلون على شهادة ليسانس بالأعمال الإدارية. أما نسب (ماجستير، دكتوراه، مهندس) فكانت بنسب اقل هذا يعني أنها تعبر عن الأساتذة الحاملين الشهادات والمكلفين بالتدريس وبعض المهام الادارية.

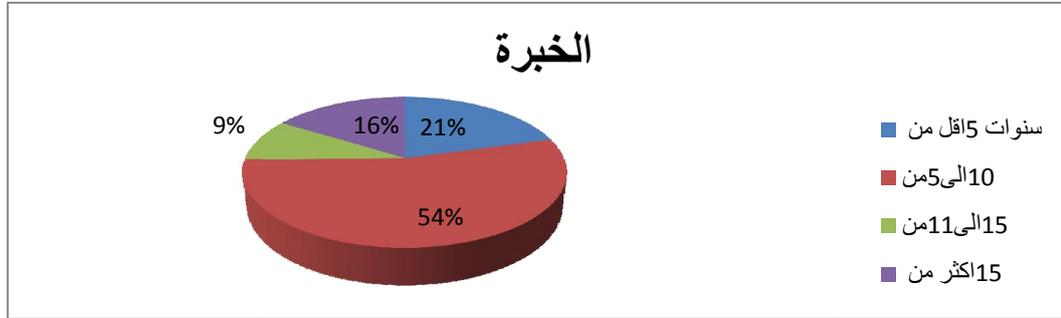
3- سنوات الخبرة:

جدول رقم (15): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

| الخبرة | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------|---------|----------------|
| أقل من 5 سنوات | 18 | 20.5% |
| من 5 إلى 10 سنوات | 47 | 53.5% |
| من 11 إلى 15 سنة | 8 | 9.2% |
| أكثر من 15 سنة | 14 | 15.9% |
| المجموع | 90 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مستخرجات برنامج spss

الشكل (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب معطيات الجدول

من معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر سنوات الخبرة في الجامعة هي من 5 إلى 10 سنوات تقدر بـ 47 موظف بنسبة 53.5%، تليها سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات تقدر بـ 18 موظف بنسبة 20.5%، ثم بعدها أكثر من 15 سنة تقدر بـ 14 موظف بنسبة بلغت 15.9%، وأخيراً من 11 إلى 15 سنة تقدر بـ 8 موظفين بنسبة 9.2%.

من خلال تحليل الجدول أعلاه نستنتج أن أغلبية الموظفين والعمال يتمتعون بالخبرة أكبر من 5 سنوات، ذلك لأن رغبة العمال في الاستمرار في العمل وكسب المزيد من المهارات والخبرات، وهذا ما يمثله المؤهل تقني سامي.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة

1- عرض وتحليل مجال المناخ التنظيمي

1-1/ نتائج التحليل الوصفي لبعده الهيكل التنظيمي:

الجدول رقم (16): يوضح نتائج التحليل الوصفي لبعده الهيكل التنظيمي

| الرقم | الفقرات | المتوسط | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية |
|-------|--|---------|-------------------|--------|---------|
| 01 | خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة | 2.82 | 1.250 | 4 | متوسطة |
| 02 | يتميز الهيكل التنظيمي للمصالح بسهولة التنسيق والتنظيم والتعاون مع المصالح الأخرى | 2.92 | 1.089 | 2 | متوسطة |
| 03 | يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية (اي قابلية التعديل لمواجهة التغيرات) | 3.00 | 1.102 | 1 | متوسطة |
| 04 | يتوافق الهيكل التنظيمي مع المؤهلات والمهام المحددة في الوصف الوظيفي | 2.83 | 1.031 | 3 | متوسطة |
| 05 | تتناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم | 2.73 | 1.294 | 5 | متوسطة |
| | القيم الإحصائية لبعده الهيكل التنظيمي | 2.8617 | 0.74788 | | متوسطة |

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مستخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق لبعده الهيكل التنظيمي الذي اشتمل على 05 عبارات، حيث أن المتوسط الحسابي لهذا البعد جاء بالقيمة (2.8617)، وهو ينخفض عن الوسط الحسابي النظري (3.000) وبانحراف معياري عام (0.74788) وهي قيمة مرتفعة وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد العينة عينة الدراسة وبدرجة متوسطة، حيث نلاحظ أن الاتفاق ازداد في العبارة (3) التي جاءت في المرتبة الأولى من حيث الترتيب وبدرجة متوسطة والتي تدل على أن الهيكل التنظيمي في جامعة احمد دراية إدرار يؤدي إلى زيادة المرونة الكافية حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.000) وبانحراف معياري 1.102 بدرجة متوسطة، وحيث احتلت العبارة (2) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.92) وبانحراف معياري (1.089)، حيث يعني أن الهيكل التنظيمي في جامعة احمد دراية ادرار يتميز بسهولة التنسيق والتنظيم مع المصالح الأخرى، أما المرتبة الثالثة فكانت لدى الفقرة (4) بمتوسط حسابي (2.83) وبانحراف معياري (1.031) وبدرجة متوسطة، وتعني أن الهيكل التنظيمي في جامعة احمد دراية ادرار يتوافق مع المؤهلات والمهام المحددة في الوصف الوظيفي.

وفي الفقرتين (1) (5) بمتوسط حسابي (2.82)، (2.73) على الترتيب وبانحراف معياري (1.250)، (1.294). وهذا يعني أن الجامعة احمد دراية ادرار تستعمل خطوط السلطة واضحة وتناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم.

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم () ، أن المتوسطات الحسابية للفقرات كانت تتراوح بين 2.82 و3.00 وهي متوسطات حسابية ذات أهمية نسبية متوسطة، كما نلاحظ أن معظم الانحرافات كانت أكثر من 1 وهذا يدل على وجود تشتت في الإجابات .

1-2/ نتائج التحليل الوصفي لبعيد القيادة:

الجدول رقم (17): يوضح نتائج التحليل الوصفي لبعيد القيادة

| الرقم | الفقرات | المتوسط | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية |
|-------|--|---------|-------------------|--------|---------|
| 01 | يتعامل المسئول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة | 2.72 | 1.142 | 6 | متوسطة |
| 02 | يشجع المسئول المباشر العاملين على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد | 3.26 | 1.113 | 2 | متوسطة |
| 03 | هناك ثقة واحترام متبادل بين المسئول المباشر والموظفين | 3.34 | 1.113 | 1 | متوسطة |
| 04 | يعطي المسئول المباشر للعاملين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة. | 3.08 | 1.173 | 4 | متوسطة |
| 05 | يحرص المسئول المباشر على توضيح مهام العمل ومسؤولياته ومناقشته مع الموظفين. | 3.13 | 1.134 | 3 | متوسطة |
| 06 | يهتم المسئول المباشر بالأمر الشخصية للموظفين. | 2.83 | 1.211 | 5 | متوسطة |
| | القيم الإحصائية لبعيد القيادة | 3.0596 | 0.85615 | | متوسطة |

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مستخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق لبعيد القيادة الذي اشتمل على 06 فقرات، حيث أن المتوسط الحسابي لهذا البعد جاء بالقيمة (3.0596)، وهو يفوق عن الوسط الحسابي النظري (3.000) وبانحراف معياري عام (0.85615) وهي قيمة متوسطة وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد العينة عينة الدراسة وبدرجة متوسطة، حيث نلاحظ أن الاتفاق ازداد في العبارة (3) التي جاءت في المرتبة الأولى من حيث الترتيب وبدرجة متوسطة والتي تدل على أن القيادة في جامعة احمد دراية ادرار يؤدي إلى زيادة الثقة والاحترام المتبادل بين المسئول المباشر والموظفين حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.34) وبانحراف معياري (1.113) وبدرجة متوسطة، وحيث احتلت العبارة (2) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.26) وبانحراف معياري (1.113)، حيث يعني أن القيادة في جامعة احمد دراية ادرار تسمح بتشجيع المسئول المباشر للعاملين على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد ، أما المرتبة الثالثة فكانت

لدى الفقرة (5) بمتوسط حسابي (3.13) وبانحراف معياري (1.134) وبدرجة متوسطة، وتعني أن القيادة في جامعة احمد دراية ادرار تسعى في حرص المسئول المباشر على توضيح مهام العمل ومسئوليته ومناقشته مع الموظفين.

وفي الفقرات (4) (6) (1) بمتوسط حسابي (3.08)، (2.83)، (2.72) على الترتيب وبانحراف معياري (1.173)، (1.211)، (1.142). وهذا يعني أن القيادة في جامعة احمد دراية ادرار تعطي حرية للعمل بالطريقة المناسبة وتهتم بالأمر الشخصية وتعامل المسئول المباشر بعدل ومساواة مع الموظفين.

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) ، أن المتوسطات الحسابية للفقرات كانت تتراوح بين 2.72 و 3.34 وهي متوسطات حسابية ذات أهمية نسبية متوسطة، كما نلاحظ أن معظم الانحرافات كانت أكثر من 1 وهذا يدل على وجود تشتت في الإجابات

3-1/ نتائج التحليل الوصفي لبعده الحوافز :

الجدول رقم (18): يوضح نتائج التحليل الوصفي لبعده الحوافز :

| الرقم | الفقرات | المتوسط | الانحراف المعياري | الرتبة | الاهمية |
|-------|--|---------|-------------------|--------|---------|
| 01 | تُمنح الحوافز بناء على مجهودات الموظفين في الإدارة | 2.32 | 1.216 | 4 | متوسطة |
| 02 | تهتم الإدارة بالجانب المعنوي ورفع روح المعنوية | 2.30 | 1.095 | 5 | متوسطة |
| 03 | تهتم الإدارة بالاقتراحات والمبادرات التي يقدمها الموظفون | 2.56 | 1.128 | 1 | متوسطة |
| 04 | هناك تركيز على جانب المكافآت أكثر من التركيز على جانب العقوبات | 2.36 | 1.245 | 3 | متوسطة |
| 05 | تجرى الترقية على أساس الاستحقاق وفق معايير واضحة ومعروفة | 2.24 | 1.281 | 6 | متوسطة |
| 06 | يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظفون مع المجهودات المبذولة | 2.40 | 1.150 | 2 | متوسطة |
| | القيم الإحصائية لبعده الحوافز | 2.4007 | 0.84147 | | متوسطة |

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مستخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق لبعده الحوافز الذي اشتمل على 06 فقرات، حيث أن المتوسط الحسابي لهذا البعد جاء بالقيمة (2.4007)، وهو ينخفض عن الوسط الحسابي النظري (3.000) وبانحراف معياري عام (0.84147) وهي قيمة متوسطة وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد العينة عينة الدراسة وبدرجة متوسطة، حيث نلاحظ أن الاتفاق ازداد في العبارة (3) التي جاءت في المرتبة الأولى من حيث الترتيب وبدرجة متوسطة والتي تدل على أن الحوافز في جامعة احمد دراية ادرار تهتم بالاقترحات والمبادرات التي يقدمها الموظفين من طرف الإدارة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.56) وبانحراف معياري (1.128) بدرجة متوسطة، وحيث احتلت العبارة (6) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.40) وبانحراف معياري (1.150)، حيث يعني أن الحوافز في جامعة احمد دراية ادرار تسعى في تناسب الراتب الذي يتقصاه الموظفون مع المجهودات المبذولة. ، أما المرتبة الثالثة فكانت لدى الفقرة (4) بمتوسط حسابي (2.36) وبانحراف معياري (1.245) وبدرجة متوسطة، وتعني أن الحوافز في جامعة احمد دراية ادرار تركز على جانب المكافآت أكثر من جانب العقوبات.

