

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة



جامعة 8 ماي 1945 قالمة
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مخبر الفلسفة والدراسات الإنسانية الاجتماعية ومشكلات الإعلام والاتصال

أطروحة

لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث

الشعبة: علم اجتماع

الميدان: العلوم الاجتماعية

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

من إعداد:

عزيزي زهرة

بعنوان

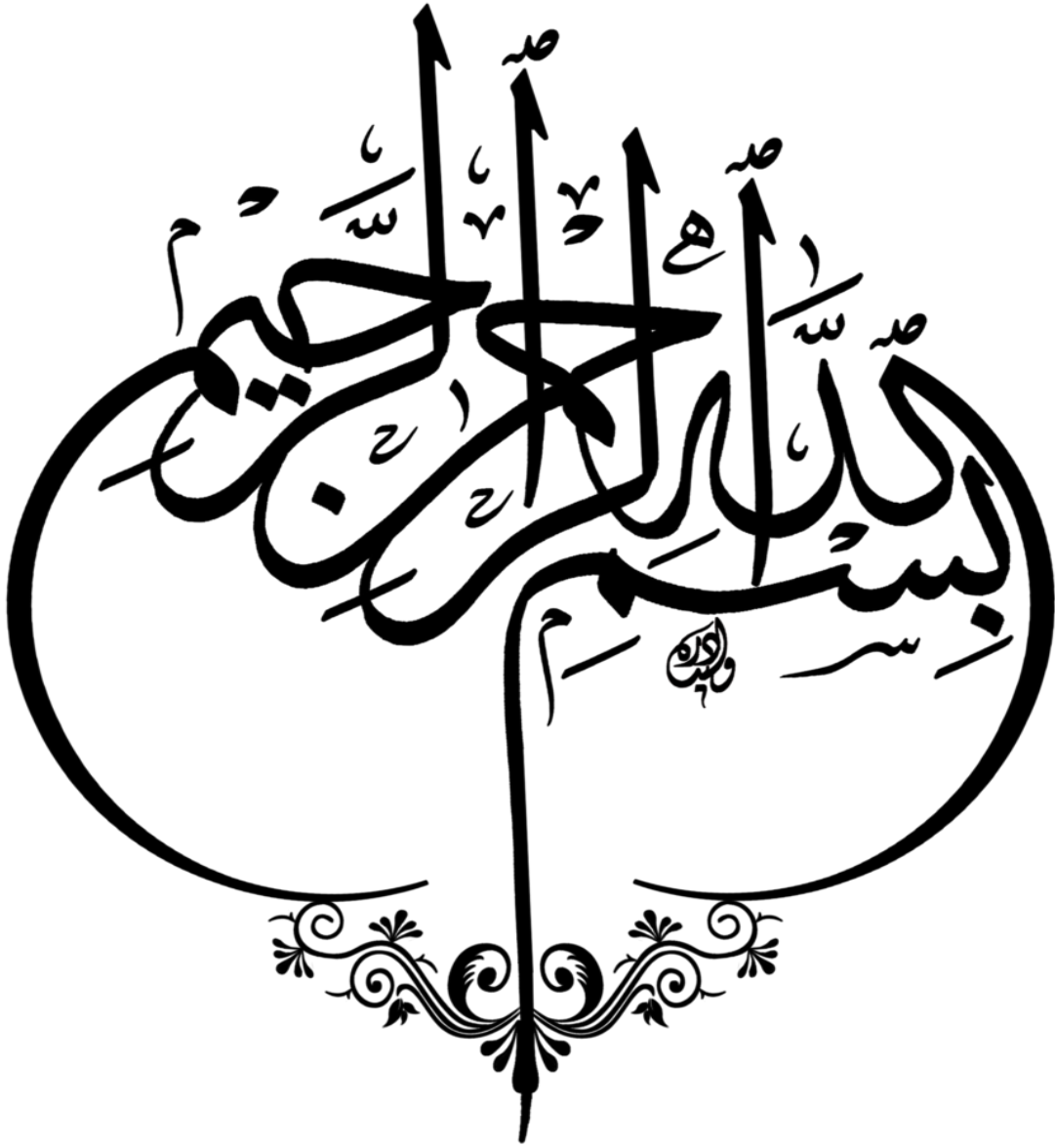
دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التطوير التنظيمي

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

بتاريخ: 9 فيفري 2026

الاسم واللقب	الرتبة	
السيد عبد العزيز جاهمي	أستاذ التعليم العالي	بجامعة 8 ماي 1945
السيدة بن صويلح ليليا	أستاذ التعليم العالي	بجامعة 8 ماي 1945
السيد بوصنوبرة عبد الله	أستاذ التعليم العالي	بجامعة 8 ماي 1945
السيد تريكي حسان	أستاذ التعليم العالي	بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف
السيد ميراني حسان	أستاذ التعليم العالي	بجامعة باجي مختار عنابة
السيد محبوبي رفيق	أستاذ محاضر أ	بجامعة 8 ماي 1945

السنة الجامعية: 2025-2026



لِيَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ فَرَبَّاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ
صدق الله العظيم

[سورة المجادلة: الآية 11]

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى الذي أعاننا ووفقنا لإكمال هذا العمل
وانطلاقاً من حديث الرسول عليه الصلاة والسلام "من لم يشكر الناس لم
يشكر الله"

يسعدني أن أتقدم بمجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة الدكتور ليلى بن
صويحح رئيسة لجنة التكوين في الدكتوراه، ومشرفة على هذا العمل، والتي لم
تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها القيمة وكانت لنا سندا في إنجاز وإخراج
في هذه الصورة

شكراً أستاذة، أنت خير مثال على رقي الفكر وحسن الخلق فعلى خطاك نسير
وبعلمك وأخلاقك نفتدي

إهداء

انتهت الرحلة ولم تكن سهلة، وها أنا الآن وبعون الله تعالى أتمم هذا العمل
أهدي عملي إلى معنى الحب والتفاني، إلى بسمة الحياة وسر الوجود، إلى من كان وعاءها سر نجاحي
وحناخها بلسم جراحي، إلى من قدمت تضحيات كبيرة حتى أتمكن من متابعة أحلامي أي
الغاية لولا وعمل اللامتناهي لما تمكنت من الوصول إلى هذه المرحلة.
إلى الذي رباني وكفح من أجلي... إلى من أحمل اسمه بكل فخر أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري
نجاحي.

إلى زوجي الغالي ورفيق دمي الذي كان سنداً في طريقي نحو النجاح في الدكتوراه، أشكر على إيمانك
بي ووعملك لي، شكراً لأنك جعلت الحياة أسهل طيلة إنجازي لهذا العمل.
إلى حمايتي التي مدت لي يد العون في هذه الرحلة، شكراً على كل لحظة قضيتها مع أطفالي (أمل،
آدم)

وللى إخوتي مروة، صفاء، نورهان، أشرف، أكرم ولى رفيقة دمي وحببتي وإخوتي زينب أنت
جزء من هذا النجاح،

دون أن أنسى صديقتي كميليا وأستاذتي الداعمة سعاد نزارى. وأخوات زوجي سارة،
نهاد، صبرينة.

فهرس المحتویات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
I	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	الملخص
2	مقدمة
الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة	
5	تمهيد
6	أولا: الإشكالية
9	ثانيا: فرضيات الدراسة
12	ثالثا: أهمية وأهداف الدراسة
13	رابعا: أسباب اختيار الموضوع
14	خامسا: مفاهيم الدراسة
28	سادسا: الدراسات السابقة
36	خلاصة
الفصل الثاني: التصورات النظرية لاستثمار رأس المال البشري	
38	تمهيد
39	أولا: الخلفية التاريخية لمفهوم رأس المال البشري.
41	ثانيا: أهمية رأس المال البشري
44	ثالثا: مكونات رأس المال البشري
46	رابعا: خصائص رأس المال البشري
48	خامسا: قياس رأس المال البشري
51	سادسا: أهمية ومبادئ الاستثمار في رأس المال البشري
55	سابعا: محددات الاستثمار في رأس المال البشري
58	ثامنا: النظريات المفسرة للاستثمار في رأس المال البشري

71	خلاصة
الفصل الثالث: التطوير التنظيمي منهج للتغيير والتحديد	
73	تمهيد
74	أولاً: التطور التاريخي للتطوير التنظيمي
78	ثانياً: أهداف وخصائص التطوير التنظيمي
81	ثالثاً: أساليب واستراتيجيات التطوير التنظيمي
90	رابعاً: مراحل التطوير التنظيمي
95	خامساً: معوقات التطوير التنظيمي
96	سادساً: النظريات المفسرة للتطوير التنظيمي
106	خلاصة
الفصل الرابع: الآليات التطبيقية لاستثمار رأس المال البشري ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي للجامعة	
108	تمهيد
109	أولاً: التعلم التنظيمي مدخل استراتيجي لتطوير المنظمات
113	ثانياً: ثقافة الصحة والسلامة المهنية في المنظمات
120	ثالثاً: الحوافز وتوجيه سلوك الفرد في المنظمة
123	رابعاً: آليات الاستثمار في رأس المال البشري ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي بالجامعة
137	خلاصة
الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة	
139	تمهيد
140	أولاً: مجالات الدراسة
144	ثانياً: منهج الدراسة
145	ثالثاً: أدوات الدراسة
158	رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة
169	خلاصة
الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية واختبار الفرضيات	
171	تمهيد
172	أولاً: تحليل نتائج متغير الاستثمار في رأس المال البشري

184	ثانيا: تحليل نتائج متغير التطوير التنظيمي
194	ثالثا: اختبار الفرضيات
204	خلاصة
الفصل السابع: مناقشة النتائج	
206	تمهيد
207	أولا: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
214	ثانيا: مناقشة النتائج على ضوء الأهداف
216	ثالثا: مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة
220	رابعا: مناقشة النتائج على ضوء النظريات
225	خامسا: النتائج العامة
229	خاتمة
232	قائمة المصادر والمراجع
260	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
43	جدول يوضح أهمية الاستثمار في رأس المال البشري	1
65	جدول يلخص نظرية x, y	2
143	جدول يوضح توزيع عدد الأساتذة في الجامعة حسب كل كلية	3
146	جدول يبين توزيع عدد فقرات الاستبيان حسب كل محور.	4
146	جدول يوضح أوزان عبارات القياس	5
147	جدول يوضح المتوسطات المرجحة لفقرات والاتجاه الموافق لها	6
147	جدول يوضح الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين)	7
148	جدول يوضح معامل الارتباط لبعء التعلم التنظيمي	8
149	جدول يوضح معامل الارتباط لبعء الصحة والسلامة المهنية	9
150	جدول يوضح معامل الارتباط لبعء الحوافز	10
151	جدول يوضح معامل الارتباط لبعء تمكين الأستاذ الجامعي	11
152	جدول يوضح معامل الارتباط لبعء الأمن الوظيفي	12
153	جدول يوضح معامل الارتباط لبعء الإدارة بالمشاركة	13
154	جدول يوضح الصدق البنائي لأداة الدراسة	14
155	جدول يوضح معامل ألفا كرونباخ لمحور الاستثمار في رأس المال البشري	15
156	جدول يوضح معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الاستثمار في رأس المال البشري	16
156	جدول يوضح معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحور التطوير التنظيمي	17
157	جدول يوضح معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد التطوير التنظيمي	18
159	جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	19
160	جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	20
161	جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	21
163	جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الشهادة العلمية المتحصل عليها	22

164	جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية	23
165	جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	24
167	جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير كلية الانتماء	25
172	جدول يوضح درجات مفردات العينة حول بعد التعلم التنظيمي	26
175	جدول يوضح درجات مفردات العينة حول بعد الصحة والسلامة المهنية	27
180	جدول يوضح درجات مفردات العينة حول بعد الحوافز	28
184	جدول يوضح درجات مفردات العينة حول بعد تمكين الأستاذ الجامعي	29
187	جدول يوضح درجات مفردات العينة حول بعد الأمن الوظيفي	30
191	جدول يوضح درجات مفردات العينة حول بعد الإدارة بالمشاركة	31
194	جدول يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	32
195	جدول يوضح نتائج اختبار Leven	33
196	جدول يوضح العلاقة الارتباطية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتمكين الأستاذ الجامعي.	34
199	جدول يوضح العلاقة الارتباطية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق الأمن الوظيفي.	35
201	جدول يوضح العلاقة الارتباطية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة	36
203	جدول يوضح العلاقة الارتباطية بين الاستثمار في رأس المال البشري والتطوير التنظيمي	37

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	يوضح النموذج الفرضي للدراسة	1
46	يوضح مكونات رأس المال البشري	2
57	يوضح محددات الاستثمار في رأس المال البشري	3
63	يوضح هرم ماسلو للحاجات	4
70	يوضح العلاقات التي تشكلها نظرية الاستثمار في رأس المال البشري	5
78	يوضح التطور التاريخي للتطوير التنظيمي	6
94	يوضح مراحل تطبيق عملية التطوير التنظيمي	7
116	يوضح المراحل التي مر بها نظام الصحة والسلامة المهنية	8
160	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	9
161	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	10
162	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	11
163	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الشهادة العلمية المتحصل عليها	12
164	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية	13
166	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	14
167	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير كلية الانتماء.	15
207	يوضح العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق تمكين الأستاذ	16
211	يوضح العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق الأمن الوظيفي للأستاذ	17
213	يوضح العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وتفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة	18

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده الثلاثة (التعلم التنظيمي، الصحة والسلامة المهنية، الحوافز) في تحقيق التطوير التنظيمي بالجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، من منطلق أنهم يشكلون العنصر الفاعل في قيام الجامعة بأدوارها المتنوعة المتعلقة (بالتدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع) وتحسين قدرتها على التعامل مع التطورات العالمية المتسارعة، وهو ما يدفعها إلى زيادة الاهتمام به وتوسيع الإنفاق عليه لتنمية قدراته ومهاراته ووصوله إلى مستوى الأداء المتميز الذي يسهم في تحقيق الآمال المرجوة من التعليم الجامعي في ظل مجتمع المعرفة والمرتبطة بإعداد وتكوين جيل جديد من الخريجين القادرين على الإبداع والابتكار والمنافسة وتلبية متطلبات سوق العمل المتغيرة باستمرار.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في مقاربتها لأهم المداخل الإدارية الحديثة في الإدارة والتنظيم، الاستثمار في رأس المال البشري حيث أن عنصر النجاح لأي منظمة يرتبط بمدى قدرتها على الاهتمام بمواردها البشرية وتوسيع الإنفاق عليها لتطويرها وتنمية قدراتها وإكسابها معارف ومهارات جديدة تسهم في تحقيق الإبداع والابتكار، والتطوير التنظيمي الذي أصبح في مقدمة القضايا التي يعنى بها الفكر الإداري الحديث كونه يهدف إلى تحسين مناهج التسيير وزيادة قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات في ظل ديناميكية بيئة الأعمال.

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة قلمة والبالغ عددهم 1009 عضواً، تم استخدام الاستمارة الإلكترونية كأداة لجمع البيانات من مفردات العينة التي تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة، والتي قدر حجمها بـ: 209 أستاذاً، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي كونه الأنسب للتعرف على واقع الاستثمار في رأس المال البشري بالجامعة محل الدراسة ودوره في تحقيق التطوير التنظيمي.

تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss. V26) في تحليل البيانات، وبذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده الثلاثة (التعلم التنظيمي، الصحة والسلامة المهنية، الحوافز) وتحقيق تمكين الأستاذ الجامعي عند مستوى دلالة $0.05 \leq$ بدرجات متفاوتة حيث حصل التعلم التنظيمي على أعلى معامل ارتباط حيث يساوي (0.602) تليه الحوافز بمعامل ارتباط بلغ (0.449) وأخيراً بعد الصحة والسلامة المهنية بمعامل ارتباط (0.317).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده الثلاثة (التعلم التنظيمي، الصحة والسلامة المهنية، الحوافز) وتحقيق الأمن الوظيفي للأستاذ الجامعي عند مستوى دلالة $0.05 \leq$ وتشكل الحوافز

ملخص الدراسة

أكثر أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري مساهمة في تحقيق الأمن الوظيفي للأستاذ الجامعي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.738) تليه الصحة والسلامة المهنية بمعامل ارتباط قدره (0.603)، ثم التعلم التنظيمي بمعامل ارتباط قيمته (0.519).

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده الثلاثة (التعلم التنظيمي، الصحة والسلامة المهنية، الحوافز) وتفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة عند مستوى دلالة $0.05 \leq$ اذ تلعب الحوافز دورا كبيرا في ذلك بمعامل ارتباط (0.366) يليها التعلم التنظيمي بقيمة (0.258)، أما الصحة والسلامة المهنية فلم تظهر أي مساهمة أو تأثير في تفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة حيث بلغ معامل الارتباط (0.043).

الكلمات المفتاحية: الاستثمار في رأس المال البشري، التطوير التنظيمي، التعلم التنظيمي، الصحة والسلامة المهنية، الأمن الوظيفي، الإدارة بالمشاركة.

Abstract:

The current study aims at identifying the role of the investment in human capital through its three dimensions of organizational learning, occupational health and safety, as well as incentives in achieving organizational development at the university of 8 May 1945 Guelma, from the perspective of faculty members. They are considered the essential element of the faculty that enables the university to fulfil its various roles in teaching, scientific research, and community services, as well as in enhancing its ability to cope with rapid global developments. Therefore, the attention and spending on human capital has been increased in order to develop its capabilities and skills as well as to reach a distinguished level of performance that realize the aspirations of higher education within a knowledge-based society. Such aspirations are linked to preparing and shaping a new generation of graduates who are capable of creativity, innovation, competitiveness, and meeting the ever-changing demands of the labour market.

This study is important due to its approach to one of the most significant modern administrative and organizational approaches: investment in human capital. The success of any organization is closely tied to first its ability to focus on its human resources and increase spending on their development, enhancing their capabilities and equipping them with new knowledge and skills that contribute to creativity and innovation. Second, its organizational development that has become a top priority in modern management thought because it aims to improve management methods and increase organizations' ability to adapt to change in the dynamic business environment.

The study population consists of all faculty members at the University of Guelma, 1,009 members in total. An electronic questionnaire was used as the data collection tool for the sample, which was selected using a simple random sampling method. The sample size was 209 professors. The descriptive approach was adopted, as it is the most suitable to identify the reality of the human capital investment at the studied university and its role in achieving organizational development.

The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS v.26) was used for data analysis. The study reached a set of findings, the most important of which are:

- There is a statistically significant relationship between investment in human capital through its three dimensions (organizational learning, occupational health and safety,

and incentives)—and the empowerment of university professors at a significance level of ≤ 0.05 , with varying degrees of correlation. The organizational *learning* showed the highest correlation coefficient (0.602), followed by *incentives* (0.449), and finally *occupational health and safety* (0.317).

- There is a statistically significant relationship between investment in human capital (in its three dimensions) and the achievement of *job security* for university professors at a significance level of ≤ 0.05 . *Incentives* were the strongest contributor, with a correlation coefficient of (0.738), followed by *occupational health and safety* (0.603), and *organizational learning* (0.519).
- There is a statistically significant relationship between investment in human capital (organizational learning, occupational health and safety, and incentives) and the implementation of *participatory management* at a significance level of ≤ 0.05 . *Incentives* play a major role (correlation coefficient = 0.366), followed by *organizational learning* (0.258). However, *occupational health and safety* showed no significant contribution or effect in activating participatory management, with a correlation coefficient of only (0.043).

Keywords: Human capital investment, organizational development, organizational learning, occupational health and safety, job security, participatory management.

نقدية

أصبحت المعرفة هي المكون الرئيسي للنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر، وصار العالم يتعامل فعليا مع صناعات معرفية ينتجها العقل البشري، وهو ما جعل المورد البشري يحظى بمكانة كبيرة وأصبحت أهميته تفوق أهمية الموارد الأخرى كونه يعتبر موردا استراتيجيا ومصدرا للإبداع، لذا لا بد من توفير كل ما من شأنه أن يرتقي به وينعكس إيجابا على ممارساته وتحقيق الاستفادة منه. ويعتبر الاستثمار في رأس المال البشري أحد الاستراتيجيات الحديثة التي تركز على تحقيق ذلك، فتوسيع الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات المورد البشري ليس تكلفة بقدر ما هو عائد مريح واستثمار فعال على المدى الطويل.

ويرتبط الاستثمار في رأس المال البشري بقدرة المنظمات على تحقيق التطوير التنظيمي الذي أصبح من المواضيع الهامة التي تخطى بالبحث في الحقل السوسيو-تنظيمي باعتباره إحدى استراتيجيات الإصلاح والهندرة التنظيمية التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال تركيزه على مبدأ التغيير المستدام الذي يحقق الكفاءة والفعالية.

وانطلاقا من أن الجامعة تشكل إحدى الركائز الأساسية في المجتمع نظرا للدور الهام الذي تقوم به في قيادة عملية التعليم والبحث العلمي وتنمية المجتمع، ولكونها مطالبة بمتابعة كل المستجدات التي تحدث في البيئة المحيطة بها وضرورة الاستجابة لها، أصبح التطوير التنظيمي يشكل أحد الخيارات الاستراتيجية التي يجب عليها اعتمادها في تحسين فاعليتها والتغلب على الصعوبات التي تعيق انتقالها من الوضع الراهن إلى ما تطمح إليه، فهو يتضمن تغييرات شاملة تشمل التحسين المستمر لكل البرامج والسياسات التي تعتمدها الجامعة في أداء وظائفها وتقديم خدماتها. وهذا يعتمد في المقام الأول على الاستثمار الناجح في رأس المال البشري لعضو هيئة التدريس، فالموارد البشرية القادرة على تحقيق هذا التغيير هي بلا شك موارد يتم تأهيلها وإعدادها وتنميتها وتطويرها باستمرار.

فالاستثمار في أعضاء هيئة التدريس يشكل جزءا من رؤية شاملة لتطوير الجامعة والاستثمار في مستقبلها كونه يسهم في تعزيز القدرات البحثية، تحسين العملية التعليمية ومخرجاتها، تعزيز المكانة التنافسية للجامعة، وتصبح أكثر قدرة على الاستجابة لمتطلبات التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين.

ولمعالجة إشكالية هذه الدراسة بطريقة منهجية واضحة المعالم ومترابطة الأجزاء قمنا بتوزيع مضامين

البحث على 7 فصول موضحة كما يلي:

مقدمة

- **الفصل الأول:** يتعلق بالإطار التصوري للدراسة يتناول إشكالية البحث، الفرضيات، أهمية وأهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، ثم مفاهيم الدراسة، وأخيرا الدراسات السابقة.
- **الفصل الثاني:** ويختص بالتصورات النظرية للاستثمار في رأس المال البشري، وتضمن نشأة مفهوم رأس المال البشري، أهمية رأس المال البشري، مكونات رأس المال البشري، خصائص رأس المال البشري، قياس رأس المال البشري، أهمية ومبادئ الاستثمار في رأس المال البشري، محددات رأس المال البشري، النظريات المفسرة للاستثمار في رأس المال البشري
- **الفصل الثالث:** ويتعلق بالتطوير التنظيمي كمنهج للتغيير والتحديد، وتضمن التطور التاريخي للتطوير التنظيمي أهداف وخصائص التطوير التنظيمي، أساليب واستراتيجيات التطوير التنظيمي، مراحل التطوير التنظيمي، معوقات التطوير التنظيمي، وأخيرا النظريات المفسرة للتطوير التنظيمي
- **الفصل الرابع:** الآليات التطبيقية للاستثمار في رأس المال البشري ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي بالجامعة، وتضمن: التعلم التنظيمي مدخل استراتيجي لتطوير المنظمات، ثقافة الصحة والسلامة المهنية في المنظمات، الحوافز وتوجيه سلوك الفرد في المنظمة، الآليات التطبيقية للاستثمار في رأس المال البشري ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي للجامعة.
- **الفصل الخامس:** الإطار المنهجي للدراسة وتضمن: مجالات الدراسة، منهج الدراسة، أدوات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة.
- **الفصل السادس:** ويتعلق بتحليل المعطيات الميدانية واختبار الفرضيات، وتضمن تحليل نتائج متغير الاستثمار في رأس المال البشري، تحليل نتائج متغير التطوير التنظيمي، اختبار الفرضيات.
- **الفصل السابع:** ويتعلق بمناقشة نتائج الدراسة من خلال مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات، مناقشة النتائج على ضوء الأهداف، مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة، مناقشة النتائج على ضوء النظريات، وأخيرا النتائج العامة للدراسة.

الفصل الأول: الإطار

التصوري للدراسة

الفصل الأول:.....الإطار التصوري للدراسة

تمهيد:

حتى يستطيع الباحث إعداد بحثه العلمي يجب أن يسير وفق مجموعة من الخطوات المنهجية الواضحة التي يتم من خلالها الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية، انطلاقاً من بناء إشكالية البحث وصياغتها بأسلوب دقيق وواضح، ثم طرح أسئلة الدراسة التي نسعى للإجابة عنها من خلال صياغة الفرضيات، تبيان أهمية الدراسة وأهدافها، ثم التوجه نحو توضيح المبررات الرئيسية التي دفعتنا إلى دراسة هذا الموضوع، بالإضافة إلى توضيح مفاهيم الدراسة وضبطها بدقة، وأخيراً عرض الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث والتي تساعدنا على زيادة فهمنا واستيعابنا لموضوع البحث من ناحية ومناقشة نتائج البحث من ناحية أخرى.

الفصل الأول:الإطار التصوري للدراسة

أولاً: الإشكالية

إن الانفجار المعرفي الكبير والتطورات التكنولوجية الواسعة التي شهدتها العالم بداية من ثلاثينيات القرن الماضي أفرزت العديد من التحولات الاجتماعية والاقتصادية، التي كان لها تأثيرات عميقة على بيئة الأعمال فأصبحت بيئة غير مستقرة، تتسم بالتعقيد وزيادة وتيرة ومعدلات التقلب، ما جعل المنظمات أشد حاجة للتجديد والتحديث المستمر، وعدم مقاومة التغيير بل تؤمن به وتعمل في ظله، فلم تعد معنية بالمحافظة على وجودها واستمرارها من خلال حالة الثبات والجمود بل أصبح بقائها ونموها مرهون بمدى قدرتها على اكتشاف وتوقع التغييرات المتسارعة والتفاعل معها وضرورة الاستجابة لمعطياتها.

من هذا المنطلق فقوة المنظمات المعاصرة أصبحت ترتبط بقدرتها على التعامل مع المعرفة واستثمارها في استحداث خطط استراتيجية تمكنها من إحداث التغيير والتجديد، وتوسيع الانتفاع من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر التي تواجهها، أي توجيه اهتمامها نحو البحث عن أساليب وآليات تحقق تكيفها وتزيد قدرتها على التحول نحو نموذج المنظمات المرنة، القادرة على التصدي للضغوطات والتحديات المفروضة. وبما أن تغيير الهدف يتطلب تغيير في الأسلوب تظهر الحاجة إلى ضرورة إيجاد مناهج جديدة لتحقيق الريادة والتفوق ما يجعل التطوير التنظيمي من أهم أولويات منظمات الوقت الحالي.

هذا الأخير ظهر مع دراسات وأبحاث ريتشارد بيكهارد عن طبيعة التحديات والمشكلات التي تواجه المنظمات، دخل حيز التطبيق في المنظمات مع أواخر الخمسينات وبداية ستينات القرن العشرين، وأصبح سمة المنظمات المعاصرة، ومتطلباً وظيفياً للبقاء وصناعة المستقبل، فالتغيير اليوم لم يعد يشكل حالة غير مألوفة أو استثنائية بل أصبح جزءاً أساسياً في استراتيجيات العمل، والقيادة الناجحة تتطلب القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة والاستعداد لتعديل الخطط والاستراتيجيات بناء عليها. فبيئة الأعمال غير المستقرة أصبحت تتطلب إدارة لا تخشى التغيير بل تسعى للتجديد والتحسين المستمر باعتبارها أنساق مفتوحة على المحيط الخارجي.

ظهر التطوير التنظيمي استجابة للعديد من العوامل الخارجية والداخلية، التي جعلت المنظمات غير قادرة على المحافظة على استقرارها وبقائها من خلال النمط السائد الذي يسبب الروتين والجمود، وبالتالي تفقد المنظمات باعتبارها أنساق فرعية خاصة التكيف. مفهوم تالكوت بارسونز التي تمكنه من السيطرة على البيئة الخارجية.

الفصل الأول:.....الإطار التصوري للدراسة

وما تجدر الإشارة إليه أن ثقافة التطوير التنظيمي تتحقق من خلال تكافل الجهود والعمل كوحدة كاملة إيجاد جو من الثقة والتفاهم بين كافة أعضاء المنظمة. فهو عملية شاملة تمس كافة عناصر التنظيم وتتطلب التنسيق، التعاون، والاتصال بين جميع المستويات التنظيمية من جهة، والاتجاه نحو تكريس ثقافة تنظيمية مشجعة على التجديد والإبداع والابتكار من جهة أخرى.

هذا ويتطلب التطوير التنظيمي وجود استراتيجية فعالة للتعامل مع رأس المال البشري الذي تمتلكه المنظمة ترتبط بالاهتمام بقدرات المورد البشري والارتقاء بها، من خلال تفعيل سياسة الاستثمار في رأس المال البشري التي نادى بها تيودور شولتز والتي تقوم على تعبئة وبناء الطاقات البشرية بتنمية خبراتها وقدراتها الفكرية لإنتاج المعرفة واستخدامها في خلق القيمة، على اعتبار أن الاقتصاد الجديد لم يعد قائما على الأصول الملموسة بل يتطلب التعامل مع الصناعات المعرفية، من حيث إنتاجها وتحويلها إلى مصدر قوة. " فالمنظمات في الوقت الحاضر تستمد قوتها وميزتها التنافسية من مواردها البشرية، وأصبحت ملزمة باختيار رأس المال البشري الذي يتناسب وأهدافها الاستراتيجية والعمل على المحافظة عليه والتعامل معه كاستثمار مستدام. " (Roziq, Reawaroe, & Rosyidi, 2021, p. 2)

فالواقع العملي الذي تجسده النماذج التنموية الناجحة أثبتت أن المورد البشري هو المصدر الحقيقي للثروة وبلوغ التنمية، ونجاح أي تغيير يرتكز أولا وقبل كل شيء على مدى قناعة واستعداده لتنفيذه، وذلك من خلال دعمه وتطويره بواسطة سياسات وبرامج واضحة وفعالة تحقق الاستفادة منه على نحو مستدام، والتي تتعلق بتعزيز التعلم التنظيمي، الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية، وتفعيل نظام التحفيز، وكلها تشكل أساليب إدارية حديثة أحدثت تغييرا في إدارة المورد البشري وأبرزت قدرتها في التأثير على سلوكه وتشجيعه على تطوير قدراته وتحسين أدائه وتميزه، ما يضمن تحقيق التكيف مع متطلبات العصر الحالية والقدرة على التغيير المستمر لدى الكثير من المنظمات التي أرادت لنفسها البقاء والتميز.

ومن منطلق أن الجامعة تشكل نظاما فرعيا هاما في المجتمع، وبالنظر إلى الدور العام الذي تقوم به من خلال أنشطتها التعليمية والبحثية في مواكبة التطورات العلمية والتقنية وإحداث التغييرات الإيجابية فيه، وقيادته نحو التقدم والنمو وتوسيع آفاقه المعرفية، بات عليها إيجاد أفضل الطرق العلمية والموضوعية لإحداث التطوير والاستجابة للتحديات الكبرى التي تفرضها الظروف والتغيرات المتسارعة في البيئة المحلية والدولية الناتجة عن التدفق العلمي والمعرفي الذي أحدثته المرحلة الرابعة من مراحل الثورة الصناعية.

الفصل الأول:.....الإطار التصوري للدراسة

وبما أن الجامعة الجزائرية تمثل إحدى قطاعات المجتمع التي تعمل الدولة الجزائرية على النهوض بمستواها والوصول بها إلى مصاف الجامعات العالمية، وضمان أداء رسالتها وأدوارها في دفع عجلة التنمية كان إلزاما عليها استشعار كل ما يدعو إلى التغيير ومعالجة الاختلالات العميقة التي تشكل بمفهوم روبرت ميرتون معوقات وظيفية تجعلها غير قادرة على أن تتلاءم والتغيرات التي أفرزها مجتمع المعرفة.

فمهامها اليوم لم تعد تقتصر على نقل المعرفة فقط بل، تطورت لتشمل تبني برامج وخطط مستحدثة لحل مشاكلها وتحسين جودة التعليم، ويظهر ذلك في الإصلاحات التي تحرص عليها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتزامها بتجسيد سياسة حقيقية لتطوير هذا القطاع، تظهر ملامحها في تبني استراتيجية فعالة لتحقيق التحول الرقمي الذي يمثل استثمارا طويلا الأجل يعزز من قدرة الجامعة الجزائرية على مواكبة التطورات العالمية. فبعدما كانت الرقمنة مشروعا يتم تطبيقه بوتيرة بطيئة وشبه منعدمة أصبحت ضرورة حتمية لتحقيق التكيف الإيجابي والسريع مع ما يحدث على الصعيد الدولي، خاصة مع مجريات الأزمة الصحية العالمية جائحة كورونا التي ألزمت الجامعة بالتحرك من قيود التعليم التقليدي والتوجه نحو التعلم الإلكتروني. وبالتزامن مع هذه التطورات تظهر كذلك أهمية التزامها بتفعيل أدوارها الاجتماعية والاقتصادية بتنفيذ استراتيجية الانفتاح على مشاريع المؤسسات الناشئة وحاضنات الأعمال، التي حولت الجامعة من منتج للشهادة إلى منتج للمعرفة والثروة، وتحقيق الموازنة بين مخرجاتها ومتطلبات سوق العمل، إضافة إلى التوجه نحو التركيز على العلوم الدقيقة والتكنولوجيا المتطورة في تحقيق دفع قوي لتطوير وتحسين تصنيفها، والاستناد على العلوم الإنسانية والاجتماعية لمرافقة وفهم التحولات التي يعرفها المجتمع وهو ما يرتبط بالتوجه نحو إرساء جامعة من الجيل الرابع (4.0).

