



مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



موقع المجلة: www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/

أستاذ محاضر ب-، مخبر بحث الطرق
الكمية في العلوم الاقتصادية وعلوم إدارة
الاعمال وتطبيقاتها من أجل التنمية
المستدامة، جامعة الجلفة (الجزائر)

مساهمة المناخ التنظيمي في تنمية الكفاءات الجوهرية بكلية العلوم الاقتصادية
والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة

**Contribution of organizational climate to the development of the
core competencies in Faculty of Economics Sciences and
commercial Sciences and Management Science in University of
Djelfa**

نجاة بن يحيى*، benyahianajat3@gmail.com

تاريخ النشر: 2019/12/17

تاريخ القبول: 2019/10/17

تاريخ الإرسال: 2019/08/26

الكلمات المفتاحية

ملخص

المناخ التنظيمي، الكفاءات
الجوهرية، كلية الاقتصاد،
جامعة الجلفة

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

تصنيف JEL: D23 ؛ M54

Abstract

Keywords

Study focused on the theme of the core competencies as a strategic solution for organizations to face competition by achieving sustainable competitive advantages. and maybe the point of this study is the contribution of the organizational climate to the development of core competencies. In order to verify this, a sample survey of 70 professors from the Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences at the University of Zein Ashour in Djelfa was conducted Where it was found that there is a simple organizational climate that does not aspire to the Ambitions of professors and the existence of many obstacles. The study also showed a statistically significant impact of the organizational climate on the development of core competencies

Organizational climate, core competencies, task forces, polarization

JEL Classification Codes: D23 ; M54

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: benyahianajat3@gmail.com

1. مقدمة

أن تبقى المنظمة وتصمد وتتفوق وتبدع في عصرنا هذا ليس بالأمر الهين، فالمنظمات تدرك أن البقاء صار للأقوى. فقد وجدت نفسها أمام منافسة شرسة في سوق لا يعرف إلا منطق التميز والإبداع والريادة. لذلك فالمنظمات تسعى جاهدة لتحقيق ذلك لكنها باتت تدرك أن المصدر الرئيسي أو بالأحرى الحقيق هو الكفاءات الجوهرية فيإجماع الدراسات والأبحاث أن القيمة المضافة للمنظمات تحدثها الكفاءات الجوهرية المتواجدة بها وهي الثروة الحقيقية التي تقاس بها.

اشكالية الدراسة

من أجل ضمان الارتقاء بمستوى التعليم الجامعي والوصول بجودة في التعليم العالي إلى متطلبات السوق المحلية والعالمية. بمقابل هذه التصورات والطموحات التي يرسمها كفاءاتنا بالجامعة نجد العديد من الصعوبات التي تعترض طريقهم. لذلك سنحاول تسليط الضوء على المناخ التنظيمي وماله من دور في تحقيق الأهداف والاستراتيجيات المرسومة. من خلال ما تم عرضه يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة المناخ التنظيمي في تنمية الكفاءات الجوهرية في الجامعة محل الدراسة؟

الأسئلة والفرضيات:

للإجابة الإشكالية السابقة نقترح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو اتجاه أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة حول مدى ملائمة المناخ التنظيمي لهم؟
- ما هو موقف أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة حول جهود المبذولة لتنمية الكفاءات الجوهرية من طرف الكلية؟
- ما تأثير المناخ التنظيمي على تنمية الكفاءات الجوهرية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة زيان عاشور ؟

للإجابة على الأسئلة السابقة نقترح الفرضيات التالية:

- المناخ التنظيمي بالكلية ملائم جد لأساتذة الكلية للتدريس بكل أريحية.
- تبذل الكلية كل جهودها لتنمية الكفاءات الجوهرية وترقيتها.
- يساهم المناخ التنظيمي في تنمية الكفاءات الجوهرية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالجلفة.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والتطبيقية، أما على صعيد البحث الميداني التحليل فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي، وتحليل كافة البيانات، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، وكان اعتماد الدراسة على الاستبانة المخصصة له.

أهمية الدراسة: تتبع أهمية البحث من طبيعة الموضوع المدروس المبحوث، فأولاً نجد شق الكفاءات الجوهرية حيث ان من الموضوعات الحديثة في الادارة والذي هو بحاجة الى مزيد من الدراسات والبحث لأجل تعزيز وتنمية هذا الأخير. دون أن ننسى الشق المتعلق بالمناخ التنظيمي الذي يعتبر الأرضية الخصبة والمكان المهيأ لأي تطور وتنمية بغية البقاء والاستمرار والنمو.

ذلك نجد الأهمية بمكان بعد اسقاط موضوع الدراسة على التعليم العالي عموما والجامعة بالخصوص باعتبارها مصدر ومنبع الكفاءات الجوهرية التي تحتاج إلى نقل نوعية في تهيئة المناخ التنظيمي كي يتسنى للكفاءات الجوهرية أن تبدع وأن تحقق ما هو منشود.

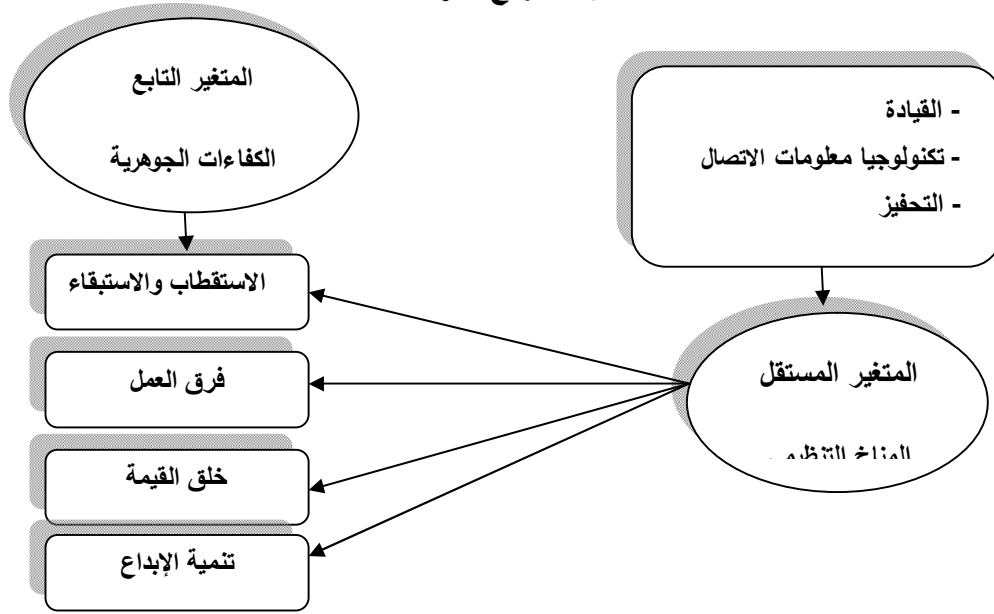
أهداف الدراسة: للدراسة مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها في:

- التعرف على أدبيات كل من الكفاءة الجوهرية والمناخ التنظيمي.
- الاقتراب من جامعة محل الدراسة لدراسة الإشكالية المطروحة.
- محاولة الإجابة على الأسئلة الفرعية المقترحة من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج المتحصل عليها ومحاولة ربطها بواقع الجامعة الجزائرية.
- الوصل لنتائج وتوصيات تخدم الجامعة والكفاءات الجوهرية بها والطالب وكل المتعاملين مع هاته الأخيرة.

أنموذج الدراسة

تم تصميم أنموذج للقيام ببحثنا هذا نستعرضه في الشكل التالي:

الشكل: أنموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة

II. الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات موضوعي المناخ التنظيمي والكفاءات الجوهرية كل على حدى إذ لم نجد الدراسة التي ربطت بين المتغيرين ويمكن تلخيص البعض من الدراسات السابقة في: هناك عدة دراسات تناولت كلا المتغيرين (المناخ التنظيمي والكفايات الجوهرية) بشكل مستقل أما الربط بينهما بشكل مباشر فتكاد منعدمة . ولعل من أبرز الدراسات نذكر:

1. دراسة علي حسون الطائي: تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية "دراسة مقارنة في مستشفى بغداد التعليمي والشركة العامة لصناعة البطاريات مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 13 / ع 45 لسنة 2007: جاءت كمحاولة لتشخيص الكفاءات الجوهرية في المنظمات العراقية، حيث تألفت عينة البحث من مجموعة من العاملين في مظمتين عامتين الأولى من الأطباء العاملين في مستشفى بغداد التعليمي والمجموعة الثانية من مسؤولي الشعب والأقسام في الشركة العامة لصناعة البطاريات. وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وبلغ عددها (54) . وقد توصل البحث الى وجود فروق معنوية في وجود هذه الكفاءات بين المنظمتين المبحوثتين وبناء على ذلك فقد قدمت مجموعة من التوصيات أهمها: أن طبيعة البيئة المتغيرة والتطورات الحاصلة في حقل الإدارة خصوصاً والعلوم الانسانية عموماً يستدعي الاهتمام بمفهوم الكفاءات الجوهرية وإعطائها الاهتمام الذي يستحقه. كذلك ضرورة اشراك العاملين بالدورات التدريبية وتوسيع مدركاتهم لمتابعة مثل هذا الموضوع الحيوي
2. دراسة أسماء زكري، دور امكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التمييز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات - باتنة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث في علوم التسيير، تهدف هذه الدراسة لمتعرف عمى دور خصائص الكفاءات الجوهرية (طول دورة الحياة، التعلم الجماعي، صعوبة التقليد، خلق القيمة لزبون والليونة) في تحقيق استراتيجية التمييز بمؤسسة " نقاوس مصبرات " باتنة - من حيث الجودة، مدة حياة المنتج، التغليف، شبكة التوزيع، صورة العلامة وخدمة الزبون على حد سواء، اعتماداً على مقارنة هجينة تجمع بين التحميل الكمي لبيانات 26 استمارة موزعة عمى كافة إدارات المؤسسة المبحوثة، وبين التحميل الكيفي لبيانات 12 مقابلة فردية نصف مهيكلت تبين لنا أن مؤسسة " نقاوس " تتمتع بكفاءات جوهرية تظهر من خلال امتلاكها للخصائص المتينة في الدراسة الحالية، كما تطبق العديد من مجالات التمييز المرتبطة بالمنتج على وجه التحديد، خلصت الدراسة إلى وجود دور إيجابي ومعنوي لأبعاد الكفاءات الجوهرية بشكل منفرد في تحقيق استراتيجية التمييز بشكل إجمالي.
3. دراسة Nada Ismaeel Jabbouri Ibrahim Zahari, THE ROLE OF CORE COMPETENCIES STUDY IN THE IRAQI ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: AN EMPIRICAL PRIVATE BANKING SECTOR, European Scientific Journal June 2014 / تناقش هذه الورقة أثر الكفاءات الأساسية على الأداء التنظيمي قضية حرجة في القطاع المصرفي الخاص العراقي. تم وضع استبيان منظم وتقرير ذاتي للمديرين في 10 بنوك خاصة ، عينة من هذه الدراسة هي 200 مدير في هذه البنوك. تظهر النتيجة أن هناك علاقة ملحوظة بين الكفاءات الأساسية والأداء التنظيمي. على هذا ، نوصي بذلك إدارة البنك تطوير الكفاءات الأساسية للموارد البشرية كأداة استراتيجية لتعزيز الأداء التنظيمي وتوسيع معرفتهم التجريبية في سياق البنوك الخاصة في العراق دراسة
4. دراسة Patricia W. Stone, Michael I. Harrison, Penny Feldman, Mark Linzer, Timothy Peng, Douglas Roblin, Jill Scott-Cawiezell, Nicholas Warren, Eric S. Williams, Organizational Climate of Staff Working, Conditions and Safety: سعى هذا المشروع لمقارنة مقاييس المناخ التنظيمي في استمرار دراسات سلامة المرضى، وتحديد أوجه التشابه وتحديد محدد الأبعاد، تطوير نموذج للمناطق المناخية التي من المفترض أن تؤثر اموا بمسح تصورات العاملين في مجال الرعاية الصحية عن المناخ التنظيمي في ست دراسات تمويلها وكالة أبحاث وجودة الرعاية الصحية (AHRQ) دعي للمشاركة. تم تصنيف عناصر المسح من كل دراسة باستخدام أربعة أبعاد المناخ حيث طالب الباحثين بضرورة إعداد جدول الأعمال للبحوث في المستقبل تتعلق بالمناخ التنظيمي وسلامة المرضى وموظفي الرعاية الصحية.