وفي الفقرات (1) (2) (5) بمتوسط حسابي (2.32)، (2.30) (2.24) على الترتيب وبانحراف معياري (1.216)، (1.095)، (1.281). وهذا يعني أن الحوافز في جامعة احمد دراية ادرار تمنح بناء على مجهودات الموظفين في الإدارة، كما تهتم الإدارة بالجانب المعنوي ورفع روح المعنوية، وتجري الترقية على أساس الاستحقاق وفق معايير واضحة ومعروفة.

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (18)، أن المتوسطات الحسابية للفقرات كانت تتراوح بين 2.24 و2.56 وهي متوسطات حسابية ذات أهمية نسبية متوسطة، كما نلاحظ أن معظم الانحرافات كانت أكثر من 1 وهذا يدل على وجود تشتت في الإجابات

1-4/ نتائج التحليل الوصفي لبعده الاتصال :

الجدول رقم (19): يوضح نتائج التحليل الوصفي لبعده الاتصال

| الرقم | الفقرات | المتوسط | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية |
|-------|---|---------|-------------------|--------|---------|
| 01 | توجد سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل المعلومات والبيانات المطلوبة واتخاذ القرارات الصحيحة. | 3.02 | 1.168 | 2 | متوسطة |
| 02 | يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات وفعاليتها بين مختلف المصالح | 3.20 | 1.208 | 1 | متوسطة |
| 03 | تُنجز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة ومرنة. | 2.79 | 1.113 | 4 | متوسطة |

| | | | | | |
|--------|---|---------|--------|--|----|
| متوسطة | 3 | 1.101 | 2.96 | تتم الاتصالات داخل المصالح في جميع الاتجاهات (صاعدة، نازلة) وعلى كافة المستويات. | 04 |
| متوسطة | | 0.94185 | 2.9954 | القيم الإحصائية لبعء الاتصال | |

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مستخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق لبعء الاتصال الذي اشتمل على 4 فقرات، حيث أن المتوسط الحسابي لهذا البعد جاء بالقيمة (2.9954)، وهو ينخفض عن الوسط الحسابي النظري (3.000) وبانحراف معياري عام (0.94185) وهي قيمة متوسطة وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد العينة عينة الدراسة وبدرجة متوسطة، حيث نلاحظ أن الاتفاق ازداد في العبارة (2) التي جاءت في المرتبة الأولى من حيث الترتيب وبدرجة متوسطة والتي تدل على أن الاتصال في جامعة احمد دراية ادرار يؤدي إلى استخدام الوسائل الحديثة لنقل المعلومات وفعاليتها، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.20) وبانحراف معياري (1.208) بدرجة متوسطة، وحيث احتلت العبارة (1) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.02) وبانحراف معياري (1.168)، حيث يعني أن الاتصال في جامعة احمد دراية ادرار يتميز بسهولة الاتصال بين العاملين لتبادل المعلومات والبيانات المطلوبة، أما المرتبة الثالثة فكانت لدى الفقرة (4) بمتوسط حسابي (2.96) وبانحراف معياري (1.101) وبدرجة متوسطة، وتعني أن الاتصال في جامعة احمد دراية ادرار يتم في جميع الاتجاهات وعلى كافة المستويات. ثم الفقرة (3) بمتوسط (2.79) وانحراف معياري (1.113) وهذا يعني أن جامعة احمد دراية ادرار تتجز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة ومرنة.

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (19)، أن المتوسطات الحسابية للفقرات كانت تتراوح بين 2.79 و3.20 وهي متوسطات حسابية ذات أهمية نسبية متوسطة، كما نلاحظ أن معظم الانحرافات كانت أكثر من 1 وهذا يدل على وجود تشتت في الإجابات

1-5/ نتائج التحليل الوصفي لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات:

جدول رقم (20): يوضح نتائج التحليل الوصفي لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات:

| الرقم | الفقرات | المتوسط | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية |
|-------|--|---------|-------------------|--------|---------|
| 01 | تحرص الإدارة على إشراك الموظفين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل لتحسين جودته وتطويره | 2.48 | 1.154 | 5 | متوسطة |
| 02 | يمتلك العاملون (الموظفون) القدرة والصلاحيات القانونية | 2.70 | 1.185 | 1 | متوسطة |

| | | | | | |
|--------|---|---------|--------|---|----|
| | | | | على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤولياتها | |
| متوسطة | 4 | 1.119 | 2.51 | تهتم الإدارة بدراسة وحل جميع مشكلات العمل بشكل جماعي. | 03 |
| متوسطة | 3 | 1.259 | 2.60 | يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين ويسمح لهم بالحوار دون قيود | 04 |
| متوسطة | 2 | 1.206 | 2.61 | يشترك جميع العاملين في الإدارة في تخطيط وتنفيذ مهام العمل وأنشطته | 05 |
| متوسطة | | 0.92075 | 3.2296 | القيم الإحصائية لبعده المشاركة في اتخاذ القرارات | |

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مستخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق لبعده المشاركة في اتخاذ القرارات الذي اشتمل على 05 فقرات ، حيث أن المتوسط الحسابي لهذا البعد جاء بالقيمة (3.2296)، وهو يفوق عن الوسط الحسابي النظري (3.000) وبانحراف معياري عام (0.92075) وهي قيمة متوسطة وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد العينة عينة الدراسة وبدرجة متوسطة، حيث نلاحظ أن الاتفاق ازداد في العبارة (2) التي جاءت في المرتبة الأولى من حيث الترتيب وبدرجة متوسطة والتي تدل على أن المشاركة في اتخاذ القرارات في جامعة احمد دراية أدراة يؤدي إلى القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وزيادة المرونة الكافية حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.000) وبانحراف معياري 1.102 ولياتها و بدرجة متوسطة، و احتلت العبارة (5) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.61) وبانحراف معياري (1.206)، حيث يعني أن المشاركة في اتخاذ القرارات في جامعة احمد دراية أدراة تتميز بمشاركة جميع العاملين في الإدارة في التخطيط وتنفيذ مهام العمل وأنشطته ، أما المرتبة الثالثة فكانت لدى الفقرة (4) بمتوسط حسابي (2.60) وبانحراف معياري (1.259) وبدرجة متوسطة، وتعني أن المشاركة في اتخاذ القرارات في جامعة احمد دراية ادراة يتوافق مع عقد اجتماعات مفتوحة مع العاملين ويسمح لهم بالحوار دون قيود . وفي الفقرتين (3) (1) بمتوسط حسابي (2.51)، (2.48) على الترتيب وبانحراف معياري (1.119)، (1.154). وهذا يعني أن جامعة احمد دراية ادراة وهذا يعني أن الإدارة تهتم بدراسة وحل جميع مشكلات العمل بشكل جماعي وتحرص على إشراك الموظفين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل لتحسين جودته وتطويره.

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) ، أن المتوسطات الحسابية للفقرات كانت تتراوح بين 2.48 و 2.70 وهي متوسطات حسابية ذات أهمية نسبية متوسطة، كما نلاحظ أن معظم الانحرافات كانت أكثر من 1 وهذا يدل على وجود تشتت في الإجابات

1-6/ نتائج التحليل الوصفي لبعيد التكنولوجيا :

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق لبعيد التكنولوجيا الذي اشتمل على 06 فقرات، حيث أن المتوسط الحسابي لهذا البعد جاء بالقيمة (3.2296)، وهو ينخفض عن الوسط الحسابي النظري (3.000) وبانحراف معياري عام (0.92075) وهي قيمة متوسطة وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد العينة عينة الدراسة وبدرجة متوسطة، حيث نلاحظ أن الاتفاق ازداد في العبارة (3) التي جاءت في المرتبة الأولى من حيث الترتيب وبدرجة متوسطة والتي تدل على أن التكنولوجيا في جامعة احمد درار تساهم بتقليل الجهد والوقت ، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.72) وبانحراف معياري(1.209) بدرجة مرتفعة.

الجدول رقم (21): يوضح نتائج التحليل الوصفي لبعيد التكنولوجيا :

| الرقم | الفقرات | المتوسط | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية |
|-------|---|---------|-------------------|--------|---------|
| 01 | تتجز أغلب الأعمال باستخدام التكنولوجيا | 2.73 | 1.169 | 4 | متوسطة |
| 02 | تساهم التكنولوجيا في سهولة وسرعة انجاز العمل. | 3.70 | 1.142 | 3 | مرتفعة |
| 03 | تساهم التكنولوجيا على تقليل الجهد والوقت. | 3.72 | 1.209 | 1 | مرتفعة |
| 04 | تساعد التكنولوجيا في تحسين جودة أداء العمل | 3.71 | 1.202 | 2 | مرتفعة |
| 05 | يتم تطوير التكنولوجيا بشكل مستمر وتدريب العاملين على كيفية التأقلم معها | 2.57 | 1.147 | 6 | متوسطة |
| 06 | تتسجم التكنولوجيا مع متطلبات العمل وتواكب تطوراتها. | 2.60 | 1.226 | 5 | متوسطة |
| | القيم الإحصائية لبعيد التكنولوجيا | 3.2296 | 0.92075 | | مرتفعة |

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مستخرجات برنامج spss

وقد احتلت العبارة (4) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.71) وبانحراف معياري (1.202) وبدرجة مرتفعة ، حيث يعني أن التكنولوجيا في جامعة احمد درار تساهم في تحسين جودة الأداء، أما المرتبة الثالثة فكانت لدى الفقرة (2) بمتوسط حسابي (3.70) وبانحراف معياري (1.142) وبدرجة مرتفعة، وتعني أن التكنولوجيا في جامعة احمد درار تساهم في سهولة وسرعة انجاز العمل.