إن تحقيق هذه الأهداف والقدرة على تأسيس نظام جامعي متجدد وحيوي وأكثر قابلية للتكيف، لن يتأتى إلا في إطار عزم الجامعة على تتمين كفاءاتها العلمية (أعضاء هيئة التدريس) والمحافظة عليهم، وتعزيز شعورهم بالاهتمام وتقدير جهودهم، فهذه الفئة تشكل المحرك الأساسي لتنفيذ خططها وأهدافها المتعلقة بعملية الإصلاح. ويرتبط ذلك أساسا بتطوير قدرات عضو هيئة التدريس وتحسين مستوى أدواته وتعميق معرفته من خلال إتاحة ما يكفي من الفرص والموارد اللازمة لدعمه ومساندته وتحفيزه لتقديم أفضل الممارسات المرتبطة بأداء مهامه المتعلقة بالتدريس، البحث العلمي، وخدمة المجتمع وبالتالي تحسين مساهمته في تحقيق التطوير التنظيمي.

الفصل الأول:.....الإطار التصوري للدراسة

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لبحث دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التطوير التنظيمي بالجامعة الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

هل يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التطوير التنظيمي بالجامعة؟

ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق تمكين الأستاذ الجامعي عند مستوى دلالة $0.05 \leq$ ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق الأمن الوظيفي للأستاذ الجامعي عند مستوى دلالة $0.05 \leq$ ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة عند مستوى دلالة $0.05 \leq$ ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤلات المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التطوير التنظيمي بالجامعة

1. الفرضية الرئيسية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق تمكين الأستاذ الجامعي عند مستوى دلالة $0.05 \leq$.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وتحقيق تمكين الأستاذ الجامعي عند مستوى دلالة $0.05 \leq$.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصحة والسلامة المهنية وتحقيق تمكين الأستاذ الجامعي عند مستوى دلالة $0.05 \leq$.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتحقيق تمكين الأستاذ الجامعي عند مستوى دلالة $0.05 \leq$.

الفصل الأول:.....الإطار التصوري للدراسة

2. الفرضية الرئيسية الثانية:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق الأمن الوظيفي للأستاذ الجامعي عند مستوى دلالة $0.05 \leq$

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وتحقيق الأمن الوظيفي للأستاذ الجامعي عند مستوى دلالة $0.05 \leq$.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصحة والسلامة المهنية وتحقيق الأمن الوظيفي للأستاذ الجامعي عند مستوى دلالة $0.05 \leq$.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتحقيق الأمن الوظيفي للأستاذ الجامعي عند مستوى دلالة $0.05 \leq$.

3. الفرضية الرئيسية الثالثة:

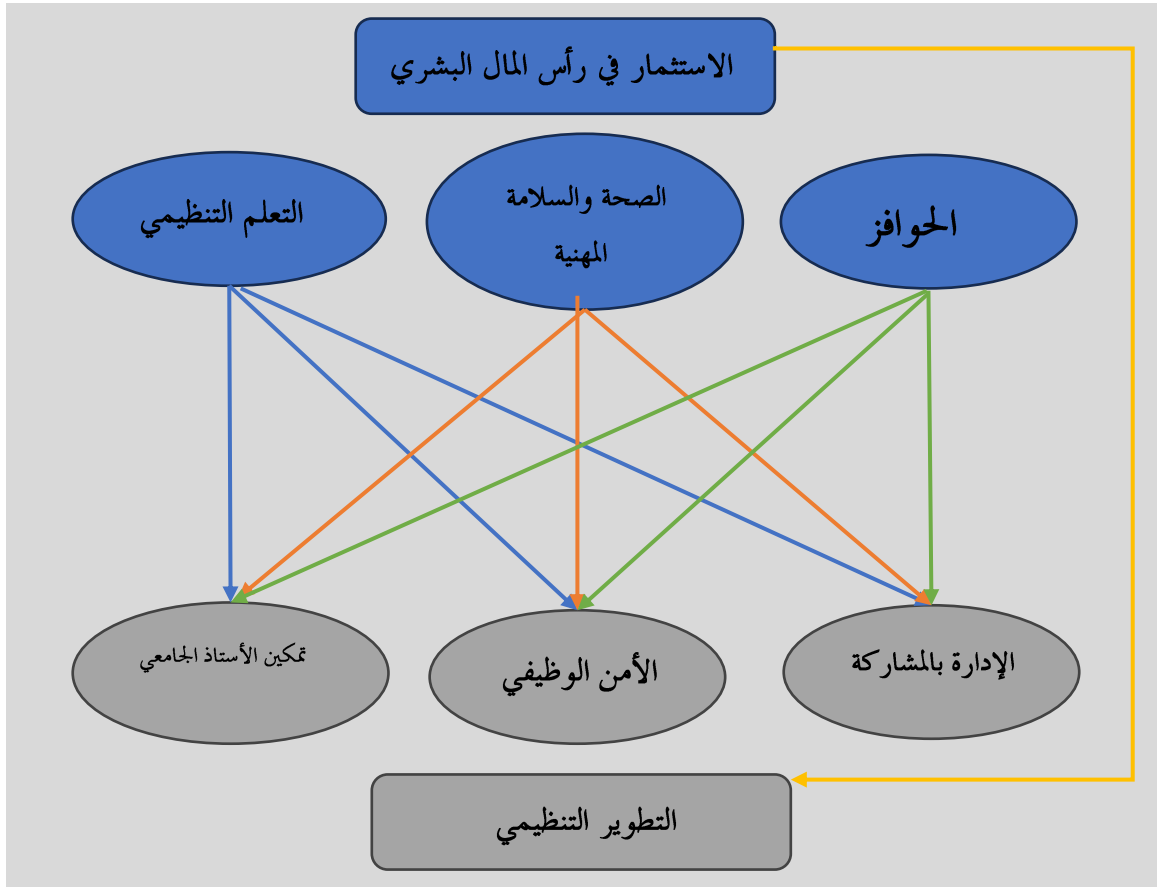
-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة بالجامعة عند مستوى دلالة $0.05 \leq$.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وتفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة عند مستوى دلالة $0.05 \leq$.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصحة والسلامة المهنية وتفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة عند مستوى دلالة $0.05 \leq$.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة عند مستوى دلالة $0.05 \leq$.



الشكل رقم (1): يوضح النموذج الفرضي للدراسة

الفصل الأول:.....الإطار التصوري للدراسة

ثالثا: أهمية وأهداف الدراسة

1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها إحدى المحاولات العلمية التي تتعرض إلى موضوع حيوي يتسم بالحدائثة في أدبيات علم اجتماع التنظيم والعمل، وهو موضوع الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق التطوير التنظيمي، فالعلاقة بينهما ليست مجرد ممارسة عادية بل استراتيجية إدارية فعالة، انطلاقا من أن عنصر النجاح لأي منظمة يتوقف على قدرة وكفاءة موردها البشري.

لذلك نجد أن توسيع الإنفاق عليه، تطويره وتنمية قدراته وإكسابه معارف ومهارات وسلوكيات أكثر كفاءة ومنحه خبرات إضافية، مع توفير فرص حقيقية لتجسيد أفكاره وإبداعاته، أصبح في مقدمة القضايا التي يعنى بها الفكر الإداري الحديث، الذي يركز على إيجاد مناهج وأساليب أكثر نجاعة في تحقيق تميز ونجاح المنظمات ومساعدتها على إحداث التطوير التنظيمي، الذي يمثل أيضا اهتماما استراتيجيا لجميع المنظمات باعتباره وسيلة فعالة وخطوة إيجابية لمواكبة التغيرات المتواصلة والمتسارعة في بيئة أعمال المنظمات وبالتالي يمثل آلية للتكيف وضمن البقاء والاستمرار من خلال العمل على حل المشكلات والتجديد المستمر.

وتظهر أهمية الدراسة أيضا في:

- تركيزها على دراسة الجامعة بشكل خاص، والتي تستند بالدرجة الأولى إلى الاستثمار في رأس مالها البشري لتحقيق تطورها وجودة أدائها.
- الأهمية الأكاديمية للدراسة فستكون إضافة جديدة ومرجعا للباحثين الراغبين بالبحث في جوانب أخرى للموضوع، وبالتالي استمرارية البحث في هذا المجال.
- كما تكمن أهميتها فيما ستقدمه من اقتراحات وتوصيات اعتمادا على ما ستتوصل إليه من نتائج، والتي يمكن أن نعتمدها المؤسسة الجامعية محل الدراسة لتقييم واقعها، وبالتالي محاولة التغيير ووضع استراتيجيات أكثر فعالية إذا كانت بحاجة لذلك.

2. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

أ. الأهداف النظرية:

- تحديد مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري والتطوير التنظيمي باعتبارهما من المفاهيم الحديثة نسبيا في مجال التنظيم والإدارة.

الفصل الأول:.....الإطار التصوري للدراسة

- تبيان أهم المداخل النظرية السوسولوجية التي تناولت هذا الموضوع والاستناد عليها في التحليل السوسولوجي لمتغيرات الدراسة.
- الكشف عن الآليات التطبيقية للاستثمار في رأس المال البشري وأهمية ودور كل منها في تفعيل عملية التطوير التنظيمي بالجامعة.

ب. الأهداف التطبيقية:

- تسليط الضوء على دور الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده الثلاثة:(التعلم التنظيمي، الصحة والسلامة المهنية، الحوافز) في تحقيق تمكين الأستاذ الجامعي.
- الكشف عن دور الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده الثلاثة:(التعلم التنظيمي، الصحة والسلامة المهنية، الحوافز) في تحقيق الأمن الوظيفي للأستاذ الجامعي.
- إبراز دور الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده الثلاثة:(التعلم التنظيمي، الصحة والسلامة المهنية، الحوافز) في تفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة.

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار أي موضوع للبحث العلمي لا يأتي من فراغ، وإنما تتوفر مجموعة من الأسباب وقد وقع اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب الآتية:

- ✓ التأثير الكبير بتحليلات الأساتذة حول خصائص المنظمات المعاصرة وأهم الأساليب الإدارية التي تعتمدها في تحقيق استمرارها وتكيفها مع متطلبات البيئة الخارجية، وبالتالي الرغبة الذاتية في البحث في مثل هذه الأساليب والاستراتيجيات خاصة سياسة الاستثمار في رأس المال البشري، وعملية التطوير التنظيمي التي باتت تشكل غاية ووسيلة المنظمات التي تسعى للبقاء والتميز في ظل الوضع الحالي.
- ✓ اندراج الموضوع ضمن تخصص الباحثة، ذلك أن كل من الاستثمار في رأس المال البشري والتطوير التنظيمي من المواضيع الحيوية والهامة في مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل.
- ✓ حداثة الموضوع فهو يتماشى مع التحولات والتغيرات التي تعيشها المنظمات المعاصرة.
- ✓ استقرار ومتابعة بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاستثمار في رأس المال البشري وملاحظة أنه لم يتم تغطية بعض أبعاد الموضوع، وبالتالي محاولة الالتفات إليها ودراستها.

الفصل الأول:.....الإطار التصوري للدراسة

✓ التطور الكبير الذي مس مجال إدارة الموارد البشرية والاهتمام الكبير بالمواضيع المتعلقة بها خاصة موضوع الاستثمار في رأس المال البشري الذي يركز على الاهتمام برأس المال البشري وتطويره وفي المقابل تحقيق الاستفادة منه.

✓ الارتباط الوثيق بين الاستثمار في رأس المال البشري (عضو هيئة التدريس) وتحقيق التطوير التنظيمي في الجامعة.

✓ الرغبة في التعرف على معرفة إذا ما كانت الجامعة الجزائرية قادرة على ضمان استثمار فعال وناجح لرأس مالها البشري (أعضاء هيئة التدريس) والاستفادة منه في تحقيق التطوير التنظيمي.

خامسا: مفاهيم الدراسة

يستوجب البحث السوسولوجي تحديدا دقيقا للمفاهيم ذات الصلة بموضوع الدراسة فهي تنعكس إيجابا على توجه البحث وتسهل العمليات اللاحقة، كما تمكن الباحث من التحكم في بحثه والسيطرة عليه وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة منه.

ويمكن تحديد مفاهيم هذه الدراسة في:

1. رأس المال البشري

ظهر مصطلح رأس المال البشري مع نهاية الستينات وبداية السبعينات، الاقتصادي mincer jacob هو أول من استخدم عبارة رأس المال البشري في مقاله سنة 1958، أما الظهور الحقيقي كان من خلال مقال "الاستثمار في رأس المال البشري" الذي نشره الاقتصادي schultz théodore سنة 1961. (الريعاوي وعباس، 2015، صفحة 83)

ومن الأهمية الجلية لهذا المفهوم تعددت وتنوعت التعريفات التي أوردها الباحثون في مجال الإدارة والتنظيم إذ يرى Edvinson & Malone أن : " رأس المال البشري يشكل مجمل مهارات وخبرات ومعرفة الأفراد في المؤسسة. (نجم، 2019، صفحة 130)

في حين يعرف يوند وايتل رأس المال البشري بأنه "الإمكانات والقدرات الإنتاجية للعاملين أي المعرفة والمهارات والخبرات التي تسهم في ارتفاع القيمة الاقتصادية للمنظمة." (عز الدين وعمار، 2018، صفحة 160)

أعطت هذه التعريفات مفهوماً لرأس المال البشري، مفهوم بنائي والذي يشير إلى مكونات رأس المال البشري والمتمثلة في المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد ذات الطبيعة اللاملموسة، ومفهوم وظيفي يوضح

الفصل الأول:.....الإطار التصوري للدراسة

الدور الذي يقوم به والقيمة التي ينتجها وتساهم في زيادة قوة وتميز المنظمة من خلال توفر القدرة على تحويل المعرفة من صورتها المجردة إلى نتيجة محققة فعليا يمكن التماس قيمتها عمليا.

ويؤكد **M. Armstrong** على ذلك حين يحدد ثلاث عمليات يقوم بها الفرد داخل التنظيم حتى يشكل رأس مال فيها وتمثل في:

- إنتاج المعرفة: وهي تشير إلى قدرة المورد البشري على إنتاج وخلق المعرفة بواسطة قدراته ومهاراته الفكرية (الاستكشاف، الإبداع والابتكار)، وتحقق هذه الوظيفة بإيجاد آليات متنوعة مثل التعليم، التدريب... الخ
- الحفاظ على المعرفة والمهارات: أي الحرص على عدم ضياعها وتسربها فحسرة المنظمة لممتلكاتها الفكرية يفقدها قوتها.

- استخدام المعرفة والمهارات: أي التطبيق العملي لها إذ لا فائدة منها إذا ما لم يتم استعمالها لخلق القيمة التي وجدت من أجلها، أي استثمارها وهنا يظهر الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة. وهو ما يتطلب تشجيع ممارسات تدعم هذه العملية مثل فرق العمل، مرونة العملية الاتصالية... الخ.

حيث يرى أن رأس المال البشري يتمثل في: "المعارف والمهارات التي يخلقها الأفراد ويحافظون عليها ويستخدمونها." (Kucharčíková, 2011, p. 61)

أما المفرجي فيرى أن رأس المال البشري: "هو مجموع القدرات والخبرات والمهارات العاملة في المؤسسة حاليا، أو التي ستهيئ للعمل مستقبلا، أو المعطلة منها بسبب حوادث العمل، أو الإجازات أو الغياب اللاإرادي والتي ينطبق عليها الحد الأدنى من وصف ومواصفات الوظيفة على أقل تقدير، ومن مسؤوليتها تحقيق الأهداف العامة للمنظمة." (الأيديامي و الجبوري، 2018، صفحة 449)

لعل هذا التعريف أكثر تفصيلا عن سابقه كونه لم يحصر رأس المال البشري في قدرات ومهارات وخبرات القوى العاملة التي تمتلكها المنظمة حاليا فقط، بل كل المدخلات البشرية التي تمتلكها المنظمة أو التي تستطيع استقطابها مستقبلا في إطار التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ووفق مجموعة من الشروط والتمثلة في:

- الموائمة بين متطلبات الوظيفة ومهارات وقدرات شاغلها وهو ما يكرس مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- التركيز على الاحتفاظ بالمستخدمين على المدى الطويل والذي يعد أحد أهم العوامل المهمة لنجاح المنظمة وذلك عن طريق ضمان الرضا الوظيفي.

الفصل الأول:.....الإطار التصوري للدراسة

● ضرورة استخدام مهارات وقدرات المورد البشري في خدمة التنظيم وتحقيق أهدافه العامة.

نجد أن توجهات الباحثين في هذه التعريفات ارتبطت فقط بتحديد خصائص معروفة ووظائف روتينية لرأس المال البشري المرتبطة أساسا بتحقيق أهداف المنظمة دون الالتفات إلى قدرته على أداء وظائف أكثر حيوية وأهمية استنادا للتغيرات المتسارعة التي تعيشها المنظمات في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة، الذي تحتل فيه قدرة إنتاج العنصر البشري للمعرفة وتطبيقها الصدارة في تحقيق تميزها وقدرتها على المنافسة من خلال قدرته على الإبداع، الابتكار والتجديد خاصة في إطار الجماعة. وهو ما يظهر في تعريفات أخرى نذكر أهمها:

- تعريف **Bontis 1988**: "رأس المال البشري هو مجموع قدرات المنظمة لاستخلاص أفضل الحلول من معارف القوى العاملة لديها، ويمكن تنميتها من خلال العصف الذهني وإعادة هندسة العمليات وتحسين المهارات الشخصية. (فرحاتي، 2015، صفحة 73)

ركز هذا التعريف على تحديد خصائص رأس المال البشري والمتمثلة في قدرته على المفاضلة والموازنة بين البدائل وتحليلها والقدرة على الاختيار الأنسب لحل المشكلات التي يتعرض لها التنظيم، مركزا في ذلك على أحد الميكانيزمات الفعالة والمحفزة على توليد أفكار جديدة والإبداع في إطار الجماعة انطلاقا من تبادل وتشارك المعارف والخبرات، وتعليم القوى العاملة ودعمها معلوماتيا ومعرفيا.

ولتجسيد هذا الجانب يأتي تعريف **Schultz** ليحدد رأس المال البشري في "المهارات والمعارف التي يكتسبها الأفراد من خلال تعليمهم الرسمي، وأن هذه المهارات والمعارف تعتبر شكلا من أشكال رأس المال البشري" (وليد و موسى، 2015، صفحة 17)

وهو ما يرتبط أيضا بتعريف **Rastorgi 2000**: "مدخلات مهمة للمنظمات وخاصة من أجل التحسين المستمر للموظفين، وبشكل رئيسي رأس المال البشري يقوم على المعرفة المهارات والكفاءات والصفات المجسدة في الأفراد والتي تسهل خلق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي." (Maran , Lawrence, & Maimunah, 2009, p. 266)

كذلك يعرف رأس المال البشري أنه: "المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية، أي المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي منظمة أخرى غير التي يعمل بها." (بشير، 2012، صفحة 44)

بناء على هذا التعريف نخلص إلى أن رأس المال البشري يختلف من منظمة لأخرى، أي لكل منظمة رأس مال بشري مميز وخاص بها، وبالتالي تشكل هذه الأصول منتجات وخدمات وإبداعات خاصة يصعب تقليدها

الفصل الأول:.....الإطار التصوري للدراسة

وهو ما يكسب المنظمة ميزة تنافسية، ويمكن تفسير هذا التمايز والاختلاف بطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في التنظيم ومدى تقديرها للمورد البشري والاهتمام به وتقدير إنجازاته.

بعد عرض كل هذه التعريفات يمكن توضيح مواطن الالتقاء في تحديد هذا المفهوم كالآتي:

● رأس المال البشري يتضمن جزء فطري وجزء مكتسب فهناك قدرات فطرية ومعارف ومهارات أخرى يكتسبها الفرد بالممارسة العملية والتعلم.

● رأس المال البشري يرتبط بالمهارات والمعارف والقدرات التي يمتلكها المورد البشري عبر مختلف مراحل حياته، وعن طريق آليات متنوعة تمكنه من تجديد معارفه وتطويرها.

● رأس المال البشري أصل الموارد في المنظمة وموجه باقي رؤوس الأموال الأخرى، وهو القادر الوحيد على خلق قيمة مضافة للمنظمة وإكسابها ميزة تنافسية.

أما إجراء فيقصد برأس المال البشري "مجموع المعارف، المهارات، الكفاءات، والقدرات الذهنية التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس، وهي تتباين فيما بينهم من حيث المستوى وتتراكم لديهم بالتعلم والتجربة."

2. الاستثمار في رأس المال البشري

كان الاعتقاد السائد أن الاستثمار الناجح يكون في رأس المال المادي، وأن التنمية الاقتصادية والتطور مرتبطان بالإدارة الصحيحة لهذه الموارد، لكن مع ظهور الثورة المعرفية التي فرضت تغييرا في المفاهيم والممارسات أدركت المجتمعات عامة والتنظيمات على وجه التحديد أن الاستثمار الفعلي يكون في البشر انطلاقا من إدراك أهمية ما يمتلكونه من مهارات وقدرات ومعارف متنوعة ومتجددة.

من هذا المنطلق نشدد على أهمية تحديد هذا المفهوم من خلال عرض جملة من التعريفات والمتمثلة في:

- تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: "هو كل ما يزيد من إنتاجية العمل والأفراد من خلال المهارات المعرفية التي يكتسبونها من خلال العلم والمعرفة." (جانكيز بك، 2018، صفحة 120)

وفي تعريف آخر يلتقي مع هذا التعريف يمثل الاستثمار في رأس المال البشري "عملية إنفاق حالي على تكوين وتعليم المورد البشري تنتج عنها قيمة مضافة للشركة عن طريق التميز والابتكار في الإنتاج أو تقديم الخدمات." (القريشي، 2013، صفحة 476)

ويعرف أيضا على أنه: "عملية إنفاق الوقت والمال والجهد على تطوير مهارات ومواهب الأفراد بطريقة

تشجعهم على مضاعفة إنتاجيتهم." (Al-Adwani, 2014, p. 135)

الفصل الأول:.....الإطار التصوري للدراسة

ركزت التعريفات السابقة في تحديدها لمفهوم استثمار رأس المال البشري على الاستثمارات الإنتاجية. بمعنى القيمة الاقتصادية المحققة من عملية الاهتمام والإنفاق على العنصر البشري، والمتمثلة أساسا في زيادة الإنتاج ومنه زيادة الأرباح، مؤكدة على التعليم كآلية فعالة لتحقيق ذلك، على اعتبار أن هناك علاقة وثيقة وإيجابية بين الاستثمار التعليمي وتحقيق التنمية الاقتصادية، إذ يشكل التعليم مسارا إنتاجيا انطلاقا من كونه مصدر جوهري لتكوين المعرفة وتطوير القدرات واكتساب مهارات علمية وعملية يحقق توظيفها بالطريقة الصحيحة تحقيق عوائد اقتصادية كبيرة.

والملاحظ لهذه التعريفات يجد أنها اقتصر على تحديد العوائد الاقتصادية للاستثمار وأهملت جوانب وأبعاد أخرى خاصة الجانب الاجتماعي، الذي يظهر في تكوين قيم مشتركة كالتماسك الاجتماعي وهو ما نجده في التعريف الآتي:

"الاستثمار في رأس المال البشري استراتيجية فعالة لتعزيز الازدهار الاقتصادي والعمالة الكاملة والتماسك الاجتماعيين، وترتكز هذه الاستراتيجية على توسيع نطاق التعلم مدى الحياة للجميع." (OECD, 1998, p. 7)

فضلا عن إشارة هذا التعريف للعائد الاجتماعي من الاستثمار التعليمي، ركز أيضا على التأكيد على أهمية وضرورة استمرارية وتواصل هذه العملية لجميع الأفراد، لما لها من دور كبير في استمرار اكتساب وتوليد المعارف وتنمية المهارات.

ويرى **Schaltz** أن استثمار رأس المال البشري هو: "إنفاق استثماري على المجالات المختلفة من خدمات صحية، تدريب مهني، تعليم نظامي والتعليم للكبار وكذلك الهجرة للعمل." (الجمال، 2008، صفحة 194)

ويعرفه **Fitz Simmons** أنه "حملة المدخلات في التعليم، الرعاية الصحية والتدريب والتأهيل المهني وكل الأنشطة التي تتيح للأفراد أن يكونوا أكثر كفاءة من الناحية الاقتصادية." (Jermolajeva & Znotina, 2013, p. 1)

يتضح أن استثمار رأس المال البشري لا يستند إلى استخدام أسلوب محدد بذاته وإنما يتم في إطار متكامل يكون فيه وجود انسجام وتكامل بين مختلف الأساليب التي تندرج ضمن إدارة الموارد البشرية وتتمثل هذه الأساليب في:

- التعليم الذي لم يعد مجرد خدمة اجتماعية تقدم للمورد البشري بل وسيلة لخلق الثروة (المعرفة).
- التدريب كآلية عملية لتنمية وتطوير المهارات والقدرات.

الفصل الأول:.....الإطار التصوري للدراسة

- الرعاية الصحية التي تقتضي توفر كافة الظروف التي تجعل المورد البشري قادرا على العمل وتوظيفه معارفه ومهاراته فغياب الرعاية الصحية الكاملة للفرد تجعل الأساليب الاستثمارية الأخرى تفقد فوائدها وتشتمل الرعاية الصحية على (ظروف العمل الآمنة، التغذية، السكن الملائم...).

في حين يرى **Stewart**: "الأفراد اللذين يملكون المعرفة والمهارات والقدرات والخبرات والاعتقادات والمواقف، ومن بين الاستراتيجيات الملائمة لتسييره استقطابه وتدريبه والمحافظة عليه وذلك من أجل تشجيع الإبداع والمرونة." (فرعون و اليفي ، 2023 ، صفحة 95)

يتميز هذا التعريف عن سابقه بتركيزه على قضية استدامة رأس المال البشري، أي المحافظة عليه من التسرب لمنظمات أخرى لأن ذلك يشكل خسارة كبيرة للمنظمة، فإنفاق المنظمة على تنمية وتطوير مواردها البشرية يجب أن يكون من خلال الموازنة بين هذا الإنفاق وبين توفير استراتيجيات طويلة المدى وفعالة تضمن المحافظة عليه.

أما إجراء فيقصد بالاستثمار في رأس المال البشري عملية إنفاق الجامعة على أعضاء هيئة التدريس والاهتمام بهم من خلال دعم تعلمهم، تعزيز الصحة والسلامة المهنية لهم، وتحفيزهم للاستفادة منهم في تحقيق أهدافها وضمان ارتقائها وتميزها.

3. التطوير التنظيمي

إن بقاء المنظمات واستمرارها ونموها أصبح مرهون بالقدرة على التكيف مع الظروف والمتطلبات النوعية والكمية للبيئة المحيطة بها، ما يجعلها مطالبة بتطبيق العديد من العمليات التي تمنحها المرونة وتمكنها من أداء وظائفها على نحو فعال، ويمثل التطوير التنظيمي أحد أهم هذه العمليات، ومن هذا المنطلق يجب تحديد هذا المفهوم بعرض جملة من التعريفات كالاتي:

- **تعريف بيكهارد:** " التطوير التنظيمي تغيير مخطط يشمل كل المنظمة، يدار من قبل الإدارة العليا بهدف زيادة فاعلية وصحة المنظمة، وهو تدخل مخطط في عملية التنظيم مستخدما المعرفة المستمدة من العلوم السلوكية بقصد التأثير في قيم المنظمة، معتقداتها، وآرائها لتحقيق التكيف بشكل أفضل من الظروف المحيطة وخاصة التقنية." (الطجم، 2009، صفحة 59)

تمحور هذا التعريف حول الهدف من عملية التطوير التنظيمي، الذي يتمثل أساسا في المحافظة على السير السليم للمنظمة باتجاه التحسين والتحديث، وزيادة قدرتها على البقاء والاستمرار ومواكبة التغيرات الحاصلة، مما يجعل هذه العملية ليست تلقائية عشوائية، بل عملية منهجية ومخطط لها مسبقا، تقوم على وجود أطر ومقومات

الفصل الأول:.....الإطار التصوري للدراسة

ومعارف مستمدة من أبحاث ودراسات معمقة من العلوم السلوكية (علم النفس، علم الاجتماع، الأنثروبولوجيا) والتي تهدف إلى فهم وتحليل وتفسير سلوك الفرد والجماعة.

وقد تجسدت خصائص ومحددات التطوير التنظيمي التي تحدث عنها بيكهارد في تعريف بيتش الذي عرفه بأنه: "عملية مخططة ومصممة من أجل زيادة فعالية المؤسسة وقوتها وذلك من خلال سلوكيات الأفراد والمجموعات وبيئة المؤسسة وأنظمتها باستخدام معارف وتقنيات السلوك التطبيقي." (الشمري، 2018، صفحة 66)

في حين يعرفه "شمك" و"رانكل" بأنه "الجهد المبذول من قبل الأفراد العاملين في المنظمة ويتسم بأنه منظم ومخطط ومدعوم ومتصل ويعتمد على التحويل في ديناميكية النظام الاجتماعي داخل المنظمات ويركز على الدراسة الذاتية وملاحظة الظروف والأحداث الحالية ويتم تأسيسه لتغيير مطلوب يشمل الإجراءات الرسمية وغير الرسمية أو العمليات، المعايير، الثقافة بهدف تحسين الأداء التنظيمي." (السكرانة، 2009، الصفحات 23-24) لقد توجه الباحثان نحو تحديد مسؤولية التطوير التنظيمي، والتي تقوم على أساس المشاركة العامة داخل التنظيم، أي وجود حلقة وصل ودرجة من التنسيق والتعاون بين مختلف مستويات الإدارة، حيث أن تحسين وتطوير ونمو المنظمة يتوقف على ما يملكه العاملين فيها من معارف وخبرات، وما يقدمونه من إبداعات تقود إلى التغيير نحو الأفضل، من خلال تحويلها إلى تدابير إجرائية تتناسب مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. كما أضاف الباحثان أن تطوير المنظمة لا يقتصر فقط على انتهاج إجراءات رسمية بل من خلال تحقيق التكامل والتوازن بين ما يقدمه الأفراد في إطار اللوائح والقواعد القانونية وما يقومون به كأعضاء في جماعات عمل غير رسمية على اعتبار هذا النوع من الجماعات له دور كبير وتأثير قوي على سلوكيات أفرادها من خلال القيم والمعايير المتفق عليها بينهم والتي تكون سببا في نجاح عملية التحسين والتطوير خاصة إذا ما استطاعت أن تحقق التكامل والانسجام والتماسك والمنافسة الإيجابية.

وفي المقابل نجد تعريف **French & Bell** "هو جهد طويل المدى مدعم من طرف الإدارة العليا بهدف تحسين عمليات حل المشكلات وتجديد المنظمة من خلال عملية تشخيص وإدارة الثقافة التنظيمية مع التركيز أساسا على جماعات العمل وثقافتها، وهذا ما يساعد خبير التطوير باستعمال نظريات وتقنيات العلوم السلوكية." (Wendell L. & Cecil Bell, 1984, p. 17)

أكد هذا التعريف أيضا على أهمية جماعات العمل في إحداث التطوير التنظيمي مركزا على طبيعة الثقافة السائدة داخلها والداعمة للتعاون ومحفزة على التغيير والتحسين ومؤيدة للإبداع والترحيب بالمبادرات.

الفصل الأول:.....الإطار التصوري للدراسة

وما تميز به هذا التعريف أن المنظمات استنادا إلى وجود اتفاق ودعم من طرف أفرادها للتطوير التنظيمي إلا أنها يجب أن تحصل على خبراء مختصين يعملون بشكل متسلسل ومتسق مع الموظفين من أجل وضع البرامج الأزرمة واختيار الأساليب والأدوات المناسبة لإحداث التغيير.

ويعرفه **Warren Bernnis** بأنه "استراتيجية متطورة تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع الخدمات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية." (هيشور، 2017، صفحة 228)

وهو ما يتكامل مع تعريف **Dale & Iis** الذي تضمن أنه "تطوير العمليات الإدارية والمهارات الجماعية لأولئك القائمين بتلك العمليات، وهو يركز على المستقبل والمجهول ويستهدف زيادة مهارات العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية." (السيوفي، 2012، صفحة 35)

في حين يعرفه **Lippit** بأنه "عملية التجديد الذاتي التي تسعى المنظمة من خلالها إلى بعث الحداثة ومنع التراجع وإزالة الصدأ الذي يتراكم على النظم واللوائح، أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المنظمة لكي تظل محافظة على حيويتها ومصداقيتها وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات أو الظروف الصعبة لتخرج منها أقوى عودة وأعلى معنوية." (رسلان، 2013، صفحة 54)

أما **Burke** يرى أن التطوير التنظيمي "عملية مخططة تستهدف بالأساس تغيير ثقافة المنظمة باستعمال تقنيات وأبحاث ونظريات العلوم السلوكية." (Burke, 1982, p. 2)

ما يلاحظ من التعريفات المذكورة أعلاه أن التطوير التنظيمي كعملية مخططة للتغيير تقوم على:

- التركيز على المستقبل البعيد ويستهدف إحداث تغييرات استراتيجية.
- السعي نحو تحقيق أهداف إجرائية عملية أي إحداث تغييرات ملموسة وتجديد الممارسات.
- يستهدف التطوير التنظيمي بالمقام الأول تطوير الثقافة التنظيمية فهي عامل جوهري وحاسم في عملية التطوير فنجاح المنظمة في نشر حب التجديد والتحسين والتغيير لدى أفرادها يجتزل عليها الكثير من الصعوبات.
- لا يركز على مدخل محدد بذاته بل يمثل عملية شاملة تستهدف كل مكونات المنظمة، على اعتبار أن أي قصور في وظيفة أي نسق فرعي في المنظمة (أفراد، تكنولوجيا، هيكل تنظيمي...) يؤدي حتما إلى حدوث خلل في أداء النسق الكلي.