من خلال الاطلاع على أهم الدراسات السابقة حاولنا في دراستنا هذه ربط بين متغيرين مهمين جدا وهذا ما لم نجده في الدراسات السابقة. كما تم الاستعانة بالدراسات السابقة في تحديد أبعاد كلا المتغيرين لأجل انتقاء أبعاد متغيرات دراستنا. كما ستجرى دراستنا بأحد الجامعات الجزائرية وبالضبط بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم المالية والمحاسبية بجامعة زيان عاشور بالجلفة. والتي نأمل أن نخلص فيها لمجموعة من النتائج المهمة والتوصيات التي يمكن الأخذ بها مستقبلا.

III. الاطار النظري:

1. ماهية المناخ التنظيمي:

- مفهوم المناخ التنظيمي: أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور مع مطلع الستينات من القرن العشرين وعلى الرغم من استمرار الجدل حول تعريف المناخ التنظيمي ، ولا سيما تمييزها عن الثقافة التنظيمية ، فإن التعريف الأكثر استخداما هو من بنيامين شنيدر (1975)، الذي حدد المناخ التنظيمي باعتباره متفق عليه بشكل متبادل الوصف البيئي الداخلي (أو المولي) لممارسات وإجراءات المنظمة. هذا ما يميز المناخ عن الثقافة ، حيث يتم التركيز على الأحكام والقيم ، بدلاً من الممارسات والإجراءات المتصورة: ¹

- عرف سيزلاجي وولاس (Szilagyi et Wallace) المناخ التنظيمي: "أنه المنظمة الفعلية وطرقها المتبعة في التعامل مع موظفيها ومع مهامها وبيئتها العامة، كما يحتوي هذا المناخ على عدة جوانب". ²
- كما عرفه فورهند وجلمر (Forhand et Gelmer): هو "مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، وتؤثر على سلوك المنظمات وعلى سلوك العاملين لديه". ³
- وعرفه شنيدر و سنيدر (Schneider et Snyder): هو "ملخص إدراك الأفراد لشخصية التنظيم، حيث يمثل خصائص التنظيم التي تعكسها ما بالأفراد من صفات إلى القائمين على صنع السياسات والممارسات التي تكشف بيئة العمل". ⁴
- ويعرف بأنه: "سلسلة من الخصائص المستمرة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة والذي يميزها عن باقي المنظمات، ينتج تصرفات وسياسات أعضاء المنظمة، يستعمل كمرجع لتفسير وضعية معينة ويعطي مظهر لتصرفات العاملين". ⁵
- المناخ التنظيمي يشير إلى تصورات الأعضاء التنظيمية من ميزات مثل صنع القرار والقيادة والمعايير حول العملية التنظيمية على خلاف الثقافة التي تشير بشكل أوسع إلى القواعد والقيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة من قبل أعضاء المنظمة. ⁶
- ومن خلال هذه التعاريف يمكننا إعطاء تعريف للمناخ التنظيمي بأنه مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للمنظمة وصفاتها ويدركها العاملون والتي تميز بين منظمة وأخرى.

- خصائص المناخ التنظيمي: يمكن إستخلاص أبرز الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي، كما يلي:

- المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة و بالتالي في سلوكهم؛
- يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد

- مفهوم المناخ التنظيمي أعم و أشمل من مفهوم المناخ الإداري كون هذا الأخير جزء منه، فالمناخ الإداري يشير إلى طبيعة العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة، في حين يشير المناخ التنظيمي إلى مختلف العلاقات الداخلية التي تعمل من خلالها أي منظمة.
- لا يعني المناخ التنظيمي البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج و داخل التنظيم على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط⁷.
- ينشأ المناخ التنظيمي من خلال تفاعل الأشخاص فهو إنعكاس للثقافة، كما يؤثر المناخ على السلوك مباشرة أما الثقافة تعمل على وضع حدود للسلوك⁸.

- أبعاد المناخ التنظيمي:

للمناخ التنظيمي عدة أبعاد وتتمثل في مجموعة من العوامل الداخلية بالمنظمة، ولقد اختلف الباحثون حول تحديد واضح لهذه الأبعاد، ومن أهم الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي ما يلي:

- **مرونة التنظيم:** ويقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية فكلما تميز المناخ التنظيمي بالمرونة والقدرة على استيعاب المتغيرات فإن ذلك يؤدي إلى جودة المناخ التنظيمي.
- **طبيعة العمل:** إن الأعمال الروتينية والمتكررة تقضي على السأم والملل وعدم الإبداع بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير والإبتكار⁹.
- **أهمية الإنجاز:** تعتبر عملية التركيز على الإنجاز والإنتاج من الأهداف لكثير من منظمات الأعمال، وبالتالي يعتبر بذلك بعدا تنظيميا مهما يستخدم في منح المكافآت والترقيات للعاملين.
- **أهمية التنمية الإدارية والتدريب:** إن التنمية الإدارية للرؤساء والمشرفين وتدريب المرؤوسين تعكس إهتمام المنظمة بتطوير وتأهيل وتنمية العنصر البشري فيها، لما لها الأثر في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- **أنماط السلطة:** هناك عدة أنواع منها المركزية واللامركزية، مما قد يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد واقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- **أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين:** إن الإدارة التي تعتمد على الصدق والإخلاص في تعاملها مع العاملين تحصل على تعاون وثقة هؤلاء العاملين وضمان الولاء التنظيمي والعكس صحيح
- **أنماط المكافأة والعقاب:** فالمكافآت تمنح للفرد المنتج والمبدع والملتزم بأداء مهام وظيفته وأوامر رؤسائه، بينما يقع العقاب على الفرد غير المنتج والكسول وغير الملتزم بما هو مطلوب منه.
- **الأمن الوظيفي:** ويعني منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة تمنحه الاستقرار الفكري، وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين الأداء وضمان الولاء¹⁰.
- **عدالة التعامل مع العاملين:** إن إيجاد المناخ التنظيمي لا يتأتى إلى من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية¹¹.
- **الاهتمام بالروح المعنوية:** تعمل المنظمات المختلفة على تنمية الروح المعنوية للعاملين وذلك نظرا لأن الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى إنتاجية أفضل وتكاليف أقل والتقليل لمشاكل كثيرة.