وفي الفقرات (1) (6) (5) بمتوسط حسابي (2.73)، (2.60) (2.57) على الترتيب وبانحراف معياري (1.169)، (1.226)، (1.147). وهذا يعني أن التكنولوجيا في جامعة احمد درار تتجز أغلب الأعمال وتتسجم مع متطلبات العمل وتواكب تطوراتها. كما يتم تطوير التكنولوجيا بشكل مستمر وتدريب العاملين على كيفية التأقلم معها.

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (21)، أن المتوسطات الحسابية للفقرات كانت تتراوح بين 2.57 و3.72 وهي متوسطات حسابية ذات أهمية نسبية متوسطة، كما نلاحظ أن معظم الانحرافات كانت أكثر من 1 وهذا يدل على وجود تشتت في الإجابات.

1- 7 نتائج التحليل الوصفي لمجال المناخ التنظيمي:

الجدول رقم (22): يوضح نتائج التحليل الوصفي لمجال المناخ التنظيمي:

| الأبعاد | المتوسط | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية |
|---------------------------------------|---------|-------------------|--------|---------|
| بعد الهيكل التنظيمي | 2.8617 | 0.74788 | 4 | متوسطة |
| بعد القيادة | 3.0596 | 0.85615 | 2 | متوسطة |
| بعد الحوافز | 2.4007 | 0.84147 | 5 | متوسطة |
| بعد الاتصال | 2.9954 | 0.94185 | 3 | متوسطة |
| بعد المشاركة في اتخاذ القرارات | 3.2296 | 0.92075 | 1 | متوسطة |
| بعد التكنولوجيا | 3.2296 | 0.92075 | 1 | متوسطة |
| القيم الإحصائية لمجال المناخ التنظيمي | 2.9628 | 0.64818 | | متوسطة |

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مستخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق لمجال المناخ التنظيمي أن بعد المشاركة في اتخاذ القرارات وبعد التكنولوجيا يحتلان المرتبة الأولى بوسط حسابي موحد (3.2296) وانحراف واحد (0.92075) وبدرجة متوسطة، فيما بعد جاء بعد القيادة في المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.0596) وانحراف معياري (0.85615) وجاء في المرتبة الثالثة بعد الاتصال بوسط حسابي (2.9954) وانحراف معياري (0.94185) وفي المرتبة الرابعة جاء بعد الهيكل التنظيمي بوسط حسابي (2.8617) وانحراف معياري (0.74788) وفي المرحلة الأخيرة بعد الحوافز بوسط حسابي (2.4007) وانحراف معياري (0.84147) وهذا يعني أن جامعة احمد دراية أدرار تولي الاهتمام ببعدي "المشاركة في اتخاذ القرارات وبعد التكنولوجيا" بشكل كبير على غرار بقية الأبعاد.

2- عرض وتحليل مجال التمييز الموارد البشرية:

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق لمجال تمييز الموارد البشرية الذي اشتمل على 10 فقرات، حيث أن المتوسط الحسابي لهذا المجال جاء بالقيمة (2.9504)، وهو ينخفض عن الوسط الحسابي النظري

(3.000) وبانحراف معياري عام (0.86220) وهي قيمة متوسطة وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد العينة عينة الدراسة وبدرجة متوسطة، حيث نلاحظ أن الاتفاق ازداد في العبارة (6) التي جاءت في المرتبة الأولى من حيث الترتيب وبدرجة متوسطة والتي تدل على أن تميز الموارد البشرية في جامعة احمد دراية أدرار يتميز فيه العاملون بالتعامل ببشاشة ورحابة صدر مع الجمهور، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.27) وبانحراف معياري (1.105) بدرجة متوسطة

الجدول رقم (23): يوضح عرض وتحليل مجال التمييز الموارد البشرية

| الرقم | الفقرات | المتوسط | الانحراف المعياري | الرتبة | الاهمية |
|-------|--|---------|-------------------|--------|---------|
| 01 | يلتزم جميع العمال بأوقات العمل الرسمية | 2.50 | 1.202 | 10 | متوسطة |
| 02 | يتميز العاملون باليقظة التامة أثناء العمل | 2.93 | 1.116 | 6 | متوسطة |
| 03 | يتميز جميع العاملين بالمعرفة الكافية بمهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية | 2.71 | 1.160 | 9 | متوسطة |
| 04 | يتميز جميع العاملين بالرغبة والحماس لإنجاز العمل المطلوب وتحمل الأعباء اليومية | 2.81 | 1.153 | 8 | متوسطة |
| 05 | يتميز العاملون بالقدرة والمهارة على تصحيح الأخطاء الناتجة أثناء العمل وكشف الوثائق المزورة | 3.10 | 1.077 | 4 | متوسطة |
| 06 | يتميز العاملون بالتعامل مع الجمهور ببشاشة ورحابة صدر | 3.27 | 1.105 | 1 | متوسطة |
| 07 | يتميز العاملون بتقديم مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية | 2.96 | 1.198 | 5 | متوسطة |
| 08 | يتميز العاملون بالقدرة على الإبداع وتطوير العمل | 3.24 | 1.056 | 2 | متوسطة |
| 09 | يعتمد العاملون على أنفسهم في انجاز العمل وفي الوقت المحدد | 3.16 | 1.111 | 3 | متوسطة |
| 10 | تعمل الإدارة على تنمية وتطوير المهارات الفردية لدى العاملين والارتقاء بها والتعامل مع الحالات الطارئة للعمل. | 2.83 | 2.194 | 7 | متوسطة |
| | القيم الإحصائية لمجال تميز الموارد البشرية | 2.9504 | 0.86220 | | متوسطة |

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مستخرجات برنامج spss

وقد احتلت العبارة (8) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.24) وبانحراف معياري (1.056) وبدرجة متوسطة، حيث يعني أن تميز الموارد البشرية في جامعة احمد دراية أدرار يساعد العاملون في القدرة على الإبداع وتطوير العمل ، أما المرتبة الثالثة فكانت لدى الفقرة (9) بمتوسط حسابي (3.16) وبانحراف معياري (1.111) وبدرجة متوسطة، ويعني أن تميز الموارد البشرية في جامعة احمد دراية ادرار يساهم في الاعتماد العاملون على أنفسهم في انجاز العمل وفي الوقت المحدد، أما المرتبة الرابعة فكانت عند الفقرة (5) بمتوسط (3.10) وانحراف معياري (1.077) وبدرجة متوسطة وهذا يعني أن تميز الموارد البشرية في جامعة احمد دراية ادرار يتميز بالقدرة والمهارة على تصحيح الأخطاء الناتجة أثناء العمل وكشف التزوير .

وفي الفقرات (7) (2) (10) (4) (3) (1) بمتوسط حسابي (2.96)، (2.93) (2.83) (2.81) (2.71) (2.50) على الترتيب وبانحراف معياري (1.198)، (1.116)، (2.194) (1.153) (1.160) (1.202). وهذا يعني أن تميز الموارد البشرية في جامعة احمد دراية ادرار يتميز بتقديم مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية وباليقظة التامة وتنمية وتطوير المهارات الفردية لدى العاملين والارتقاء بها، كما تتميز بالرغبة والحماس لإنجاز العمل المطلوب ومعرفة مسؤولياتهم الوظيفية والالتزام بأوقات العمل الرسمية.

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (23)، أن المتوسطات الحسابية للفقرات كانت تتراوح بين 2.50 و3.27 وهي متوسطات حسابية ذات أهمية نسبية متوسطة، كما نلاحظ أن معظم الانحرافات كانت أكثر من 1 وهذا يدل على وجود تشتت في الإجابات

3- نتائج التحليل الوصفي لمجالات الدراسة:

الجدول رقم (24): يوضح نتائج التحليل الوصفي لمجالات الدراسة

| المجال | المتوسط | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية |
|----------------------|---------|-------------------|--------|---------|
| المناخ التنظيمي | 2.9628 | 0.64818 | 1 | متوسطة |
| تميز الموارد البشرية | 2.9504 | 0.86220 | 2 | متوسطة |

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مستخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق جدول نتائج التحليل الوصفي لمجالات الدراسة أن العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي وتميز الموارد البشرية هي علاقة تكاملية وان درجة التوافق في الإجابة في المجالين المناخ التنظيمي وتميز الموارد البشرية متوسطة، حيث يشير إلى أن هناك تقارب في المتوسط

الحسابي وتباعد في الانحراف المعياري بين مجالات الدراسة حيث أن أبعاد المناخ التنظيمي كانت بمتوسط حسابي (2.9628) وانحراف معياري (0.64818)، أما مجال تميز الموارد البشرية كان بمتوسط حسابي (2.9504) وانحراف معياري (0.86220).

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق إلى اختيار الدراسة قمنا بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي "كولموغروف-سميرنوف لمعرفة ما إذا كان المجتمع يتبع التوزيع الطبيعي ام لا، وجاءت نتائج هذا الاختبار كالتالي:

الجدول رقم (25): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

| البيان | عدد العبارات | قيمة z | مستوى المعنوية sig |
|---------------------------|--------------|--------|--------------------|
| مجال المناخ التنظيمي | 32 | -2.718 | 0.007 |
| مجال تميز الموارد البشرية | 10 | -3.336 | 0.001 |

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مستخرجات spss

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig في مجال المناخ التنظيمي اكبر من 0.01، 0.01 < 0.007، ويتضح أيضا إن قيمة مستوى الدلالة المعنوية sig في مجال تميز الموارد البشرية اقل من 0.1، 0.01 < 0.001، وهذا يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع، مما يسمح لنا باختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضيات ومناقشتها:

نتطرق في هذا الفرع إلى نتائج الفروض المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة، المتعلقة بوجود علاقة بين متغيرات الدراسة.

نقوم باختبار فرضيات الدراسة وذلك باستخدام تحليل التباين وذلك لمعرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي كمتغير مستقل وتميز الموارد البشرية كمتغير تابع بحيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig اقل من $(\alpha \leq 0.05)$.

- اختبار الفرضية الأولى:

والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين بعد الهيكل التنظيمي وتميز الموارد البشرية عند مستوى $(\alpha=0.05)$

الجدول رقم (26): يوضح نتائج قيم معاملات خط الانحدار بين بعد الهيكل التنظيمي وتميز الموارد البشرية

| تميز الموارد البشرية | | | | | | | | |
|----------------------|----------------|----------------|-------|----------------|--------|-----------------|--------------------|----------------|
| المتغيرات | المعامل الثابت | معامل الانحدار | R | R ² | F | T قيمة الاختبار | Sig مستوى المعنوية | الخطأ المعياري |
| بعد الهيكل التنظيمي | 0.415 | 1.763 | 0.360 | 0.130 | 13.098 | 3.619 | 0.000 | 0.80897 |

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مستخرجات برنامج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه انه يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد الهيكل التنظيمي وتميز الموارد البشرية فقد بلغ معامل الانحدار (1.763) وهذا يعني إن التغير في بعد الهيكل التنظيمي بوحدة واحدة سيتغير تميز الموارد البشرية ب 1.7 من وحدات القياس، أما القيمة (0.415) فتمثل قيمة التغير في التميز دون التغيير في الهيكل التنظيمي.