الفصل الأول:.....الإطار التصوري للدراسة

أما إجراء فيقصد بالتطوير التنظيمي مجموع الجهود المخططة والمنظمة التي تسعى من خلالها الجامعة إلى إحداث التغيير وضمان التحسين المستمر، لزيادة قدرتها على البقاء والاستمرار ومواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها.

4. التعلم التنظيمي:

إن مواكبة المنظمات للتغيرات السريعة والهائلة في البيئة المحيطة بها يحتم عليها البحث عن مفاهيم واستراتيجيات حديثة تجعلها قادرة على تطوير كفاءاتها البشرية، من بين هذه المفاهيم مفهوم التعلم التنظيمي. يقصد بالتعلم التنظيمي حسب **John R 2006** بأنه: "عملية اكتساب المعرفة واستخدام المعلومات التي تمكن المنظمة وأعضائها من التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار." (الجودي، 2019، صفحة 34)

ركز هذا التعريف على الغاية الأساسية ومحور عملية التعلم وتبادل المعارف، وهي تحقيق الموائمة والتكيف مع متطلبات المحيط الخارجي الذي لا يعرف الثبات من خلال القدرة على توقع التوجهات وحل المشكلات. وبالتالي يلتقي هذا التعريف مع تعريف (العصيمي، 2006) الذي يرى أن التعلم التنظيمي "عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين فيها، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها." (الزيباري، 2020، صفحة 27)

ويعرفه **roby &Sales** بأنه: "عبارة عن عملية اكتساب المعلومات، ثم تخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات، ثم مراجعتها وتنقيحها من حين لآخر." (الفروخ، 2012، صفحة 15)

ويعرف أيضا على أنه: "عملية اجتماعية، حيث تتحول المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية يتم الاستفادة منها لإثراء القدرات التنظيمية." (عدنان و عزة، 2013، صفحة 27)

ركز هذا التعريف على البعد الاجتماعي لعملية التعلم التنظيمي، وهو تقاسم وتدفق المعرفة بين أفراد المنظمة بسهولة وعدم احتكارها من خلال وجود نظام اتصال فعال بينهم، ذلك أن الاحتفاظ بها لا يحقق الغاية التي وجدت من أجلها.

ويعرف أيضا على أنه: "السلوك التنظيمي المميز الذي يمارس في منظمات التعلم." (Denton, 1988, p.

3)

يربط هذا التعريف مفهوم التعلم التنظيمي بنمط جديد للمنظمات وهو المنظمات المتعلمة، التي تقوم على الإيمان بأهمية قيمة المعرفة وقدرتها على تطوير المنظمة، وبالتالي يصبح التعلم التنظيمي ذلك النشاط الذي يركز

الفصل الأول:.....الإطار التصوري للدراسة

على توسيع وتعميق المعرفة في مناخ تنظيمي محفز على الانفتاح والتفكير وتبادل الخبرات، يكسر الحواجز التقليدية التي تحجب التفاعل والتبادل بين العاملين.

ويقصد بالتعلم التنظيمي أيضا: "سلسلة من العمليات الديناميكية والمعقدة والمتكاملة التي تركز على المعرفة والخبرة التنظيمية، يساعد على إنشاء المهارات الأساسية ويحسن الحلول الممكنة بين الموظفين في تحقيق الأهداف التنظيمية." (Benyahia & Moussaoui, 2021, p. 694)

أما إجراء فالتعلم التنظيمي هو إحدى آليات الاستثمار في رأس المال البشري التي تعتمد عليها الجامعة في تعزيز التعلم المستمر لأعضاء هيئة التدريس، واكتسابهم المعرفة ونشرها فيما بينهم، من أجل تنمية قدراتهم خبراتهم، تطوير مهاراتهم وتوظيفها في تحقيق أهداف الجامعة.

5. التمكين الوظيفي:

أصبحت المنظمات ملزمة بتوفير الظروف المناسبة لتفعيل مساهمة مواردها البشرية في تحقيق الاستجابة المرنة لمتطلبات البيئة الخارجية والتحسين الإداري، ويعتبر التمكين من أهم المداخل الإدارية الحديثة الذي أثبتت نجاعتها في تحقيق ذلك. ويقصد بالتمكين حسب تعريف **conger and kanungo** أنه: "إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية وهو شعور والتزام وظيفي ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، وأن أدائه يقاس بالنتائج، كما ينظر إليه على أنه شخص مفكر في الأداء وتطويره وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به." (برني، 2015، صفحة 11)

يركز هذا التعريف في توضيحه لمعنى التمكين على إظهار الجانب الإيجابي في المورد البشري من جهة (حبه للعمل، تحمل المسؤولية، الرضا الوظيفي...) وعلى سمات وخصائص الإدارة الحديثة من جهة أخرى، والتي تتمثل في: قوة الإيمان بالموظف والثقة في مهاراته وتجاوز شعوره بالكسل وقدرته على الممارسة، ما يساهم في تسهيل تسيير شؤون المنظمة وتخفيض تكاليف تحقيق الأهداف.

ويعرف التمكين على أنه: "استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة، تهدف إلى إعطاء الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل، دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا ومسلوكيا." (الشباب و عدنان، 2014، صفحة 223)

يظهر في هذا التعريف قوة نجاح المنظمات في التحلي عن المفاهيم التقليدية في أداء وظائفها وتحقيق أهدافها خاصة مفهوم المركزية الذي يحد من التطور والتوجه نحو اللامركزية وتفويض السلطة، بما يضمن تخليص العملية الإدارية من عوائق البيروقراطية ورفع الروح المعنوية للعاملين ورفع معدلات الإبداع والابتكار.

الفصل الأول:.....الإطار التصوري للدراسة

وهذا ما يلتقي مع تعريف **خضير الكبيسي** الذي يقر أن: "التمكين هو زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحيتهم وإثراء كمية من المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم." (قريــــقة و بوعزة، 2019)

في حين يعرف **Lashely** التمكين "من خلال تقسيمه إلى عدد من الأصناف مثل التمكين بواسطة المشاركة، والتمكين من خلال المساهمة في اتخاذ القرار والمشاركة في تحمل المسؤولية." (والنشر، 2014، الصفحات 12-13)

اعتمد هذا التعريف في تحديده لمفهوم التمكين على بعض المؤشرات التي تعكس لنا وجود مناخ تنظيمي يهيئ ويحفز على تكريس هذه السياسة الإدارية والمتمثلة في: (المحمدي، 2021، صفحة 446)

- المشاركة: تعبر عن رغبة الشخص في العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات وتقاسم المعرفة، ما يعني إتاحة الفرصة للعاملين لإثبات وجودهم والتزامهم وانخراطهم بالعمل

- تفويض السلطة: تفويض القادرين من العاملين لحمل وممارسة مسؤوليات وصلاحيات أوسع.

أما **البغدادي، الحدراوي** يعرفانه بأنه: "التمكين هو إشراك المؤسسة العاملين في المعلومات، وفتح المجال أمامهم لاستغلال طاقاتهم الذاتية والتركيز على بناء فرق العمل. (سعيود و بلعير، 2021، صفحة 114)

أما إجراء فالتمكين هو: تعزيز قدرات الأستاذ الجامعي، بحيث تتوفر لديه الكفاءة والقدرة على القيام بأدواره المتعلقة بالأداء التدريسي، البحث العلمي، وخدمة المجتمع على النحو الذي يسهم في تحقيق جودة الأداء الكلي للجامعة وقدرتها على إحداث التطوير.

6. الصحة والسلامة المهنية:

يقصد بالصحة والسلامة المهنية بأنها "نشاط منظم يهدف إلى حماية العاملين في مواقع العمل من خلال الإشراف والمتابعة لمختلف العمليات التنظيمية التي تسمح بالتحكم في مختلف الأخطار والمخاطر التي تهدد أمن وسلامة العاملين، ومنه العمل على تجاوزها وتخطيها." (بوخنوفة، 2020، صفحة 19)

وتعرف أيضا بأنها: "مجال يهدف على حماية مختلف فئات العمال من التأثيرات الصحية الخطيرة الفورية أو البعيدة من خلال معالجة المصادر الشخصية التقنية والبيئية المؤدية إلى هذه المخاطر، يسمح للعمال بالتمتع بصحة بدنية، نفسية اجتماعية مناسبة." (بزيو، خنيش، و بزيو، 2022، الصفحات 290-291)

في حين ترى اتفاقية خدمات الصحة المهنية لمنظمة العمل الدولية الصحة والسلامة المهنية على أنها: "الخدمات الموكلة إليها وظائف وقائية بشكل أساسي ومسؤولة عن تقديم المشورة لصاحب العمل والعمال وممثلهم في

الفصل الأول:.....الإطار التصوري للدراسة

التعهد بشأن متطلبات إنشاء والحفاظ على بيئة عمل آمنة وصحية والتي من شأنها تسهيل الصحة البدنية والعقلية المثلى فيما يتعلق بالعمل وتكييف العمل مع قدرات العاملين في ضوء حالتهم الصحية الجسدية والعقلية. " Jain (, Hassard, & al, 2021, p. 2)

وبالتالي يمكن القول إن الصحة والسلامة المهنية ترتبط بوظيفتين أساسيتين في فضاء العمل، تتعلق الأولى بتوفير الجو المهني السليم والحد من المخاطر المهنية وحوادث العمل، في حين تعتبر الوظيفة الثانية وظيفه وقائية ترتبط بتوعية العاملين بأهمية السلامة المهنية وإلمامهم بكافة المعلومات والحقائق الصحية والأنماط السلوكية السليمة التي تساعد على أداء مهامهم بطريقة صحيحة.

أما إجراء فيقصد بالصحة والسلامة المهنية مجموع الإجراءات والقواعد التي تهدف إلى حماية الأستاذ الجامعي وتوفير بيئة عمل صحية وآمنة تشعره بالأمن والطمأنينة، وتساعد على أداء مهامه بشكل أفضل.

7. الأمن الوظيفي:

يشير الأمن الوظيفي إلى شعور الفرد بالأمان والعاطفة اتجاه منظمته، من خلال تلبية احتياجاته ورغباته. كما يقصد به شعور الأفراد بالحصول على وظيفة ملائمة لقدراتهم ومهاراتهم وضمن الاستمرار فيها في المستقبل بالمنظمة التي ينتمون إليها في أحسن ظروف عمل، وعدم تعرضهم لأي تهديدات تتعلق بفقدان الوظيفة والشعور بالطمأنينة والراحة أثناء أداء مهامه في ضمن بيئة عمل ملائمة. (كيرد و صفراني، 2021)

ويقصد بالأمن الوظيفي أيضا بأنه: "الحماية الكاملة للموظف في مكان عمله من كل ما يمكن أن يخيفه عند ممارسته لمهامه، مع شعوره بالخضوع لنظام داخلي يتميز بالعدالة في المعاملة من قبل جميع المستخدمين على اختلاف مستوياتهم، أي عدم وجود قلق أو توتر لدى الموظف داخل المؤسسة التي يعمل فيها." (صادفي و خثير، 2021، صفحة 404)

ترتبط هذه التعريفات بوجود بعدين أساسيين لمفهوم الأمن الوظيفي: يتعلق البعد الأول بغياب العوامل أو الظروف التي تهدد استقرار وراحة وطمأنينة الفرد داخل المنظمة التي يعمل بها، في حين يرتبط البعد الآخر بشعور الفرد بحرص واهتمام المنظمة بتهيئة كل الظروف التي من شأنها تحفظ راحته واطمئنانه عن وظيفته واستقراره بها. أما إجراء فيشير الأمن الوظيفي إلى شعور الأستاذ الجامعي بالحماية من أي مخاطر محتملة قد تحدث له في مكان العمل، وبالتالي فهو يرتبط بالاطمئنان على صحته النفسية والجسدية ما يعزز شعوره بالرضا والاستقرار الوظيفي.

الفصل الأول:.....الإطار التصوري للدراسة

8. مفهوم الإدارة بالمشاركة

تسعى المنظمات إلى تطبيق أساليب إدارية تقوم على إدماج طاقاتها البشرية في تسيير شؤونها ونشر ثقافة العمل الجماعي وزيادة معدل الثقة بين الإدارة وموظفيها، وهو ما يرتبط بتفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة التي تعرف على أنها: "مفهوم إداري يشجع مشاركة العاملين في صنع القرار في الأمور التي تؤثر على وظائفهم." (محمد أبو العلا ، 2013، صفحة 309)

وتعرف أيضا على أنها: "الإدارة التي تتيح فرص حقيقية ومستمرة لاشتراك الأفراد والجماعات التي تعمل في المنظمة في إدارتها وملكيته." (أبو النصر، 2012، صفحة 154)

ويقصد بها أيضا حسب تعريف كيث، وجيرلينغ بأنها: "أسلوب إداري يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المنظمة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بسياساتها ووظائفها ومشكلاتها." (Keith & Girling, 1991, p. 27)

كذلك يقصد بالإدارة بالمشاركة بأنها: "نمط القيادة القائم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين المدير والعاملين في مجال التغيير، التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة في العمل واتخاذ القرارات وحل المشكلات، بما يكفل تحقيق أهدافها. (رازو ، نهايت، و ولي، 2020، صفحة 87)

يظهر من خلال هذا التعريف أن مشاركة الأفراد في المنظمة ترتبط بكل الوظائف الإدارية الخمس التي تحدث عنها هنري فايول والمتعلقة بالتنظيم، التخطيط، التوجيه، التنسيق والرقابة، وبالتالي لا تقتصر مشاركة الأفراد في مجال معين بل هي مشاركة شاملة توسع من صلاحيات العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية على النحو الذي يعزز من المسؤولية الجماعية ومنه يظهر لنا أن الإدارة بالمشاركة ترتبط بنمط القيادة الديمقراطية داخل المنظمة.

وانطلاقا من كل التعريفات السابقة حول مفهوم الإدارة بالمشاركة يتضح لنا أن تطبيق هذا الأسلوب الإداري في المنظمات يرتبط بثلاثة أبعاد رئيسية تتعلق بـ:

- العمل الجماعي: من خلال تشكيل فرق العمل.
- تفويض السلطة: من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات.
- علاقات العمل: والتي يجب أن تجمع بين الجانب الرسمي وغير الرسمي ذلك أن التواصل والتفاعل بين أفراد الجماعة يساهم في تعبئة جهودهم وطاقاتهم لتحقيق الأهداف المحددة جماعيا.

الفصل الأول:.....الإطار التصوري للدراسة

أما إجراء فيقصد بالإدارة بالمشاركة بأنها: الاشتراك الفعلي لأعضاء هيئة التدريس في إدارة شؤون الجامعة واتخاذ القرارات المتعلقة بها، بما يكفل تحقيق أهدافها.

9. مفهوم الخوافز:

تعد الخوافز من أهم الآليات التي تعتمد عليها المنظمات في المحافظة على رأسمالها البشري واستدامته، ويقصد بالخوافز "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء أعماله على نحو أفضل، عن طريق إشباع حاجاته المادية والمعنوية." (Maher, 2005, p. 204)

وتعرف أيضا بأنها: "العوامل التي تجعل المورد البشري يعمل في ظروف جيدة تشعره بالراحة وحب العمل." (زواتيني، 2019، صفحة 12)

ويقصد بها أيضا: "قوى خارجية تؤثر بشكل أو بآخر في السلوك الإنساني." (Zeidan, 2010, p. 87) في حين ترى (كزيون 2007) بأنها: "الإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو أنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقيق أهدافه." (مقلد، جماعة، والحويطي، 2019، صفحة 149)

مما سبق يظهر لنا أن هذه التعريفات حول مفهوم الخوافز متقاربة من حيث الدلالة وتصب في معنى واحد، وهو أن الخوافز تعد بمثابة مؤثرات خارجية يتم بواسطتها إشباع حاجات إنسانية مختلفة (مادية، ومعنوية) للفرد من أجل توجيه سلوكه نحو تحقيق هدف معين

أما إجراء فيقصد بالخوافز مجموع الوسائل التي تعتمد عليها الجامعة في إشباع حاجات أعضاء هيئة التدريس المادية والمعنوية لدعمهم وتشجيعهم على تحسين أدائهم الأكاديمي والبحثي وتحقيق أهدافها.

سادسا: الدراسات السابقة

1. دراسات محلية:

أ. دراسة فاسي فاطمة الزهراء بعنوان: واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير لمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2018/2017.

هدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في:

- تحديد مدى توافر أبعاد التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية.
- تحديد مدى تبني الجامعات الجزائرية لركائز المنظمة المتعلمة.

الفصل الأول:.....الإطار التصوري للدراسة

- تحديد العلاقة والتأثير بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.
- انطلقت من التساؤل الرئيسي الآتي: ما هو واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية وإلى أي مدى يمكن اعتبارها منظمات متعلمة؟
- وقد تفرع عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:
- ما هو التعلم التنظيمي؟ وما هي الأسس النظرية التي يستمد منها؟
- ما هي الأبعاد والأسس التي يقوم عليها التعلم التنظيمي؟
- ما هي المرتكزات التي تسمح للمنظمات بالتحول إلى منظمات متعلمة؟
- إلى أي مدى تتوفر أبعاد التعلم التنظيمي وركائز المنظمة على مستوى جامعات الوسط الجزائرية؟ وللإجابة على التساؤلات المطروحة تم الاعتماد على جملة من الفرضيات تمثلت في:
- تكفي المنظمات في تعلمها بجميع أنشطة التعلم التي تحدث داخلها ومن طرف الأفراد العاملين فيها، فالتعلم التنظيمي نشاط فردي ذو أهداف جماعية.
- باعتماد المنظمات جمع، تحصيل، مشاركة وتقاسم المعارف وتخزينها في الذاكرة لتنظيمية، فهي تمارس التعلم التنظيمي.
- للتحول إلى منظمة متعلمة فيكفي الاعتماد على التعلم التنظيمي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% لممارسة أبعاد التعلم التنظيمي على توفر ركائز المنظمة المتعلمة في جامعات الوسط الجزائرية.
- اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، والاستمارة كأداة أساسية لجمع المعلومات، تمثل مجتمع الدراسة في جميع الأساتذة والباحثين في الجامعات الجزائرية بمختلف درجاتهم ورتبهم العلمية في حين بلغ حجم العينة 367 أستاذ.
- خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج:
- يمنح التعلم التنظيمي المنظمات قدرة أكبر على الاستجابة للتغيرات البيئية والتفاعل والتلاؤم معها.
- يمنح التعلم التنظيمي المزيد من الحرية والاستقلالية للأفراد أثناء أدائهم للمهام المختلفة فهناك علاقة ارتباط قوية بين أبعاد التعلم التنظيمي وركائز المنظمة المتعلمة في جامعات الوسط الجزائرية.
- هناك غياب لمفهوم روح العمل الجماعي والفريقي على مستوى الجامعات الجزائرية بحيث يظل العمل البحثي وحتى البيداغوجي فرديا في حقيقة الأمر حتى وان أخذ الصبغة الجماعية فأفراد الفريق يتقاسمون العمل

الفصل الأول:.....الإطار التصوري للدراسة

بينهم ويقوم كل بالعمل على مستواه دون اجتماع أو تبادل للآراء مما يعوق التعلم الجماعي وتشارك المعرفة بين الأساتذة.

- الجامعة لا تعتمد أساليب تنظيمية تشجع التعلم والتشارك وتقاسم المعلومات والمعارف، والأنشطة المتوفرة للتشارك هي المتقيات المنظمة من طرف الكليات والمعاهد المختلفة ولا تحقق النتائج المنتظرة لأنها تبقى محفوظة على الأدراج وتستخدم فقط على المستوى النظري دون تطبيقها على أرض الواقع.

تناولت الدراسة واقع التعلم التنظيمي في الجامعة الجزائرية كونها تعتبر منظمات داعمة ومشجعة على التعلم، ويتميز أفرادها بأهم منتج للمعرفة وباحثون عنها. وبالتالي ساعدت هذه الدراسة الباحثة في الإحاطة بمفهوم التعلم التنظيمي، وفهم التحديات التي تواجه تأصيل هذا المفهوم في الجامعة الجزائرية، وكذلك الاستفادة منها في صياغة أسئلة الاستبيان المتعلقة ببعث التعلم التنظيمي.

ب. دراسة حليس وردة نجاة الموسومة بـ: "الانعكاسات الإيجابية لنظام الحوافز المادية على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي بجامعة الجلفة" دراسية ميدانية منشورة بمجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، 2020. هدفت الدراسة إلى التعرف على نوع الحوافز المقدمة في المنظومة الجامعية بالجلفة، بالإضافة إلى العلاقة بين الأستاذ الجامعي والبحث العلمي ودوره في خدمة المجتمع.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، والاستمارة لجمع المعلومات من عين الدراسة والتي كانت عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها 232 مفردة.

انتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يساهم الأجر في تحفيز الأستاذ الجامعي بجامعة الجلفة، ورفع مستوى أدائه الوظيفي وهذا من خلال توفير الأستاذ لمتطلباته وحاجياته المادية، ويؤكد ذلك نسبة 70.3% من أفراد العينة.

- لا تهتم جامعة الجلفة بتقديم جوائز مادية بشكل كبير بالرغم من أهمية ذلك في تحفيز الأستاذ الجامعي، وهذا ما تؤكد نسبة 54.8% من أفراد العينة.

- توفر جامعة الجلفة السكن للأستاذ الجامعي، مما يساهم في تحفيز ورفع مستوى أدائه، والشعور بالأمن والاستقرار، وهذا ما تؤكد نسبة 69.4% من أفراد العينة.

- تقدم جامعة الجلفة للأستاذ دورات تكوينية من أجل رفع وتحسين مستوى أدائه الوظيفي وهذا ما توضحه نسبة 90.1% من أفراد العينة.

الفصل الأول:الإطار التصوري للدراسة

تلقتي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في بحثها لنظام الحوافز وتأثيره على أداء الأستاذ الجامعي، وبالتالي ساعدت الباحثة في تكوين تصور عام عن منظومة الحوافز التي تعتمدها الجامعة الجزائرية في تشجيع الأستاذ ودعمه لتقديم الأفضل خاصة المتعلقة بالجانب المادي (الأجر)، وخدمة السكن الوظيفي، وبالتالي تحقيق فهم أعمق لهذا الجانب من الدراسة، كذلك الاستفادة منها في صياغة أسئلة الاستبيان المتعلقة بهذا البعد.

2. دراسات عربية:

أ. دراسة الزين الخليفة الخضر الخليفة بعنوان: "واقع التمكين الإداري داخل الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الخرطوم" دراسة ميدانية منشورة بمجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، 2020.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري داخل الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الخرطوم، انطلق الباحث من التساؤل الرئيسي الآتي: ما درجة ممارسة التمكين الإداري داخل الأقسام الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الخرطوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟ وتتفرع منه الأسئلة التالية:

- ما درجة ممارسة الاتصال ومشاركة المعلومات داخل الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية -؟

- إلى أي مدى تهتم إدارة الكلية بتفويض السلطة داخل الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية؟

- إلى أي مدى تهتم إدارة الكلية باشتراك رؤساء الأقسام في اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية؟

- ما درجة اهتمام إدارة الكلية بتحفيز أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية؟

- ما درجة اهتمام إدارة الكلية بتوافر ثقافة التمكين الإداري داخل الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والعينة العشوائية البسيطة والبالغ عددها 45 مفردة بنسبة 26% من مجتمع البحث المتكون من 173 عضو هيئة تدريس.

الفصل الأول:.....الإطار التصوري للدراسة

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج تمثلت في:

- درج ممارسة الكلية لأبعاد التمكين الإداري جاءت بدرجة كبيرة.
- أعلى درجة ممارسة كانت لبعده المشاركة في صنع القرارات، وأدناها لبعده ثقافة التمكين الإداري.
- يوجد اهتمام كبير من إدارة الكلية بمبدأ العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرارات بالكلية في أقسامها المختلفة.

- يعاني أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية من ضعف اهتمام الإدارة بتحفيزهم خاصة المتميزين منهم.
- يفتقر الكثير من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية لثقافة التمكين الإداري.

تناولت هذه الدراسة إحدى أهم المداخل الإدارية الحديثة لضمان التحسين الإداري المستمر في الجامعة وهو تمكين أعضاء هيئة التدريس، الذي يشكل إحدى متطلبات التطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي وبالتالي ساعدت هذه الدراسة الباحثة في التعرف على مختلف مؤشرات التمكين التي تم دراستها والمتمثلة في (المشاركة في صنع القرار، مشاركة المعلومات داخل الأقسام، تفويض السلطة) ومن ثم التوجه نحو دراسة مؤشرات أخرى ترتبط: (القدرة على استخدام التكنولوجيا في عملية التعليم، التدريس والنشر باللغة الإنجليزية، خدمة المجتمع) والتي تعتبر من أهم وظائف الأستاذ الجامعي في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم العالي.

ب. دراسة بسمة بنت محمد بن معيض الوديناني الموسومة بـ: "بيئة العمل الأكاديمي وعلاقتها بالإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة أم القرى" دراسة ميدانية منشورة بمجلة الشرق الأوسط للعلوم التربوية والنفسية، 2021.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع بيئة العمل الأكاديمية والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة أم القرى، وانطلقت من التساؤل الرئيسي التالي: ما علاقة بيئة العمل الأكاديمي بالإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة أم القرى؟ وتفرعت عنه الأسئلة التالية:

- ما واقع بيئة العمل الأكاديمي بكلية التربية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟
- ما واقع الإنتاجية العلمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

الفصل الأول:.....الإطار التصوري للدراسة

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو بيئة العمل الأكاديمي تعزى لمتغيرات: (الجنس، الرتبة الأكاديمية، التخصص، عدد سنوات الخبرة) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو الإنتاجية العلمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغيرات: (الجنس، الرتبة الأكاديمية، التخصص، عدد سنوات الخبرة) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والمقارن، واعتمدت الاستمارة كأداة للدراسة، تمثل مجتمع البحث في جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة أم القرى، البالغ عددهم 250 عضواً، وكان حجم عينة الدراسة 175 مفردة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.5) بين بيئة العمل الأكاديمي والإنتاجية العلمية لأعضاء، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لبيئة العمل الأكاديمي تعزى للجنس لصالح الذكور والرتبة الأكاديمية لصالح رتبة "أستاذ" ومتغير التخصص لصالح التربية الأسرية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة لسنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحور الإنتاجية تعزى للجنس لصالح الذكور والرتبة الأكاديمية لصالح رتبة "أستاذ" والتخصص لصالح التربية الخاصة، كما ظهرت فروق تعزى لسنوات الخبرة لصالح من 5-أقل من 15 سنة.

- من خلال بعد القيادة كأحد أبعاد بيئة العمل الأكاديمي توصلت الدراسة إلى مدى إدراك القيادة وأعضاء هيئة التدريس على أهمية التعاون بينهما لخلق بيئة عمل مرضية ومريحة.

- من خلال نتائج بعد التحفيز توصلت الدراسة إلى أن استجابة المبحوثين لواقع بيئة العمل في بعد التحفيز والدافعية نحو العمل كانت بدرجة متوسطة، مما يعني أن أعضاء هيئة التدريس يعتبرون أن الحوافز بأنواعها المختلفة المادية والمعنوية ليست بالمستوى المرغوب.

ركزت هذه الدراسة على معرفة واقع بيئة العمل الأكاديمي وعلاقتها بالإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة محل الدراسة، وترتبط أبعاد هذه البيئة كما حددتها الدراسة بـ: (نمط القيادة، التحفيز والدافعية نحو العمل، الرضى الوظيفي)، وبالتالي استفادت منها الباحثة في التعرف على أهم محددات بيئة العمل في الجامعة

الفصل الأول:.....الإطار التصوري للدراسة

من أجل صياغة أسئلة الاستمارة المتعلقة ببعث الإدارة بالمشاركة، حيث يحتاج تطبيق هذا الأسلوب الإداري في الجامعة إلى بيئة عمل محفزة وداعمة على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية التسيير.

3. دراسات أجنبية:

أ. دراسة: Justine Injikuru, David Onen,&Irene Etomaram بعنوان:

Job Security as a Determinat of Academic Staff Performance: Evidence from Public Universities in Uganda »

دراسة ميدانية منشورة بمجلة East African Journal of Interdisciplinary Studies، 2024.

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين الأمن الوظيفي وأداء أعضاء هيئة التدريس في ثلاثة مجالات رئيسية (التدريس، البحث العلمي، المشاركة المجتمعية) في أربع جامعات حكومية بأوغندا هي جامعة ماكيريري، جامعة مبارارا للعلوم والتكنولوجيا، جامعة بوسيتيما، وجامعة غولو.

انطلقت الدراسة من ثلاث فرضيات رئيسية تتمثل في:

- هناك علاقة إيجابية بين الأمن الوظيفي وأداء أعضاء هيئة التدريس.

- الأمن الوظيفي يؤثر بشكل كبير على مخرجات عملية البحث العلمي.

- الأمن الوظيفي يؤثر بشكل ملحوظ على المشاركة المجتمعية.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات، تمثل مجتمع البحث في جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأربعة والبالغ عددهم 1477 أستاذًا، وتم اعتماد أسلوب العينة الطبقية العشوائية بلغ عددها 350 مفردة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الأمن الوظيفي له تأثير إيجابي على أداء أعضاء هيئة التدريس في المجالات الثلاثة (التدريس، البحث العلمي، المشاركة المجتمعية)، حيث أن تحسين الأمن الوظيفي يؤدي إلى تحسينات كبيرة في أداء الأساتذة في هذه المجالات المهمة.

- على الرغم من أن النتائج تشير إلى أن الأمن الوظيفي يؤثر بشكل كبير على أداء أعضاء هيئة التدريس إلا أن آثاره متواضعة نسبيًا، وهو ما يشير إلى أهمية معالجة عوامل أخرى تساهم في تعزيز أدائهم مثل: توفير الدعم الكافي وفرص التطوير المهني، التقدير لجميع جوانب العمل الأكاديمي.

الفصل الأول:.....الإطار التصوري للدراسة

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لبعده الأمن الوظيفي للأستاذ الجامعي وتركيزها في دراسة أدائه الوظيفي على ثلاثة محاور أساسية (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع) وهو ما يتوافق مع ما تسعى إليه الدراسة الحالية في دراستها لبعده تمكين الأستاذ الجامعي، وبالتالي استفادت منها الباحثة في مناقشة النتائج المتعلقة ببعده الأمن الوظيفي، وتمكين الأستاذ الجامعي وتحديد أوجه التشابه والاختلاف.

ب. دراسة: Sabbiel Hanurama Vladenska, Rahadiansyah Permana, بعنوان:

"The Influence of OHS (Occupational Health and Safety) and Motivation on Employee Performance ay CV.Umega Abadi Sanjaya, 2023, Quantitative Economics and Management Studies, V4, N3

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير برامج صحة وسلامة العاملين على أداء الموظفين والتعرف على مجهودات شركة Umega Abadi Sanjaya في تحسين أداء الموظفين.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي الآتي: كيف تؤثر برامج صحة وسلامة العاملين على أداء الموظفين

بشركة Umega Abadi Sanjaya ؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي قدر

عددها ب 30 موظفا من موظفي شركة Umega Abadi Sanjaya

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يتحقق تحسين أداء الموظفين في الشركة إذا قامت الشركة بإيلاء اهتمام لصحة وسلامة العمل وخلق بيئة عمل مواتية وذلك من خلال تعليم الموظفين وتدريبهم وتقديم الحوافز لهم وتهيئة كل مرافق العمل الكاملة والحديثة.

- صحة وسلامة العاملين لديها تأثير كبير على أداء موظفي شركة Umega Abadi Sanjaya، حيث يشعر الموظفون بأن حرص الشركة على تحقيق الصحة والسلامة في العمل في التي تقدمها الشركة جيدة لذا فإن أدائهم عال.

ساعدت هذه الدراسة الباحثة في تعميق الفهم بأهمية الصحة والسلامة المهنية كعامل رئيسي في تحسين أداء العاملين وزيادة شعورهم بالأمن والحماية، وبالتالي توجيه نتائجها نحو دراسة هذا الجانب في بيئة عمل مختلفة (الجامعة) والقدرة على صياغة أسئلة مغايرة تساهم في التعرف على سياسات الجامعة في مجال الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية لأعضاء هيئة التدريس.

عموما يمكن القول إن الدراسة الحالية استفادت من الدراسات السابقة فيما يلي:

الفصل الأول:.....الإطار التصوري للدراسة

- بلورة إشكالية البحث وصياغة الفرضيات.
- توسيع المعرفة وتعزيز الفهم العام لموضوع الدراسة من خلال الاطلاع على الجانب النظري لهذه الدراسات والنتائج المتوصل إليها.
- بناء الاستبيان، فالاطلاع على استبيانات مختلفة ساعدنا في التعرف على الأبعاد التي تم دراستها وبالتالي صياغة أسئلة مختلفة تغطي جوانب أخرى للموضوع.
- الاستفادة منها في الاطلاع على مختلف الأساليب الإحصائية، وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة لهذه الدراسة.
- استخدامها في مناقشة نتائج الدراسة، لتحديد أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية.