2. الكفاءات الجوهرية

- مفهومها:

- هي التعلم الجماعي في المنظمة، وخاصة كيفية تنسيق المهارات لإنتاج الآلية ودمج التيارات التكنولوجية متعددة.¹²
- الكفاءة الأساسية هي مجموعة المعرفة التي توفر ميزة تنافسية وهي الموارد التي تنتج من المعرفة المتراكمة ويمكن أن تعطي ميزة تنافسية.¹³
- يمكن وصف الكفاءات الأساسية بأنها جماعية التعلم في المنظمة ودمج تيارات متعددة من التكنولوجيا. وقد اشترط الباحث ثلاث شروط أساسية للتكلم عن الكفاءة الأساسية¹⁴:
 - ✓ أن يكون الاختصاص ذات أهمية للمساهمة في القيمة المدركة للعملاء
 - ✓ أن تشتمل على الأداء المتميز ضمن المنافسين
 - ✓ أن ندعم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة عن طريق اعجاز المنافسين
- الكفاءة الأساسية هي المهارات التي يمكن الشركات من تحقيق أساسيات فوائدها للعملاء من خلال انشاء وتحسين وتجديد واستخدام الموارد التي تؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة. وهناك ثلاث شروط مسبقة يمكن تطبيقه لتحديد الكفاءة الأساسية¹⁵:
 - ✓ توفير إمكانية الوصول إلى مجموعة متنوعة من الأسواق؛
 - ✓ المساهمة بشكل كبير في المنتج النهائي الذي يستفيد من العميل؛
 - ✓ من الصعب تقليدها من المنافسين؛
- **خصائص الكفايات الجوهرية:** توجد مجموعة من المعايير لتقويم الكفاءات وتحديد جوهريتها منها¹⁶:
 - التميز في المهارات التي تمتلكها المنظمة ومدى وجودها لدى المنافسين،
 - ادامة التميز والدعم والمساندة من خلال تعزيز التعلم ومحاولة جعل الكفاءات جوهرية.
 - مقدار القيمة التي تضيفها هذه الكفاءات مقارنة بما يضيفه الآخرون.
 - تساهم في زيادة القيمة الموجودة، فالزبون لا يشتري الابداع ولكن يشتري المنتجات والخدمات التي تنتج عن الابداع.
 - يجب ان يستند هيكل القوة في المنظمة على اساس الكفاءات الجوهرية التي تقود القرارات في المنظمة.
- **أبعاد الكفاءات الجوهرية:** صنفنا لعدة تصنيفات منها¹⁷:
 - الموارد: هي كل الموجودات، الإمكانيات العمليات التنظيمية، الملموسة أو غير ملموسة .
 - الاتصال: الاتصال هو عملية نحاول من خلالها توصيل أفكارنا، آرائنا، رغباتنا، مشاعرنا للآخر.
 - العمل الجماعي: يحدث عندما يتعايش أعضاء فريق وهي تأكيد على روح الجماعة والعمل كفريق واحد
 - تمكين العاملين: توفير الحرية للأفراد للقيام بنجاح بما يريدونه مما يقلل الضوابط والقيود والحدود عليهم.
 - حل المشكلات واتخاذ القرار: لأن القرار مظهر مباشر لممارسة الإدارة لأعمالها والذي يتعلق عادة بحل المشاكل التي قد تواجه المنظمة.
- ونجد أيضا من صنفها إلى¹⁸:

- **طول دورة الحياة:** الكفاءات تمر بمرحلة البحث عن ثم تنتقل بعدها إلى مرحلة تحقيق عوائد، وصولاً إلى الفترة المعبرة عن مستوى الإبداع. بعدها تصل الكفاءات إلى نهاية .
- **التعلم الجماعي:** عملية استراتيجية تداوئية، تلعب دوراً خلاقاً في استيعاب المعرفة، المهارات والخبرات وتحويلها بشكل إبداعي إلى كفاءات.
- **صعوبة التقليد:** إكتساب الموارد البشرية ذات مميزات ترقى بها إلى مرتبة الكفاءات الجوهرية.
- **خلق القيمة للزبون:** خلق القيمة للزبون باعتباره مسألة مهمة ومطلبا حيويًا لضمان بقاء المؤسسات.
- **الليونة:** لمواجهة المنافسة؛

IV. الطريقة والإجراءات:

1. الجانب المنهجي:

أ. **مجتمع وعينة الدراسة:** تهتم هذه الدراسة بتقييم مساهمة المناخ التنظيمي في تنمية الكفاءات الجوهرية، وذلك بدراسة استطلاعية لآراء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة، بحيث تمثل مجتمع الدراسة في أساتذة الكلية (أستاذ مؤقت، أستاذ مساعد، أستاذ محاضر، أستاذ التعليم العالي) والبالغ عددهم 170 أستاذ، وتم أخذ عينة عشوائية تمثل (41.18%) من مجتمع الدراسة، فقد تم توزيع 70 استبانة، وقد بلغ عدد الاستبانات المعادة والصالحة للتحليل (48) استبانة أي ما نسبته 68.57%.