أما القدرة التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد R² بلغت 0.130 يعني 13% إن جميع التغيرات التي حدثت للمتغير التابع (تميز الموارد البشرية) يعود سببها إلى بعد الهيكل التنظيمي، وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط والتي بلغت 0.360 والتي تبين العلاقة المتوسطة بين المتغيرين مع مستوى المعنوية 0.000.

وبالتالي يتم رفض الفرضية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بعد الهيكل التنظيمي وتميز الموارد البشرية.

- اختبار الفرضية الثانية:

والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين بعد القيادة وتميز الموارد البشرية عند مستوى (α=0.05)

الجدول رقم(27): يوضح نتائج قيم معاملات خط الانحدار بين بعد القيادة وتميز الموارد البشرية

| تميز الموارد البشرية | | | | | | | | |
|----------------------|----------------|----------------|-------|----------------|--------|-----------------|--------------------|----------------|
| المتغيرات | المعامل الثابت | معامل الانحدار | R | R ² | F | T قيمة الاختبار | Sig مستوى المعنوية | الخطأ المعياري |
| بعد القيادة | 0.397 | 1.735 | 0.395 | 0.156 | 16.227 | 4.028 | 0.000 | 0.7967 |

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مستخرجات برنامج spss

يظهر لنا الجدول أعلاه أنه يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد القيادة وتميز الموارد البشرية فقد بلغ معامل الانحدار(1.735) أما القيمة (0.397) فتمثل المساهمة كل بعد في تميز الموارد البشرية.

أما القدرة التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد R² بلغت 0.156 ف 15.6% من التغيرات التي حدثت للمتغير التابع تميز الموارد البشرية يعود سببها إلى بعد القيادة وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط والتي بلغت 0.395 والتي تبين العلاقة المتوسطة بين المتغيرين، وقد بلغ مستوى المعنوية 0.000.

وبالتالي يتم رفض الفرضية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بعد القيادة وتميز

الموارد البشرية.

- اختبار الفرضية الثالثة:

والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين بعد الحوافز وتميز الموارد البشرية عند

مستوى (α=0.05)

يتضح لنا من الجدول أدناه أنه يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد الحوافز وتميز الموارد البشرية فقد بلغ معامل الانحدار (2.117) وهذا يعني إن بعد الحوافز يساهم بنسبة (211.7%) في التأثير على تميز الموارد البشرية، أما القيمة (0.347) فتمثل المساهمة كل بعد في تميز الموارد البشرية.

الجدول رقم (28): يوضح نتائج قيم معاملات خط الانحدار بين بعد الحوافز وتميز الموارد البشرية

| تميز الموارد البشرية | | | | | | | | |
|----------------------|----------------|----------------|-------|----------------|--------|-----------------|--------------------|----------------|
| المتغيرات | المعامل الثابت | معامل الانحدار | R | R ² | F | T قيمة الاختبار | Sig مستوى المعنوية | الخطأ المعياري |
| بعد الحوافز | 0.347 | 2.117 | 0.339 | 0.115 | 11.408 | 3.378 | 0.001 | 0.81581 |

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مستخرجات برنامج spss

وبلغ معامل التحديد R² قيمة 0.115 يعني 11.5% إن جميع التغيرات التي حدثت للمتغير التابع تميز الموارد البشرية يعود سببها إلى بعد الحوافز وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط والتي بلغت 0.339 والتي تبين العلاقة القوية بين المتغيرين، وقد بلغ مستوى المعنوية 0.001. وعليه يتم رفض الفرضية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بعد الحوافز وتميز الموارد البشرية.

- اختبار الفرضية الرابعة:

والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين بعد الاتصال وتميز الموارد البشرية عند مستوى ($\alpha=0.05$)

الجدول رقم (29): يوضح نتائج قيم معاملات خط الانحدار بين بعد الاتصال وتميز الموارد البشرية

| تميز الموارد البشرية | | | | | | | | |
|----------------------|----------------|----------------|-------|----------------|--------|-----------------|--------------------|----------------|
| المتغيرات | المعامل الثابت | معامل الانحدار | R | R ² | F | T قيمة الاختبار | Sig مستوى المعنوية | الخطأ المعياري |
| بعد الاتصال | 0.317 | 2.001 | 0.346 | 0.120 | 11.984 | 3.462 | 0.001 | 0.81346 |

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مستخرجات برنامج spss

يتبين لنا من الجدول أعلاه انه يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد الاتصال وتميز الموارد البشرية فقد بلغ معامل الانحدار (2.001) وهذا يعني إن بعد الاتصال يساهم بنسبة (200.1%) في التأثير على تميز الموارد البشرية، أما القيمة (0.317) فتمثل المساهمة كل بعد في تميز الموارد البشرية.

بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.120$ الذي يدل على القدرة التفسيرية للنموذج أي أن 12% إن جميع التغيرات التي حدثت للمتغير التابع تميز الموارد البشرية يعود سببها إلى بعد الاتصال. وعليه يتم رفض الفرضية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بعد الهيكل التنظيمي وتميز الموارد البشرية.

- اختبار الفرضية الخامسة:

والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين بعدي المشاركة في اتخاذ القرارات

والتكنولوجيا وتميز الموارد البشرية عند مستوى $(\alpha=0.05)$

الجدول رقم (30): يوضح نتائج قيم معاملات خط الانحدار بين بعدي المشاركة في اتخاذ القرارات

والتكنولوجيا وتميز الموارد البشرية

| تميز الموارد البشرية | | | | | | | | |
|-----------------------|----------------|----------------|------------------|---------------------|--------------|-----------------|--------------------|----------------|
| المتغيرات | المعامل الثابت | معامل الانحدار | R معامل الارتباط | R^2 معامل التحديد | F معامل فيشر | T قيمة الاختبار | Sig مستوى المعنوية | الخطأ المعياري |
| المشاركة والتكنولوجيا | 0.357 | 1.796 | 0.382 | 0.146 | 15.002 | 3.873 | 0.000 | 0.80145 |

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مستخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول أنه يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعدي (المشاركة والتكنولوجيا) وتميز الموارد البشرية فقد بلغ معامل الانحدار (1.796)، أما القيمة (0.357) فتمثل قيمة التميز عن عدم وجود تغير في بعد المشاركة والتكنولوجيا.

وتدل قيمة 0.146 أن التغير الحاصل في تميز الموارد البشرية يعود سببه إلى التغير في بعد

المشاركة أو التكنولوجيا بنسبة 14.6% بمستوى المعنوية 0.000.

وبالتالي يتم رفض الفرضية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بعد المشاركة أو

التكنولوجيا وتميز الموارد البشرية.

- اختبار الفرضية السادسة:

والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين المناخ التنظيمي وتميز الموارد البشرية عند

مستوى $(\alpha=0.05)$

الجدول رقم(31): يوضح نتائج قيم معاملات خط الانحدار بين المناخ التنظيمي وتميز الموارد البشرية

| تميز الموارد البشرية | | | | | | | | |
|------------------------|----------------|----------------|------------------|------------------------------|--------------|-----------------|--------------------|----------------|
| المتغيرات | المعامل الثابت | معامل الانحدار | R معامل الارتباط | R ² معامل التحديد | F معامل فيشر | T قيمة الاختبار | Sig مستوى المعنوية | الخطأ المعياري |
| المجال المناخ التنظيمي | 0.657 | 1.004 | 0.494 | 0.244 | 5.329 | 28.397 | 0.000 | 0.75393 |

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مستخرجات برنامج spss

لقد بلغ معامل الانحدار 1.004 مما يدل على ان التغيير في تميز الموارد اذا تغير مجال المناخ

التنظيمي بوحدة واحدة.

أما القدرة التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد R² فقد بلغت (0.244)، وهذا يعني 24.4% إن جميع التغيرات التي حدثت للمتغير التابع (تميز الموارد البشرية) يعود سببها إلى المناخ التنظيمي. وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط R والتي بلغت(0.494)، والتي تبين العلاقة المتوسطة بين المتغيرين وقد بلغ مستوى المعنوية (0.000).

الخلاصة:

لقد تم عرض نتائج الدراسة التطبيقية في هذا الفصل بدراسة المناخ التنظيمي في تميز الموارد البشرية في جامعة احمد دراية أدرار، وتحليلا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تطبيق الاستبيان، وبعد معالجة البيانات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة (الموظفين أو العمال) بحيث تم اقتصار الدراسة على توزيع 120 استبان وقد تم استرجاع 90 استبانة قابلة للمعالجة بحيث تم تفرغها على برنامج spss لتحليلها، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي:

يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد الهيكل التنظيمي وتميز الموارد البشرية

يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد القيادة وتميز الموارد البشرية

يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد الحوافز وتميز الموارد البشرية

يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد الاتصال وتميز الموارد البشرية

يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات وتميز الموارد البشرية

يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد التكنولوجيا وتميز الموارد البشرية

خاتمة

خاتمة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها تبين أن المناخ التنظيمي يمثل أهم السمات التنظيمية الرئيسية التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة؛ فهي تؤثر على سلوك العاملين بها أما سلبيا أم ايجابيا، كذلك يعبر عنه بتفاعل مجموعة من العوامل الشخصية التنظيمية. أما فيما يخص أبعاد المناخ التنظيمي فركزنا على ستة أبعاد مهمة (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحواف، الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، التكنولوجيا)، وهي مجموعة من المتغيرات المتداخلة فيما بينها لتحقيق أهداف المنظمة.

إن نجاح المنظمات الحديثة يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية بها وهناك شبه اتفاق على أن قدرة المنظمة على إدارة بيئة العمل هو المدخل الانجح لرفع وتحسين وتميز الموارد البشرية في منشآت الأعمال بما يحقق الإنتاجية والربحية الأعلى، وعادة ما يرتبط تميز الأفراد في أي منظمة بالعديد من المتغيرات التي من شأنها أن تسهم في تحقيق ذلك خاصة فيما يتعلق بمناخ المنظمة من حيث طبيعة العمل داخلها والتفاعلات السائدة بين العاملين حيث تلعب دورا كبيرا في نجاح وتحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة، فكلما كان جو العمل متسما بروح المعنوية ويسر التعامل ومراعاة الحاجات الخاصة للعاملين والسماح لهم بالتخطيط في انجاز العمل الموكل لهم كلما ساعد ذلك على زيادة إقبالهم بمزيد من العطاء والجهد الذي من شأنه أن يحقق الأهداف.