الفصل الأول:.....الإطار التصوري للدراسة

خلاصة:

ركز هذا الفصل على تقديم تصور عام للدراسة، انطلاقاً من توضيح المتغيرات التي سيتم دراستها وتبيان ارتباطها ببعضها البعض من خلال صياغة فرضية عامة وثلاث فرضيات رئيسية، إضافة إلى تحديد أسباب اختيار الموضوع ذلك أن أي بحث علمي لا يأتي من فراغ بل لتوفر مجموعة من الأسباب، في حين توزعت أهداف الدراسة بين أهداف نظرية وأخرى ميدانية تمثلت في تسليط الضوء على دور الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده الثلاثة: (التعلم التنظيمي، الصحة والسلامة المهنية، الحوافز) في تحقيق التطوير التنظيمي للجامعة، ليتم بعدها تحديد مفاهيم الدراسة والخروج بمفهوم إجرائي لها يقاس على أرض الواقع وبممكننا من قياس مختلف المؤشرات التي سيتم تناولها في الاستبيان، لتنتهي بعرض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وتحديد أوجه الاستفادة منها.

الفصل الثاني: التصورات
النظرية للاستثمار في
رأس المال البشري

الفصل الثاني:.....التصورات النظرية للاستثمار في رأس المال البشري

تمهيد:

إن التحول العميق في طبيعة الاقتصاد والتوجه نحو اقتصاد المعرفة الذي يزداد فيه الاعتماد على المعرفة كمورد استراتيجي في بناء اقتصاديات الدول-عن طريق إنتاجها والاستثمار فيها وتحويلها إلى ثروة وقيمة مضافة- خلق توجهها جديدا في مجال الاهتمام برأس المال البشري، فأصبح التحدي الكبير والشغل الشاغل للمنظمات هو البحث عن من يمتلك المعرفة والمهارة والخبرة، وسبل تطويره وتنميته وإدارته بأحسن الطرق من أجل ضمان بقائها وتحقيق أهدافها، ذلك أن أهميته لا تكمن في مجرد توافره فقط بل في توجيهه والعناية به لأنه مصدر الإبداع والابتكار اذا ما تم تكوينه وإعداده والمحافظة عليه.

وعليه سنتناول من خلال هذا الفصل أهم التصورات النظرية للاستثمار في رأس المال البشري انطلاقا من: التطور التاريخي لمفهوم رأس المال البشري، أهمية رأس المال البشري، مكونات رأس المال البشري، خصائص رأس المال البشري، قياس رأس المال البشري، أهمية ومبادئ الاستثمار في رأس المال البشري، محددات الاستثمار في رأس المال البشري، وأخيرا النظريات المفسرة للاستثمار في رأس المال البشري.

الفصل الثاني:التصورات النظرية للاستثمار في رأس المال البشري

أولاً: الخلفية التاريخية لمفهوم رأس المال البشري:

إن تطور رأس المال البشري هو امتداد طبيعي لتطور إدارة الموارد البشرية، وهو نتيجة للتطورات التي حصلت في البيئة المحيطة بالمنظمة وحلول مجتمع المعرفة الذي يركز على القدرات المتميزة ذات القيمة والتفرد العالي التي تتطلبها حالياً تقانة المعلومات والتنافسية الشديدة التي أفرزتها ظاهرة العولمة، والتي برزت بشكل كبير في بداية الألفية الثالثة. (العادلي و عباس، 2015)

لكن ما تجدر الإشارة إليه أن مفهوم رأس المال البشري يرجع إلى المدرسة الكلاسيكية في الاقتصاد، حيث جاء في كتاب "آدم سميث" المسمى "بحث في طبيعة ثروة الأمم وأسبابها" على أن كل موهبة يكتسبها الفرد بالتعلم في المجتمع هي بمثابة رأس مال، وقد أشار آدم سميث أيضاً سنة 1776 إلى تأثيرات مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات، وطالب أن تحدد الأجور وفق ما يبذله العاملون من وقت وجهد وكلفة لكسب المهارات المطلوبة في أدائهم لمهامهم. (مدفوني ، 2016، صفحة 14)

وأدرج سميث ضمن رأس المال الثابت المهارات والقدرات البشرية المفيدة التي اعتبرها كآلة لها تكلفتها الحقيقية وتنتج ربحاً، وفي تحديده للأجور أكد أيضاً على تحديدها بالرجوع إلى الجهود المبذولة للحصول على المهارات اللازمة لتأدية مهامهم بشكل أفضل، وأكد أيضاً على اعتبار التعليم والتعلم كاستثمار بشري، وأن إنتاجية العمال الماهرين تفوق إنتاجية أمثالهم من العمال أقل مهارة. (Smith , 2007, p. 217)

وجاء في كتاب (A.Marshall) بعنوان « Principles of Economics » أن أثنى ضروب رأس المال هو الاستثمار في البشر، لأن إنتاجية رأس المال تتصاعد بنفس اتجاه تصاعد خبراته ومهاراته، وأن عمره المعنوي يتجدد مع تغيرات العصر، أي أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقضة. (Marshall, 1920, pp. 324-325)

ليأتي بعد ذلك (Irving Fisher) لينوه في نظريته عن رأس المال على أساس متين لنظرية رأس المال البشري الحديثة، إذ أشار إلى أن مخزون القيمة الموجود في فترة من الزمن يسمى برأس المال، وأن تدفق الخدمات خلال مدة من الزمن يطلق عليه الدخل، واعتبر أن جميع أنواع المخزون يمكن أن يكون رأس مال عندما تقدم الخدمات حتى وإن كان الظاهر منها هم البشر أنفسهم. (Camak & Formage, 2006, p. 24)

إلا أن مفهوم رأس المال البشري تبلور واستقل في أوائل الستينات من القرن العشرين كفرع جديد يدمج بين التربية والتعليم، وتعود بداية ووضع ودراسة هذا المفهوم إلى النظريات المقدمة من قبل الاقتصاديين

الفصل الثاني:التصورات النظرية للاستثمار في رأس المال البشري

قبل ثيودور شولتز 1961 ونظرية غاري بيكر عام 1964 مما جعل شولتز يطلق عليه برأس المال المجتمعي، والذي مثله على أنه إجمالي الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها للحصول على مجموع الموارد الاقتصادية. (مدفوني ، 2016، صفحة 14)

ويمكن إنجاز نشأة وتطور مفهوم رأس المال البشري في النقاط الآتية: (العادي و عباس، 2015، الصفحات 41-42)

● الفجوات التي حدثت لدى المنظمات المتقدمة عبر استخدامها لمبدأ الترشيق ومبدأ التوريد الخارجي نتيجة لتوجهها إلى الاعتماد على بعد الكلفة لأغراض تمييزها عن مثيلاتها، بهدف تحقيق ميزة تنافسية خلال عقد الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي أدى إلى افتقادها الملكات البشرية.

● حركة التقاعد الكبيرة خلال المرحلة أعلاه في المهن الحساسة وذات الصلة برسالة هذه المنظمات أدت إلى استنزاف طاقتها البشرية، إضافة إلى ظهور العولمة أدى إلى الطلب على الموارد البشرية التي تتمتع بمهارات وقابليات عالية وتستطيع من خلالها التعامل مع معطيات الواقع الجديد الذي تعيشه تلك المنظمات.

● عام 1955 كانت البداية من قبل المنظمات الأمريكية للتوجه نحو رأس المال البشري من خلال التعامل مع التعليم المستمر كاستثمار من أجل النجاح بدلا من اعتباره ككلفة يجب تخفيضها.

وعليه فالاهتمام برأس المال البشري ازداد في أعقاب التوجه الدولي نحو العولمة باعتباره أساس أي تنمية تضاف إلى تقدم الأمم لتحقيق التنمية المستدامة. ذلك أن انتقال الدول والمجتمعات إلى العصر المعرفي يتحقق بإحداث نقلة نوعية في مجالات التنمية البشرية والمتمثلة في: (التعليم، البحث العلمي الابتكار والتحديث التكنولوجي والمعلوماتي) وذلك بحكم أنها تمثل الخصائص المميزة لعصر الثورة المعرفية، حيث تعتبر الثروة البشرية أو رأس المال البشري المحرك الرئيسي للإبداع وتحويل الثروات إلى طاقات تكنولوجية نحو التقدم والتنمية. (عشري، 2022، صفحة 54)

وهكذا ظهر مفهوم رأس المال البشري الذي كان يدعى بالموارد البشرية، باعتباره جزء لا يتجزأ من استراتيجيات النمو الاقتصادي، حيث يعتبر البشر محور الازدهار الاقتصادي المحتمل فضلا عن كونه مصدرا قابلا للتجديد والتطوير. (سلمي، 2017، صفحة 355)

وعليه يمكن القول إن نشأة مفهوم رأس المال البشري والاهتمام به ما هو إلا نتيجة لوجود جملة من العوامل والتحديات التي أفرزتها التطورات والتحويلات الاقتصادية، التكنولوجية، والمعرفية وكان لها تأثير على بيئة الأعمال، استدعت توجه المنظمات إلى ضرورة امتلاكها لموارد بشرية ذات قدرات ومهارات

الفصل الثاني:التصورات النظرية للاستثمار في رأس المال البشري

متميزة تستطيع تحقيق النجاح والتفوق من خلال الاستثمار فيها. وعموما يعتبر ظهور العولمة والتوجه الدولي نحو الاهتمام بعملية التعليم والبحث العلمي.

ثانيا: أهمية رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري أحد أهم الأصول التي تمتلكها المجتمعات والمنظمات في عصر يتسم بالتطور السريع ويركز على أهمية وقيمة المعرفة ودورها في تحقيق التنمية، وعليه تتجلى أهمية رأس المال البشري في:

- رأس المال البشري يعتبر أفضل أنواع رأس المال قيمة، وهو مفتاح تقدم الأمم والشعوب، والاستثمار فيه له علاقة إيجابية بتحقيق التقدم والنمو الاقتصادي والاجتماعي. إضافة إلى أن الدخول في عصر اقتصاد المعرفة والاقتصاد المبني على المعلومات يتطلب مزيدا من الاستثمارات في تطوير كفاءة العنصر البشري. (ابراهيم ، 2017، صفحة 8)

- إن الدول التي تعرضت منشأتها الاقتصادية والاجتماعية للدمار في الحرب العالمية الثانية وكذا رأس مالها المادي أثبتت أهمية الموارد البشرية في إعادة تعمير ما دمرته الحرب، اعتمادا على التطوير النوعي لمواردها البشرية وخلال فترة وجيزة، وحالة ألمانيا تؤكد ذلك وتبين أن الأساس في تطور الاقتصاد هو نوعية وكفاءة الموارد البشرية.

- إن تجربة بعض الدول التي تمتلك موارد طبيعية هامة يجعلها غنية بمواردها والتي يأتي في مقدمتها المحروقات، لكنها لم تستطع تحقيق التقدم والتطور المطلوب بسبب ضعف درجة تطور مواردها البشرية. (مدفوني ، 2016، صفحة 35)

- تعتبر الثروة البشرية هي المحرك الرئيسي لتحويل الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود، ومن بين المقاييس التي تقاس بها ثروة الدول، مستوى التكوين والتأهيل والقدرات التي يتوفر عليها مواطنوها، أي مواردها البشرية التي تعتبر أعلى قيمة مكونة للإنتاجية التي تؤثر بشكل مباشر في الوضع الاقتصادي والاجتماعي لهذه الدول، فالعنصر البشري المؤهل والمكون تكويننا علميا وتقنيا وإنتاجيا يعتبر عاملا حاسما لتحقيق نهضة اقتصادية واجتماعية ويساعد على تحقيق التنمية المستدامة. (حسن، 2017، الصفحات 8-9)

- يساعد على خلق المعرفة الجديدة.

- رأس المال البشري هو المورد الذي يصعب على الآخرين تقليده.

- يساعد على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

الفصل الثاني:.....التصورات النظرية للاستثمار في رأس المال البشري

• يساعد على زيادة كفاءة الأصول وتحقيق إنتاجية أفضل وأعلى في خدمة الزبائن. (الزبيدي و المشهد،

2016، صفحة 273)

• رأس المال البشري مركز جذب للمنظمة من خلال زيادة الفاعلية في العمل والتي يمكن أن تساهم

في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى كالإنتاجية والتسويقية والمالية والتطويرية للمنظمة. (مها صلاح عسكر

الشمري، 2017، صفحة 20)

• تكمن أهمية رأس المال البشري أيضا في كونه حاسما للنجاح والتفوق المنظمي إذ يضيف قيمة ويوفر

خدمات متزايدة، كذلك تكمن أهميته في كونه يمثل قيم المنظمة وثقافتها وفلسفتها ويمكن المنظمة من سرعة

الاستجابة للتغيرات البيئية والتنظيمية. (الطائي و أبو رذن، 2018، صفحة 114)

• المؤسسات التي لا تستثمر مواردها البشرية تخاطر بوجودها، فلم يعد العنصر البشري أحد عوامل

الإنتاج فحسب بل أصبح يحتسب كاستثمارات حاضرة ومستقبلية، وهو مصدر لخلق وتنمية المزايا التنافسية.

(رايس، 2021، صفحة 93)

من هذا المنطلق إن أساس صحة المنظمات واستمرارها، إنما يتحدد بقدرتها على الاستفادة من ملكات

وقدرات مواردها البشرية، انطلاقا من وجود إدارة ناجحة لرأس المال البشري، لزيادة فعاليته وقدرته على

إنتاج مخرجات نوعية تلي احتياجات البيئة الخارجية، ما يزيد من قدرة المنظمة على المنافسة على الصعيد

المحلي والدولي. هذا الأخير الذي يشهد انفجارات معرفية وإبداعية واسعة تلزم المنظمات بجذب واستقطاب

أفضل الكفاءات البشرية وزيادة معدلات الإنفاق عليها حتى تستطيع تحقيق أدوارها المستحدثة والمرتكزة

على الصناعات المعرفية.

ويرى ناصر جرادات وآخرون أن أهمية رأس المال البشري تأتي من خلال ثلاث ضروريات تتمثل في:

(قوادرية، 2015، صفحة 32)

• الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو تحقيق النجاح ولا يتحقق هذا النجاح إلا من خلال الأفراد الذين

تتوفر لديهم قدرات وإمكانات ومعارف متميزة، وبالتالي لابد من ضرورة تحقيق النجاح.

• إن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال مواكبة التطورات

التي تحدث في المحيط، وإنتاج منتجات جديدة تتفوق بها على منافسيها، وبالتالي أهمية رأس المال البشري

تظهر من خلال ضرورة تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثاني:التصورات النظرية للاستثمار في رأس المال البشري

- يعتبر امتلاك رأس المال البشري أمرا ضروريا لخلق معارف جديدة، فالأفراد الذين يملكون مهارات وخبرات هم أكثر الأفراد مقدرة على البحث والتحليل والتفكير، أي أن أهمية رأس المال البشري تظهر من خلال ضرورة إنتاج معارف جديدة.

وتتضح أهمية رأس المال البشري أيضا في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): يوضح أهمية رأس المال البشري

وجهة النظر	السنة	الباحث	
تكمن أهميته في كونه انعكاسا لقيمة المنظمة	1997	Edvinsson	1
يمكن المنظمة من سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية والتنظيمية من خلال القدرات المعرفية والتقنية.	1998	Ulrich	2
قدرته على تقديم الحلول الجديدة عبر الابتكار ويساهم في تحقيق الأداء المرغوب كونه مقدرة اجتماعية تعمل على حل التفاعل والاقتران داخل المنظمة.	1999	Lothgren	3
يساهم في إدارة الفكر الإنساني وبسرعة ومهارة تنفيذية حاسمة.	2001	العززي	4
هو الموجود الأكثر أهمية في المنظمة، وهو الذي يحدد طبيعتها ويؤثر في قدرتها على الأداء ويمثل قاعدتها المعرفية	2001	General Accounting Office	5
له تأثير في الإبداع والعمليات والزبون والأداء	2005	Wong and Chang	6
تكمن أهميته في كونه مصدر الميزة التنافسية	2005	يوسف	7

المصدر: (الربيعاوي و عباس، 2015، صفحة 90)

في إطار الحديث عن أهمية رأس المال البشري، يمكن القول بأن هذا النوع من رأس المال لا يستطيع تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها إلا من خلال إدارته بأحسن الطرق، فالإدارة الناجحة لرأس المال البشري هي التي تعمل على توجيه الأفراد وجعلهم أكثر قدرة على تحقيق الأهداف. ويقصد بإدارة رأس المال البشري بأنها نهج استراتيجي لإدارة الأفراد، وذلك بالتركيز على القضايا الهامة في تحقيق النجاح لمؤسسات ذات مستوى عالي. (Armstrong & Baron, 2016, p. 1)

الفصل الثاني:التصورات النظرية للاستثمار في رأس المال البشري

وبهذا أشار بعض الباحثين أمثال **Hall and Lawler** إلى أن إدارة رأس المال البشري ماثلة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وهو منهج لإدارة الأفراد، بحيث يتم التعامل معه باعتباره قضية استراتيجية رفيعة المستوى. (Afiouni, 2013, p. 24)

ثالثا: مكونات رأس المال البشري

عند الحديث عن مكونات رأس المال البشري فإن هناك العديد من المؤشرات التي تلعب دورا رئيسيا في تحديده وتعمل المؤسسات على الاستثمار فيها وتمثل في:

❖ القدرات:

"وهي مواهب موجودة لدى العاملين في المنظمة وتستخدم لتحقيق أهدافها وحل مشاكلها عبر مناخ العمل الإبداعي الموجود فيها، وهي من الخصائص المهمة والمؤثرة على العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية. والقدرات التي يتمتع بها رأس المال البشري يجب أن تكون من القدرات المتميزة والاستراتيجية التي تؤمن المرونة الاستراتيجية للمنظمات في عالم سريع ومتغير". (العادلي و عباس، 2015، الصفحات 59-60)

ويمكن تصنيف هذه القدرات على ثلاثة اعتبارات هي:

- قدرات تقنية: ترتبط بالمعرفة الدقيقة بالمعدات والأجهزة والمعرفة أيضا بطرق العمل.
- القدرات المدركة والانسائية: لفهم وعرض صورة عن المنظمة ككل.
- القدرة على تحقيق التكامل الكلي: وهو المعرفة والإمام الكلي بأسلوب عمل الأجزاء والقدرة على الربط بينهما وفق تسلسل منطقي من أجل إعطاء صورة كلية اتجاه ما يتم وصفه. (عادل، 2019، صفحة 136)

❖ الكفاءات:

"هي القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع، والكفاءة أيضا هي استعداد لتجديد وتجميع واستخدام المورد (المعارف، المعارف العملية) وهي لا تظهر إلا أثناء العمل." (Equilbey & Boyer , 2002, p. 202)

❖ الخبرة:

"يشير مفهوم الخبرة إلى المعرفة والمهارة أو التقنية التي تنتج عن التجربة أو التراكم المستمر للتجارب السابقة، إذ يتميز مفهوم التجربة عن الخبرة بأنها كل ما يرتبط بسلوك وموقف وإحساس الفرد حيال

الفصل الثاني:.....التصورات النظرية للاستثمار في رأس المال البشري

استخدامه منتجا أو نظام أو خدمة معينة، وتظهر الخبرة عندما يتم التوصل إلى قمة الأداء. (العبودي، 2017، صفحة 574)

❖ المهارات:

"وهي مجموعة القدرات التي تمثل الإمكانيات لتنفيذ مهمة معينة أو محددة بدرجة إتقان عالية، وهي تعد أمرا تراكميا تبدأ بالشيء الصغير حتى تصبح شيء كبير، ولهذا تبدأ المهارة من البسيطة إلى المعقدة. (بزايد، 2011، الصفحات 153-154)

❖ الابتكار والتجديد:

"الابتكار يكون من توليد فكرة جديدة، وتنفيذها في منتج أو عملية أو خدمة جديدة تؤدي إلى النمو الديناميكي للاقتصاد الوطني وزيادة فرص العمل". (Kagano & Child , 1988, p. 3)

وهناك من العلماء من حدد قدرات الابتكار في: (الكاف، 2013، الصفحات 25-26)

- الطلاقة: أن يكون المبتكر دائما لديه القدرة على إطلاق سير كبير من الأفكار المترابطة، ومن هذه الطلاقة نجد الطلاقة اللفظية، البصرية، الارتباطية والفكرية.
- المرونة: وتعني الابتعاد عن الجمود في الأفكار بل تطويرها وتطوير الأسلوب وتجديده.
- الأصالة: وهي عدم تكرار المعاني والأفكار، فالابتكار هو القدرة على التجديد لا التقليد.
- الحساسية: وهي القدرة على التحسس للمشكلات والاحتياجات ومن ثم إيجاد الأفكار المناسبة لحلها.

❖ المعرفة:

"رأس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها الفعلي، وهي قدرة على التعامل مع المعلومات وتوظيفها لتحقيق هدف موصوف. " (ماضي، الهاشمي، و بن برطال، 2019)

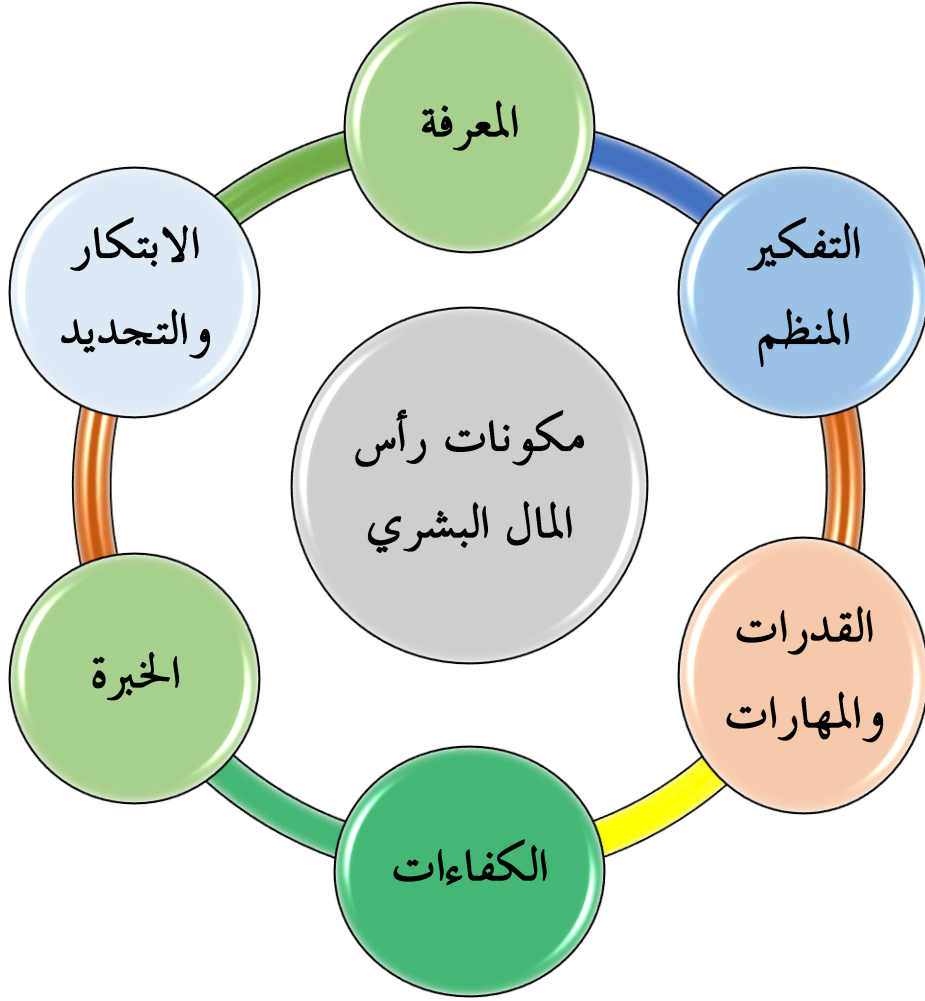
❖ التفكير المنظم:

"هو تفكير مبني على مجموعة من المبادئ التي يطبقها الفرد، وهو ينبثق من المعرفة ويتضمن المنطق وحل المشكلات والتفكير بأحداث الحياة اليومية بشكل منظم وتراكمي. " (الدعامسة، 2016، صفحة 65)

الفصل الثاني:.....التصورات النظرية للاستثمار في رأس المال البشري

ما تجدر الإشارة إليه أن كل هذه المكونات تتفاعل مع بعضها البعض، وكل منها يعزز الآخر، وهي تتغير وتحسن مع مرور الوقت من خلال التعلم المستمر، والعمل على تطويرها واستثمارها يحقق عوائد كبيرة في المستقبل.

ويمكن تلخيص مكونات رأس المال البشري في الشكل الموالي:



الشكل رقم (2): يوضح مكونات رأس المال البشري

الفصل الثاني:التصورات النظرية للاستثمار في رأس المال البشري

رابعا: خصائص رأس المال البشري:

في ظل عصر المعرفة، الذي تمثل فيه المعرفة أهم عوامل الإنتاج وأهم مورد في المنظمات المعاصرة، برزت مفاهيم اقتصادية جديدة، منها الأصول غير الملموسة، رأس المال الفكري، ورأس المال البشري هذا الأخير الذي يتميز بجملة من الخصائص أهمها:

- رأس المال البشري يتسم ببعدين: الرصيد أي قيمة رأس المال البشري المحسوبة أو المقدرة في نهاية السنة أو في وقت معين، والتدفق أي القيمة الجديدة لرأس المال البشري المتولدة من صيرورته في عمل أفراد.
- دورة حياة رأس المال البشري هي أطول من دورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا في الشركة ويمكن تفسير ذلك بالتأكد على أن المعرفة والخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل بين الأفراد، مما يوفر فرص أفضل من أجل تجديد هذه المعرفة. (نجم، الروحية في الأعمال، 2019، صفحة 204)

هذه الخاصية توضح لنا عملية انتقال وتبادل المعرفة والخبرات بين الأفراد، فانسياب المعرفة بسهولة وحرية يضمن وصولها إلى مقاصدها في المنظمة وتطبيقها في خدمة أهدافها، وما تجدر الإشارة إليه أن هذه العملية تتطلب وجود مدراء قادرين على توفير مناخ تنظيمي يتميز بالانفتاح والقيادة الديمقراطية التي تعمل على تعزيز التعاون والمشاركة العامة.

- مورد لا يمكن تقليده بسهولة لاختلاف خبرات الأفراد من مؤسسة إلى أخرى وطرق تعلمهم وتكوينهم المختلفة بين المؤسسات.

- مورد يتسم بالندرة كونه حاصل بتراكم خبرات العاملين ومعرفتهم التطبيقية المبنية على الخبرات الذاتية لنفس المؤسسة وليس لمؤسسة أخرى. (بن حجوبة، 2017، صفحة 15)

- رأس المال البشري يزداد ولا ينقص عند استخدامه، وهذه الخاصية تحدث تغييرا جذريا في قواعد تخصيص الموارد، وكحقيقة واقعة فطبيعة رأس المال البشري كمهارة أو معرفة هي التي تعطيه تلك الخاصية الفريدة لأن المهارة والمعرفة تزداد عادة من خلال الخبرة العملية. (الحناوي، 2006، صفحة 2)

- لا يمكن فصل رأس المال البشري عن مالكه.
- إن إنتاجية العمل في رأس المال البشري لا تتوقف فقط على النواحي المادية والتقنية بل هناك البواعث والدوافع والحوافز الفردية الذاتية والخارجية.
- لا يمكن التخلي عن رأس المال البشري بمجرد أنه أصبح قديما من الناحية الإنتاجية كما هو الأمر في رأس المال المادي.

الفصل الثاني:.....التصورات النظرية للاستثمار في رأس المال البشري

- لا يمكن بيع رأس المال البشري كما هو الحال في رأس المال المادي.
- يتلشى رأس المال البشري بوفاة الإنسان باستثناء الاختراعات المسجلة بأسمائهم وأسماء من يستخدمونها بعد وفاتهم عكس رأس المال المادي. (بصدار، 2015، صفحة 70)
- عدم مرئية رأس المال البشري: أي أن المعارف والقدرات المملكة من قبل الأفراد لا يمكن تمييزها أو معرفتها من أول وهلة، حيث أنه في بداية علاقة العمل لا تستطيع المنظمة أن تتعرف على القدرات والكفاءات الحقيقية لأفرادها إلا بعد التعرف على الشهادات العلمية للفرد والتي تحمل مؤشرا هاما يتمثل في الاستثمار في التعليم يحملها الفرد طول فترة دراسته وتكوينه إلى جانب الخبرات والكفاءات والتجربة المهنية التي يتمتع بها الأفراد والتي تظهر من خلال مستويات الأداء والإنتاجية. (باسيمان، 2019، صفحة 7)

اعتمادا على ما سبق يمكن القول، على الرغم من أن كل من رأس المال المادي ورأس المال البشري من الموارد الهامة والضرورية لقيام أي مؤسسة واستمرارها، إلا أن رأس المال البشري نال أهمية وقيمة مع التوجه إلى النظام الجديد القائم على المعرفة، وذلك راجع أساسا إلى طبيعته المتعددة والمتجددة التي توفر فرص للحصول على التميز الدائم في ظل حدة المنافسة بين المنظمات وتسارع التغيرات في البيئة التي تعمل فيها.

خامسا: قياس رأس المال البشري

إن الدور الاستراتيجي والهام الذي يلعبه رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة يزيد من أهمية قياسه، ذلك أن هذه العملية تستهدف تحديد الثروة المعرفية التي تمتلكها المنظمة من أجل زيادة استثماراتها، وتعد مؤشرا عمليا لوجود إدارة ناجحة لرأس المال البشري.

حسب علي العتري أن القياس والمقياس بشكل أدق هو إدارة الأداء الحيوي، وأداة التحسين التي تقدم المعالجات المحددة للأشياء وبدون ذلك القياس لا يمكن:

- توصيل توقعات الأداء المحدد للمعنيين والمهتمين.
- معرفة ما يجري داخل المؤسسة.
- تحديد فجوات الأداء التي ينبغي تحليلها أو غض النظر عنها.
- تزويد المؤسسة بالتغذية المرتدة عن مقارنة الأداء بالمعايير المحددة والتعلم من دروس الماضي.
- تمييز الأداء الناجح الذي ينبغي مكافأته.

الفصل الثاني:التصورات النظرية للاستثمار في رأس المال البشري

- دعم قرارات تخصيص الموارد ووضعها في خطط وموازنات المؤسسة. (صوح، 2012، الصفحات 66-67)

وعليه يساهم قياس رأس المال البشري في تحقيق العديد من المزايا للمؤسسة منها:

- تطوير نوعية الكشوفات المالية، ودمج متغير رأس المال البشري فيها.
- التخطيط الناجع للقوى العاملة، وبذلك تكون هناك القدرة لمواجهة الأعباء الحالية والمتوقعة، وتحديد الاستثمارات التي تواجهها المؤسسة في بناء وتسيير تنظيمها البشري.
- ضبط مجالات الاستفادة من العنصر البشري، وذلك من خلال قياس العائد من استخدامه وتحديد التكاليف الحقيقية له مما يسهل على اتخاذ القرارات المناسبة.
- دفع الإدارة للاهتمام بمفهوم رأس المال البشري عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية. (بوناب، 2018، صفحة 73)

من هذا المنطلق نستطيع التأكيد على أهمية وضرورة تطبيق عملية قياس رأس المال البشري، فإهمال هذه العملية يضعف بشكل كبير قدرة المؤسسة على معرفة قدراتها المعرفية ومهاراتها العملية التي من شأنها تحقيق عوائد اقتصادية كبيرة ومختلف الآثار الإيجابية الأخرى التي تكسبها قدرة تنافسية في ظل التغير السريع في المحيط الخارجي.

وتقوم هذه العملية على مجموعة من المبادئ تتمثل في:

- الأفراد والمعلومات هما القوة الدافعة لاقتصاد المعرفة فبدون العنصر البشري لا يمكن الاحتفاظ والنمو.
- لا يمكن أن ندير دون بيانات أي حتمية إنشاء قاعدة بيانات لرأس المال البشري ونظم لإعداد التقارير، فمن يملك المعلومات هو من سيفوز بالنهاية.
- بيانات رأس المال البشري هي أساس كل نجاح خاصة بيانات تكلفة ووقت وعدد وجود رأس المال البشري بالمنظمة.
- قوة وصحة مقاييس رأس المال البشري.
- العلاقة بين الأسباب والنتائج من خلال ضرورة تحديد الهدف من القياس مع معرفة القوى الإيجابية والسلبية المؤثرة في وضوح علاقات الارتباط بين الأسباب والنتائج.
- النجاح يتطلب الالتزام.