الجدول رقم(01): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	30	62.5 %
	أنثى	18	37.5 %
الرتبة العلمية	أستاذ مؤقت	06	12.5 %
	أستاذ مساعد	12	25 %
	أستاذ محاضر	30	62.5 %
	أستاذ تعليم عالي	00	00 %
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	12	25 %
	من 5 إلى 10 سنة	32	66.7 %
	من 11 إلى 15 سنة	00	00 %
	أكبر من 15 سنة	04	8.3 %

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

أ. **أداة الدراسة:** قد تبلورت أداة الدراسة من بعد الإطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة، وقد قامت الباحثة بتطوير استبانة لقياس أثر التمكين النفسي على مكونات رأس المال الفكري، وفيما يلي توضيح لأجزاء أداة الدراسة:

الجزء الأول: يتضمن خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الشخصية والوظيفية: (الجنس ، الرتبة، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: ويتضمن (12) فقرة تهدف إلى تحديد أبعاد المناخ التنظيمي: (القيادة. تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التحفيز).

الجزء الثالث: ويتضمن (14) فقرة، تهدف إلى تحديد أبعاد تنمية الكفاءات الجوهرية (الاستقطاب والاستبقاء، فرق العمل، خلق القيمة، تنمية الابداع).

- **مقياس التحليل:** تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يحسب أوزان تلك الفقرات على النحو الآتي:

الجدول رقم 02: سلم ليكرت الخماسي

موافق بشدة	5 درجات
موافق	4 درجات
محايد	3 درجات
لا أوافق	2 درجات
لا أوافق بشدة	1 درجة

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS)، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2008، ص: 540.

الجدول رقم 03: مستويات الأبعاد

ولتحديد مستوى كل بعد	
أكبر من 3.5	مرتفع
من 2.5 إلى 3.49	متوسط
أقل من أو يساوي 2.49	ضعيف

المصدر: عز عبد الفتاح، مرجع سابق، ص: 541.

- **أساليب التحليل الإحصائي:** تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية في اختبار فرضيات الدراسة:
 - مقياس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة اعتمادا على النسب المئوية والتكرارات وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 - تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- ب. **اختيار صدق الدراسة وثباتها:** تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال العلوم الإدارية، لغرض تحكيمها والتحقق من صدق فقراتها، وقد وافق المحكمون عليها بعد إجراء التعديلات الضرورية.
 - كما تم استخراج قيمة الثبات من خلال معامل كرونباخ ألفا (cronbach's alpha) للاستبانة ككل ولمتغيرات الدراسة على النحو التالي:

الجدول رقم (04): اختبار ثبات أداة الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
المناخ التنظيمي	12	0.868
الكفاءات الجوهرية	14	0.820
الاستبانة ككل	26	0.915

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يوضح الجدول رقم 01 قيم معاملات الثبات لمحموري الاستبانة والاستبانة ككل، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمتغير الأول المناخ التنظيمي وهي (0.868)، حيث أنها قيمة عالية وهذا يؤكد ثبات هذا المحور وإمكانية الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في التفسير والمناقشة ، كما تدل قيمة ألفا كرونباخ للمتغير الثاني الكفاءات الجوهرية (0.820) وهي قيمة عالية جدا وهذا ما يؤكد كذلك ثبات هذا المحور، ويتضح كذلك من قيمة الثبات للاستبانة ككل (0.915) وهي قيمة عالية جدا مما يدل على ثبات الاستبانة ككل وإمكانية الاعتماد عليها.

٧. عرض نتائج الدراسة:

1. مدى ملائمة المناخ التنظيمي

الجدول رقم(05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المناخ التنظيمي

الأبعاد	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
القيادة	أجد الاحترام من قبل المسؤولين بالكلية وهذا ما يرفع من معنوياتي ويزيد من رغبتني في العمل	3,4583	1,20210	1	موافق
	يبادر المسؤولون بالكلية بتفويض البعض من صلاحياتهم إذا اقتضت الضرورة	2,9583	1,11008	2	محايد
	ألاحظ سعي الادارة بجد على زيادة تمكيننا كلما سنحت الفرصة بذلك	2,4583	0.92157	3	غير موافق
	إدارتنا تعتبرنا رأسمالها الحقيقي لذلك نجدها تسخر كافة الجهود لاستثماره	2,4167	0.91868	4	غير موافق
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	تسعى كليتنا جاهدة لمواكبة المستجدات التكنولوجية التي من شأنها تطوير أساليب العمل	2.1250	0.73296	3	غير موافق
	نعتمد في كليتنا على نظم معلومات متطورة تتواءم واستخدامات الإدارة الحديثة	2.0000	0.77184	4	غير موافق
	أجد سهولة ووضوح في خطوات وقنوات الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية بالكلية	3.0000	1.05185	2	محايد
	إدارتنا تعتبرنا رأسمالها الحقيقي لذلك نجدها تسخر كافة الجهود لاستثماره	3.2500	1.13924	1	محايد
التحفيز	طبيعة العمل بكليتنا تنمي شعور المحبة والتعاون بيننا	2.5417	1.05100	1	غير موافق
	يوجد بالكلية نظام حوافز فعال يتميز بالعدالة	2.0833	0.82083	4	غير موافق
	أحصل على التقدير والدعم عند القيام بأعمال مميزة سواء كانت داخل أو خارج الكلية	2.4167	0.91868	2	غير موافق
	يعتبر التركيز على الجدارة والاستحقاق في الترقية أمر مفروغ منه عند مسؤولينا	2.2917	0.98841	3	غير موافق

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

بالنسبة للنتائج التي أظهرها الجدول السابق يتضح تباين وتشتت نوعا ما في إجابات أفراد عينة الدراسة. فقد جاءت العبارات 1 و 2 و 7 و 8 و 9 بانحراف معياري أكبر من الواحد، وجاءت العبارة (3) لتظهر المحاولة المحتشمة للإدارة لتمكين الأساتذة وهذا بمتوسط حسابي (2.45823) وانحراف (0.918) إذ نجد عدم موافقة الأساتذة على هذا المبدأ إلا البعض منهم يرون عكس ذلك، وجاءت العبارة (4) لتوضح مساعي إدارة الكلية لاقتناء أحدث التكنولوجيات التي من شأنها تسهيل العمل والبحث للأساتذة حيث قدر المتوسط الحسابي ب(2.125) وبانحراف معياري(0.73296) والأمر نفسه بالنسبة لأنظمة المعلومات في العبارة (5) حيث لاحظنا في السنوات الأخيرة الاعتماد الكبير على نظم المعلومات في مختلف المهام والوظائف بالكلية. وجاءت العبارة(10) جاءت لتبين بأن هناك نوع من العدالة في نظام الحوافز وهذا بمتوسط حسابي(2.0833) وانحراف معياري(0.82083)، كما جاءت العبارة(11) لتوضح بأن التقدير والدعم عند القيام بأعمال مميزة سواء كانت داخل أو خارج الكلية حتى وإن كان موجود يبقى محتشم وهذا بمتوسط حسابي(2,4167) وانحراف معياري(0.91868). أما عن الترقية والتركيز فيها على الجدارة والاستحقاق فهذا أمر يبقى بعيد نوعا ما إلا في مواقف نادرة فقد جاءت العبارة 12 بمتوسط حسابي(2.2917) وبانحراف معياري(0,98841). ويمكن تلخيص نتائج أبعاد متغير المناخ التنظيمي في:

الجدول رقم(06): المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لأبعاد المناخ التنظيمي

أبعاد المناخ التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
القيادة	2.8229	0.84261	1	متوسط
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	2.5938	0.67954	2	متوسط
التحفيز	2.3333	0.66311	3	متوسط
المناخ التنظيمي	2.5833	0.62550		متوسط

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول رقم (06) أن المتوسط العام لمتغير المناخ التنظيمي بلغ (2.5833) وبانحراف معياري بلغ (0.62550)، وتبين كذلك أن إدراك المناخ التنظيمي من خلال القيادة كان بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي قدره (2.8229) وهو أعلى متوسط حسابي، في حين تكنولوجيا الإعلام والاتصال بلغ متوسطها الحسابي (2.5938)، في حين حصل التحفيز على متوسط حسابي(2.3333) وبمستوى متوسط.

2. تنمية الكفاءات الجوهرية:

الجدول (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة الكفاءات الجوهرية

الأبعاد	عبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
الاستقطاب والاستبقاء	تستقطب الكلية أساتذتها وفقا لخطة معدة مسبقا تخضع لمعايير دقيقة	2,1250	0.84110	4	غير موافق
	تختار الكلية الكفاءات البشرية التي تتطابق مع المناصب الشاغر	2,3333	1,03827	3	غير موافق
	يجد الأساتذة المستقطبين الإمكانات اللازمة لتعزيز قدراتهم داخل الجامعة	2,6667	0.95279	1	غير موافق

غير موافق	2	0.96664	2.5417	تسعى المؤسسة لزيادة الرصيد المعرفي للأستاذ من خلال منحه فرصة التنقل بين المقاييس وفتح فضاء وفرصة للبحث	فرق العمل
غير موافق	1	0.91868	2.5833	تتبع المؤسسة أسلوب تشكيل فرق العمل في إنجاز المهام	
غير موافق	2	0.81541	2.3750	يتبنى كل فريق أساليب عمل يتماشى مع تصوراتهم المشتركة	
غير موافق	2	0.81541	2.3750	تعمل إدارة الكلية على نشر ثقافة تقاسم المعارف بين الأساتذة	
محايد	3	1.16692	3.0000	تعكس جودة التعليم لدى الكثير من الطلبة بكليتنا، المعارف المتميزة لأساتذتنا	خلق القيمة
غير موافق	4	0.97849	2.7500	تجري الكلية تحسينات مستمرة على طرق التدريس لضمان الوصول إلى التميز	
محايد	2	1.10367	3.1250	يتخرج من الكلية طلبة متميزين ذوي كفاءات عالية تمكنهم من دخول سوق العمل والبحث العلمي بكل جدارة	
موافق	1	1.30466	3.5000	النتائج المحققة من قبل طلبة الكلية في المسابقات الوطنية تعتبر تحدي وعقبة لباقي لطلبة عبر الوطن	
موافق	1	1.02105	3.7500	أجعل من الخيارات التي تواجهني في العمل فرص للتعلم وتوسيع خبراتي	تتمية الإبداع
غير موافق	2	0.79783	2.2917	تعتمد إدارتنا على جلسة عصف الأفكار لمواجهة المشاكل الحالية والمتوقعة وتهتم بتشجيع التفكير الإبداعي	
غير موافق	3	0.77070	2.2083	القرارات المتخذة من قبل إدارتنا تتجاوز القرار الروتيني إلى فكرة إبداعية وهذا من أسرار تفوق كليتنا	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

بالنسبة للنتائج التي أظهرها الجدول السابق يتضح تباين وتشتت نوعا ما في إجابات أفراد عينة الدراسة. في كل من العبارات (14، 20، 22، 23، 24). أما في العبارة (13) نجد توافق نوعا ما حول موضوع محاولة الكلية استقطاب أساتذتها وهذا ما نلمسه من خلال تحديد الاحتياجات السنوية ومحاولة اقتناء أكفء الأساتذة في مسابقة التوظيف. وقد جاءت العبارة (16) بمتوسط حسابي (2.6667) وانحراف معياري (0.95279) فبالكلية نجد بأن هناك مكتبة تضم مجموعة هائلة من الكتب والأبحاث الذي قد تساعد الأستاذ على تطوير قدراته وتعزيزها كما يقام بالكلية سنويا أيام دراسية وملتقيات من شأنها فتح آفاق البحث لكل الباحثين. أما عن تنقل الأساتذة بين المقاييس ومحاولة الزيادة من رصيدهم المعرفي فقد جاءت العبارة (17) بمتوسط حسابي (2.7145) وانحراف معياري (0.96664) أي نلمس صعوبة كبيرة في تنقل الأساتذة بين المقاييس خصوصا مع تمسك البعض منهم ببعض المقاييس وعدم رغبة البعض في تنويع انطلاق من فكرة التخصص. وجاءت العبارة (18) و (19) لتبين أسلوب فرق العمل المتبع في كلية والتنسيق بين هاته الأخيرة بمتوسطات حسابية (2.58) و (2.37) وانحراف معياري (0.918) و (0.815) حيث نجد في بعض المرات تشكل بعض من الفرق من الأساتذة لانجاز بعض المهام حيث تعمل هاته الفرق بتنسيق فيما بينها. وجاءت العبارة (20) لتثبت عمل إدارة الكلية على نشر ثقافة تقاسم المعارف بين الأساتذة وهذا بمتوسط حسابي (2.375) وانحراف معياري (0.815) وهذا نظرا للأهمية البالغة لمشاركة المعرفة وما لها من تأثير على زيادة الرصيد المعرفي للأساتذة. كما لوحظ بأن هناك تحسينات مستمرة تجربها الكلية على طرق التدريس فقد جاءت العبارة (21) بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (0.97) رغم أن هناك تباين في إجابات أفراد العينة إلا أن هناك محاولات محتشمة للحث على تطوير أساليب