النتائج: توصلنا من خلال الدراسة الى النتائج التالية:

- إن معظم أفراد المبحوثين الذين أجريت عليهم الدراسة هم عمال ذو مستوى تعليمي أكاديمي عالي وإطارات ذات كفاءة، وذلك حسب طبيعة النشاط التعليمي الذي يتطلب التحصيل، وقد عبر معظم العمال عن عدم رضاهم عن الأساليب والطرق المتبعة في الترقية من طرف الإدارة في منح فرص الترقية، هذا ما يتطلب على الإدارة البحث في هذه الطرق وتطبيقها بطرق أخرى جديدة تحقق أكبر قدر.
 - ضعف العلاقة بين الأساتذة والمسؤولين من شأنه أن يؤدي إلى العديد من الصراعات والمواجهات التي تفقد الإدارة مصداقيتها.
 - نقص التوافق والاتصال بين الإدارة والأساتذة يؤدي إلى عدم رضاهم نتيجة ضعف الاتصال داخل الجامعة حيث يؤدي هذا في بعض الأحيان إلى إعفاء وعزل العامل من المشاركة الفعالة داخل المنظمة.
- التوصيات والاقتراعات:** يمكن اقتراح بعض التوصيات نوجزها فيما يلي:
- ضرورة اهتمام الجامعة بأبعاد المناخ التنظيمي باعتباره متغيرا هاما له علاقة بتميز الموارد البشرية، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة مستوى أداءهم الوظيفي.
 - تصميم هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة وذلك للتمكن من مستجدات التطور.
 - حسن معاملة الموظفين بالعدل والمساواة فيما بينهم دون تمييز، وزرع ثقافة الشعور بالعدالة.
 - إتاحة الفرصة للموظفين للتجديد والابتكار والتغيير والقدرة على الإبداع مما يزيد من عطائهم الوظيفي.

- تدريب العاملين على كيفية التأقلم مع التكنولوجيا وتطوراتها بشك مستمر.
 - إجراء المزيد من الدراسات والبحوث للتعرف على العوامل التي تساعد على تحسين وتميز الموارد البشرية واقتراح استراتيجيات فعالة بهذا الشأن.
- أثار انتباهنا خلال دراستنا لهذا الموضوع مواضيع أخرى للبحث في المستقبل تتمثل فيما يلي:
- إجراء دراسة عن علاقة المناخ التنظيمي بتميز الموارد البشرية تتضمن متغيرات لم تتناول في هذه الدراسة.
- إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة على المؤسسات الاقتصادية والتي يكون فيها ادراك للمناخ التنظيمي وقد تتميز بالتميز في الموارد البشرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. اسماء سالم النصور. (05, 2010). اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي . رسالة ماجستير في ادارة الاعمال . الاردن، الاردن ، الاردن : جامعة الشرق الاوسط .
2. حمد علي عبد الله عيسى. (30 11, 2014). تاثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير . البحرين، مملكة البحرين، البحرين: مركز الاعلام الامني.
3. رضا ابراهيم المليجي. (2012). ادارة التمييز المؤسسي بين النظرية والتطبيق . القاهرة: عالمية الكتب .
4. شامي صليحة. (2009 2010) . المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين . رسالة الماجستير . بومرداس، بومرداس ، بومرداس : جامعة امحمد بوقرة .
5. عبد القادر عبد المنعم امين احمد. (2017). الادارة الالكترونية كمتغير وسيط بين ادارة المعرفة والتميز في الاداء . ادارة اعمال كلية التجارة . مصر ، قطاع المصرية ، المصرية: الدراسات العليا قسم ادارة الاعمال .
6. عبد الكريم ابو الفتوح درويش. (2009). ادارة الاداء منظور التميز المؤسسي . الشارقة الامارات العربية المتحدة: مركز بحوث الشرطة.
7. عبد المعطي محمود البحيسي. (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي . رسالة الماجستير في ادارة الاعمال كلية الاقتصاد والعلوم الادارية . غزة، غزة، غزة : جامعة الازهر غزة.
8. فريدة محمد غزال سالم. (2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الاداء الوظيفي . مجلة البحث العلمي في التربية . الاندلس: جامعة ام القرى.
9. فؤاد محمد علاء الدين الجوري. (2015). اثر المناخ التنظيمي في اداء الموارد البشرية . رسالة الماجستير . سورية ، دمشق، السورية.
10. محمود عبد الرحمن ابراهيم الشنطي. (2006). اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية. رسالة الماجستير . فلسطين، قطاع غزة، غزة: الجامعة الاسلامية غزة.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق :

ملحق رقم (1): استمارة الاستبيان

خطأ! كائن مضمن غير صحيح.

المحور الأول: البيانات العامة لعينة الدراسة.

(أمام الإجابة المناسبة: X يرجى التكرم بوضع علامة)

1- نوع الجنس:

ذكر

2- المستوى التعليمي:

ماجستير

بتر

م

ليسا

تقني سامي

دكتوراه

3- الخبرة:

أكثر

1

5-

أقل من 5 سنوات

المحور الثاني: ابعاد المناخ التنظيمي

البعد الأول: الهيكل التنظيمي

| الرقم | الفقرات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 01 | خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة | | | | | |
| 02 | يتميز الهيكل التنظيمي للمصالح بسهولة التنسيق والتنظيم والتعاون مع المصالح الأخرى | | | | | |
| 03 | يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية (اي قابلية التعديل لمواجهة التغيرات) | | | | | |
| 04 | يتوافق الهيكل التنظيمي مع المؤهلات والمهام المحددة في الوصف الوظيفي | | | | | |
| 05 | تتناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم | | | | | |

البعد الثاني: نمط القيادة

| الرقم | الفقرات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 01 | يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة | | | | | |
| 02 | يشجع المسؤول المباشر العاملين على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد | | | | | |
| 03 | هناك ثقة واحترام متبادل بين المسؤول المباشر والموظفين | | | | | |
| 04 | يعطي المسؤول المباشر للعاملين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة. | | | | | |
| 05 | يحرص المسؤول المباشر على توضيح مهام العمل ومسؤولياته ومناقشته مع الموظفين. | | | | | |
| 06 | يهتم المسؤول المباشر بالأمر الشخصية للموظفين. | | | | | |

البعد الثالث: الحوافز

| الرقم | الفقرات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 01 | تُمنح الحوافز بناء على مجهودات الموظفين في الإدارة | | | | | |
| 02 | تهتم الإدارة بالجانب المعنوي ورفع روح المعنوية | | | | | |
| 03 | تهتم الإدارة بالاقترحات والمبادرات التي يقدمها الموظفون | | | | | |
| 04 | هناك تركيز على جانب المكافآت أكثر من التركيز على جانب العقوبات | | | | | |
| 05 | تجرى الترقية على أساس الاستحقاق وفق معايير واضحة ومعروفة | | | | | |
| 06 | يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظفون مع المجهودات المبذولة | | | | | |

البعد الرابع: نمط الاتصال

| الرقم | الفقرات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 01 | توجد سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل المعلومات والبيانات المطلوبة واتخاذ القرارات الصحيحة. | | | | | |
| 02 | يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات وفعاليتها بين مختلف المصالح | | | | | |
| 03 | تتجز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة ومرنة. | | | | | |
| 04 | تتم الاتصالات داخل المصالح في جميع الاتجاهات (صاعدة،نازلة)وعلى كافة المستويات. | | | | | |

البعد الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات.

| الرقم | الفقرات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 01 | تحرص الإدارة على إشراك الموظفين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل لتحسين جودته وتطويره | | | | | |
| 02 | يمتلك العاملون (الموظفون) القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤولياتها | | | | | |
| 03 | تهتم الإدارة بدراسة وحل جميع مشكلات العمل بشكل جماعي. | | | | | |
| 04 | يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين ويسمح لهم بالحوار دون قيود | | | | | |
| 05 | يشارك جميع العاملين في الإدارة في تخطيط وتنفيذ مهام العمل وأنشطته | | | | | |

البعد السادس: التكنولوجيا

| الرقم | الفقرات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 01 | تتجزر أغلب الأعمال باستخدام التكنولوجيا | | | | | |
| 02 | تساهم التكنولوجيا في سهولة وسرعة انجاز العمل. | | | | | |
| 03 | تساهم التكنولوجيا على تقليل الجهد والوقت. | | | | | |
| 04 | تساعد التكنولوجيا في تحسين جودة أداء العمل | | | | | |
| 05 | يتم تطوير التكنولوجيا بشكل مستمر وتدريب العاملين على كيفية التأقلم معها | | | | | |
| 06 | تتسجم التكنولوجيا مع متطلبات العمل وتواكب تطوراتها. | | | | | |

المحور الثالث: التمييز الموارد البشرية

| الرقم | الفقرات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 01 | يلتزم جميع العمال بأوقات العمل الرسمية | | | | | |
| 02 | يتميز العاملون باليقظة التامة أثناء العمل | | | | | |
| 03 | يتميز جميع العاملين بالمعرفة الكافية بمهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية | | | | | |
| 04 | يتميز جميع العاملين بالرغبة والحماس لإنجاز العمل المطلوب وتحمل الأعباء اليومية | | | | | |
| 05 | يتميز العاملون بالقدرة والمهارة على تصحيح الأخطاء الناتجة أثناء العمل وكشف الوثائق المزورة | | | | | |
| 06 | يتميز العاملون بالتعامل مع الجمهور ببشاشة ورحابة صدر | | | | | |
| 07 | يتميز العاملون بتقديم مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية | | | | | |
| 08 | يتميز العاملون بالقدرة على الإبداع وتطوير العمل | | | | | |
| 09 | يعتمد العاملون على أنفسهم في انجاز العمل وفي الوقت المحدد | | | | | |
| 10 | تعمل الإدارة على تنمية وتطوير المهارات الفردية لدى العاملين والارتقاء بها والتعامل مع الحالات الطارئة للعمل. | | | | | |

ملحق رقم (2): مستخرجات برنامج spss

2-1/ ملحق يوضح معامل الفا كرونباخ الكلي للاستبيان

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|---------------------------|----|-------|
| Cases | Valide | 69 | 76.7 |
| | Exclude d ^a | 21 | 23.3 |
| | Total | 90 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---------------------|---------------|
| .942 | 42 |

2-2/ ملحق رقم (2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع

| | | Frequen cy | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|---------------|---------|------------------|-----------------------|
| Valid | ذكر | 48 | 53.3 | 53.3 | 53.3 |
| | أنثى | 42 | 46.7 | 46.7 | 100.0 |
| Total | | 90 | 100.0 | 100.0 | |