الفصل الثاني:.....التصورات النظرية للاستثمار في رأس المال البشري

- السير للمستقبل، أي ضرورة وجود نظم ذكاء تقود للمستقبل. (اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، 2004، الصفحات 301-303)
- إلا أن هناك مجموعة من العراقيل التي تحول دون القياس الصحيح لرأس المال البشري وتتمثل في:
 - الطابع غير المتجانس الذي يتميز به رأس المال البشري، ولهذا قد يصعب التعبير عن النشاط الاقتصادي بخاصية واحدة، كما يصعب تجميع هذه الخصائص لدى الأفراد للحصول على مخزون رأس المال البشري المتراكم لدولة ما.
 - الإطار الذي يتشكل ضمنه رأس المال البشري، فهو يشمل التعليم الرسمي والتعليم غير الرسمي، التعليم بالممارسة والعمل.
 - مضمون وطبيعة المعارف التي اكتسبها الإنسان في حد ذاتها تطرح إشكالا كبيرا لأنها تختلف من فرد لأخر، فلو نقيس مثلا رأس المال البشري للأفراد عن طريق الشهادة المتحصل عليها، فكما هو معروف لدى الجميع قد يتساوى فردان في الشهادة ويختلف مضمون المعارف المحصل عليها لكل واحد منهما، وبذلك يختلف الأداء الاقتصادي لكل منهما. (مسعداوي، 2014، صفحة 96)
 - مدى توافر المعلومات والبيانات المستخدمة في القياس، ومدى دقتها وشموليتها وصلاحياتها.
 - قياس الإنسان أمر ذاتي بحث، إذ توجد درجة عالية من الذاتية في عملية القياس.
 - غالبية برامج التقييم للأفراد لقياس قيمة الإنسان تواجه باتجاهات معادية لمجرد أن غالبية الأفراد يكرهون الفكرة، كما يخشى الكثير منهم النتائج التي تترتب عن القياس.
 - استهلاك الموارد البشرية على أساس موضوعي يبدو معقدا، وذلك لوجود فروق جوهرية بين طبيعة الأصول الملموسة والأصول الإنسانية. (بن سميعة وحمودي ، 2018، صفحة 75)
 - استحالة قياس وتحديد العوائد الاقتصادية المستقبلية بأي درجة من التأكيد.
 - نقص الوعي لدى الأفراد العاملين والمستخدمين بأهمية محاسبة رأس المال البشري.
 - عدم تحكم المؤسسات في عملية مراقبة كل أنواع رأس المال البشري. (بوناب، 2018، صفحة 75).

الفصل الثاني:.....التصورات النظرية للاستثمار في رأس المال البشري

سادسا: أهمية ومبادئ الاستثمار في رأس المال البشري

1. أهمية الاستثمار في رأس المال البشري

أصبحت الموارد البشرية الآن تمثل رأس مال بشري، ويتم إعطاء أهمية كبيرة لتطويرها وتدريبها، والمجال الذي وجد رؤية عالمية هو التدريب، فالتدريب له علاقة مباشرة بالاهتمام بتنمية رأس المال البشري وعوامة القوى العاملة، كذلك فقد أصبح الأشخاص يرغبون في الدراسة بالسرعة والوقت المناسبين لهم مما يعني أن مجال التطوير المطلوب هو التعلم الإلكتروني. (Rao, 2008, p. 1)

ومن هذا المنطلق تعزى أهمية الاستثمار في رأس المال البشري إلى جملة من المزايا تتمثل في:

- يشكل استثمارا لا يقل أهمية عن الاستثمار في رأس المال المادي، وأن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان، إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم، وذلك لقدرة القوى البشرية على تحويل الثروات إلى طاقات متنوعة تحقق التقدم المنشود. (حسين، 2017، صفحة 48)

هنا تظهر الأهمية الاستراتيجية لعملية الاستثمار في رأس المال البشري، التي تجعله المورد الخام وأصل تنموي، وفي هذا الصدد يمكن اعتبار كل من اليابان والصين أهم النماذج التنموية الناجحة التي استطاعت تحقيق الريادة والتفوق على الرغم من ندرة مواردها الطبيعية، بفضل اتباعها لنموذج اقتصادي رشيد قائم على تحويل وفرة مواردها البشرية إلى ميزة تنافسية واقتصادية.

- يمكن البلدان من أن تكون أكثر تنافسية وتحسن ترتيبها عالميا في مؤشرات رأس المال البشري، وحتى تحوز على رأس مال بشري قادر على تعليم وتكوين غيره من خلال عملية تراكمية لمواجهة التطورات المستمرة. (مداح، 2020، صفحة 30)

يتضح أن سياسة الاستثمار في رأس المال البشري فرضت تحديات ومهام جديدة أمام المورد البشري المؤهل والكفاء، أهمها المساهمة الإيجابية في تحمل مسؤولية إعداد وتكوين كفاءات جماعية في المستقبل تتميز بقدرة عالية على الإبداع وإنتاج المعرفة، فيصبح المسؤول الأول عن الجزء الأكبر من العملية التنموية وتطوير المجتمع، خاصة وأن الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) يتطلب نوع خاص من الاستثمارات والمتمثلة في الأصول غير الملموسة التي ينتجها الفكر البشري.

- يضمن نجاح عملية الاستثمار في رأس المال البشري ارتفاع وحسن استخدام المتاح من رأس المال المادي بالكيفية المطلوبة.

الفصل الثاني:.....التصورات النظرية للاستثمار في رأس المال البشري

- تؤدي القدرات البشرية دورا في إدارة وتطوير ومتابعة التقدم العلمي والتكنولوجي من أجل زيادة الإنتاج والدخل، وذلك من خلال وجود مواد بشرية مؤهلة وقادرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها في تحقيق ذلك.
 - اهتمام الاقتصاديين بالرفاهية البشرية والتي تهدف إلى تحسين نوعية الموارد البشرية من خلال الاستثمار في هذه الموارد ذاتها. ذلك أن هذه الرفاهية تعكس قدرة المنظمات على تحقيق احتياجات أفرادها بشكل كامل وتحسين جودة حياتهم وهو ما يعد عاملا محوريا في تحقيق التنمية المستدامة.
 - زيادة معدل تكوين رأس المال البشري يؤثر إيجابيا على التعجيل بعملية التنمية الاقتصادية، ولذلك فالنظرة التقليدية للاستثمار يلزم توسيعها لتشمل تحسين نوعية رأس المال البشري ورفع الكفاءة الإنتاجية للفرد، من خلال الخدمات الصحية والتعليم وبرامج التدريب. (رملة، 2018، صفحة 83)
 - يمثل الاستثمار في رأس المال البشري تجربة يجب أن تستفيد منها على وجه الخصوص البلدان التي تواجه مشكلة البطالة، فرفع مستوى تعليم القوى العاملة لمواجهة تحديات الاقتصاد القائم على المعرفة ضروري لزيادة التنمية الاقتصادية المستدامة. (Rahmije & Krasniqi, 2016, p. 3)
 - وتركز هذه الفكرة على ضرورة ترك النماذج التقليدية التي تتعامل مع المورد البشري على أنه تكلفة وضرورة توسيع معدلات الإنفاق عليه بتعليمه، تدريبه، المحافظة على صحته وسلامته... الخ
 - يمكن البلدان من أن تكون أكثر تنافسية وتحسن ترتيبها عالميا في مؤشرات رأس المال البشري، وحتى تحوز على رأس مال بشري قادر على تعليم وتكوين غيره من خلال عملية تراكمية لمواجهة التطورات المستمرة. (مداح، 2020، صفحة 31)
 - يتضح أن سياسة الاستثمار في رأس المال البشري فرضت تحديات ومهام جديدة أمام المورد البشري المؤهل والكفاء أهمها المساهمة الإيجابية في إعداد وتكوين كفاءات جماعية في المستقبل، تتميز بقدرة عالية على الإبداع وإنتاج المعرفة، فيصبح المسؤول الأول عن الجزء الأكبر من العملية التنموية وتطوير المجتمع خاصة وأن الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) يتطلب نوع خاص من الاستثمارات والمتمثلة في الأصول غير الملموسة التي ينتجها الفكر البشري.
- ### 2. مبادئ الاستثمار في رأس المال البشري:

هناك بعض المبادئ أو الاعتبارات التي يجب على الإدارة أن تأخذها في الحسبان من أجل نجاح عملية الاستثمار في رأس المال البشري وتطويرها نذكر منها:

الفصل الثاني:التصورات النظرية للاستثمار في رأس المال البشري

- اعتبار الموظفين استثمار حقيقي لا بد من العمل الحثيث والمتواصل لحسن إدارته وتنميته وتطويره لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها.
- التخطيط الجيد للاستثمار البشري مما يضمن حسن اختيار العنصر البشري والارتقاء بمستوى كفاءته وتطويره مما يترتب عليه رفع كفاءة وفعالية المنظمة.
- البرامج والسياسات المتبعة لا بد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الموظف وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق التوازن العام.
- العمل على عقد دورات متخصصة أو ورشات عمل تهدف إلى تعريف الموظف بمفهوم الاستثمار البشري ودوره الشخصي، بالإضافة إلى دور الإدارة في تحقيق الأهداف المرجوة. (جخيو، 2019، صفحة 45) وهو ما يضع المنظمة أمام حتمية اتباع نموذج الإدارة بالأهداف التي نادى بها بيتر داركر، تركز على اتباع أسلوب الاتفاق الجماعي والتوجه المشترك في تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها، ما يساهم في نجاح عملية الاستثمار في رأس المال البشري، وجعل المورد البشري الغاية والهدف الأول من عملية الاستثمار وليس مجرد وسيلة، فالارتقاء بمستوى تعليم وصحة المورد البشري ومعدلات دخله أي تحقيق ما أصبح يسمى بالرفاه الاجتماعي هو محور وغاية كل السياسات المتعلقة بتنمية المورد البشري وتطويره من ناحية، والعمود الفقري للتنمية والتطوير الاقتصادي وكسب القدرة التنافسية وتفوق المنظمات من ناحية أخرى.
- ضرورة وضع استراتيجية واضحة ودقيقة للسياسات والبرامج التدريبية تمكن من المتابعة والاستمرارية لتكون أكثر جدوى وفعالية في تنمية وتطوير قدرات الموظفين ومراعاة رغبة الموظف وتصوراته واحتياجاته عند وضع البرامج التدريبية.
- ضرورة ربط نتائج تقييم الأداء بالمتطلبات والاحتياجات التدريبية بهدف تحفيز الموظفين على تنمية وتطوير قدراتهم وكفاءاتهم.
- النظر في سياسة المكافآت والأجور والحوافز وربطها بمعايير التفوق والامتياز والتقييم. (العجلوني، 2011، صفحة 17)
- تحقيق التوازن بين الاستثمار في بناء القدرات والاستثمار في استخدام القدرات، فبناء القدرات هو كل الموارد والجهود التي توجه لإنشاء ووضع الإمكانيات العقلية وغيرها من أجل ضمان قيام الأفراد بأعمال ومهام تتفق بشكل مباشر مع طبيعة القدرات التي تم بناؤها فيهم، وبالتالي يكون بناء القدرات هو أهم

الفصل الثاني:.....التصورات النظرية للاستثمار في رأس المال البشري

جوانب الاستثمار البشري. ولا يتوقف الأداء على امتلاك القدرات فقط، بل يتوقف أيضا بالضرورة على استخدام هذه القدرات. (مصطفى، 2016، الصفحات 42-43)

- الأخذ في عين الاعتبار المخاطر والعائد على الاستثمار، حيث يجب أن يفوق العائد المحقق من هذا الاستثمار المخاطر المترتبة عليه بدرجة عالية. " (عمر و صلحاوي، 2017، صفحة 49)
- ويركز هذا المبدأ أساسا على أن تمتلك المنظمة نظرة واسعة ومتعددة الأبعاد عند وضعها خطة الاستثمار في رأس مالها البشري، إذ لا تقتصر فقط على تحديد الوسائل والآليات الفعالة لذلك وزيادة معدلات وتكاليف الإنفاق على المورد البشري، بل يجب أن تضع بالموازاة مع كل تلك المخاطر المرتبطة بعملية الاستثمار والمتعلقة في المقام الأول بمخاطرين، يرتبط الأول بقضية استبقاء رأس المال البشري المستثمر فيه داخل المنظمة، والثاني بمعدل العائد المحقق من الإنفاق عليه وتنميته وتطويره من خلال وضع تساؤل محوري عند تحديد خطة الاستثمار والمتمثل في: هل سيفوق العائد من الاستثمار في رأس المال البشري تكلفة الإنفاق عليه؟

وما تجدر الإشارة إليه أن استراتيجية المنظمة لمواجهة هذه المخاطر ترتبط بقدرتها على حماية مواردها البشرية من الضياع والتسرب لمنظمات أخرى من جهة، وتركيزها على تحقيق الاستفادة القصوى من هذه الموارد من جهة أخرى، وذلك بتهيئة كل الظروف والمتطلبات التي تمكنها من تحقيق الرضى الوظيفي وتنمية الولاء للمنظمة ما يجعل المورد البشري يقدم أفضل ما عنده لتحقيق أهداف منظمته وتطويرها.

ومن أهم هذه الشروط والمتطلبات نذكر ما يلي:

- تنمية فرص الترقية والتطوير المهني وفق أسس وقواعد عادلة، وهي قضية هامة ركز عليها البيروقراطي ماكس فيبر في وضعه للنموذج البيروقراطي المثالي.
- التركيز على إشباع حاجات المورد البشري المادية والمعنوية، التي يشكل عدم إشباعها أخطر المعوقات الوظيفية. بمفهوم روبرت ميرون التي تحول دون رضا رأس المال البشري وتحقيق توافقه وانسجامه مع المنظمة التي يعمل فيها، ما يولد لديه الرغبة في البحث عن البديل الذي يوفر ظروف ملائمة تحقق رضاه، ومنه تحقيق عوائد وأرباح تفوق تكلفة الإنفاق عليه بالضرورة ناتجة عن توظيفه لمهاراته وقدراته الإبداعية.

- تمكين العاملين، ووجود إدارة قائمة على الثقة والمشاركة الجماعية.

الفصل الثاني:.....التصورات النظرية للاستثمار في رأس المال البشري

سابعاً: محددات الاستثمار في رأس المال البشري

1. تخطيط الموارد البشرية:

"يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أهم وظائف المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها، ويتوقف نجاح المنظمة على التخطيط الجيد للموارد البشرية، وهو عملية مستمرة ومنظمة لتحقيق سلسلة مترابطة من أهداف المنظمة." (القطاونة و تمارا، 2014، صفحة 189)

"إذ تمثل هذه العملية جزءاً أساسياً من التخطيط الشامل على مستوى الهيئة، يرتبط به ارتباطاً وثيقاً ومن ثم فهو ليس مجرد جداول وأرقام، وإنما تصور متكامل للنواحي الكمية والنوعية المطلوبة من الموارد البشرية في الفترة المستقبلية، تتوقف عليه معظم السياسات الأخرى كالاختيار والتعيين والتدريب وغيرها من العمليات الأخرى." (توفيق، 2011، صفحة 116)

"تعتبر هذه العملية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة، وذلك لدوره الرئيسي في نجاح المنظمة وزيادة فعاليتها، خاصة وأنه يساعد في تحديد وتخطيط احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، بالإضافة إلى أنه يساهم في زيادة العائد من استثمارات المنظمة ويخفض التكلفة عن طريق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية."

وترتكز هذه العملية على دعامتين أساسيتين هما:

الأهداف: وتعرف بأنها مجموعة الأمور المستقبلية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق ما يطلبه المجتمع منها، وإذ التزمت بذلك فسوف تحقق الأرباح ثم النمو ثم الاستمرار طالما هي في اتساق مجتمعي. وهي تشكل أهدافاً متتابعة.

التنبؤ: وهو محاولة منظمة لاستطلاع واستكشاف المستقبل من خلال استقراء الأوضاع الراهنة، وتستخدم طرق وأساليب متعددة في عملية التنبؤ، منها ما يعتمد على الخبرات الشخصية ومنها ما يعتمد على الإحصاء والرياضيات. (مهند و سليمان آدم، 2017، الصفحات 62-63)

على هذا الأساس تستهدف عملية تخطيط الموارد البشرية تلبية حاجة المنظمة من رأس المال البشري من حيث الكم والنوع، وترشيد استخدامه ووضع السبل الكفيلة لاستثماره بنجاح في ظل لدراسة ظروفها الداخلية وعوامل البيئة الخارجية المحيطة بها وتؤثر فيها لتفادي احتمال وقوع العجز وعدم الاستقرار، وهو ما يساعدها على تحقيق أهداف حيوية ترتبط بالاستمرار والبقاء على المدى البعيد نتيجة قدرتها على توفير البدائل والتنبؤ والتعامل مع المستجدات.

الفصل الثاني:.....التصورات النظرية للاستثمار في رأس المال البشري

2. التوظيف:

يتم من خلاله إتاحة فرص العمل للقوى البشرية التي تم تنميتها وتأهيلها من خلال برامج التعليم والتدريب، بما يمكن من استغلال القدرات والمهارات التي اكتسبها في إنتاج السلع وتقديم الخدمات للمجتمع والإسهام في توفير احتياجاته. (وادي ومخولف، 2014، صفحة 9)

نستنتج أن نجاح عملية الاستثمار في رأس المال البشري تبدأ من نجاح عملية التوظيف وبهذا تكمن أهمية هذه العملية في سعيها إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب أي اختيار الأفضل من حيث المهارات والقدرات والأداء الجيد ما يحقق لا محالة جودة الأداء الكلي للمنظمة.

3. التنمية:

"يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة وتمكينها من التكيف مع المتغيرات التي تدخل على المنظمة." (بن عتر، 2013، صفحة 35)

"وهي عملية تطوير وإطلاق العنان للخبرات لتحسين أداء الأفراد، والفريق وإجراءات العمل والنظام التنظيمي" (Swanson, 2021, p. 4)

وبالتالي فتنمية الموارد البشرية تركز على تحقيق أهداف عامة للتنظيم، ترتبط بالتحسين الشامل والمستمر انطلاقاً من الاهتمام بتطوير أداء المورد البشري ومعالجة نقاط الضعف، وتمثل وظيفتها في:

- تدريب وتنمية العاملين: يركز هذا النشاط على إكساب العاملين مهارات أو معارف أو سلوكيات جديدة بهدف تحسين الأداء ومعالجة جوانب الضعف فيه.
- تطوير المسار الوظيفي: المسار الوظيفي هو مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، وتطوير المسار الوظيفي هو تطوير لأداء العاملين حتى يحققوا أهداف المنظمة.
- إدارة الأداء: يقصد بها الوسيلة التي من خلالها يتأكد المديرون من أنشطة العاملين وأن نتائج أدائهم تتوافق مع الأهداف التنظيمية. (الجربوعه، 2018، صفحة 27)

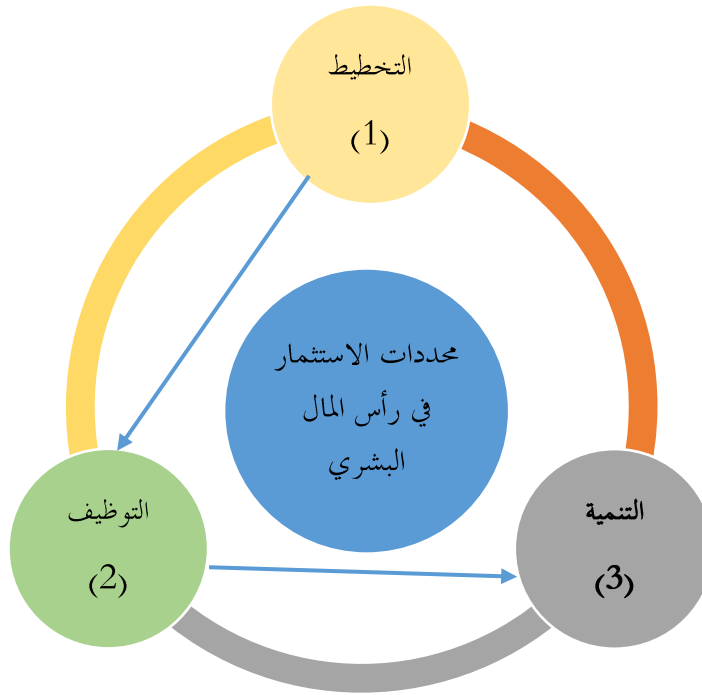
إن نشاط التنمية كمحدد للاستثمار في رأس المال البشري تظهر أهميته في تحقيق الاتجاهات الحديثة التالية:

- درجة عالية من الرؤية المستقبلية للاستثمار في رأس المال البشري.
- درجة عالية من المساءلة والمحاسبة عن نتائج الاستثمار في رأس المال البشري.

الفصل الثاني:التصورات النظرية للاستثمار في رأس المال البشري

- مشاركة كبرى من قبل مختلف المجالات الوظيفية في المنظمة في خطط وجود وبرامج الاستثمار في الرأس المال البشري.
 - مزيد من المطالب والتوقعات بالنسبة لمستويات الأداء.
 - إعداد وتخطيط وتنفيذ مشاريع متعددة للاستثمار في رأس المال البشري.
 - تزايد الحاجة إلى إجراء البحوث العلمية، وتطبيق نظريات المعرفة في إطار استثمار رأس المال البشري.
- (حاتم، 2012، صفحة 487)

نستنتج أن المنظمات أدركت أهمية وقيمة مواردها البشرية، لذا كان ضروريا العمل على الوصول بالموارد البشري إلى أقصى درجات التطور من جميع النواحي، فنجاح المنظمات وتطورها لن يتحقق ما لم يقترن بتهيئة الأفراد وتوجيههم، هذا وتكمن أهمية هذه العملية في تحقيق الاستقرار الوظيفي الذي يعتبر شرطا ضروريا لاستقرار المنظمة وتحقيق أهدافها وخلق مزايا تنافسية بكل أنواعها. ومن هنا نستطيع القول إن المنظمات المعاصرة بمطالبة بتكثيف عملية تنمية مواردها البشرية وإدراجها ضمن خططها التنموية.



الشكل رقم (3): يوضح محددات الاستثمار في رأس المال البشري

الفصل الثاني:.....التصورات النظرية للاستثمار في رأس المال البشري

ثامنا: النظريات المفسرة للاستثمار في رأس المال البشري

بالرجوع إلى التراث النظري السوسيولوجي للمنظمات، يمكن القول إن هناك جملة من الأعمال التي مهدت الطريق لإرساء نظرية خاصة للاستثمار في رأس المال البشري ويمكن توضيحها في ثلاث اتجاهات فكرية عبر فترات زمنية متعاقبة نوضحها كآلاتي:

1. المدرسة الكلاسيكية:

إن الأبحاث النظرية والدراسات التطبيقية في القرن الثامن عشر والتي تمحورت حول البحث عن أفضل الطرق أو الطريقة المثلى والأكثر فعالية في زيادة إنتاجية العاملين، وبالتالي زيادة أرباح المنظمات، حملت في مضامينها محطات بارزة عن أهمية المورد البشري، وأهمية الاستثمار فيه بصورة غير مباشرة أو مقصودة، وذلك يرجع بالدرجة الأولى إلى تغليب الجانب المادي والمبالغة في الاهتمام به في تلك الفترة. " فهي ترفض معالجة الموارد البشرية على أنها نوع من أنواع رأس المال، وتعتبر أن المجال الوحيد للاستثمار هو ما يملكه الفرد من ممتلكات مادية فقط، كما تعتبر العمل طاقة تسخر في أداء الأعمال اليدوية. " (بكري، 2015، صفحة ص94) لكن هذا لا ينفي قيمة وأهمية ما توصلت إليه جهود هذه النظرية في هذا المجال. وفي هذا السياق لا بد من التعرف على ما استهدفه تايلور عند وضعه لمبادئ الإدارة العلمية، فهي دليل واضح على أن الهدف الأساسي هو زيادة الإنتاج وتقليل الهدر في الموارد والوقت. (النعمي، 2009، صفحة 22)، وكان ذلك عندما ركز اهتمامه على تطوير مبادئ أكثر علمانية وعقلانية فيما يتعلق بمعاملة الأفراد واستعمال الآلات والماكينات، وتدبير الموارد والأموال لضمان الفائدة القصوى لأصحاب المؤسسات والعمال على حد سواء.

وترتكز نظرية الإدارة العلمية على جملة من المبادئ التي استطاعت من خلالها إيجاد منهجا علميا لتقويم أداء المنظمات وتطوير أداء مواردها البشرية، وعليه قمنا باختيار أهم المبادئ التي وضعها تايلور للاستفادة من الفرد العامل وتمثل في:

- دراسة أداء العامل لمهامه وامتلاك كل المعارف المتعلقة بوظيفته ودراسة الحركة والوقت وما يترتب عليها من تغيير الترتيب في موقع العمل.
- الاختيار الدقيق للعمال من الذين يمتلكون المهارات والإمكانيات التي تكافأ مع حاجات المهمة المطلوبة منهم، وتعليمهم الطريقة التي تمكنهم من إنجاز المهمات طبقا للقواعد والإجراءات المحددة.

الفصل الثاني:التصورات النظرية للاستثمار في رأس المال البشري

● تأسيس مستويات عادلة أو مقبولة لأداء المهمات ومن ثم تطوير نظم المكافآت مقابل ما يقدم فوق مستوى الأداء المقبول لتشجيع العمال على إنجاز مستويات عالية من الكفاءة، وحثهم من خلال الحوافز على تعلم الأساليب الكفؤة في إنجاز مهماتهم.

وفي هذا تصور واضح عن اهتمام تايلور بالعنصر البشري وتطويره وتحفيزه، واعتبره أساس زيادة الإنتاج حيث اعتبر تدريب وتعليم العاملين وتحفيزهم ماديا هو السبيل الوحيد للوصول إلى الطريقة النموذجية أو النمطية في الأداء، والتي تحقق الفائدة المشتركة (أرباب العمل والعمال على حد سواء). (شبلبي، 2018، صفحة 22)

لكن ما يجب التنويه إليه "أن الأسلوب الذي جاء به تايلور كان له جوانبه السلبية حيث جاء إصرار المنظمة على استخدام الأسلوب العلمي على حساب توضيحات من جانب العنصر البشري الذي كان يعمل وفق خطوات روتينية متكررة تبعث على الملل والسأم، كما أن هذه النظرية أهملت الاعتبارات المتصلة بالجوانب الاجتماعية والإنسانية للعاملين." (سعدي، 2019، صفحة 74)

وبالتالي اعتبرت العامل كآلة وألغت الجوانب النفسية والاجتماعية للعامل خاصة وأنها ركزت على التحفيز المادي واعتبرته العامل الوحيد للتأثير على سلوك العامل وزيادة إنتاجيته مهمة أهمية ودور الحوافز المعنوية في الرفع من مستوى الأداء.

في حين تبني الإداري هنري فايول جملة من المبادئ التي تشكل سبيلا لتحقيق الكفاءة وقدر عددها ب (14) مبدئا، ونظرا لاهتمامنا بعملية الاستثمار في رأس المال البشري قمنا باختيار المبادئ الآتية كونها تعتبر استثمارة للعنصر البشري أهمها:

- مبدأ تعويض الأفراد، إذ تمثل مكافآت الأفراد ثمنا لما يبذلونه من خدمات وعلى ذلك يجب أن تتوفر في هذه التعويضات والمكافآت العدالة على قدر الإمكان، وأن يسود الرضى أصحاب العمل والعمال.
- مبدأ المبادرة أو الابتكار والتي تتمثل في ضرورة أن يتحلى الموظفون بالقدرة على الخلق والإبداع وأن تعمل الإدارة على تشجيع وتنمية هذه الصفة حتى تصل إلى أقصاها". (عريقات و الطراونة ،

2011، الصفحات 27-28)

أما الألماني ماكس فير فقد واصل على نهج تايلور وركز على كيفية السيطرة على السلوك التنظيمي للفرد

العامل في المنظمة بتأكيده على جملة من المبادئ عند وضعه للنموذج البيروقراطي المثالي والتي تتمثل في:

- ضرورة تقسيم العمل على الأفراد على أساس التخصص.

الفصل الثاني:.....التصورات النظرية للاستثمار في رأس المال البشري

- الكفاءة هي الأساس الوحيد للتعيين والترقية.
 - اختيار الأفراد وتعيينهم في المنظمة البيروقراطية وفق اعتبار القدرة والكفاءة والخبرة والأداء بما يلائم طبيعة الأنشطة والأعمال المراد إنجازها في المنظمة البيروقراطية. (سعدى، 2019، صفحة 27)
 - من أجل استمرارية الموظفين في وظائف دائمة في المنظمة، الترقية لمستوى وظيفي أعلى يعتمد أولاً على الأقدمية في العمل ثم الكفاءة. (الدوري و العزاي، 2017، صفحة 51)
- وعليه تتحدد فكرة الاستثمار في رأس المال البشري من خلال هذه المبادئ، بدورها وأهميتها في تحقيق أعلى درجات الاستفادة من الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة، وبأكبر قدر من الكفاءة والفعالية، ويرتبط ذلك أساساً بالاستقطاب الناجح للأفراد، والذي يكون باختيار أفراد مؤهلين يمتلكون القدرات والمهارات اللازمة لوضعهم في المكان المناسب، ثم العمل على ضمان استدامتهم في المنظمة، على اعتبار أن خيراتهم وتجاربهم هي أساس النجاح.
- المتضح من أفكار هذا الاتجاه أنه ركز فقط على أسس الاستفادة القصوى من الفرد العامل الموجود داخل التنظيم البيروقراطي، وذلك من خلال تأكيده على اختيار العاملين وتوزيع الأدوار والمهام وفق أسس ومعايير موضوعية ودقيقة، تختزل العديد من الممارسات السلبية داخل التنظيم البيروقراطي، فضلاً عن اعتبار العامل ملزماً باحترام اللوائح والقواعد التنظيمية الصارمة الأمر الذي جعلها تغفل عما تسببه من جمود وروتين، وغياب أهم دور للعنصر البشري داخل المنظمة، والذي يمثل أحد أهم النتائج المحققة من عملية الاهتمام به، وهو عنصر التجديد والإبداع والابتكار اللذان يساهمان في تطوير التنظيم والمحافظة على استمراريته.
- من هذا المنطلق يمكن القول إن النظريات الكلاسيكية نظرت للإنسان نظرة محدودة واستغلالية، مركزة في ذلك على تحقيق المنفعة الاقتصادية (إنتاجية أكثر) عن طريق التحفيز المادي، وبالتالي الفرد العامل في المنظمة يتم الاهتمام به وتطويره كونه يعد عاملاً منتجا فقط.
- عموماً يمكن القول إن آليات الاستثمار في رأس المال البشري خلال هذه الفترة ارتبطت بالاستقطاب الناجح، التدريب وأهميته في تنمية خبرات الفرد العملية، الحوافز المادية ودورها في توجيه سلوك الفرد نحو خدمة أهدافها.

الفصل الثاني:التصورات النظرية للاستثمار في رأس المال البشري

2. النظريات النيو كلاسيكية:

هي نظريات موازية وداعمة للنظريات الكلاسيكية من حيث نظرتها للعنصر البشري ودوره في زيادة الإنتاج، إلا أنها ركزت على كيفية التنسيق بين جهود الأفراد ومحاولة إيجاد مناخ تنظيمي محفز على الأداء الفعال والتعاون بين العاملين في إطار إشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية، والتي تعد أحد أهم الأساليب المحفزة على زيادة الإنتاجية.

"يمثلها كل من اتجاه مدرسة العلاقات الإنسانية" حيث ركزت على تحليل عميق للعوامل غير الرسمية للمنظمة وبناء على ذلك بدأت تظهر بعض الاقتراحات المرتبطة برفع الكفاية الإنتاجية، والتي من بينها رفع المستوى التعليمي لهم والتأكيد على طرق اتخاذ القرارات الجماعية والإدارة بالمشاركة بصورها المختلفة، ومن ثم تدريب المدربين ليصبحوا قادة فرق، ثم إدخال أساليب تحفيزية جديدة إلى بيئة العمل." (الشميمري و هيجان، 2014، صفحة 58)

وهذا دليل على بداية الاهتمام بإيجاد طرق فاعلة لتطوير المورد البشري والاستفادة منه في إطار التركيز على الجانب الاجتماعي للعمل، من خلال التركيز على أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وضرورة رفع مستواهم التعليمي وما لذلك من دور في تحقيق الأهداف وإحداث تغييرات إيجابية على مستوى الفرد والمنظمة في ظل مناخ ديمقراطي يحقق غايات مشتركة نتيجة لتفاعل وتبادل أفكار متنوعة وتجارب مختلفة.

ومن أهم الإسهامات في هذه النظرية نجد أبحاث ودراسة التون مايو في مصانع هاوثورن بشيكاغو في الفترة من (1927-1932) التي أفرزت نظرة جديدة للعامل من حيث أنه كائن معقد له حاجاته الأساسية والنفسية والشخصية التي ينبغي الالتفات إليها. (بن عيسى، 2018، صفحة 18)

"فقد جعلت تجارب هاوثورن الباحثين يوجهون اهتمامهم إلى دراسة العامل الإنساني، والاهتمام بالفرد بحد ذاته، وذلك من خلال سلوكه، وعلاقاته، وحاجاته النفسية والاجتماعية، حيث ظهر من نتائجهم أن الشيء الذي يطلبه الأفراد في موقع العمل هو الإحساس بالأهمية، والحصول على التقدير والاحترام من مسؤوليهم ورؤسائهم، لأن ذلك يرفع من روحهم المعنوية ويدفعهم إلى زيادة الإنتاج والتمسك بالولاء للمؤسسة والإدارة المسيرة لها." (أونيس، 2015، صفحة 186)

كذلك توصلت نتائجهم إلى "أن الفرد محور الاهتمام ولا بد أن يكون في مقدمة كل الاهتمامات، وترتكز على الفرد بتواجده في المجموعة لأن الفرد يعمل ضمنها، يتفاعل مع أعضائها ويظهر كفاءات

الفصل الثاني:.....التصورات النظرية للاستثمار في رأس المال البشري

ومهارات لتحقيق إنتاجية أكبر، لأن هناك قوة دافعة للإنسان وهي حاجته للتفاعل مع زملائه وإقامة علاقات معهم ثم قبولهم له". (سلاطينية و بن تركي، 2013، صفحة 89)

وعليه يمكننا القول إن إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية تمثل محطة مهمة في تغيير النظرة إلى العصر البشري وطريقة الاهتمام به للاستفادة منه، خاصة أنها جعلته غاية ووسيلة في حد ذاته، إذ ركزت بالدرجة الأولى على الجانب النفسي والاجتماعي للفرد، لما له دور كبير في توجيه السلوك التنظيمي له، أي اهتمت بالعامل ككيان إنساني وليس كآلة، من خلال إعطاء قيمة وأولوية لرغباته وميولاته، وحاجاته ومشكلاته. وبذلك فقد تجاوزت الطرح التقليدي الذي يهتم بالجانب الفني والقائم على الاهتمام بالعامل من الناحية المادية فقط دون الالتفات إلى إيجاد عناصر إيجابية لإثارة العاملين على الأداء الفعال.