التدريس على اعتبار أن كل أستاذ يقوم بذلك من تلقاء نفسه ففي كل مرة ينقح من محاضراته وأساليبه العمل وفق المستجدات الحاصلة. كما جاءت العبارة (25) بمتوسط حسابي (2.29) وانحراف معياري (0.79) حيث يتفق الأساتذة على أن الإدارة تشجع التفكير الإبداعي ومحاولة الاستماع للأفكار الجديدة التي يقترحها الأساتذة لحل المشاكل العالقة. وفي نفس السياق يؤكد الأساتذة مرة أخرى أن القرارات المتخذة من قبل الإدارة ليست بالقرارات الروتينية وإنما تتجاوز ذلك إلى أفكار إبداعية وهذا ما أكدته العبارة (26) وهذا ما يمكن ارجاعه إلى طبيعة المشاكل المعقدة التي أصبحت الحلول الروتينية لا تجدي نفعا معها.

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الكفاءات الجوهرية

أبعاد الكفاءات الجوهرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
الاستقطاب والاستبقاء	4167.2	705850.	4	متوسط
فرق العمل	4444.2	712380.	3	متوسط
خلق القيمة	0937.3	886700.	1	متوسط
تنمية الإبداع	7500.2	654140.	2	متوسط
الكفاءات الجوهرية	6875.2	534040.		متوسط

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن تصورات المستجوبين لعبارات الكفاءات الجوهرية، قد جاءت متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (2.6875)، فيما أظهرت نتائج بعد الاستقطاب والاستبقاء بمتوسط حسابي بلغ (2.4167)، في حين حصل بعد فرق العمل على متوسط حسابي قدره (2.4444)، أما خلق القيمة فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.0937)، وفي الأخير بعد تنمية الكفاءات الجوهرية بمتوسط حسابي بلغ (2.7500) وكلها بدرجة متوسطة.

3. تحليل علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة

الجدول (09): نتائج تحليل الانحدار بين المناخ التنظيمي والكفاءات الجوهرية

مستوى الدلالة	المناخ التنظيمي				متغير مستقل / متغير تابع	
	F	R ²	T	Beta	الاستقطاب والاستبقاء	فرق العمل
0.007	8.129	0.150	2.851	0.388		
0.000	46.304	0.502	6.805	0.708		
0.000	35.529	0.436	5.961	0.660		
0.000	45.428	0.497	6.740	0.705		
0.000	116.761	0.717	10.806	0.847		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

- تشير قيمة معامل (Beta) بين المناخ التنظيمي والكفاءات الجوهرية والبالغة (0.847) إلى علاقة قوية بينهما عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، كما بلغت قيمة معامل التحديد 0.717 أي أن 71.7% من الكفاءة الجوهرية يفسره المناخ التنظيمي، ونلاحظ أن قيمة T والبالغة 10.806 المحسوبة وهي أكبر من قيمتها الجدولية وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$). كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية وهذا

- بدلالة F والبالغة 116.761 وذلك استنادا إلى مستوى المعنوية الذي يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha \leq 0,05$).
- تميز قيمة معامل (Beta) بين المناخ التنظيمي والاستقطاب والاستبقاء والبالغة (0.388) إلى وجود علاقة طردية ضعيفة عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$)، فقد بلغت قيمة (t = 2.851) كما بلغ معامل التحديد 0.150 أي أن 15% من الاستقطاب والاستبقاء يفسره المناخ التنظيمي وهي مقبولة، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية وهذا بدلالة F والبالغة 8.129 وذلك استنادا إلى مستوى المعنوية الذي يبلغ (0.007) وهو أقل من مستوى معنوية المفروض وهو ($\alpha \leq 0,05$).
 - تشير قيمة معامل (Beta) بين المناخ التنظيمي وفرق العمل والبالغة 0.708 إلى وجود علاقة طردية قوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، فقد بلغت قيمة (t = 6.805) وهي دالة إحصائية عند (0.000) مستوى الدلالة، كما بلغ معامل التحديد (0.502) أي أن 50.2% من فرق العمل يفسره المناخ التنظيمي وهي نسبة مقبولة جدا. كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية وهذا بدلالة F المحسوبة والبالغة 46.304 وذلك استنادا إلى مستوى المعنوية الذي يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض.
 - تشير قيمة معامل (Beta) بين المناخ التنظيمي وخلق القيمة والبالغة (0.660) إلى علاقة قوية طردية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بدلالة T المحسوبة بينهما والبالغة (5,961) وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.000)، بلغ معامل التحديد R^2 0.436 أي أن 43.6% من خلق القيمة يفسره المناخ التنظيمي وهي نسبة مقبولة جدا، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية وهذا بدلالة F المحسوبة بينهما والبالغة 35.529 وذلك استنادا إلى مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض.
 - تشير قيمة معامل (Beta) بين المناخ التنظيمي وتنمية الابداع والبالغة (0.705) إلى علاقة طردية قوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بدلالة T المحسوبة بينهما والبالغة (6.740) وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.000)، بلغ معامل التحديد R^2 0.497 أي أن خلق القيمة يفسر 49.7% من الكفاءات الجوهرية، والباقي يعود إلى متغيرات أخرى، وتعد هذه القيمة معنوية بدلالة معنوية قيمة F المحسوبة بينهما والبالغة 45.428 وذلك استنادا إلى مستوى معنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض.