2-3/ ملحق رقم (2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي

| | | Frequen cy | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--|--|---------------|---------|------------------|-----------------------|
|--|--|---------------|---------|------------------|-----------------------|

| | | | | | |
|---------|------------|----|-------|-------|-------|
| Valid | تقني سامي | 32 | 35.6 | 37.2 | 37.2 |
| | ليسانس | 20 | 22.2 | 23.3 | 60.5 |
| | مهندس | 3 | 3.3 | 3.5 | 64.0 |
| | ماستر | 17 | 18.9 | 19.8 | 83.7 |
| | ماجستير | 4 | 4.4 | 4.7 | 88.4 |
| | دكتوراه | 10 | 11.1 | 11.6 | 100.0 |
| | Total | 86 | 95.6 | 100.0 | |
| Missing | Syst em | 4 | 4.4 | | |
| | Total | 90 | 100.0 | | |

2-4/ ملحق رقم (2): يوضح توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

| | | الخبرة | | | |
|---------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 5 اقل من سنوات | 18 | 20.0 | 20.5 | 20.5 |
| | من 5 إلى 10 | 47 | 52.2 | 53.4 | 73.9 |
| | من 11 إلى 15 | 8 | 8.9 | 9.1 | 83.0 |
| | من 15 فأكثر | 14 | 15.6 | 15.9 | 98.9 |
| | 5.00 | 1 | 1.1 | 1.1 | 100.0 |
| | Total | 88 | 97.8 | 100.0 | |
| Missing | System | 2 | 2.2 | | |

| | | | |
|-------|----|-------|--|
| Total | 90 | 100.0 | |
|-------|----|-------|--|

2-5/ ملحق يوضح نتائج التحليل الوصفي لبعء الهيكل التنظيمي

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Sid. Déviation |
|-----------------------|----|--------|----------------|
| X1 | 90 | 2.8222 | 1.25042 |
| X2 | 89 | 2.9213 | 1.08946 |
| X3 | 90 | 3.0000 | 1.10158 |
| X4 | 88 | 2.8295 | 1.03081 |
| X5 | 89 | 2.7303 | 1.29478 |
| الهيكل التنظيمي | 90 | 2.8617 | .74788 |
| Valid N (Listwise) | 90 | | |

2-6/ ملحق يوضح نتائج التحليل الوصفي لبعء القيادة

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Sid. Déviation |
|-----------------------|----|--------|----------------|
| X6 | 90 | 2.7222 | 1.14193 |
| X7 | 89 | 3.2584 | 1.11323 |
| X8 | 90 | 3.3444 | 1.11336 |
| X9 | 90 | 3.0778 | 1.17299 |
| X10 | 90 | 3.1333 | 1.13375 |
| X11 | 90 | 2.8333 | 1.21091 |
| القيادة | 90 | 3.0596 | .85615 |
| Valid N (Listwise) | 90 | | |

2-7/ ملحق يوضح نتائج التحليل الوصفي لبعد الحوافز

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|-----------------------|----|--------|-------------------|
| X12 | 90 | 2.3222 | 1.21625 |
| X13 | 88 | 2.2955 | 1.09502 |
| X14 | 87 | 2.5632 | 1.12788 |
| X15 | 89 | 2.3596 | 1.24542 |
| X16 | 90 | 2.4222 | 1.28061 |
| X17 | 90 | 2.4000 | 1.14950 |
| الحوافز | 90 | 2.4007 | .84147 |
| Valid N (Listwise) | 90 | | |

2-8/ ملحق يوضح نتائج التحليل الوصفي لبعد الاتصال

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|-----------------------|----|--------|-------------------|
| X18 | 89 | 3.0225 | 1.16753 |
| X19 | 89 | 3.2022 | 1.20774 |
| X20 | 89 | 2.7865 | 1.11265 |
| X21 | 90 | 2.9556 | 1.10068 |
| الاتصال | 90 | 2.9954 | .94185 |
| Valid N (Listwise) | 90 | | |

9-2/ ملحق يوضح نتائج التحليل الوصفي لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات

Descriptive Statistics

| | | | |
|-------------------------------|----|--------|---------|
| | | | |
| X22 | 90 | 2.4778 | 1.15367 |
| X23 | 90 | 2.7000 | 1.18464 |
| X24 | 89 | 2.5056 | 1.11929 |
| X25 | 89 | 2.5955 | 1.25878 |
| X26 | 90 | 2.6111 | 1.20574 |
| المشاركة في اتخاذ القرارات | 90 | 3.2296 | .92075 |
| Valid N (Listwise) | 90 | | |

10-2/ ملحق يوضح نتائج التحليل الوصفي لبعء التكنولوجيا

Descriptive Statistics

| | | | |
|-----------------------|----|--------|---------|
| | | | |
| X27 | 90 | 2.7333 | 1.16888 |
| X28 | 89 | 3.6966 | 1.14221 |
| X29 | 90 | 3.7222 | 1.20884 |
| X30 | 90 | 3.7111 | 1.20154 |
| X31 | 89 | 2.5730 | 1.14701 |
| X32 | 90 | 2.9556 | 1.22622 |
| التكنولوجيا | 90 | 3.2296 | .92075 |
| Valid N (Listwise) | 90 | | |

11-2/ ملحق يوضح نتائج التحليل الوصفي لمجال المناخ التنظيمي

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Sid. Déviation |
|----------------------------|----|--------|----------------|
| الهيكل التنظيمي | | 2.8617 | .74788 |
| القيادة | 90 | 3.0596 | .85615 |
| الحوافز | 90 | 2.4007 | .84147 |
| الاتصال | 90 | 2.9954 | .94185 |
| المشاركة في اتخاذ القرارات | 90 | 3.2296 | .92075 |
| التكنولوجيا | 90 | 3.2296 | .92075 |
| المناخ التنظيمي | 90 | 2.9628 | .64818 |
| Valid N (Listwise) | 90 | | |

2-12/ ملحق يوضح نتائج التحليل الوصفي لمجال تميز الموارد البشرية

| | N | Mean | Sid. Déviation |
|----------------------|----|--------|----------------|
| Y1 | 90 | 2.5000 | 1.20159 |
| Y2 | 89 | 2.9326 | 1.11598 |
| Y3 | 89 | 2.7079 | 1.15996 |
| Y4 | 88 | 2.8068 | 1.15329 |
| Y5 | 89 | 3.1011 | 1.07709 |
| Y6 | 89 | 3.2697 | 1.10540 |
| Y7 | 90 | 2.9556 | 1.19842 |
| Y8 | 89 | 3.2360 | 1.05553 |
| Y9 | 90 | 3.1556 | 1.11084 |
| Y10 | 90 | 2.8333 | 2.19422 |
| تميز الموارد البشرية | 90 | 2.9504 | .86220 |
| Valid N (Listwise) | 69 | | |

2-13/ ملحق يوضح نتائج التحليل الوصفي لمجالات الدراسة

| | N | Mean | Sid. Déviation |
|----------------------|----|--------|----------------|
| المناخ التنظيمي | 90 | 2.9628 | .64818 |
| تميز الموارد البشرية | 90 | 2.9504 | .86220 |
| Valid N (Listwise) | 69 | | |

14-2/ ملحق يوضح الاتساق الداخلي لبعده الهيكل التنظيمي

Correlations

| | | الهيكل التنظيمي | X1 | X2 | X3 | X4 | X5 |
|--------------------|---------------------|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| الهيكل التنظيمي | Pearson Correlation | 1 | .694** | .646** | .583** | .609** | .699** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 89 | 90 | 88 | 89 |
| X1 | Pearson Correlation | .694** | 1 | .372** | .212* | .291** | .319** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .045 | .006 | .002 |
| | N | 90 | 90 | 89 | 90 | 88 | 89 |
| X2 | Pearson Correlation | .646** | .372** | 1 | .294** | .143 | .299** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .005 | .185 | .005 |
| | N | 89 | 89 | 89 | 89 | 87 | 88 |
| X3 | Pearson Correlation | .583** | .212* | .294** | 1 | .239* | .197 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .045 | .005 | | .025 | .064 |
| | N | 90 | 90 | 89 | 90 | 88 | 89 |
| X4 | Pearson Correlation | .609** | .291** | .143 | .239* | 1 | .370** |

| | | | | | | | |
|----|---------------------|--------|--------|--------|------|--------|------|
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .006 | .185 | .025 | | .000 |
| | N | 88 | 88 | 87 | 88 | 88 | 87 |
| X5 | Pearson Correlation | .699** | .319** | .299** | .197 | .370** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .002 | .005 | .064 | .000 | |
| | N | 89 | 89 | 88 | 89 | 87 | 89 |

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

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

ملحق يوضح الاتساق الداخلي لبعده القيادة /15-2

Correlations

| | | القيادة | X6 | X7 | X8 | X9 | X10 | X1 1 |
|---------|---------------------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| القيادة | Pearson Correlation | 1 | .735** | .784** | .786** | .731** | .751** | .692** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 89 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| X6 | Pearson Correlation | .735* | 1 | .474** | .474** | .461** | .524** | .364** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 89 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| X7 | Pearson Correlation | .784* | .474** | 1 | .675** | .429** | .519** | .435** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 89 | 89 | 89 | 89 | 89 | 89 | 89 |

| | | | | | | | | |
|-----|-----------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|
| X8 | Pearson | .786* | .474** | .675** | 1 | .487** | .506** | .40 |
| | Correlation | * | | | | | | 1** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 | .00 |
| | N | 90 | 90 | 89 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| X9 | Pearson | .731* | .461** | .429** | .487** | 1 | .415** | .46 |
| | Correlation | * | | | | | | 0** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 | .00 |
| | N | 90 | 90 | 89 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| X10 | Pearson | .751* | .524** | .519** | .506** | .415** | 1 | .40 |
| | Correlation | * | | | | | | 9** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | | .00 |
| | N | 90 | 90 | 89 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| X11 | Pearson | .692* | .364** | .435** | .401** | .460** | .409** | 1 |
| | Correlation | * | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 90 | 90 | 89 | 90 | 90 | 90 | 90 |

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

ملحق يوضح الاتساق الداخلي لبعده الحوافز /16-2

| | | Correlations | | | | | | |
|---------|-----------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | الحوافز | X12 | X13 | X14 | X15 | X16 | X17 |
| الحوافز | Pearson | 1 | .738** | .728** | .753** | .684** | .776** | .569** |
| | Correlation | | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 88 | 87 | 89 | 90 | 90 |

| | | | | | | | | |
|-----|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| X12 | Pearson Correlation | .738** | 1 | .553** | .334** | .425** | .525** | .252* |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .002 | .000 | .000 | .016 |
| | N | 90 | 90 | 88 | 87 | 89 | 90 | 90 |
| X13 | Pearson Correlation | .728** | .553** | 1 | .437** | .523** | .404** | .199 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 | .063 |
| | N | 88 | 88 | 88 | 85 | 87 | 88 | 88 |
| X14 | Pearson Correlation | .753** | .334** | .437** | 1 | .419** | .570** | .449** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .002 | .000 | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 87 | 87 | 85 | 87 | 86 | 87 | 87 |
| X15 | Pearson Correlation | .684** | .425** | .523** | .419** | 1 | .379** | .153 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 | .151 |
| | N | 89 | 89 | 87 | 86 | 89 | 89 | 89 |
| X16 | Pearson Correlation | .776** | .525** | .404** | .570** | .379** | 1 | .372** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 |
| | N | 90 | 90 | 88 | 87 | 89 | 90 | 90 |
| X17 | Pearson Correlation | .569** | .252* | .199 | .449** | .153 | .372** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .016 | .063 | .000 | .151 | .000 | |
| | N | 90 | 90 | 88 | 87 | 89 | 90 | 90 |