وبالتالي لو حاولنا التركيز على دور مدرسة العلاقات الإنسانية في الاهتمام برأس المال البشري والاستثمار فيه ولو بطريقة غير مقصودة في تلك الفترة، يتضح أن أسس الاستثمار الناجح لرأس المال البشري تظهر في:

- الاهتمام بإنسانية الفرد وعلاقاته الاجتماعية في بيئة العمل.
- التركيز على الحوافز المعنوية بالتوازي مع الحوافز المادية لأنها تساعد في تحقيق الذات.
- ضرورة إيجاد جو من الثقة والاحترام بين العمال والإدارة.

كذلك لا يمكن الحديث عن ظهور الاستثمار في رأس المال البشري دون استحضار الاتجاه السلوكي الذي ركز على الإدراك السليم لحاجات الأفراد وإشباعها على اختلاف مستوياتها، فهي التي تحدد دوافعهم وتحرك سلوكياتهم في بيئة العمل ما ينعكس على حجم الاستفادة منهم.

"وتعتبر نظرية أبراهام ماسلو من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل، إذ تقوم على أنه "للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الضرورية التي تحرك سلوكه، وتقوده إلى مواصلة نموه وتعلمه، وإلى تحقيق ذاته وتقدمه. وهذه الحاجات تنقسم لخمس أشياء أساسية هي، الحاجات الفيزيولوجية، الحاجة إلى الأمان، الحاجة إلى الحب والانتماء، الحاجة إلى التقدير الاجتماعي والحاجات الذاتية، تترتب من حيث الأولوية للبقاء." (البارودي، 2015، صفحة 25)

والشكل الموالي يوضح ترتيب هذه الحاجات في شكل هرم:



الشكل رقم (4): يوضح هرم ماسلو للحاجات

S:ource: (Dimitri, 2003, p. 350)

وهو ما يعني أن سلوك العنصر البشري داخل التنظيم ونجاح المنظمة في توجيهه لخدمة أهدافها يرتبط بمدى نجاحها وقدرتها على التعرف على حاجاته ودوافعه وفهمها وفقا لأولويتها بالنسبة إليه.

تحتاج المنظمات لهذه النظرية في تحقيق الاستثمار الناجح لرأس المال البشري، ذلك أن " التطبيق الإداري لنظرية تدرج الحاجات يحتاجها المدير للتعرف على حاجات مرؤوسيه، فالحاجات غير المشبعة هي الحاجات التي تعمل كدوافع للسلوك، لذلك وجب على المنظمات أن تستغل هذه الفرصة لتوجيه ذلك السلوك الدافعي لمصلحة الإدارة، وأيضا من خلال تقديم الحوافز التي تشبع بها هذه الحاجات. " (عتوتة و خنيش، 2017، صفحة 39)

لعل هذه المقاربة تمثل إلى حد بعيد الواقع الذي يعيشه أغلب الأفراد في ظل اختلاف هذه الحاجات من فرد لآخر.

كذلك قدمت نظرية دوغلاس ماجريجور إسهما في ذلك -على الرغم من عدم الظهور الأكاديمي لآلية الاستثمار في رأس المال البشري- فمن خلال نظريته X و Y التي قدمها في محاولة لتفهم الأسباب التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، إذ "تفترض نظرية X أن الإنسان كسول بطبعه ولا يحب العمل ولا يرغب بتحمل المسؤولية ويفضل أن يقاد، وأن العقاب وسيلة أساس للحفز وأن الرقابة الشديدة ضرورية، وأن الحوافز المادية تعد أهم الحوافز للعمل، وأن الفرد يبحث عن الأمان والضمان أولا. " (الهواسي و البرزنجي، 2014، صفحة 25)

الفصل الثاني:.....التصورات النظرية للاستثمار في رأس المال البشري

أي أن تحقيق الاستفادة من العنصر البشري تكون من خلال إثارته بالحوافز المادية، فهي الوسيلة القادرة على إشباع حاجاته وهو ما يدفعه للعمل والاستمرار فيه.

أما نظرية y "والتي تمثل تغيير ثوري جذري، أعطت أسس أكثر موضوعية وواقعية لنجاح العملية التحفيزية ولتفهم السلوك الإنساني في اطار الجماعات الإنسانية" (دريدي و الكسواني، 2009، صفحة 74) إذ تعتبر هذه النظرية أن "الأفراد ينظرون للعمل على أنه شيء طبيعي مثل اللعب والراحة، الأفراد يقومون بالرقابة الذاتية إذ كانوا ملتزمون بها، الأفراد لا يتقبلون المسؤولية فحسب بل يبحثون عنها، التزام الأفراد بالأهداف نتيجة الحوافز المرتبطة بإنجازهم وأكثرها أهمية هي إشباع احتياجات الذات والاعتراف بتحقيق الإنجاز، كذلك يتمتع الكثير من الأفراد بالقدرة على الابتكار والإبداع واتخاذ قرارات جيدة." (القدومي، هاني، و عبوي، 2015، صفحة 160)

كل هذه الافتراضات تمثل الغاية الأولى من الاهتمام بالعنصر البشري في التنظيم والإنفاق عليه، وقد ركزت هذه النظرية على الحوافز المعنوية كآلية لتحقيق ذلك، لما لها من دور في إحساس العنصر البشري بالثقة والمقدرة والكفاءة مما يوسع الكثير من الممارسات الإدارية الحديثة التي ترتبط بالمشاركة وإثراء المسؤولية... وغيرها.

تكمن أهمية هذه النظرية في قدرتها على تحليل طبيعتين مختلفتين للعنصر البشري في التنظيم، وتحديد كيفية التأثير على سلوكه للاستفادة منه في خدمة المنظمة، إضافة إلى أنها ركزت من خلال نظرية y على توضيح المناخ التنظيمي الملائم والمشجع على الالتزام بالأهداف وتحقيقها، والتي تفعل عملية الإبداع والابتكار وتزيد معدلات وفرص المبادرات والتوجه الذاتي نحو تحقيقها. ومنه يمكن القول إن هذه النظرية عملت إلى حد ما على تقديم فهم حديث للمنظمات خاصة باعتبارها أن الأفراد هم المسؤولين والقادرين على إدارة التغيير.

ويمكن تلخيص هذه النظرية في الجدول الآتي:

الفصل الثاني:التصورات النظرية للاستثمار في رأس المال البشري

الجدول رقم (2): يلخص نظرية y،x

نظرية X	نظرية y
- الإنسان كسول بطبعه لا يجب العمل	العمل شيء طبيعي مثل اللعب والراحة
- العمال لا يرغبون بتحمل المسؤولية	العمال يتقبلون المسؤولية ويبحثون عنها
- الرقابة الصارمة	الرقابة الذاتية
- الحوافز المادية	التركيز على إشباع حاجات الذات والاعتراف بالإنجاز

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على ما سبق

وقد أكد رينسيس ليكرت نفس الأمر وهو "أن تحفيز العاملين هو مفتاح فعالية التنظيم كله، ويؤكد بشدة على الأساليب والطرق التي يستفيد منها مما نعلمه، وما يريده الأفراد وينتظرونه من وظائفهم ومن بيئة العمل التي يعملون فيها بصفة عامة". (أبو شنب، 2013، صفحة 69)

من خلال هذا الطرح يظهر لنا أن أهم آلية للاستفادة من رأس المال البشري في هذه الفترة تتمثل في الحوافز التي تعد مؤشراً دالاً على فعالية المنظمات، وقدرتها على التأثير في سلوكيات أفرادها، وتوجيهها وتقوية الثقة والولاء للعمل وبالتالي تحقيق الأهداف.

نستنتج أن النظريات النيو كلاسيكية باتجاهيها (اتجاه العلاقات الإنسانية، الاتجاه السلوكي) ركزت على تحقيق إشباع متوازن لحاجات العنصر البشري النفسية والاجتماعية، والحاجات المادية في منظومة العمل، وما يرتبط بها من دوافع دون التركيز على الحاجات الاقتصادية فقط، من أجل تحقيق السيطرة على سلوكه والاستفادة منه، وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية، ومن هنا كانت بدايات التوجه نحو مراعاة الكيان الإنساني للفرد العامل والاهتمام به كغاية في حد ذاته.

3. النظريات الحديثة

إن نظرية الاستثمار في رأس المال البشري لم تتبلور كنظرية إلا بأبحاث شولتز، الذي ركز في تحليلاته على العلاقة بين التعليم والنظام التربوي والنظم الاجتماعية الأخرى، كما ناقشت مخرجات ومدخلات التعليم وإعداده للقوى العاملة، واعتبار التعليم نوعاً من الاستثمار الاقتصادي.

حاول شولتز أن يبرهن تحليلاته من خلال دراسته لوضع المجتمعات الرأسمالية الغربية، وقد أثار شولتز نقطتين في مجال الاستثمار في التعليم وهما:

الفصل الثاني:التصورات النظرية للاستثمار في رأس المال البشري

- تجاهل وإهمال دراسة رأس المال البشري.
 - العامل المعنوي أو النفسي المتعلق بمعاملة التعليم كاستثمار في الإنسان. (حميدة و بن قدور، 2018) فقد اعتبر مهارات ومعرفة الأفراد كأحد أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه، فمن وجهة نظره أن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في الاقتصاديات المتقدمة مقارنة برأس المال المادي. (مهدي، 2017، صفحة 154)
 - وقد بنى شولتز مفهومه لرأس المال البشري على ثلاث فروض أساسية هي: (مزريق و بوقسري، 2019، صفحة 20)
 - أن النمو الاقتصادي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية بل يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.
 - يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستمر في الأفراد.
 - يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.
- "ركز شولتز في إسهاماته على عملية التعليم باعتبارها استثمارا محوريا لتنمية الموارد البشرية وبأنها شكل من أشكال رأس المال، ومن ثم أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري، طالما أنه يصبح جزء من الفرد الذي يتلقاه، وبما أن هذا الجزء أصبح جزءا من الفرد بذاته فإنه لا يمكن بيعه أو شراؤه أو معاملته كحق مملوك للمؤسسة، وبالرغم من ذلك فإن هذا الجزء (التعليم) يعد شكلا من أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية." (بودبوس و الأبروي، 2017، صفحة 64)
- فقد انطلق شولتز في دراساته وأبحاثه من فرضية مفادها أن التعليم هو السبيل الوحيد للاستثمار في المورد البشري وتعظيم منفعته، وللتحقق من مدى تأكد فرضيته ركز على العمال المزارعين في الولايات المتحدة الأمريكية، أين لاحظ أن إنتاجيتهم تزداد وترتفع بالاستثمار فيهم من خلال تعليمهم وإعطائهم منحا دراسية بعدها حدد شولتز ضرورة التركيز والأخذ بعين الاعتبار أثناء العملية التعليمية عاملين اثنين هما:
- الإيرادات التي كان من الممكن للمورد البشري أن يحصل عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم، لأنه كان من الممكن أن يكون في الفترة التي تعلم فيها يدا عاملة تتحصل مقابل إنتاجها على أجر أي أن التعليم هنا يمثل بالنسبة له فرضية بديلة.

الفصل الثاني:.....التصورات النظرية للاستثمار في رأس المال البشري

● تكلفة التعليم من مستحقات المؤسسة التعليمية بما فيها من مصاريف تشكل في المرتبات والأجور والمعدات المستخدمة في التعليم. (مانع، 2014، صفحة 88)

هذا بالإضافة إلى أن شولتز قد انتقد مفهوم التعليم كاستهلاك، واقترح أن ينظر إليه كاستثمار في البشر يؤدي بدوره لتراكم رأس المال البشري، ويساهم في تقديم خدمات إنتاجية، وبذلك فإنه يعتبر التعليم والاستثمار في رأس المال البشري استراتيجيات فعالة للنمو بالأجل الطويل. (بعوني، 2015، صفحة 168)

استناداً لما سبق نجد أن شولتز طرح فلسفة جديدة في مجال الاستثمار في رأس المال الذي تمتلكه المؤسسات، إذ حول الانتباه من التركيز على الاستثمار في رأس المال المادي إلى التركيز على الاستثمار في رأس المال البشري، واعتبره أساس النمو والتقدم مركزاً في ذلك على العلاقة الإيجابية بين التعليم وتحقيق التنمية والتطوير المنشود، والجديد في طرحه لهذه لعلاقة هو تغييره لمفهوم التعليم الذي يقوم على صناعة المعرفة وتنمية الخبرات، إذ لم يعتبره كاستهلاك بل عملية استثمارية ناجحة في القوى البشرية لها عوائد مستدامة.

أي بين لنا شولتز من خلال أفكاره في مجال الاستثمار في رأس المال البشري أن تحقيق الأهداف التنموية المرغوب فيها يتطلب التخلي عن عوائد قصيرة المدى لأجل عوائد أكبر، ويمثل التعليم مدخلاً أساسياً لتحقيق مثل هذه العوائد. فالعمالة الأكثر تعليماً تكون أكثر إنتاجاً وأكثر جودة، حيث أن الإنفاق على تكوين وتنمية المعارف والقدرات الفكرية للعنصر البشري ما هو في الحقيقة إلا مردوداً تنموياً أعلى في المستقبل، خاصة فيما يتعلق بالحراك الاقتصادي والاجتماعي للفرد ومداحيل المجتمع.

"كذلك نجد **Becker Gary** الذي يعد من أهم الباحثين الذين أدوا بإسهاماتهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري، فالكثير من الكتابات ظهرت فقط بعد نشر كتابه "رأس المال البشري" سنة 1964، فقد حول **Becker** التركيز على دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم، هجرة ورعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب." (دحماني، 2014، صفحة 9)

"انطلق **Becker** من أعمال كل من **Mincer & Schaltz** لوضع نظرية الاستثمار في رأس المال البشري، ويذكر بيكر ضمن الاستثمار في رأس المال البشري كل النشاطات التي يمكن أن تنمي الموارد البشرية سواء كانت على شكل مداحيل نقدية أو إشباع لرغبات سيكولوجية.

الفصل الثاني:.....التصورات النظرية للاستثمار في رأس المال البشري

ومن بين أنواع هذه الاستثمارات نذكر:

- التعليم.
- التدريب في مكان العمل.
- البحث عن المعلومات حول الأسعار والمداحيل.
- الصحة. " (دهان، 2010، صفحة 24)

حسب بيكر فإن الاستثمار في رأس المال البشري يستهدف بالدرجة الأولى المحافظة على ما يملكه المورد البشري من قدرات ومهارات متميزة ومتنوعة، وذلك من خلال اعتماد منظومة متكاملة من النشاطات الإدارية والتي تهدف بدورها إلى تحسين مستوى وسلوك هذا المورد وعليها تتحدد تكلفة الاستثمار والفوائد المحققة منها.

"وقد تحدث بيكر عن العوامل المؤثرة على زيادة إنتاجية العامل والمتمثلة في التعليم والتدريب داخل الخدمة، حيث استعرض آثار الاستثمار في التعليم على المداحيل بنفس المنهجية المتبعة مع الاستثمار في التدريب في مكان العمل مع بعض التغيرات." (بعيسى، 2017، صفحة 29)

"وفي محاولته لتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب فرق بيكر بين نوعين من التدريب هما: التدريب العام والتدريب المتخصص، ودرس العلاقة بين الاستثمار في التدريب وإيرادات الفرد وأيضاً علاقة دوران عمل الأفراد المتدربين وتكلفة الاستثمار في التدريب." (السعدي، 2017، صفحة 87)

وقد توصل **Minser** لعدد من النتائج التالية فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد العاملين منها:

- كلما زادت مستويات الفرد التعليمية زادت احتمالات حصوله على فرص التدريب في عمله.
 - كلما زاد معدل الدورات التكوينية للعامل زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.
 - كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة المتخصص منه زادت احتمالات بقاء الفرد في المنظمة واحتمالات استقرار العمالة. (بن دريدي، 2015، صفحة 43)
- يتضح من خلال ما جاء به مينسر من أفكار في مجال الاستثمار في رأس المال البشري، أن هذه العملية تقوم على تكامل وانسجام جملة من الممارسات الإدارية داخل المنظمة، والمتمثلة في: التعليم، التكوين، والتدريب والتي من شأنها إحداث الموازنة في تحقيق تنمية كل من العنصر البشري والمنظمة.
- لتظهر بعد ذلك مساهمة **Ficher** الذي توصل من خلال دراسته عام 1994 إلى ما يلي:
- إن الاختلافات في مستويات الكسب المرتبطة بمستوى التعليم الشخصي كبيرة.

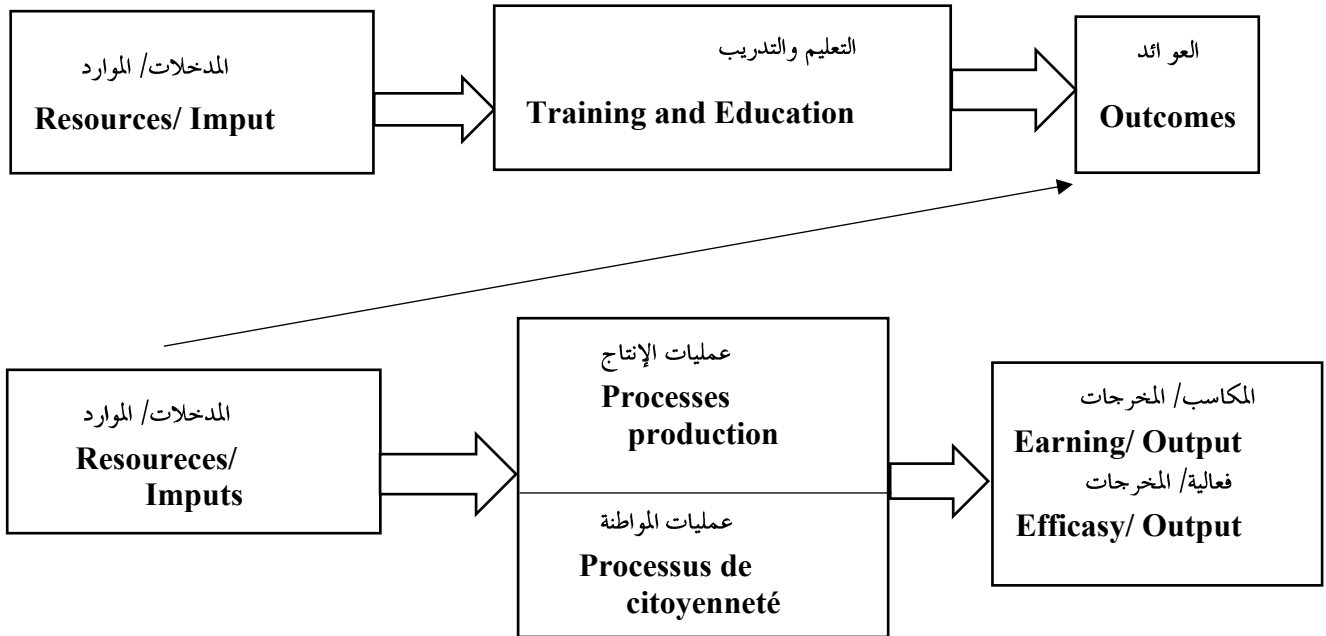
الفصل الثاني:.....التصورات النظرية للاستثمار في رأس المال البشري

• يتأثر مستوى الكسب المرتبط مع المستوى التعليمي بعدة عوامل مثل: المستوى الاجتماعي والجنس والعرق...الخ.

• ينبغي إضافة سن العامل ومدة العمل لتفسير جزء من الاختلافات في مستوى الكسب، إذ أن الاستثمار في التعليم طويل المدى لا يحقق مردوده إلا بعد فترة من الزمن، وكلما زاد عمر الإنسان قل الإنفاق على التعليم. (زحل، 2017، صفحة 131)

"في حين يشير **Oudyrone** إلى أن رأس المال البشري عبارة عن مجموع من المعارف، المهارات والخبرات وكل القدرات التي يمكن من خلالها زيادة إنتاجية العمل لدى الفرد في جماعة عمل معينة. وتقوم نظرية رأس المال البشري على تنمية فرضية مؤداها أن الفرد يقوم بالاستثمار في هذا الرأسمال وتراكمه من أجل الحصول على إيرادات في شكل أجور إضافية، وتراكم هذا الرأسمال يتم من خلال عمليات التدريب الأساسي والمستمر ومن خلال التربية الأسرية، أو المهارات المكتسبة أثناء العمل. (جدي، 2017، الصفحات 14-15)

إن نظريات رأس المال البشري برهنت بأن أي تحسن في الأداء وزيادة الإنتاجية والوصول إلى أعلى درجات الكفاءة والفعالية إنما يرتبط بحجم ومعدل الاهتمام والإنفاق على المورد البشري، وبذلك شكلت نظرية رأس المال البشري مجموعة من العلاقات الموضحة في الشكل الآتي:



الشكل رقم (5): العلاقات التي تشكلها نظرية الاستثمار في رأس المال البشري

Source: (Marinuth, Lawrence, & Maimunah, 2009, p. 267)

الفصل الثاني:التصورات النظرية للاستثمار في رأس المال البشري

بعد عرض مختلف النظريات المفسرة للاستثمار في رأس المال البشري، يظهر أن أكثر نظرية ملائمة لهذه الدراسة هي نظرية تيودور شولتز، كونها تركز في تناولها للاستثمار في رأس المال البشري على أهم المفاهيم التي تقوم عليها هذه الدراسة وهو مفهوم التعلم التنظيمي، فشولتز من خلال هذه النظرية انتقل من النظرة الكلاسيكية التي تعتبر التعلم استهلاكاً إلى التشديد على أهميته كاستثمار ناجح ووسيلة أساسية تحدث تأثيراً فاعلاً في تنمية معارف وخبرات الأفراد، وفي المقابل يركز على العائد من هذا الاستثمار، فالتعلم يشكل استثماراً طويل الأجل فهو يصنع رأس المال البشري الذي يساعد الأفراد على مواجهة مختلف التحديات التي تواجههم في ظل الانفجار المعرفي المتسارع وظهور صناعات حديثة تسمى بصناعة المعرفة.

وهذا ما يتماشى مع واقع مؤسسات التعليم العالي في الوقت الراهن التي تسعى إلى زيادة قدرتها على التكيف في بيئة كثيرة وسريعة التغيير، وضمان استدامتها ونجاحها، فهذه المؤسسات هي في الأساس منظمات داعمة ومشجعة على التعلم، يتميز أفرادها بالبحث عن المعرفة باستمرار خاصة أعضاء هيئة التدريس من أجل تحسين أدائهم والارتقاء بالعملية التعليمية والبحثية وتحسين مخرجاتها، لذا أصبحت مطالبة بتوسيع معدل الإنفاق لتوفير بيئة تشجع التعلم المستمر وتدعم إنتاج المعرفة واستخدامها في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي.

خلاصة:

من خلال ما تم تناوله حول أهم التصورات النظرية للاستثمار في رأس المال البشري، تظهر لنا أهمية وقيمة الأصول غير المادية التي جعلت البحث المستمر عن رأس المال البشري، ومن ثم الإنفاق عليه لتنمية وتطوير مهاراته، معارفه، وقدراته والاستخدام الأمثل لها أولى اهتمامات المنظمات التي تطمح لتحقيق الاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة الخارجية التي تتسم بالتغير السريع.

لذا فأهم ما يتوجب على المنظمات القيام به لإحداث تغيرات جوهرية في أداء مواردها البشرية وأدائها الكلي هو أن تنجح في اختيار أحسن وأفضل آليات الاستثمار في رأس المال البشري التي ترتبط أساسا بتعزيز عملية التعلم المستمر الذي تنادي به جل النظريات الحديثة خاصة نظرية تيودور شولتز، بيكر، ومينسر كونه يشكل استثمارا حيويًا في عصر المعرفة يحقق عوائد طويلة المدى تسهم في تعزيز القدرة على النمو والازدهار.

الفصل الثالث: التطوير
التنظيمي منهج للتغيير
والتجديد

الفصل الثالث:التطوير التنظيمي منهج للتغيير والتجديد

تمهيد:

يعتبر التطوير التنظيمي من المواضيع الهامة التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والمختصين في مجال الإدارة والتنظيم في الآونة الأخيرة، ومن أهم مناهج التغيير والإصلاح التي يجب على المنظمات إدراكها وتبنيها فالحاجة إلى التحرر من سياسة الثبات والجمود والتوجه نحو إيجاد أساليب للتكيف وتحقيق التوازن في بيئة تتميز بالديناميكية وعدم الاستقرار، يدعو المنظمات التي تسعى لاستدامة بقائها وتميزها إلى السعي لاكتساب مهارات التخطيط المنهجي للتغيير، يقوم على تهيئة الظروف اللازمة وتسخير الموارد الكافية بنوعيتها المادية والبشرية إلى جانب اعتماد التقنيات والأساليب الإدارية الحديثة مثل: العمل الجماعي، التعلم التنظيمي الجودة... وغيرها.

وعليه يختص هذا الفصل بمعالجة ما يلي: التطور التاريخي للتطوير التنظيمي، أهداف التطوير التنظيمي وخصائصه، أساليب واستراتيجيات التطوير التنظيمي، مراحلها، معوقاته، والتعرف على أهم النظريات المفسرة له.

الفصل الثالث:التطوير التنظيمي منهج للتغيير والتجديد

أولاً: التطور التاريخي للتطوير التنظيمي

"لم ينشأ مصطلح التطوير التنظيمي من فراغ بل سبقته جهود حثيثة أطلق عليها مسميات مختلفة من إصلاح إداري، تنمية إدارية، عصرنة إدارية، أو تجديد وإعادة الهيكلة وغير ذلك من المصطلحات التي دلت على الأبحاث والجهود الموجهة لمعالجة المشاكل والأمراض والتحديات والصراعات التي كانت ولا تزال تهدد المنظمات سواء من خلال بنيتها التنظيمية أو من خلال العاملين فيها أو المتعاملين معها." (رسالان، 2013، صفحة 50)

وعليه يمكن تحديد تاريخ التطوير التنظيمي عبر مراحل متتالية أهمها:

1. المرحلة الأولى:

"وكانت خلال فترة الخمسينات من القرن العشرين، حيث واجهت بعض المؤسسات مشكلات كبيرة بسبب نقص اليد العاملة اللازمة لتشغيلها، مما دفع المديرين إلى البحث عن وسائل وطرق فعالة تمكنهم من الاستفادة من القوى البشرية المتاحة لديهم، واستعانوا في ذلك بخبراء وعلماء الاجتماع، وكان التدريب نقطة مهمة في عملية التنمية، وهو ما أشارت إليه معظم الدراسات التي أجريت في تلك الحقبة وتوصلت إلى أن التطوير التنظيمي قد تطور انطلاقاً من مصدرين أساسيين تمثلاً في: تدريب الجماعات وتطبيق أسلوب التدريب المخبري من قبل مختبرات التدريب الوطنية في المنظمات الصناعية." (صوطة، 2018، صفحة 118)

يمكن وصف هذه المرحلة بأنها مرحلة بداية شعور المنظمات بأهمية التطوير بسبب زيادة المنافسة والتوجه نحو تحسين الأداء الإداري نتيجة التغيرات التي عرفتتها البيئة الخارجية التي تعمل فيها.

2. المرحلة الثانية:

سميت بمرحلة التأسيس والترسيم "كانت في فترة الستينات 1960 على يد بيكهارد وماكريجور وظهرت جهود التطوير التنظيمي بشكلها المنهجي الشمولي في ثلاث شركات (جنيرال ميلز، شركة يونين كاربايد، شركة إيسو)، وكان الهدف من مرحلة تأسيس التطوير التنظيمي شد الانتباه وخلق القناعات بضرورة ترك الأدوار التقليدية في العمل الإداري، لذا فإن بناء الإطار النظري للتطوير التنظيمي وتطوير تقنياته وتشخيص مهماته وافتراضاته أصبح ضرورة ملحة جداً." (الغالي، 2010، صفحة 32).

ركزت هذه المرحلة على اعتماد مبدأ التخلص من جمود وبيروقراطية الإدارة التقليدية والتوجه نحو إدارة مرنة ما يضمن بلوغ مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية في الأداء وهذا يتوقف على عنصرين أساسيين هما:

الفصل الثالث:التطوير التنظيمي منهج للتغيير والتجديد

- الاستثمار الناجح في رأس المال البشري ذلك أن الإنفاق على تطوير وتنمية قدرات ومهارات المورد البشري في التعامل مع التغيرات المتسارعة ومتطلبات البيئة الخارجية يعد مطلباً هاماً لتطبيق مشروع التطوير التنظيمي.
- هيكلة البنية التحتية اللازمة والمرتبطة بالوسائل التقنية المتطورة.

3. المرحلة الثالثة:

إمتدت هذه المرحلة من أواخر الستينيات إلى بداية السبعينات من القرن الماضي، سميت بمرحلة البناء والتوسع اهتمت هذه المرحلة ببناء الإطار الفكري والتطبيقي والتوسع في الدراسات التحليلية والتجريبية والاختبارية لمجمل علاقات التطوير التنظيمي وعناصره ومتغيراته وتؤكد (ميري لوسميث) أن ثلاث مراحل ساهمت مساهمة مباشرة في بناء أطر هذا الحقل وتوسع دراساته وتطبيقاته وهي:

3.1 ركزت جهود هذه المرحلة التي استمرت من 1966 إلى 1972 على بناء الإطار النظري للتطوير التنظيمي.

3.2 اهتمت جهود هذه المرحلة التي امتدت من عام 1972 إلى 1979 بفهم الديناميكيات والتفاعلات التي تحدث داخل المنظمات.

3.3 مضامين هذه المرحلة الممتدة من عام 1980 إلى حد الآن بضرورة تطوير تقنيات أساليب التطوير التنظيمي، بحيث تكون واقعية وقابلة للتطبيق المباشر على المنظمات. (حشوف، 2018، الصفحات 86-87) وما تجدر الإشارة إليه أن هناك جملة من العوامل الخارجية والداخلية التي دفعت المنظمات إلى اتباع منهج التطوير التنظيمي، ويمكن توضيحها كالتالي:

1. العوامل الخارجية:

- وتعلق بكل المكونات والعوامل الاجتماعية والاقتصادية الموجودة بالبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي تعمل فيها، وتتميز بالتعقيد وعدم الثبات والاستمرارية والتي تؤثر في المؤسسة ويمكن توضيحها في:
- باعتبار المنظمة نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، فالتغيرات السياسية والاقتصادية والقانونية تفرض على المنظمة التغيير والتطوير.
- التغيرات الاجتماعية: كمستوى المعيشة والنمو الديمغرافي ومستوى التعليم ودور المرأة... كلها لها تأثير على القوى العاملة وبالتالي على سياسة ورسالة المنظمة.

الفصل الثالث:التطوير التنظيمي منهج للتغيير والتجديد

- التغييرات التكنولوجية: تغييرات تتمثل في ظهور تكنولوجيا أداء جديدة أو تقنية معلوماتية جديدة نتيجة التقدم العلمي والتطور التكنولوجي، والتي تؤثر على أداء المنظمة وأساليب تعاملها مع مختلف الظواهر التنظيمية، كما يجعلها تعيد التفكير في قيم منتجاتها وخدماتها والطريقة التي تنقل بها هذه القيم إلى عملاءها، والأسواق التي تختار المنافسة فيها.

- زيادة حدة المنافسة في السوق ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة في السوق. (حاروش، 2015، صفحة 90)

إن الملاحظ لهذه العوامل يجد أن المنظمات تواجه العديد من التغييرات في البيئة الخارجية ولكل منها نوع ودرجة من التأثير، وهذا ما يلزم المنظمات التي تريد البقاء مراعاة جميع العوامل سالفة الذكر واتباع منهج تحليل البيئة الخارجية حتى يتسنى لها معرفة وتحديد الفرص والمخاطر التي تترصدها وتستطيع وضع خطط فعالة للتطوير، وما تجدر الإشارة إليه في هذا السياق أن متابعة أي تطور في تكنولوجيا يقع في أولى الاهتمامات كون أن التكنولوجيا أصبحت العامل الأكثر تأثيراً في نمط معيشة الأفراد وبالتالي المحدد لطرق ونوع إنتاج المنظمات.

2. العوامل الداخلية:

وهي تلك الظروف والتأثيرات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة وتخص وظائفها، أفرادها عملياتها وأهدافها... الخ. وتتمثل في:

- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم نتيجة التطور الحاصل في جميع الميادين.
- إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته حتى يشعر العامل بأهميته داخل المؤسسة ودوره في المساهمة في تحقيق أهدافها.
- كثرة غياب العاملين، نتيجة اللامبالاة والإهمال لديهم فيحف إبداعهم وحماسهم وإنتاجيتهم في العمل.
- ضعف شبكة الاتصالات بين فرق العمل الخاصة وإنجاز مشروع معين.
- الكفاءات البشرية الموهوبة غير مستغلة ولا تعمل بكامل طاقتها.
- ووجود انفصال بين العاملين والإدارة، بانتهاج الإدارة أسلوب مركزي في التعامل مع العمال وفرض الرقابة ما تشكل نوعاً من الاضطرابات في العلاقات البيئية. (بن العايب، 2018، صفحة 27)

إن الملاحظ لهذه العوامل يجد أنها تتعلق بتوجه المنظمة إلى بحث وتحديد نقاط القوة والضعف في عناصرها الداخلية وإدراكها لضرورة الاهتمام بتحسين بيئتها الداخلية لتطبيق مشروع التطوير التنظيمي والتي تتمثل في:

الفصل الثالث:التطوير التنظيمي منهج للتغيير والتجديد

- المورد البشري: من خلال العمل على تنمية وتطوير قدراته وتحسين أدائه وزيادة قبوله للتغيير.
- الهيكل التنظيمي: إيجاد هيكل تنظيمي مرن يشجع على تسريع وتحسين التواصل بين كافة المستويات الإدارية ما يحسن من كفاءة وفعالية المنظمة.
- الثقافة التنظيمية: من خلال التأسيس لثقافة متفتحة متجددة تعزز وتشجع على الإبداع والابتكار وكذلك العمل الجماعي.