VI. الخلاصة:

- ما يمكنه قوله في الأخير أن لا أحد يستطيع أن ينكر دور المناخ التنظيمي في تنمية الكفاءات الجوهرية، وهذا وفقا لما توصل له من نتائج في الدراسة ويمكن تلخيص ما تم استنتاجه وأهم التوصيات فيما يلي:
- **الاستنتاجات:** بعد الدراسات الاستطلاعية والمسح المكتبي خلصنا لمجموعة من النتائج وهي:
- تشير قيمة معامل (Beta) بين المناخ التنظيمي والكفاءات الجوهرية والبالغة (0.847) إلى علاقة قوية بينهما عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية وهذا بدلالة F والبالغة 116.761 وذلك استنادا إلى مستوى المعنوية الذي يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha \leq 0,05$).
 - المتوسط العام لمتغير المناخ التنظيمي بلغ (2.5833) وبانحراف معياري بلغ (0.62550)، وتبين كذلك أن إدراك المناخ التنظيمي من خلال القيادة كان بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي قدره (2.8229) وهو أعلى متوسط حسابي، في حين تكنولوجيا الإعلام والاتصال بلغ متوسطها الحسابي (2.5938)، في حين حصل التحفيز على متوسط حسابي (2.3333) وبمستوى متوسط.

- تشير المعطيات الإحصائية لتصورات المستجوبين لعبارات الكفاءات الجوهرية، بأنها متوسطة في كل أبعادها فيما أظهرت نتائج بعد الاستقطاب والاستبقاء بمتوسط حسابي (2.4167)، في حين حصل بعد فرق العمل على متوسط حسابي قدره (2.4444)، أما خلق القيمة فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.0937)، وفي الأخير بعد تنمية الكفاءات الجوهرية بمتوسط حسابي (2.7500) وكلها بدرجة متوسطة.

- التوصيات:

- ان طبيعة البيئة المتغيرة والتطورات الحاصلة في حقل الادارة خصوصا والعلوم الانسانية عموما يستدعي الاهتمام بمفهوم الكفايات الجوهرية واعطاءها الاهتمام الذي يستحقه.
- اعتراف القادة والمسؤولين بالكلية بأهمية هاته الكفاءات ومدى حساسيتها ومحاولة توفير المناخ المناسب لها للوصول إلى التميز.
- مواكبة أحدث تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتفعيل أنظمة المعلومات بها لأجل توفير التسهيلات اللازمة للممارسة الكفاءات مهامها وأبحاثها بكل حرية.
- الاهتمام واعطاء الأولوية للبرامج التدريبية والتطويرية اللازم لتنمية الكفاءات الموجودة بالكلية وتحويلها الى كفاءات جوهرية.
- وضع نظام للحوافز متكامل وفعال يمكن ان يساهم في زيادة دافعية الكفاءات الجوهرية نحو التميز الاكثر في الأداء.
- تفعيل الندوات والأيام الدراسية وتوفير التسهيلات لكل الباحثين لتحقيق النفع العام.
- تمكين الأساتذة وفتح الفرص أمامهم دون أي قيود ووضع قوانين وللوائح ،
- ترسيخ مبدأ الاحترام والتعاون في الكلية وتقديم المعنوي لكل الكفاءات التي تستحق فعلا التحفيز المعنوي الذي ينمي شعور المحبة؛
- تشجيع فرق العمل وتنشيطها وتفعيلها داخل الكلية.

VII. الهوامش والإحالات:

¹: In S. R. Clegg & J. R. Bailey, **Later published as Organizational Climate**. (Eds.), International Encyclopedia of Organization Studies, Vol 3 (pp. 1028-1030). Thousand oaks, CA: Sage Publications.p: 1.

²: شامي صليحة، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين" مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2009/2010 ص 08.

³: محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، (ط4)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص: 258.

⁴: محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، (ط1)، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2004، ص: 88.

⁵ Lorain Jean, Burnet « climat Organisationnel Satisfaction au travail et perception on du Syndicalisme », Revue: relatind.vol.n4.p669.

⁶: Patricia W. Stone, Michael I. Harrison, Penny Feldman, Mark Linzer, Timothy Peng, Douglas Roblin, Jill Scott-Cawiezell, Nicholas Warren, Eric S. Williams, **Organizational Climate of Staff Working, Conditions and Safety—An Integrative Model**, *Advances in Patient Safety: Vol. 2*, p: 467.

⁷: شامي صليحة، المرجع السابق، ص: 10.

⁸: Nizard george, « les melamorphoses de l'entreprize(pour une sosiologie du management », conomica , paris, 1991, p88, 1991, p88

⁹: محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، (ط4)، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص: 307.

¹⁰: زاهد محمد ديرى، السلوك التنظيمي، (01)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص: 311.

¹¹: عبوي رزید منیر، التنظيم الإداري - مبادئ وأساسيات، ط4، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص: 123.

¹²: C.K. Prahalad and Gary Hamel, **The core competence of the corporation**, Review Haravard Busness, Mai 1990, p: 81

¹³ Moacir de Miranda Oliverior, **Linking Dtraegy and the knowledge of the frim**, Departement of management of the university of Sao Paulo and ESPM, june 1998. P: 31.

¹⁴ Tim. A, Voigtearar, **Knowledge copetenceies for leveraging core products in global Marekets** , Uni-giessen, Mibes E Book, 2008. Pp: 174,175.

¹⁵: Palmarudi Mappigau, Hastan, **Core competence and Sustainable Competitve Advantage of small weaving industries (SIs) in Wajo District**, south Sulawesi, International conference on small medium enterprises development with a theme innovation and sustainability in SME development, Icsmed 2012. P: 161.

¹⁶: علي حسون الطائي، تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية "دراسة مقارنة" في مستشفى ببغداد التعليمي والشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية المجلد / 13 ع / 45 لسنة 2007 ، ص: 117.

¹⁷: شفاء محمد علي العزاوي، أيمن هادي طالب الطائي، تأثير المقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي ، بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية، ص ص: 165، 167.

¹⁸: أسماء زكري، دور امكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التمييز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نفاوس

مصبرات - باتنة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص اقتصاد إداري، جامعة محمد خيضر بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017/2016. ص ص: 95-97.