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

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

17-2/ ملحق يوضح الاتساق الداخلي لبعد الاتصال

Correlations

الاتصال | X18 | X19 | X20 | X21

| | | | | | | |
|---------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| الاتصال | Pearson Correlation | 1 | .769** | .803** | .864** | .862** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 90 | 89 | 89 | 89 | 90 |
| X18 | Pearson Correlation | .769** | 1 | .452** | .556** | .528** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 89 | 89 | 88 | 88 | 89 |
| X19 | Pearson Correlation | .803** | .452** | 1 | .582** | .598** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 | .000 |
| | N | 89 | 88 | 89 | 88 | 89 |
| X20 | Pearson Correlation | .864** | .556** | .582** | 1 | .732** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | | .000 |
| | N | 89 | 88 | 88 | 89 | 89 |
| X21 | Pearson Correlation | .862** | .528** | .598** | .732** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 90 | 89 | 89 | 89 | 90 |

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

| | | المشاركة في اتخاذ القرارات | X22 | X23 | X24 | X25 | X26 |
|-------------------------------|------------------------|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| المشاركة في اتخاذ القرارات | Pearson Correlation | 1 | .365** | .342** | .146 | .263* | .271** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .001 | .172 | .013 | .010 |
| | N | 90 | 90 | 90 | 89 | 89 | 90 |
| X22 | Pearson Correlation | .365** | 1 | .418** | .497** | .486** | .305** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 | .000 | .004 |
| | N | 90 | 90 | 90 | 89 | 89 | 90 |
| X23 | Pearson Correlation | .342** | .418** | 1 | .581** | .398** | .374** |
| | Sig. (2-tailed) | .001 | .000 | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 90 | 89 | 89 | 90 |
| X24 | Pearson Correlation | .146 | .497** | .581** | 1 | .696** | .463** |
| | Sig. (2-tailed) | .172 | .000 | .000 | | .000 | .000 |
| | N | 89 | 89 | 89 | 89 | 88 | 89 |
| X25 | Pearson Correlation | .263* | .486** | .398** | .696** | 1 | .536** |
| | Sig. (2-tailed) | .013 | .000 | .000 | .000 | | .000 |
| | N | 89 | 89 | 89 | 88 | 89 | 89 |
| X26 | Pearson Correlation | .271** | .305** | .374** | .463** | .536** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .010 | .004 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 90 | 90 | 90 | 89 | 89 | 90 |

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

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

18-2/ ملحق يوضح الاتساق الداخلي لبعده المشاركة في اتخاذ القرارات

18-2/ ملحق يوضح الاتساق الداخلي لبعده التكنولوجيا

Correlations

| | | التكنولوجيا | X27 | X28 | X29 | X30 | X31 | X32 |
|--------------------|---------------------|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| التكنولوجيا جيا | Pearson Correlation | 1 | .624** | .803** | .845** | .876** | .678** | .817** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 89 | 90 | 90 | 89 | 90 |
| X27 | Pearson Correlation | .624** | 1 | .397** | .345** | .457** | .308** | .384** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .001 | .000 | .003 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 89 | 90 | 90 | 89 | 90 |
| X28 | Pearson Correlation | .803** | .397** | 1 | .694** | .706** | .349** | .559** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 | .000 | .001 | .000 |
| | N | 89 | 89 | 89 | 89 | 89 | 88 | 89 |
| X29 | Pearson Correlation | .845** | .345** | .694** | 1 | .772** | .447** | .666** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .001 | .000 | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 89 | 90 | 90 | 89 | 90 |
| X30 | Pearson Correlation | .876** | .457** | .706** | .772** | 1 | .499** | .624** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 89 | 90 | 90 | 89 | 90 |
| X31 | Pearson Correlation | .678** | .308** | .349** | .447** | .499** | 1 | .562** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .003 | .001 | .000 | .000 | | .000 |
| | N | 89 | 89 | 88 | 89 | 89 | 89 | 89 |
| X32 | Pearson Correlation | .817** | .384** | .559** | .666** | .624** | .562** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | | | | | | | |
| | N | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|----|
| Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| N | 90 | 90 | 89 | 90 | 90 | 89 | 90 |

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

ملحق يوضح الاتساق الداخلي لبعده الهيكل التنظيمي ومجاله الدراسي 19-2

Correlations

| | | المناخ التنظيمي | الهيكل التنظيمي |
|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------|
| المناخ التنظيمي | Pearson Correlation | 1 | .618** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 90 | 90 |
| الهيكل التنظيمي | Pearson Correlation | .618** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 90 | 90 |

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

ملحق يوضح الاتساق الداخلي لبعده الحوافز والمناخ التنظيمي 20-2

Correlations

| | | المناخ التنظيمي | الحوافز |
|--------------------|---------------------|--------------------|---------|
| المناخ التنظيمي | Pearson Correlation | 1 | .695** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 90 | 90 |
| الحوافز | Pearson Correlation | .695** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |

| | | |
|---|----|----|
| N | 90 | 90 |
|---|----|----|

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

2-21/ ملحق يوضح الاتساق الداخلي لبعده الاتصال ز والمناخ التنظيمي

Correlations

| | | المناخ التنظيمي | الاتصال |
|--------------------|------------------------|--------------------|---------|
| المناخ التنظيمي | Pearson Correlation | 1 | .744** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 90 | 90 |
| الاتصال | Pearson Correlation | .744** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 90 | 90 |

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

2-22/ ملحق يوضح الاتساق لبعده المشاركة في اتخاذ القرارات والمناخ التنظيمي

Correlations

| | | المناخ التنظيمي | المشاركة في اتخاذ القرارات |
|----------------------------------|------------------------|--------------------|-------------------------------|
| المناخ التنظيمي | Pearson Correlation | 1 | .803** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 90 | 90 |
| المشاركة في اتخاذ القرارات | Pearson Correlation | .803** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |

| | | |
|---|----|----|
| N | 90 | 90 |
|---|----|----|

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

2-23/ ملحق يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد التكنولوجيا والمناخ التنظيمي

Correlations

| | | المناخ التنظيمي | التكنولوجيا |
|--------------------|------------------------|--------------------|-------------|
| المناخ التنظيمي | Pearson Correlation | 1 | .803** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 90 | 90 |
| التكنولوجيا | Pearson Correlation | .803** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 90 | 90 |

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

2-24 ملحق يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد المناخ التنظيمي

| | | المناخ التنظيمي | الهيكل التنظيمي | القيادة | الحوافز | الاتصال | تفويضات |
|-----------------|------------------------|--------------------|--------------------|---------|---------|---------|---------|
| المناخ التنظيمي | Pearson Correlation | 1 | .618** | .774** | .695** | .744** | . |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | |
| الهيكل التنظيمي | Pearson Correlation | .618** | 1 | .564** | .483** | .342** | |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 | .001 | |

| | | | | | | | |
|----------------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|----|
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | |
| القيادة | Pearson Correlation | .774** | .564** | 1 | .579** | .478** | |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 | .000 | |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | |
| الحوافز | Pearson Correlation | .695** | .483** | .579** | 1 | .446** | |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | | .000 | |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | |
| الاتصال | Pearson Correlation | .744** | .342** | .478** | .446** | 1 | |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .001 | .000 | .000 | | |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | |
| المشاركة في اتخاذ القرارات | Pearson Correlation | .803** | .241* | .431** | .317** | .495** | |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .022 | .000 | .002 | .000 | |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | |
| التكنولوجيا | Pearson Correlation | .803** | .241* | .431** | .317** | .495** | 1. |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .022 | .000 | .002 | .000 | |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | |

** . Correlation is significant at the 0.01

* . Correlation is significant at the 0.05

2-25/ ملحق يوضح الصدق البنائي لمجال تميز الموارد البشرية

| | | تميز الموارد البشرية | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | |
|----------------------|---------------------|----------------------|--------|--------|--------|--------|-----|
| تميز الموارد البشرية | Pearson Correlation | 1 | .604** | .773** | .753** | .780** | .68 |

| | | | | | | | | |
|----|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 89 | 89 | 88 | | |
| Y1 | Pearson Correlation | .604** | 1 | .632** | .519** | .499** | .288** | .288** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 89 | 89 | 88 | | |
| Y2 | Pearson Correlation | .773** | .632** | 1 | .712** | .662** | .473** | .473** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 89 | 89 | 89 | 88 | 87 | | |
| Y3 | Pearson Correlation | .753** | .519** | .712** | 1 | .573** | .521** | .521** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 89 | 89 | 88 | 89 | 87 | | |
| Y4 | Pearson Correlation | .780** | .499** | .662** | .573** | 1 | .620** | .620** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 |
| | N | 88 | 88 | 87 | 87 | 88 | | |
| Y5 | Pearson Correlation | .688** | .288** | .474** | .521** | .620** | 1 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .006 | .000 | .000 | .000 | | |
| | N | 89 | 89 | 88 | 88 | 87 | | |
| Y6 | Pearson Correlation | .714** | .184 | .453** | .443** | .610** | .593** | .593** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .085 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 89 | 89 | 88 | 88 | 87 | | |
| Y7 | Pearson Correlation | .763** | .468** | .547** | .565** | .615** | .393** | .393** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

| | | | | | | | |
|-----|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|
| | N | 90 | 90 | 89 | 89 | 88 | |
| Y8 | Pearson | .771** | .385** | .492** | .519** | .452** | .42 |
| | Correlation | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .0 |
| | N | 89 | 89 | 88 | 88 | 87 | |
| Y9 | Pearson | .641** | .202 | .464** | .471** | .338** | .37 |
| | Correlation | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .056 | .000 | .000 | .001 | .0 |
| | N | 90 | 90 | 89 | 89 | 88 | |
| Y10 | Pearson | .595** | .194 | .235* | .229* | .295** | .31 |
| | Correlation | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .067 | .026 | .031 | .005 | .0 |
| | N | 90 | 90 | 89 | 89 | 88 | |