ويلخص موسى زكي الأيوبي هذه العوامل التي تعد أهم أسباب التغيير والتطوير التنظيمي في المؤسسات في:

- الضغوط الخارجية: وهي التي تتمثل بالبيئة الطبيعية، والتغيرات السكانية، ومستوى الثقافة العامة السائدة، وظهور انتشار التقنية المادية.
 - التوترات والضغوط الداخلية: والمتمثلة في تضارب الاهتمامات والمصالح بين الإدارة والعاملين وظهور الاختلافات بين الثقافة العامة والسائدة والنظام الاجتماعي للمؤسسة، وكذلك الانفعالات داخل النظام الاجتماعي لنفس المؤسسات عندما تتضارب أولويتها. (الحيالي، 2015، صفحة 39)
- إذا فتقافة التطوير التنظيمي ظهرت استجابة لواقع جديد أسست له العديد من العوامل المتفاعلة منها ما هو خارجي مرتبط بالبيئة الخارجية وما يحدث فيها من تغيرات وتطورات تكنولوجية واقتصادية متسارعة جعلت المنظمات تعي جيدا أهمية البحث عن أساليب للتغيير والتطوير من أجل مواكبتها، وعوامل داخلية متعلقة بالخصائص الداخلية للمنظمات والتي كانت سببا في حدوث نوع من الجمود والروتين الذي يشكل تهديدا لها ويحول دون تحقيق المرونة واكتساب ميزات تنافسية.
- ويمكن تلخيص المراحل التاريخية لظهور التطوير التنظيمي في الشكل الآتي:

الفصل الثالث:التطوير التنظيمي منهج للتغيير والتجديد

المرحلة الأولى: خلال فترة الخمسينات من القرن الماضي
نتيجة بداية الشعور بأهمية التطوير بسبب تنامي المشكلات
التي تعاني منها المنظمات.

المرحلة الثانية: مرحلة التأسيس والترسيم خلال سنة
1960 بداية ظهور جهود التطوير التنظيمي بشكل
منهجي.

المرحلة الثالثة: ابتداء من 1966 مرحلة بناء الإطار
الفكري والتطبيقي للتطوير التنظيمي

الشكل رقم (6): يوضح التطور التاريخي للتطوير التنظيمي

ثانيا: أهداف التطوير التنظيمي وخصائصه

1. أهداف التطوير التنظيمي

يشكل التطوير التنظيمي نهجا تعليميا مخططا لتزويد القادة ومسيري تنظيمات العمل بالتقنيات والمهارات اللازمة لمواجهة التحديات والتغيرات السريعة في العصر الحالي، والتي تواجه المنظمات بمختلف أنواعها... كما أنه أحد مناهج بناء المستقبل، يعتمد على الرؤية المستقبلية والانتقال من النظرية إلى الممارسة من خلال الأهداف الحالية والوصول إلى المستقبل. (Almutairi & Rizk, 2021, p. 74)

وعليه فالتطوير التنظيمي كعملية محتومة في ظل التغيرات المتسارعة التي تميز بيئة الأعمال المعاصرة وباعتبارها عملية حيوية في حياة المنظمات تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن توضيحها كآلاتي:

- إحداث التغيير في السياسات والهياكل التنظيمية بما يتناسب مع التطويرات داخل المؤسسة وخارجها.
- دعم القيم الديمقراطية الإنسانية أكثر من البيروقراطية الألية.
- إحداث التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين وإيجاد مناخ مناسب لنمو العاملين وتطوير قدراتهم.
- الوصول إلى الدرجة التي تتخذ فيها القرارات على أساس سلطة المعرفة وليست سلطة الوظيفة، بمعنى المزج بين سلطة المعرفة وسلطة الوظيفة.

الفصل الثالث:التطوير التنظيمي منهج للتغيير والتجديد

- تعظيم كفاءة التنظيمات الرسمية وغير الرسمية وذلك من خلال وسائل تحسين وتطوير مستمرة عن طريق تحليل نظام الأدوار وأداء المهمات ومراجعة توزيع الموارد البشرية والمادية وأسلوب الاستفادة منها، وبناء نظام فعال للمعلومات الراجعة أو المرتدة.

- زيادة درجة الإحساس بجزئية الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء.

- زيادة إحساس العاملين بالانتماء والتزامهم بضرورة تحقيق الأهداف التنظيمية سيما إذا كانت مشاركتهم واقعة فيها.

- زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها.

- زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل إطار المنظمة وخاصة الجماعات والأفراد المتنافسين بشأن الموارد المحدودة (ضيف و هواري، 2018، صفحة 209)

ويلخص شيرود أهداف التطوير التنظيمي فيما يلي:

- إشباع جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم.

- إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح.

- إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق مما يزيد من فاعلية الجماعات.

- مساعدة المشرفين على تبني إدارة ديمقراطية في الإشراف مثل: الإدارة بالأهداف بدل الإدارة بالأزمات.

- تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكملاتها. (كافي، 2018، صفحة 232)

إعتبر شيرود أن التطوير يؤدي إلى تحسين العمليات والظروف الداخلية للمنظمة التي ترفع معدلات الرضا

الوظيفي ودرجة الالتزام التنظيمي فتتحقق أهدافها بكفاءة وفعالية.

إن الملاحظ لهذه الأهداف يجد أنها أهداف إجرائية مترابطة ومتكاملة فيما بينها توضح شمولية عملية

التطوير التنظيمي كما أنها تعطي تصورا عاما عنها.

الفصل الثالث:التطوير التنظيمي منهج للتغيير والتجديد

2. خصائص التطوير التنظيمي:

يعد التطوير التنظيمي من أهم العمليات الإدارية التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في مختلف العلوم وكان لها حيزا كبيرا من الدراسات التطبيقية والنظرية، التي بدورها توصلت لوجود العديد من الخصائص التي توضح لنا أبعاد هذه العملية ومقوماتها، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- التطوير التنظيمي عملية مخططة مستمرة وطويلة الأجل.
- يعتمد التطوير التنظيمي على أسلوب حل المشكلات في التعامل مع التغيير والتجديد، وهذا الأسلوب يفترض استخدام علم السلوكيات في حل مشكلات التنظيم.
- يعتمد التطوير التنظيمي مدخل نظرية النظم، فالمنظمة عبارة عن أجزاء مكاملة لبعضها البعض فاتخاذ أي قرار بالتغيير في أحد القطاعات يترتب عليه إحداث التغيير في الأجزاء الأخرى من التنظيم. (المانسي و عمر، 2012، الصفحات 18-19)

- جهود طويل المدى: يعد التطوير التنظيمي مجهود ينبغي مدة من الزمن لتحقيق ماهيته وأهدافه كما يعتبر بعض الباحثين أن الزمن أحد أدوات التطوير، فخطوة التطوير التنظيمي تأخذ فترة تمتد ما بين ثلاثة إلى خمسة سنوات وذلك حتى يمكن تحقيق أهدافه. (لبوز، 2017، صفحة 95)
- يحتاج التطوير التنظيمي إلى دعم الإدارة العليا، وكذلك اهتمام جاد من قبل الإدارة في المستويات الإدارية الأخرى.

- يرتبط التطوير التنظيمي بتحقيق التوافق بين المكونات التنظيمية مثل الهيكل والثقافة والعمليات.
- التطوير التنظيمي استراتيجي تهدف إلى تغيير المعتقدات والمواقف والقيم والهيكل التنظيمية، يتم تنفيذه لتحقيق الفعالية التنظيمية، ومواجهة تحديات العوامل البيئية المتغيرة. (مشمش، 2023، صفحة 181)

إن الملاحظ لخصائص عملية التطوير التنظيمي يجد أنها ذات طابع علمي منهجي، مبنية على منطلقات نظرية حديثة في علم الإدارة والتنظيم والمرتبطة أساسا بـ:

- نظرية النظم التي تشكل إطارا نظريا يوضح كيفية عمل المنظمات انطلاقا من وصفها وتحديد عناصرها والعلاقات التبادلية بينها وبالتالي محاولة فهم المنظمات بصورة شاملة
- تطبيق منهج حل المشكلات التنظيمية انطلاقا من الاعتراف بها وتحديدتها ثم التوجه نحو تحديد البدائل المتاحة واختار الأفضل والأنسب لحلها.

الفصل الثالث:التطوير التنظيمي منهج للتغيير والتجديد

وفي المقابل تظهر هذه الخصائص أن التطوير التنظيمي يركز على إعادة هندسة المنظمة، ووضعها في نماذج تنظيمية جديدة أكثر فعالية، ومنحها القدرة على الوفاء بمتطلبات بيئة الأعمال المتغيرة، فتغيير الثقافة السائدة في المنظمة لتكون أكثر انفتاحا على المحيط الخارجي يعزز من استعدادها لمواجهة مختلف التحديات، كما أن إشراك جميع المستويات الإدارية في هذه العملية والحرص على تنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم يشعرهم بالتمكين والقدرة على الأداء الجيد، ويعزز انتمائهم للمنظمة والتزامهم بأهدافها، مما يقلل من مقاومتهم للتغيير والمساهمة في إحداثه.

ثالثا: أساليب واستراتيجيات التطوير التنظيمي

1. أساليب التطوير التنظيمي:

● أسلوب التدريب المخبري:

" ظهر هذا الأسلوب في منتصف الأربعينات وكان له أثر واضح على التطوير التنظيمي، يعتمد على أساس وجود مجموعة من الأفراد العاملين يترك لهم المجال للتفاعل والتعلم من بعضهم البعض ويتم ذلك من خلال إدخال التغيرات المطلوبة في سلوكهم، وقد كانت البداية العملية لهذا الأسلوب في معهد ماشيويست للتكنولوجيا الذي يساهم في تطوير هذا الأسلوب من خلال عقد اللقاءات والدورات واستخدام تدريب الحاسوبية ". (عبوي، 2017، صفحة 153)

وعليه تكمن أهمية هذا الأسلوب في كونه إحدى الطرق الفعالة لنجاح عملية التطوير التنظيمي، حيث يقوم على اتباع المنهجية العلمية والعملية في تطوير أداء العاملين وإكسابهم مهارات وخبرات جديدة لحل المشكلات التي تواجههم في مجال العمل، وتعزز مسؤوليتهم فتشكل لديهم دافعية قوية للتفكير والإنجاز وبالتالي توسيع فرص الارتقاء والتميز للمنظمة.

● أسلوب البحث الإجرائي:

"هو أسلوب له الأثر الأكبر في تاريخ التطوير التنظيمي وكانت جامعة ميتشغان مركزا له، وقد تم تطوير هذا الأسلوب بحيث شمل استخدام التغذية الراجعة وجمع المعلومات لحل المشكلات التي تواجه المنظمات الإدارية." (جمال، 2018، صفحة 121)

"يهدف هذا الأسلوب إلى التعرف على اتجاهات الأفراد العاملين ورأيهم في القضايا التي تمهم مثل رضاهم عن العمل، في حين تهدف التغذية العكسية إلى تزويد المسؤولين عن التطوير بمعلومات ونتائج لمناقشتها والوصول إلى قرارات متعلقة بها." (French, Bell, & Zawacki, 1983, p. 17)

ويستند البحث الإجرائي باعتباره بحثا موجه نحو تطوير العمل وتحسينه إلى افتراضين أساسيين هما:

الفصل الثالث:التطوير التنظيمي منهج للتغيير والتجديد

● أن كل فرد يواجه في مجال عمله عددا من المشكلات والعوائق التي تحد من فاعلية أدائه أو يرغب في تحسين وتطوير أدائه.

● إن أفضل من يتصدى لمشكلات عمل ما هو الشخص الذي يعيش تلك المشكلة ويواجهها ويتأثر بانعكاساتها السلبية على أدائه وهو لذلك أقدر الناس على الإحساس بالمشكلة وإدراكها والتفكير بها وتحليلها والسعي لإيجاد الحلول المناسبة لها. (الطيبي و محمود، 2019، صفحة 187)

من هنا نستطيع القول إن أسلوب البحث الإجرائي يركز على استراتيجية البحث عن الحلول والبدائل المتاحة لمعالجة المشكلات التنظيمية -هنا تظهر بقوة الحاجة إلى الأخذ بمفهوم البدائل الوظيفية لروبرت ميرتون- هذه الأخيرة التي تحتاج إلى استخدام كل القدرات والمهارات الفكرية من إبداع وقدرة على التحليل لكشف الأخطاء والعوامل المتدخلة في إحداث المشكلة، فيتعين على المنظمة إجراء التصحيحات اللازمة وفقا للخطة والأهداف العامة من ناحية والإمكانات والظروف المتاحة من ناحية أخرى.

● تدريب الحساسية:

"هو تدريب العاملين في مجموعات صغيرة لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها، كما يتم التركيز أساسا على اكتساب العاملين مهارة التبصر بالذات والوعي لما يحدث من حولهم والتأهب والحساسية لمشاعر وسلوك الآخرين." (اسماعيل، 2014، صفحة 124)

"هذا الأسلوب يترك لكل مشترك حرية التعلم بنفسه من مواقف الحوار والتفاعل مع أفراد المجموعة، ليكتسب بعدها أنماطا سلوكية جديدة يتأثر بها، ينتقيها بذاته لقناعاته بفائدتها وإسهامها في تطويره وتنميته، ويدور الحوار والتفاعل على مشكلات فعلية يعاني منها التنظيم." (سعد الدين، 2006، صفحة 42)

ما تجدر الإشارة إليه أن هذا النوع من التدريب يركز على الاهتمام بالجانب الاجتماعي وزيادة اكتشاف الفرد لذاته في ظل بيئته الاجتماعية من خلال توسيع مجال التفاعل والدخول في علاقات تبادلية وفهم الأدوار وتنمية الوعي بأهمية التغيير والاستعداد له، حيث يتم تبادل الخبرات والتجارب بين الأفراد التي تعمل تحت مسمى (فرق العمل) من شأنها إحداث تغييرات في اتجاهاتهم وأفكارهم وتوجيه سلوكياتهم لخدمة الأهداف العامة.

وعلى هذا الأساس يهدف هذا الأسلوب إلى:

- تنمية المهارات السلوكية للمتدربين.

- تنمية مهارات الاتصال مع الآخرين (التحدث، الاستماع، الفهم).

الفصل الثالث:التطوير التنظيمي منهج للتغيير والتجديد

- توضيح العقبات والعوائق السلوكية في العلاقات الاجتماعية والوظيفية بين الأفراد سواء كانوا مرؤوسين أو رؤيس ومرؤوس. (مقابلة، 2011، صفحة 49)
 - تشجيع القدرة على التحمل والفهم لسلوك الآخرين والاختلاف معهم دون حمل مشاعر سلبية.
 - توفير الإطار الذي يمكن للفرد من خلاله تجربة طرق جديدة للتفاعل مع الآخرين والحصول على تغذية عكسية عن كيفية تأثير هذه الطرق فيهم. (مازن، 2009، صفحة 705)
- **بناء فرق العمل:**

ينطلق هذا الأسلوب من تركيز السلوك التنظيمي على جماعات العمل بدلا من الفرد، ويستهدف زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح أدوار العاملين، ويمكن أن يأخذ شكل مجموعات الزملاء في العمل وتقوم هذه الطريقة على افتراضين أساسيين:

- لزيادة إنتاج الجماعة على أفرادها أن يتعاونوا على تنسيق جهودهم في العمل نحو إنجاز المهام الملقاة على عاتقهم.

- لزيادة إنتاجية الجماعة لابد من إشباع الحاجات المادية والنفسية لأفرادها. (دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، 2012، صفحة 370)

وتهدف طريقة بناء فرق العمل إلى:

- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
- تنمية مهارات الأفراد وزيادة مداركهم.
- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة مما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات. (رضوان، 2013، صفحة 41)

بشكل عام، العمل الجماعي يشكل الطبيعة الأساسية للعمل في المنظمات التي تطمح إلى النجاح والتحسين المستمر، إذ يتطلب التطوير وجود درجة عالية من التنسيق والتفاعل والتعاون وتحسين العلاقات الداخلية بين الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة، ما يساعد على توفير بيئة عمل إيجابية وصحية يشعر فيها العاملين بروح

الفصل الثالث:التطوير التنظيمي منهج للتغيير والتجديد

الانتماء وزيادة معدل الرضا، فتنمو فرص طرح الأفكار الجديدة وتوفير الحلول الإبداعية للمشكلات وهي الغاية من التطوير التنظيمي.

● الإدارة بالأهداف:

"يؤدي تطبيق هذا الأسلوب في الإدارة إلى الدقة في تحديد الأهداف وتوضيحها، كذلك البحث في تقييم الأداء والتحليل الكمي وحسابات التكاليف، بالإضافة إلى استخدام المنهج الإداري الأكثر ديمقراطية في إدارة التنظيم وفي إدارة العمليات التشغيلية باستخدام البعد التكنولوجي، ويرى الباحثون أن لهذا الأسلوب دور كبير في إنجاح التطوير التنظيمي. (عبوي، 2017، صفحة 163)

عموما تعد الإدارة بالأهداف من الآليات الهامة لإحداث التطوير التنظيمي ذلك أن: وضوح ودقة الأهداف المحددة، تحديد الواجبات الوظيفية، المسؤولية العامة والمصلحة المشتركة، كلها عوامل تخلق الرضى وتحتزل العوائق والمشكلات التي تحول دون التجديد فتتحقق النتائج المطلوبة بطريقة أكثر عقلانية وفي جو أكثر استقرارا.

● شبكة التطوير التنظيمي:

"هي عبارة عن أسلوب متعدد الأجزاء، ويستخدم العديد من أساليب التطوير التنظيمي وهي عموما تستخدم قوائم لجمع المعلومات حول وظائف المؤسسة وعملياتها التنظيمية وتوفير المعلومات المرتدة عن رد فعل المدير والمرووسين." (بلعيد و مقداد، 2018، صفحة 140)

وضع هذا الأسلوب من قبل العالمين روبرت بليك وزميله جين موتون سنة 1985، تقوم على افتراض إمكانية أن يجمع المدراء بين هدفين رئيسيين هما زيادة الإنتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى ودون أن يكون بينهما تعارض أو تناقض.

ويأخذ أسلوب الشبكة الإدارية شكل العرض التصوري لخمسة نماذج من السلوك الإداري، مؤسسة على متغيرين هما الاهتمام بالإنتاج أو العمل والاهتمام بالعاملين وتمثل هذه النماذج في:

- نمط المدير المنسحب الذي يهتم بالعاملين على حساب العمل.
- نمط المدير الاجتماعي الذي يهتم بالعاملين على حساب العمل.
- نمط المدير المتأرجح الذي يوزع اهتمامه بين العمل والعمال.
- نمط المدير المنتج الذي يهتم بتحقيق أعلى إنتاج وأقل رضا.
- نمط المدير الفقي والمفضل الذي يحقق أعلى إنتاج وأعلى رضا. (علاوي، 2013، صفحة 81)

الفصل الثالث:التطوير التنظيمي منهج للتغيير والتجديد

إذا تهدف شبكة التطوير التنظيمي إلى تعزيز وتوفير بيئة تعليمية مشجعة على التطوير، من خلال توفير المعارف، تحسين وتطوير الكفاءات عن طريق التدريب، والتركيز على وجود القائد الكفاء الذي يمتلك مهارات الإدارة اللازمة التي تمكنه من القيام بمهامه وتحقيق النتائج المرجوة.

● الإثراء الوظيفي:

"يقوم على تنوع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والتجديد في أعبائها، بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهاراته بمقابلة هذه الأعباء والمسؤوليات." (والنشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني ، 2014، صفحة 32)

"وهو من أساليب إعادة تصميم العمل وتلطيف جو العمل كمتغير تتمكن المنظمة عن طريقه إدخال متغيرات ملموسة مادية أو غير مادية تدفعه نحو تحسين أداءه، تلك المتغيرات الممنوحة قد تكون ناتجة عن مقترحات أو شكاوى أتحت للموظف أن يقدمها للقيادة الإدارية فتكون الاستجابة هي الإثراء الوظيفي أو غيرها من أساليب التغذية العكسية للأداء. (عادل، 2019، صفحة 310)

"ويمكن الإشارة إلى أن نجاح تطبيق هذا الأسلوب يتوقف على درجات طموح العاملين وقدراتهم الابتكارية إلى جانب استعدادهم للعطاء والعمل الجماعي وحرصهم على نجاح العمل ورفي مستوياته إضافة إلى توافر برامج التدريب المطلوبة." (مدحت، 2012، صفحة 263)

بشكل عام يهدف الإثراء الوظيفي إلى إضافة الحيوية والديناميكية في الوظيفة وزيادة رضا العاملين، عن طريق محفزات تزيد من حماسهم وطموحاتهم حتى يؤديوا أدوارهم بمهارة عالية (تدريب، ترقية، الحوافز...) وما يمكن الإشارة إليه أن هذا الأسلوب يكون أكثر تأثيراً ونجاحاً في الوظائف الروتينية المملة التي تقتل في الموظف روح العمل والإبداع والمبادرة، وبالتالي يكون بحاجة للتجديد والتنوع بإدخال مسؤوليات أخرى توسع من أدواره وتزيد من استقلاليتها فيتحسن الأداء التنظيمي وتحقق الأهداف بكفاءة وفعالية.

● مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (المندرة):

"حسب دافت تعتبر مدخل وظيفي يتطلب إعادة تصميم جذري للعمليات الإدارية، ذلك لإحداث تغييرات جوهرية في الثقافة، الهيكل، وتكنولوجيا المعلومات لتحقيق تحسينات واسعة في الأداء، وتشمل خدمة الزبون والجودة والكلفة والسرعة." (Daft & Noe, 2001, p. 373)

"ولتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، يتم بتحفيز العاملين في المنظمات للإبداع في أدائهم والتخلص من كل قيود البيروقراطية التكرارية والنمطية، والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم نظرة منظومية تساعد على

الفصل الثالث:التطوير التنظيمي منهج للتغيير والتجديد

تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد، وتمتد المنظمات بالكوادر البشرية القادرة على العمل بكفاءة والتفاعل الفوري الإبداعي، مراعاة مشكلة قد تطرأ داخل المنظمة أو خارجها بما يحقق طفرات هائلة في معدلات ومستويات أداء العاملين بها. " (الصريرية، 2012، الصفحات 42-43)

إذا نستنتج أن الهندرة مبادرة تنظيمية هامة ولازمة لإحداث التطوير، خاصة وأنها تركز على التجديد الكلي والشامل (استراتيجيات، أنشطة، إجراءات، عمليات، أساليب العمل، خدمات، تكنولوجيا... الخ) ما يضمن تحقيق زيادة في الإنتاجية وسرعة في الأداء، وتقليل الأخطاء والتكاليف والوقت. وحتى يتحقق نجاح هذا الأسلوب لابد من وجود درجة عالية من التنسيق والتعاون بين كافة المستويات الإدارية في المنظمة وثقافة تنظيمية تؤمن بالتغيير والتجديد وتشجع على الإبداع والابتكار حتى تستطيع البدء من جديد بما يتواءم مع متطلبات العصر.

●مدخل إدارة الجودة الشاملة:

"يعد أسلوب إدارة الجودة الشاملة من أشهر أساليب التطوير والتغيير التي استحوذت على اهتمام الباحثين والممارسين في الفترة الأخيرة، وتعود نشأة هذا الأسلوب إلى اليابان الذي أخذته بدورها من الولايات المتحدة الأمريكية وطورته في الكثير من المنظمات." (السعيد، 2012، صفحة 269)

وتمثل الجودة الشاملة ثورة إدارية وتطوير فكري شامل وثقافة تنظيمية جديدة تجعل كل فرد في مؤسسته مسؤولاً عنها ومشاركاً فعالاً في إدارتها وفقاً لموقعه واختصاصه وصولاً إلى التطوير المستمر في العمليات الإدارية وتحسين الأداء لمواكبة التقدم الهائل في العصر الذي تعيشه والمستقبل الذي تتطلع إلى ريادة. (سرحان، 2012، صفحة 1)

وتقوم إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي على جملة من المبادئ والأسس وتمثل في:

- الاعتماد في تطبيق العمل على اتباع أسلوب فرق العمل.
- أن العاملين هم من يفهم العمل ومشاركتهم تعتبر أساسية في وضع وتطوير خطط العمل ويحسن مستوى الخدمة.

●وضع نظام لتحسين وتطوير جودة السلعة أو الخدمة.

- الاعتماد على الحقائق والأرقام في تقييم الخدمة وليس على التخمين. (محمد إ.، 2017، صفحة 45)
- وعليه تستند عملية التطوير التنظيمي داخل المنظمة إلى توفر نهج إداري يقوم على اتباع مجموعة من الممارسات الجيدة وإجراءات العمل الدقيقة التي تسير في الاتجاه الصحيح منذ البداية، إذ أن المنظمات التي تسعى

الفصل الثالث:التطوير التنظيمي منهج للتغيير والتجديد

إلى البحث عن التميز مطالبة بأداء وظائفها في إطار متكامل ومتجدد يستوفي الشروط اللازمة تتماشى مع المعايير العالمية للجودة، وفي هذا السياق تظهر أهمية التعلم التنظيمي المستمر ودوره في زيادة معرفة العاملين وتحسين مهاراتهم وتنمية قدراتهم حتى تكون لديهم القدرة على الاستجابة لمتطلبات الجودة.

2. استراتيجيات التطوير التنظيمي:

تعتبر استراتيجيات التطوير التنظيمي من العناصر الأساسية لنجاح المنظمات التي تسعى إلى تحقيق النجاح والاستدامة في بيئة أعمال متغيرة، ذلك أن هذه الاستراتيجيات تهدف إلى تعزيز فعالية الأداء المؤسسي من خلال اتباع جملة من الوسائل التي تركز على الأفراد والعمليات في إحداث التغيير، ويمكن توضيح هذه الاستراتيجيات كما يلي:

● استراتيجية القوة القسرية (الجبرية):

وفقاً لهذه الاستراتيجية يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير حيث يفرض التغيير بالقوة على الجهات المعنية، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، ويتم تنفيذ تلك الاستراتيجية بأسلوبين هما:

الأسلوب الأول: استعمال القوة بشكل مباشر حيث يتخذ القائد القرار ويأمر بتنفيذه مستعملاً سلطة الرسمية مصحوباً ببعض المحفزات أو التهديدات.

الأسلوب الثاني: اللجوء إلى المناورة السياسية المصحوبة بالتفاوض والسيطرة على الموارد وحجبها عند الضرورة. (نظير، 2018، صفحة 118)

يمكن أن تكون هذه الاستراتيجية فعالة في بعض الحالات غير أنها تنطوي على العديد من الآثار السلبية التي قد تتسبب في المساس باستقرار المنظمة وبقائها وتحقيق أهدافها، لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار مشاركة ومشورة باقي المستويات الإدارية فتظهر الكثير من المشكلات مثل: زيادة درجة المقاومة والرفض من طرف العاملين نتيجة لعدم الأخذ بآرائهم وإهمال مشاركتهم في وضع خطط وأهداف هذه العملية، زيادة درجة الإحباط وضعف الثقة في الإدارة، ضعف الروح المعنوية للعاملين ودرجة التزامهم وولائهم للمنظمة... الخ. وبالتالي حتى لو نجحت المنظمة في إحداث التطوير فإنه سيكون مؤقتاً ولا يحقق أهداف طويلة المدى.

الفصل الثالث:التطوير التنظيمي منهج للتغيير والتجديد

● استراتيجية العقلانية التجريبية:

وتستند هذه الاستراتيجية إلى أن الإنسان عقلاني وراشد، وأنه سيطبق التغيير المفتوح اذا اقتنع بأنه سيستفيد من التغيير، ومن هذه المناهج البحث الأساسي ونشر المعرفة واختيار العاملين وتحليل النظم والبحث التطبيقي. (حرير، 2009، صفحة 286)

تركز هذه الاستراتيجية على اعتماد الممارسة العلمية التي تؤمن بضرورة وجود إدراك ووعي العاملين بمعنى التطوير التنظيمي وأهمية هذه العملية والغاية منها، حتى يكونوا أكثر استعدادا وتخلق لديهم الرغبة والدافعية لتبني التغيير، فيتجهون نحو بحث واكتشاف مشكلات المنظمة وجمع البيانات والمعلومات اللازمة للتعرف على الفرص المتاحة ووضع خطة التطوير وتنفيذها، وفي هذه الحالة تظهر أهمية وجود قيادة تنظيمية قادرة على التواصل الفعال مع العاملين وتحث على المشاركة العامة والمسؤولية المشتركة في تسيير وإدارة المنظمة.

● استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة:

"تقوم على طريقة التوعية والتثقيف في مقاومة التغيير وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المنوي إحدائه بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين ومقاومين له، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك نجد التدريب الذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه". (عرفة، 2012، صفحة 92)

يمكن القول إن هذه الطريقة ترتبط ارتباطا وثيقة باستراتيجية العقلانية التجريبية، ذلك أن إدراك ووعي العاملين بعملية التطوير يرتكز على التوعية وفك الغموض عن هذا المفهوم من خلال العديد من الآليات كالأجتماعات، التدريب، توسيع فضاء طرح الأفكار والمقترحات، تقديم المعلومات اللازمة والكافية للعاملين بشأن هذه العملية لفهم المطلوب منهم وتحديد أدوارهم... وغيرها من إجراءات العمل التي تسهم في تعزيز الفهم والدعم لهذه العملية.

● استراتيجية القيم وإعادة التعلم:

"تعترف هذه الاستراتيجية بحاجات الأفراد في المنظمة وبالقيم القائمة والمركز والجاه والطموحات وما لهذه القيم من تأثيرات قوية على سلوك الأفراد والأداء، حيث تفترض هذه الاستراتيجية أن تغيير القيم والسلوك يأتي من عملية التعلم حيث تتضح عدم فاعلية القيم القديمة وضرورة إحلال قيم جديدة بدلا منها". (محمد هـ، السلوك التنظيمي الحديث، 2015، صفحة 283)

يتضح أن هذه استراتيجية تركز على ميكانيزمات نشر ثقافة تنظيمية تدعم التطور المستمر وتعزز القدرة على التكيف مع تحديات البيئة الخارجية، وذلك من خلال العمل على تأصيل قيم التغيير والتحسين المستمر

الفصل الثالث:التطوير التنظيمي منهج للتغيير والتجديد

والتخلي عن القيم التقليدية المحافظة على الجمود والأوضاع الروتينية القائمة، وتركز هذه الطريقة أيضا على تحسين الأداء الفردي عن طريق توفير فرص التعلم من خلال الخبرة والتجربة واكتساب مهارات جديدة.

● استراتيجية بناء مصفوفة الأداء المتوازن:

هذه الاستراتيجية من الاستراتيجيات المهمة المنبثقة من حقل الإدارة الاستراتيجية، وتأتي أهميتها من كونها أداة رئيسية للتقييم من جهة ووسيلة لدمج رؤية وأهداف المنظمة في الحياة اليومية للمنظمة على شكل استراتيجية محددة للتغيير والتطوير، ولهذا الاستراتيجية مكونين أساسيين هما:

- مهندس أو خبير استشاري يمتلك رؤية واضحة وإطار وفلسفة ومنهجاً لتصميم وتطوير النظام الإداري الجديد.

- عميل يشارك مشاركة كاملة في المشروع وتؤول له ملكيته في النهاية، والعميل هو عادة الفريق التنفيذي في المنظمة. (عالية و أحمد، 2013، صفحة 174)

وعليه فإن استخدام هذه الأداة في التطوير التنظيمي يساعد المنظمات على تتبع وتقييم هذه العملية في كل مراحلها وفي مختلف مجالاتها خاصة وأنها تحتاج في العمل بها إلى شخص متخصص في مجال التطوير لديه معرفة واسعة بأحدث الممارسات الإدارية والقدرة والمهارة اللازمة لتصميم برامج التطوير وتنفيذها بالعمل جنباً إلى جنب مع فريق العمل في المنظمة.

● استراتيجية كيريلوف:

قدم الباحث كيريلوف في كتابه «organizational Development for survival» الذي صدر سنة 1972 استراتيجية للتطوير التنظيمي لاقت قبولا واسعا من الباحثين وتطبق هذه الاستراتيجية وفق خطوات منطقية كالآتي:

- التعرف على المشكلة ذات العلاقة والمؤثرة سلباً على الإنتاجية.

- جمع المعلومات والحقائق التي تتعلق بالمشكلة.

- تشخيص المشكلة.

- تطوير استراتيجية لحل المشكلة ويشمل ذلك توفير المعلومات للأفراد على المستوى المناسب وإشراكهم

في تطوير الاستراتيجية.

- تطبيق الاستراتيجية من خلال تدخلات في موقف محدد.

الفصل الثالث:التطوير التنظيمي منهج للتغيير والتجديد

- تقويم النتائج بعد فترة كافية.