**

*

26-2/ ملحق يوضح الصدق البنائي لمجالات الدراسة

Correlations

| | | المناخ التنظيمي | تميز الموارد البشرية |
|-------------------------|-----------------|--------------------|-------------------------|
| المناخ التنظيمي | Pearson | 1 | .494** |
| | Correlation | | |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 90 | 90 |
| تميز الموارد البشرية | Pearson | .494** | 1 |
| | Correlation | | |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 90 | 90 |

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

27-2/ ملحق يوضح نتائج قيم معاملات خط الانحدار بين بعد الهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي

Variables Entered/Removed^a

| Mode | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|------|------------------------------|-------------------|--------|
| 1 | المناخ التنظيمي ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: الهيكل التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

| Mode | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .618 ^a | .382 | .375 | .59139 |

a. Predictors: (Constant), المناخ التنظيمي

ANOVA^a

| Model | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 19.003 | 1 | 19.003 | 54.334 | .000 ^b |
| Residual | 30.777 | 88 | .350 | | |
| Total | 49.780 | 89 | | | |

a. Dependent Variable: الهيكل التنظيمي

b. Predictors: (Constant), المناخ التنظيمي

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|-----------------------------|---------------------------|---|------|
|-------|-----------------------------|---------------------------|---|------|

| | B | Std. Error | Beta | | |
|-----------------|------|------------|------|-------|------|
| 1 (Constant) | .750 | .293 | | 2.556 | .012 |
| المناخ التنظيمي | .713 | .097 | .618 | 7.371 | .000 |

a. Dependent Variable: الهيكل التنظيمي

2-28/ ملحق يوضح نتائج قيم معاملات خط الانحدار بين بعد القيادة والمناخ التنظيمي

Variables Entered/Removed^a

| Mode | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|------|------------------------------|-------------------|--------|
| 1 | المناخ التنظيمي ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: القيادة

b. All requested variables entered.

Model Summary

| Mode | R | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|------|-------------------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .774 ^a | .598 | .54560 |

a. Predictors: (Constant), المناخ التنظيمي

ANOVA^a

| Model | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1 Regression | 39.041 | 1 | 39.041 | 131.150 | .000 ^b |
| Residual | 26.196 | 88 | .298 | | |

| | | | | | |
|-------|--------|----|--|--|--|
| Total | 65.237 | 89 | | | |
|-------|--------|----|--|--|--|

a. Dependent Variable: القيادة

b. Predictors: (Constant), المناخ التنظيمي

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | .032 | .271 | | .119 | .905 |
| المناخ التنظيمي | 1.022 | .089 | .774 | 11.452 | .000 |

a. Dependent Variable: القيادة

ملحق يوضح نتائج قيم معاملات خط الانحدار بين بعد الحوافز والمناخ التنظيمي /29-2

Variables Entered/Removed^a

| Mode | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|------|------------------------------|-------------------|--------|
| 1 | المناخ التنظيمي ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: الحوافز

b. All requested variables entered.

Model Summary

| Model | R | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .695 ^a | .483 | .60858 |

a. Predictors: (Constant), المناخ التنظيمي

ANOVA^a

| Model | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 30.425 | 1 | 30.425 | 82.147 | .000 ^b |
| Residual | 32.593 | 88 | .370 | | |
| Total | 63.018 | 89 | | | |

a. Dependent Variable: الحوافز

b. Predictors: (Constant), المناخ التنظيمي

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | -.272 | .302 | | -.901 | .370 |
| المناخ التنظيمي | .902 | .100 | .695 | 9.064 | .000 |

a. Dependent Variable: الحوافز

2-30/ ملحق يوضح نتائج قيم معاملات خط الانحدار بين بعد الاتصال والمناخ التنظيمي

Variables Entered/Removed^a

| Mode | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|------|------------------------------|-------------------|--------|
| 1 | المناخ التنظيمي ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: الاتصال

b. All requested variables entered.

Model Summary

| Model | R | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .744 ^a | .554 | .63261 |

a. Predictors: (Constant), المناخ التنظيمي

ANOVA^a

| Model | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1 Regression | 43.732 | 1 | 43.732 | 109.278 | .000 ^b |
| Residual | 35.217 | 88 | .400 | | |
| Total | 78.949 | 89 | | | |

a. Dependent Variable: الاتصال

b. Predictors: (Constant), المناخ التنظيمي

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients B | Std. Error | Standardized Coefficients Beta | t | Sig. |
|-----------------|-------------------------------|------------|--------------------------------|--------|------|
| 1 (Constant) | -.209 | .314 | | -.666 | .507 |
| المناخ التنظيمي | 1.081 | .103 | .744 | 10.454 | .000 |

a. Dependent Variable: الاتصال

2-31/ ملحق يوضح نتائج قيم معاملات خط الانحدار بين بعدي التكنولوجيا والمشاركة في اتخاذ القرارات والمناخ التنظيمي

Variables Entered/Removed^a

| Mode | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|------|------------------------------|-------------------|--------|
| 1 | المناخ التنظيمي ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: التكنولوجيا

b. All requested variables entered.

Model Summary

| Mode | R | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|------|-------------------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .803 ^a | .645 | .55167 |

a. Predictors: (Constant), المناخ التنظيمي

ANOVA^a

| Model | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1 Regression | 48.671 | 1 | 48.671 | 159.924 | .000 ^b |
| Residual | 26.782 | 88 | .304 | | |
| Total | 75.452 | 89 | | | |

a. Dependent Variable: التكنولوجيا

b. Predictors: (Constant), المناخ التنظيمي

| Model | Coefficients ^a | | | | |
|-----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | -.151 | .274 | | -.550 | .583 |
| المناخ التنظيمي | 1.141 | .090 | .803 | 12.646 | .000 |

a. Dependent Variable: التكنولوجيا

2-32/ ملحق يوضح نتائج قيم معاملات خط الانحدار بين مجالات الدراسة

| Variables Entered/Removed ^a | | | |
|--|------------------------------|-------------------|--------|
| Mode | Variables Entered | Variables Removed | Method |
| 1 | المناخ التنظيمي ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: تميز الموارد البشرية

b. All requested variables entered.

| Model Summary | | | | |
|---------------|-------------------|-------------------|----------|----------------------------|
| Model | R | Adjusted R Square | R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .494 ^a | .235 | .244 | .75393 |

a. Predictors: (Constant), المناخ التنظيمي

| ANOVA ^a | | | | | |
|--------------------|----------------|----|-------------|---|------|
| Model | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |

| | | | | | |
|--------------|--------|----|--------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 16.141 | 1 | 16.141 | 28.397 | .000 ^b |
| Residual | 50.020 | 88 | .568 | | |
| Total | 66.161 | 89 | | | |

a. Dependent Variable: تميز الموارد البشرية:

b. Predictors: (Constant), المناخ التنظيمي

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | 1.004 | .374 | | 2.685 | .009 |
| المناخ التنظيمي | .657 | .123 | .494 | 5.329 | .000 |

a. Dependent Variable: تميز الموارد البشرية:

2-33/ ملحق يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجال المناخ التنظيمي

Ranks

| | النوع | N | Mean Rank | Sum of Ranks |
|----------|-------|----|-----------|--------------|
| المناخ | ذكر | 48 | 38.50 | 1848.00 |
| التنظيمي | أنثى | 42 | 53.50 | 2247.00 |
| | Total | 90 | | |

Test Statistics^a

المناخ

التنظيمي

| | |
|------------------------|----------|
| Mann-Whitney U | 672.000 |
| Wilcoxon W | 1848.000 |
| Z | -2.718- |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .007 |

a. Grouping Variable: النوع

2-34/ ملحق يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجال تميز الموارد البشرية

| | | Ranks | | |
|--------------|-------|-------|-----------|--------------|
| | النوع | N | Mean Rank | Sum of Ranks |
| تميز الموارد | ذكر | 48 | 36.92 | 1772.00 |
| البشرية | أنثى | 42 | 55.31 | 2323.00 |
| | Total | 90 | | |

Test Statistics^a

تميز الموارد
البشرية

| | |
|------------------------|----------|
| Mann-Whitney U | 596.000 |
| Wilcoxon W | 1772.000 |
| Z | -3.336- |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .001 |

a. Grouping Variable: النوع

الملخص بالعربية:

هدفت دراستنا إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في جامعة احمد دراية ادرار وتهدف إلى تقييم المناخ التنظيمي بهذه الجامعة وكذا التعرف على تمييز الموارد البشرية. وقمنا بتصميم استبانة لاستطلاع عينه الدراسة والمكونة من الموظفين العاملين في جامعة احمد دراية، واتبعنا في هذه الدراسة المنهج التحليلي الوصفي؛ حيث تم توزيع 120 استبانة على عينه عشوائية على الموظفين العاملين في جامعة ادرار، وتم استخدام الأساليب الإحصائية بالاستعانة ببرنامج spss لعرض وتحليل نتائج الدراسة.

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- انه لا يوجد تأثير جوهري لكل من خصائص الهيكل التنظيمي ونظرة المنظمة للعنصر البشري.
 - أظهرت الدراسة وجود خلل في الهيكل التنظيمي للجامعة وطرق اتخاذ القرار.
 - عدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها الموظفين مع المؤهلات العلمية.
 - وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي وتميز الموارد البشرية.
- ويمكن استخلاص بعض التوصيات والاقتراحات أهمها.

ضرورة تعزيز المناخ التنظيمي بكافة جوانبه، بحيث يكون تقييم الموظفين لهذا المناخ ايجابيا وربط المناخ التنظيمي بتميز الموارد البشرية في جامعة احمد دراية -أدرار قدر الإمكان، فلا توجد جدوى حقيقية من المناخ التنظيمي ما لم يتسم بتميز العاملين.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الهيكل التنظيمي، القيادة، الروح المعنوية، تميز الموارد البشرية

باللغة الإنجليزية

Our study aimed to identify the extent of the impact of the dimensions of the Organization climate prevailing at Ahmed Deraydar University, and aims to assess the organization climate in this University, as well as to identify the excellence of human resources.

As 120 questionnaires were distributed to a random sample of employees at the University of Adrar, and statistical methods were used in spss to present and analyze the results study.

The study concluded: there is no fundamental effect for each of the characteristics of the organizational structure and the organizations view of the human element.

The study revealed a defect in the university's organizational structure and decision-making methods.

The disproportionate nature, tasks and duties of the jobs occupied by the employees with the academic qualifications.

There is a direct relationship between the organizational climate and excellence of human resources.

The study concluded that there are a number of recommendations and suggestions, the most important of which are:

The need to strengthen the organizational climate in all its aspects, so that the employees' evaluation of this climate is positive, and to link the organization climate with the excellence of human resources at Ahmed Derayah University, generating as much as possible.

There is no real benefit from the organizational climate unless it raises the excellence of workers.

Keywords: Organizational climate, Organizational structure, leadership morale, excellence of human resources.