- إعادة عملية التدخل طبقا للتغيرات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن الإنجاز. (رسالان، 2013،
صفحة 94)

● استراتيجية التدخل الخارجي (تدخل طرف ثالث):

"وهي استراتيجية تطبق عندما يتعلق الموضوع بمستويين من المستويات التنظيمية وقد يكون الطرف الثالث من العاملين في المنظمة نفسها إلا أنه ليس طرفا في المشكلة المراد حلها أو معالجتها، أو قد يكون خبيرا يعمل في المنظمة كمستشار دائم أو مؤقت، أو قد يكون أحد بيوت الخبرة المتخصصة، ويفترض في الطرف الثالث أن يكون حكيما وتتوفر فيه الخبرة والمهارة ما يجعله أهلا للقيام بالتحليل والتحكيم وطرح الآراء لمعالجة المشاكل والظواهر السلبية." (عالية و أحمد، 2013، صفحة 174)

تقوم هذه الاستراتيجية على وجود ما يسمى بوسيط التغيير يحتاج إلى مهارات وقدرات عالية تمكنه من تأدية أدواره بشكل فعال والمرتبطة بالفهم العميق والمعرفة الكاملة بوضع المنظمة وعملياتها الإدارية حتى يستطيع مساعدتها في تطبيق السياسات وإجراءات العمل المستحدثة التي تؤدي إلى التغلب على المشكلات التي تواجهها وإدخال التغييرات اللازمة في مختلف مجالات ومستويات المنظمة لتحقيق التطوير التنظيمي.

وبعد معرفة كل هذه الاستراتيجيات نصل إلى أنها تحتاج في تطبيقها وتحقيق نتائج فعلية لها إلى أن تسخر المنظمة كافة إمكاناتها المادية والبشرية من جهة، ومن جهة ثانية يجب الأخذ بعين الاعتبار الظروف والحالات التي يصلح فيها تطبيق كل استراتيجية من الاستراتيجيات سابقة الذكر، وذلك حتى ترتفع فرص نجاح برامج التطوير التنظيمي في تحقيق الأهداف والغايات المرسومة مسبقا.

رابعا: مراحل التطوير التنظيمي

"إن تطوير المؤسسات يشكّل تغييرا مخططا على نطاق النظام بأكمله، وهذا التغيير يتم تصميمه ليؤدي إلى نتائج تكون أكثر سيطرة مقارنة بالتغيير غير المخطط الذي يؤدي إلى الفوضى وعدم اليقين." (Ankur , 2023, p. 18)

إن عملية التطوير التنظيمي كخطة محددة ومنظمة تمر بجملة من المراحل المتسلسلة والمتكاملة والتي يمكن توضيحها كالآتي:

الفصل الثالث:التطوير التنظيمي منهج للتغيير والتجديد

1. الدراسة التشخيصية :

"عندما تكون المنظمة تعاني من مشكلة أو تحتاج للتغيير، حيث أنه وربما في نفس الوقت قد تعمل المنظمة على إخفاء مشكلاتها بلوم البيئة التي من حولها من عملاء أو مؤسسات حكومية أو التقنيات الموجودة، حيث تكون المنظمة في هذه المرحلة لا تعترف أصلاً بوجود المشكلة لذلك على المنظمة في هذه المرحلة أن تعمل على تطوير وتقديم المنظمة." (الطيبي، 2011، صفحة 113)

"وتنطلق عملية التطوير التنظيمي من ثلاثة محاور هي الإنسان، ثم نظم العمل ثم معدات وتسهيلات العمل، ومن ثم فإن الدراسة التشخيصية التي تهدف إلى التطوير التنظيمي لا بد أن تتعرف على هذه المحاور الثلاثة لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغييرات وإحداث التغيير المطلوب." (محمد، 2014، صفحة 177)

ويمكن توضيح المحاور الثلاثة للمرحلة التشخيصية كالاتي:

• **الإنسان:** وتعلق بعملية تشخيص الفرد من أجل التطوير التنظيمي، بمعرفة الأدوار والمسؤوليات المنوطة به في المنظمة، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية، وبالتحديد أخصائيين تنمية الموارد البشرية الذين يعملون عادة كوسطاء للتغيير ذلك من أجل إدخاله وقبوله. وهو ما يتطلب الحصول على استشارة ونصح المدراء التنفيذيين فيما يتعلق بالاستراتيجيات التي يمكن أن تتيح التغيير المنشود، كما يمكن لاختصاصي تنمية الموارد البشرية تنفيذ جهود التغيير عن طريق عدد من الطرق كالقيام بتنسيق اجتماع بين العاملين المسؤولين عن التخطيط وأولئك المسؤولين عن تطبيق إجراءات التغيير الفعلي. (وارنر، 2013، صفحة 15)

ويمكن تطوير أفراد المنظمة من خلال تفهم وإدراك سلوكياتهم وشخصياتهم ثم العمل على تطويرها وتغييرها حتى تتلاءم مع متطلبات المنظمة وأهدافها. (Brilman, 2004, p. 423)

• **نظم العمل:** مما لا شك فيه أن تغير الظروف السائدة وتطور العمل يقتضيان من حين لآخر مراجعة النظم والإجراءات المعمول بها في المؤسسات، سواء كانت يدوية أو مكننة على الحاسبة الإلكترونية، من أجل أن تلي باستمرار الاحتياجات التي وضعت من أجلها، وإن لم تتوفر المعرفة التقنية لتطوير تلك النظم والبرامج داخل المؤسسة تلجأ الإدارة إلى الاستعانة بخبرات الاستشاري طبعاً. (الحميري، 2010، صفحة 51)

• **معدات العمل:** مراجعة المعدات أو الوسائل المستخدمة في العمل للتقليل من المخاطر وزيادة معدل وقاية المورد البشري حتى يؤدي أدواره في إحداث التطوير على أكمل وجه.

الفصل الثالث:التطوير التنظيمي منهج للتغيير والتجديد

وعليه تعد هذه المرحلة خطوة هامة لا يمكن تجاوزها في تبني مشروع التطوير التنظيمي وإنجاحه، كونها تمثل الخطوة التمهيدية السابقة لكل الخطوات التالية ودليلا مرشدا لها وتكمن أهميتها في شموليتها أي أنها ترتبط بدراسة وفهم عميق للوضع الراهن للمنظمة وفق أساليب منهجية وعلمية دقيقة من خلال تحديد ما يلي:

- نقاط القوة والضعف.

- المشكلات التي تعاني منها المنظمة.

- أساليب العمل ومستوى الأداء.

- الفرص المحتملة للنجاح والتقدم مع حجم المخاطر والتهديدات التي تواجهها.

- حجم الموارد المتاحة والكافية لإحداث التغيير.

2. مرحلة وضع خطة التطوير :

وتمر عملية وضع خطة التطوير بمرحلتين هما: اكتشاف فرصة التطوير، وضع خطة التطوير ويتم ذلك في ضوء الأهداف والإمكانات المتاحة، ويكون ذلك أيضا بطرح مجموعة من الأسئلة والإجابة عليها وتدور هذه الأسئلة حول الأبعاد الآتية:

- ماهي الأهداف المعلنة للمنظمة؟

- ماهي فرصة التطوير المتاحة العاجل منها والآجل، الممكن منها وغير الممكن؟

- ماهي التكلفة المادية؟

- كم الزمن المتاح؟

- ماهي التسهيلات المادية المتاحة وغير المتاحة؟

- ماهي النظم والتنظيمات التي تحتاج إلى تعديل في نطاق الزمن المسموح به؟ (الحريري، 2016، صفحة

381)

ما يمكن الإشارة إليه أن خطط التطوير التنظيمي يجب أن تراعي الأخلاق والقيم السائدة في المجتمع والثقافة الوطنية بشكل عام، والعمل على الاستفادة منها بدلا من الصدام معها، هذا على الصعيد الخارجي أما على الصعيد الداخلي للمنظمة يجب أن تتضمن خطط التطوير التنظيمي مراعاة الثقافة التنظيمية السائدة والعمل على التطوير التدريجي لهذه الثقافة. (رسالن، 2013، صفحة 8)

الفصل الثالث:التطوير التنظيمي منهج للتعديل والتجديد

وعليه تتم هذه المرحلة في ضوء تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها حول المنظمة في المرحلة الأولى والاتجاه نحو تحديد جميع التدابير والإجراءات اللازمة للدخول في هذا التحدي، على أن تكون الأهداف الموضوعية محددة وواضحة بدقة وقابلة للقياس حتى تحقق نتائجها في مرحلة التنفيذ.

3. التهيئة لقبول التطوير ورعايته :

"إن أهم ما يواجه القائد الإداري عند إجراء التغيير هو المقاومة التي تواجه التغيير، فلا يرحب الجميع بالتطوير فهناك من يرفض وهناك من يخشى التغيير، لذلك يجب أن تتضمن خطط التطوير التنظيمي برامج وأساليب لتهيئة العاملين لقبول التغيير من أجل النجاح في تحقيق الأهداف المرجوة من خطط التطوير بنجاح وفعالية وبمشاركة كل أعضاء المنظمة." (محمد ب.، 2018، صفحة 218)

"وفي هذا السياق يجب أن يجيد قائد التطوير مهارة الإقناع والتأثير وأن يتقن كل أشكال التواصل مع مرؤوسيه لإعدادهم لقيادة هذا التحدي، من خلال دعم وتشجيع العمل الجماعي، فعدم التمهيد للتغيير وعدم إشراك العاملين بالمؤسسة في هذا التغيير يعد من أهم الصعوبات التي تعوق تطبيق هذا المنهج في المؤسسة. وعليه فإنه من الضروري أن يكون هناك قبول من العاملين بالمؤسسة لهذا التغيير وتحقيق التهيئة الذهنية والنفسية اللازمة لتخطيط وتنفيذ التطوير الإداري، تكون من خلال وظيفتي التخطيط والاتصال للحصول على تأييد ومساندة المديرين والعاملين وتقبل التغييرات التي قد تطرأ على أوضاع أي منهم نتيجة تنفيذ التطوير الإداري." (دياب، 2014، صفحة 200)

وبهذا تحتاج المنظمة التي تطمح للتطوير التنظيمي إلى بناء هيكل تنظيمي فعال يتماشى مع الظروف الجديدة والأهداف المسطرة، يساعد على تنفيذ خطة التطوير بطريقة غير عشوائية من خلال قدرته على تنسيق العمل الجماعي وتوحيد الجهود بين الأفراد، سهولة ويسر تبادل الأفكار والمعلومات، توضيح المسؤوليات وترتيب العلاقات.

وبناء على ما سبق نستطيع القول إنه مهما توفرت أساليب وطرق فعالة لإحداث التغييرات المطلوبة فإنها لا تؤدي أدوارها في تحقيق الأهداف المتوقعة في ظل غياب ثقة وإيمان ورغبة العمال على اختلاف مستوياتهم التنظيمية بأهمية وقيمة التغيير، وضرورة مواكبة ما يحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة وبخطورة مقاومة التطوير. فحفاظهم على النمط السائد والتمسك بالقيم التقليدية غير الفعالة في ظل التغيير المستمر والمتسارع سيؤدي إلى الروتين والجمود وبالتالي اختلال توازن واستقرار المنظمة كنسق فرعي ضمن النسق الكلي (المجتمع) وعدم تأدية وظائفها على النحو المطلوب ما يؤدي إلى اضمحلالها وتلاشيها تدريجياً.

الفصل الثالث:التطوير التنظيمي منهج للتغيير والتجديد

4. المتابعة التصحيحية :

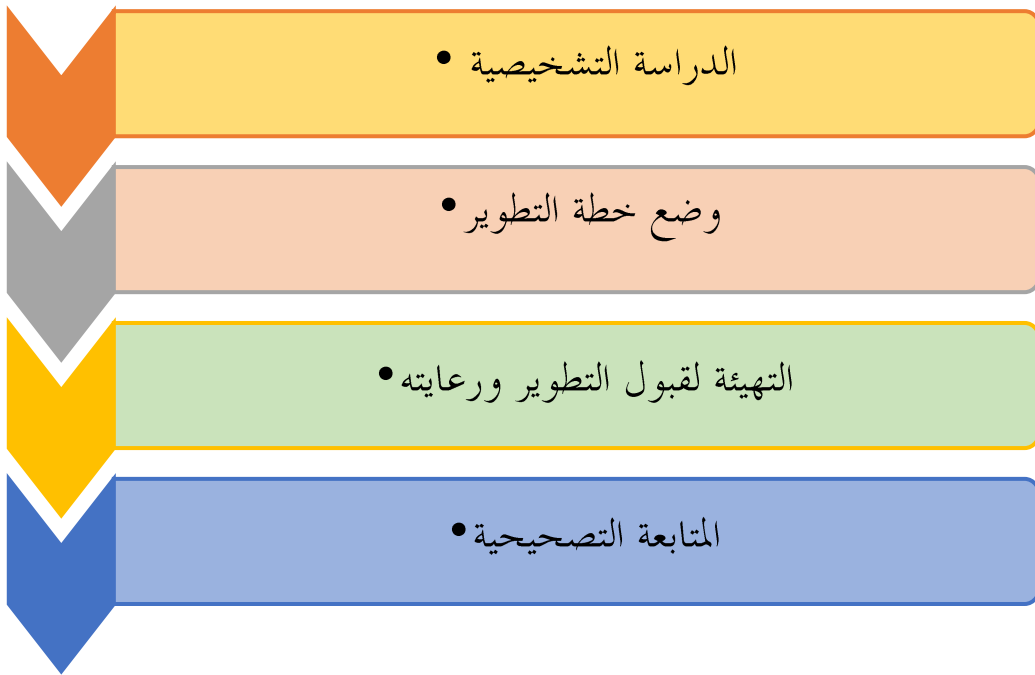
لا تكتمل بنود خطة عمل التطوير التنظيمي إلا بالمتابعة، ويفضل أن يشترك في المتابعة عنصر من داخل المنظمة وعنصر استشاري من خارج المنظمة، وتمثل أسس المتابعة في:

• متابعة أداء الموارد البشرية: وذلك من خلال معدلات الأداء ومعدلات الغياب ومعدلات دوران العمل ومعدلات الإصابة ومؤشرات الشكاوى.

• متابعة أداء التسهيلات والمعدات: ذلك من خلال قياس حجم الإنتاج وما طرأ عليه من تغييرات مثل تكلفة الوحدة، معدل التالف والمرتجع، حركة المخزون.

• معدل أداء النظم والتنظيميات: وذلك من خلال كفاءة وفعالية وتكلفة الاتصال، تدفق المعلومات حل المشكلات واتخاذ القرارات. (الحريري، علم النفس الإداري، 2013، صفحة 307)

واعتمادا على ما سبق يمكن تلخيص مراحل تطبيق عملية التطوير التنظيمي في الشكل الموالي:



الشكل رقم (7): يوضح مراحل تطبيق عملية التطوير التنظيمي

في حين أن نورث كرافت ونيل أوضحا أن هناك أربعة مراحل تمر بها عملية التطوير التنظيمي وهي:

مرحلة التشخيص: وتتضمن ثلاثة مهام هي تعريف المشكلة، تحديد أسبابها، الحلول الملائمة لها.

مرحلة إذابة الجليد: وفي هذه المرحلة تتم تهيئة الجو للتغيير وبالذات من خلال إضعاف القيم والاتجاهات المتناقضة لفلسفة التطوير.

الفصل الثالث:التطوير التنظيمي منهج للتعديل والتجديد

التطوير: وفي هذه المرحلة يتم التغيير مباشرة من خلال الدعوة لقيم جديدة واتجاهات مستحدثة، ومن خلال استخدام تكنولوجيا جديدة.

إعادة التعميد: ويتم في هذه المرحلة خلق حالة من الاستقرار التي تمكن من تثبيت التغيير وتعزيز ركائزه. (بطاح، 2006، صفحة 68)

خامسا: معوقات التطوير التنظيمي

إن تطبيق خطة التطوير التنظيمي في المنظمات يواجهها العديد من المعوقات التي تحتاج إلى دراستها وفهمها فهما عميقا، والعمل على معالجتها من خلال استراتيجيات واضحة وفعالة، ويمكن توضيح هذه المعوقات كما يلي:

1. المعوقات البشرية: وتتمثل في:

• مقاومة الأفراد للتطوير ويعود هذا عادة لجهلهم بالأغراض والنتائج أو التأثير بالمصالح الشخصية والوظيفية.

• النقص في القدرات والكفاءات المتخصصة، وضعف نوعية الذين يشغلون الوظائف القيادية العليا.

• عدم الاستفادة من التدريب على مستوى القيادات والأفراد واتخاذ التدريب كوسيلة تهدف للحصول على

ترقيات وعلاوات نقدية. (شهاب، 2014، صفحة 42)

2. **المعوقات الفنية والمادية**: وتشمل ضعف الإمكانيات المادية والفنية اللازمة لإجراء عملية التغيير والتطوير التنظيمي مثل عدم إدخال المكننة، وعدم الاهتمام بتهيئة القوى العاملة وتدريبها على التقنيات الحديثة قبل إدخالها إلى العمل في المنظمة.

3. **المعوقات البيئية**: وتتعلق بالبيئة القانونية وكذلك دوام التطوير والتغيير في الأوضاع السياسية وظهور الأزمات الاقتصادية، وغيرها من العوامل البيئية المتغيرة باستمرار والتي تحيط بالمنظمة. (دودين، 2015، صفحة 59)

وهناك من صنف معوقات التطوير التنظيمي إلى:

• **المعوقات الداخلية**: وتتضمن المشكلات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمات كالمعوقات الاستراتيجية، الإجرائية، التقنية والصعوبات المتعلقة بتنمية وتطوير الموارد البشرية.

• **المعوقات الخارجية**: وتتضمن المشكلات المرتبطة إلى حد كبير بالبيئة المحيطة بالمنظمة كالمعوقات التشريعية، المعوقات المالية والمعوقات الهيكلية.

الفصل الثالث:التطوير التنظيمي منهج للتغيير والتجديد

● **المعوقات السلوكية:** وهي المعوقات المرتبطة بالقيم والأنماط السلوكية السلبية في المنظمة أو على مستوى المجتمع المحيط بالمنظمة من حيث التقاليد والاتجاهات السلبية السائدة. (سعال، 2018، صفحة 32)

كذلك توصلت بعض الدراسات إلى مجموعة من المعوقات التي تحول دون نجاح عملية التطوير التنظيمي وتمثل في:

● وضع أهداف غير واقعية أو صعبة التحقيق، أو محاولة تحقيق أهداف طويلة الأجل خلال فترة زمنية قصيرة.

● استخدام أسلوب واحد في مواقف مختلفة دون اعتبار للفروق بين المواقف المختلفة كاستخدام مختبرات المهارات السلوكية.

● طول الوقت المستغرق في برامج التطوير التنظيمي، وقصور استخدام المعلومات ونقص التخطيط السليم. (لبوز، 2017، صفحة 115)

● البحث عن حلول سريعة أو صفات جاهزة لمشكلات المنظمة، وضعف الرابطة بين برامج التطوير التنظيمي وجوانب أخرى هامة كسياسات الأفراد، ونظم المعلومات.

● ضعف سياسات التحفيز وتجاهل شكاوى العاملين.

● ضعف التنسيق بين برامج التطوير وبيئة التنظيم. (الفروخ ف.، 2012، صفحة 54)

إن التغلب على معوقات التطوير التنظيمي يرتبط أساساً بدعم وتحمل الإدارة لهذه المسؤولية، والعمل على تنفيذ كل خطوات ومراحل التطوير السابق ذكرها بشكل منظم ودقيق، حتى تتحقق النتائج الإيجابية في كل مرحلة فتختزل الوقت والجهد في تحقيق أهدافه. وما تجدر الإشارة إليه أن نجاح المنظمات في التغلب على هذه المعوقات يحتاج إلى:

- تغيير الثقافة التنظيمية بتوجيهها نحو تشجيع قيم التجديد والإبداع والابتكار.

- إدراج وانخراط جميع منتسبي المنظمة في عملية التطوير وصياغة الأهداف.

- تحسين نظم التدريب.

- مرونة الهيكل التنظيمي ووضوح الأدوار والمسؤوليات.

الفصل الثالث:التطوير التنظيمي منهج للتغيير والتجديد

سادسا: النظريات المفسرة للتطوير التنظيمي

1. مدخل النظام المفتوح: (Open system theory)

ظهرت هذه النظرية في منتصف ستينات القرن العشرين، انطلقت من افتراضات نظرية النظام العام التي تنظر للمؤسسة ككل متكامل بدلا من التركيز على بعض عناصرها أو مقوماتها، وتفترض هذه النظرية أن المنظمات هي نظم مفتوحة على المحيط الخارجي تعمل ضمن النظام الأكبر والأشمل (المجتمع) ولها علاقة تأثير وتأثر بالبيئة الخارجية. (هاشم، 2011، صفحة 87)

إن فكرة النظام المفتوح تركز على أن المنظمات ليست كيانات جامدة بل لها القدرة على استيعاب المدخلات من البيئة الخارجية لتجري عليها جملة من العمليات وتحويلها إلى مخرجات (سلع وخدمات) يمكن من خلالها تلبية حاجات ومتطلبات أفرادها، كالمصنع الذي يحصل على مدخلات معينة ويقوم بتحويلها إلى سلع تشبع رغبات الأفراد والأنظمة الأخرى في المجتمع، ويتكون النظام المفتوح من: المدخلات، الأنشطة، المخرجات. (زوليف و العضاية، 1996، صفحة 91)

ويمكن توضيحها كالآتي:

- المدخلات: فالمنظمة تحصل من بيئتها على مدخلات مختلفة تتمثل في الموارد الأولية، الأموال، الموارد البشرية، المعلومات والمعرفة، خدمات تحصل عليها المنظمة.

- الأنشطة: وهي عمليات التحويل في المنظمة إذ تحول المنظمة المدخلات وتضيف لها قيمة بواسطة: المكائن والمعدات، الحاسبات، المهارات البشرية، القدرات البشرية.

-المخرجات: ما تقدمه المنظمة من مخرجات لبيئتها بشكل بضائع تامة، خدمات، عوائد، رواتب وقيم لذوي المصالح. (الخفاجي و الغالي، 2016، صفحة 17)

وعليه يجب دراسة كافة هذه العناصر وعدم إهمال أي جزء منها، فبقدر ما يكون الاهتمام موجودا بكافة هذه العناصر بقدر ما يدل ذلك على إمكانيات جيدة لتطور المنظمة والعكس صحيح، ويتوجب على التنظيم أن يوجد جهة معينة لتتولى الاهتمام بكل نشاط من هذه النشاطات وللتعامل مع القوى المؤثرة على التنظيم وذات العلاقة به. (القيوتي، 2013، صفحة 58)

من هذا المنطلق يمكن القول إن لهذه النظرية جهدا كبيرا في التطوير التنظيمي من خلال تجاوزها للطرح الكلاسيكي الذي يركز على مفهوم النظام المغلق (Closed system) القائم على الاستقرار والجمود وتأكيدها على فكرة أساسية تعد محور عملية التطوير التنظيمي، والمتعلقة بتوضيح عوامل استمرار المنظمات وتجديدها

الفصل الثالث:التطوير التنظيمي منهج للتغيير والتجديد

انطلاقاً من التأكيد على أهمية ادراك العلاقة التبادلية المفتوحة بين المنظمة والبيئة الخارجية التي تعمل فيها، فالمنظمة نسق فرعي مفتوح على النسق الأكبر تؤثر فيه ويؤثر بها، يقدم لها تصور واضح عن كل ما يحدث في البيئة التي تعمل فيها حتى تكون لها القدرة على تكييف مواردها وفق متطلبات هذه البيئة وهو ما يحقق نتائج إيجابية تتضمن الارتقاء بمستوى الأداء وزيادة درجة الفعالية.

2. المدخل التكاملي:

" تناولت الافتراضات الأساسية للمدخل التكاملي محاولة فهم القوانين العامة التي تحكم ظواهر المنظمة التي يتم في ضوئها تفسير دورة حياة المنظمة النشأة، عوامل النمو، والأسباب التي تدعو إلى اختلال المنظمة وانحلالها وضمورها أو موتها، إضافة إلى فهم واستيعاب العوامل المؤثرة في كل مرحلة ومسألة التفاعل بين المنظمة والبيئة." (الشماع و خيضر، 2007، صفحة 99)

كذلك بحث هذا المدخل في ضرورة التركيز على قضايا القوة والتراع التنظيمي والتغير في الجوانب التنظيمية حيث دعا إلى ضرورة الاهتمام بالتناقضات والمعارضات وعدم التوافق بالقدر والأهمية اللذين تعطيهم الإدارات لكل من الالتزام والنظام في المنظمة الإدارية، وكذلك ركزت جهود هذا المدخل على دراسة جوانب الاختلاف بين المنظمات حيث تكون الفائدة المتحصلة أكبر قيمة. (عبوي، 2017، صفحة 161)

ويمكن تلخيص أهم أسس هذا المدخل في:

- المنظمة نظام اجتماعي مفتوح، يتكون من هياكل وعلاقات متداخلة بينه وبين أعضائه وبيئته المحيطة به.
- تنشأ المنظمة استجابة لوجود حاجات اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، تهتم بها جماعات من الناس تتوحد مصالحهم وتتفق أهدافهم.
- تشابك الأجزاء المختلفة للمنظمة وتتناسق أنشطتها وتتحد فعاليتها بدرجة تتحقق معها سبل الانسياب الفعال للأنشطة المختلفة من مراكز اتخاذ القرارات إلى جميع جوانب المنظمة ومراكزها التنفيذية المختلفة. (الشماع و خيضر، 2007، الصفحات 99-100)

استفادت عملية التطوير التنظيمي من جهود هذا المدخل لقدرته على تقديم فهم عملي للسياق العام الذي نشأت فيه المنظمات وتعمل فيه، فقدرته على فهم وتحليل تأثير السلوك التنظيمي Organizational Behavior على أداء المنظمات ومدى قدرتها على التغيير والتجديد، مكنها من فهم سلوكيات العاملين والتحكم فيها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها من جهة، وتشخيص العوامل الكامنة وراء قضايا التراع والقوة بين الأفراد داخل

الفصل الثالث:التطوير التنظيمي منهج للتغيير والتجديد

التنظيم والتعامل معها وإدارتها من جهة أخرى على النحو الذي يمكن من تقليل النتائج السلبية لها وتعزيز النتائج الإيجابية تحت ما يعرف بالدور الوظيفي للصراع.

وفي نفس السياق يظهر لنا بأن المدخل التكاملي ساعد المنظمات في تسليط الضوء على الخلل الذي قد يحصل في البناء التنظيمي أو السياسات الإدارية التي تدفع الأفراد إلى مقاومة التغيير المستمر وعدم تكيف سياسات المنظمة ومواردها مع التغييرات المطلوبة التي تفرضها البيئة الخارجية ما يؤدي إلى اضمحلال المنظمة وزوالها.

3. النظرية الموقفية:

يطلق عليها أحيانا نظرية الظروف (contingency theory) وتعتمد هذه النظرية على أنه لا يوجد هناك نظرية إدارية يمكن تطبيقها في مختلف الأوقات والظروف على كافة أنواع المؤسسات، ولكن يمكن استخدام النظريات الإدارية بشكل يتناسب مع طبيعة الظروف التي تعيشها المؤسسات الإنتاجية. (سميث، 2009، صفحة 79)

فهي تقوم على أساس أن تعقد العملية الإدارية والتغير المستمر في الظروف البيئية المحيطة والموارد المتاحة قد جعل من الصعب الاعتماد على قواعد وإجراءات ثابتة تطبق في جميع الظروف والأحوال، لذلك يلزم على المدير أن يتصرف بناء على الموقف والظروف المحيطة به. (رزق، 2010، صفحة 395)

بمعنى أن الممارسات الإدارية ومهامها وأدوارها المختلفة تتطلب من المديرين الأخذ بعين الاعتبار متطلبات الموقف الذي تمارس فيه هذه الأدوار وما تحتويه من مبادئ وأساليب وطرائق تحكم تطبيقها أو ممارستها. (دودين، أساسيات التنمية الادارية والاقتصادية في الوطن العربي ، 2011، صفحة 62)

تقوم النظرية الموقفية على مجموعة من الأسس أهمها:

- يتمثل جوهر النظرية الموقفية في أن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى بشكل عام مع المهام المختلفة التي تقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية ومع حاجات الأفراد في المنظمة.
- تنظر الإدارة الموقفية إلى المنظمة على اعتبار أنها نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.
- تولى هذه النظرية الملاحظة والتحقيق والتمحيص عند تحديد المديرين للمشكلات التي يواجهونها والحلول التي يقترحونها جل اهتمامها. (الشهري، 2020، صفحة 59)

استنادا لهذا الطرح يتضح أن النظرية الموقفية تعد أحد أهم المداخل النظرية التي ساهمت في إرساء دعائم عملية التطوير التنظيمي، من خلال تجاوزها للأطر البيروقراطية الكلاسيكية الجامدة التي تقوم على ضرورة الالتزام

الفصل الثالث:التطوير التنظيمي منهج للتغيير والتجديد

الحرفي بالقواعد واللوائح التنظيمية الروتينية والمعركة للتغيير، وتأكيدها على ضرورة وسرعة تكيف واستجابة المنظمة مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية التي تعمل فيها، هذا وأكدت على أن القيادة الناجحة لا تعتمد نمط قيادي واحد يمكن أن ينجح ويحقق نتائج فعالة في جميع الظروف والأوقات بل يجب تقييم الوضع وتحليل الظروف المحيطة به وتوفير الموارد اللازمة.

كذلك تناولت هذه النظرية بطريقة سلسلة العوامل المتحركة في هذه التطوير التنظيمي، والمتمثلة في العوامل الخارجية والداخلية والتي حددها بالمتغير البيئي والمتغير الميكلي، والعلاقة بينهما تفسر بأن أي تغيير يحصل في البيئة الخارجية يلزم المنظمة أو المؤسسة بالاستجابة له مما يتبعه تغيير داخلي سواء على مستوى العنصر البشري، التكنولوجيا، أساليب العمل... وذلك بما يتناسب مع نوع التغيير الحاصل، أي حسب الموقف أو الطرف السائد بمفهوم النظرية الموقفية.

4. مدخل النسق الاجتماعي الفني:

اهتم هذا الاتجاه بتحليل وفهم طبيعة العلاقة القائمة بين النسق الفني والنسق الاجتماعي، فلا يمكن التركيز على جانب دون آخر لأن دراسة التنظيم تقوم على مراعاة التفاعل بين هذين النسقين. (المخامرة، 2010، صفحة 49)

انطلق هذا الاتجاه من افتراض مؤداه أن المحاولات النظرية التي أدخلت في اعتبارها البعد التكنولوجي في التنظيم لم تقدم إجابة واضحة وحاسمة على سؤالين هامين هما: كيف يضمن النسق استقراره لكي يحقق أهدافه؟ وكيف ينظم النسق علاقته بالبيئة المحيطة به؟

ولإجابة على هذين السؤالين وجدوا أن دراسة التنظيم يجب أن تأخذ في اعتبارها التساند بين الأبعاد التالية: التكنولوجيا، البيئة، عواطف المشاركين، والشكل التنظيمي. (الحسيني، 1985، صفحة 114)

فقد حاول العديد من علماء هذه النظرية دراسة العلاقة بين التكنولوجيا كمتغير مستقل والعلاقات الاجتماعية كمتغير تابع. وفي هذا الإطار حاول وايت تقصي العلاقة القائمة بين العلاقات الإنسانية والأبعاد التكنولوجية وتوصل إلى وجود أنماط تكنولوجية تسبب عدم الرضا وظهور عواطف سلبية، مثل تكنولوجيا نظام خط التجميع، كما توجد أنماط تكنولوجية تؤدي إلى ظهور عواطف إيجابية مثل نظام الإنتاج المستند إلى جماعات العمل. (قيرة و سلاطينة بلقاسم، 2015، صفحة 156)

الفصل الثالث:التطوير التنظيمي منهج للتغيير والتجديد

لقد أوضح "وايت" مفارقة غريبة في تأثير التكنولوجيا بحجمها، عددها وحتى مواضعها على العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل وأكد على أنها تتيح فرصاً لظهور جميع أشكال الرابط السوسيولوجي خاصة وأنها أصبحت من أفضل الخيارات التي تتبناها المنظمات في تعزيز تميزها.

في حين حدد "تومبسون" أثر التكنولوجيا على نوع الاستراتيجية، إذ يرى أن التكنولوجيا تحدد اختيار الاستراتيجية الخاصة بعدم التأكد، وبناء عليه قام بتحديد تكنولوجيا المنظمات المعقدة بثلاثة أنواع هي:

- تكنولوجيا طويلة مترابطة: تتمثل بوجود اعتماد متبادل بين المهام وتتصف بتسلسل ثابت للخطوات ومن أمثلتها خط التجميع في الإنتاج الواسع.
 - تكنولوجيا وسيطة: هي التكنولوجيا التي تربط بين الزبائن في كلا الحالتين المدخلات والمخرجات ومن أمثلتها خدمات الهاتف والمصارف ومكاتب البريد.
 - تكنولوجيا كثيفة: هي استجابة موحدة بين مجموعة من المواقف المختلفة وتعتمد الاستجابة الصحيحة على طبيعة المشكلة ومدى تنوعها، والتي لا يمكن التنبؤ بها كالتكنولوجيا المستخدمة في المستشفيات.
- (جمال م.، 2014، صفحة 80)

أما **Leonard sayles** فيرى أن نوع التكنولوجيا السائدة في التنظيم هي التي تحدد وتوجه السلوك الإنساني في التنظيمات الصناعية، وتغيرها من الأسباب التي تؤدي إلى إحداث تغيرات على البنى الأساسية للمؤسسة بالإضافة إلى أن الجماعات تجد صعوبة في التكيف مع التغيرات البنائية التي تطرأ على المؤسسة.

(الحسيني، مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، 2005، الصفحات 31-32)

إلى جانب هذا أوضح **Robert Blauner** أهمية التكنولوجيا كمتغير مستقل والاعتراب الناشئ عنها كمتغير تابع، كما بين أن الأنماط التكنولوجية المختلفة، تخلق أنماطاً متنوعة من الاعتراب.

وفي هذا السياق يمكن القول إن الاعتراب حسب كارل ماركس يكشف استغلال الطبقة الرأسمالية المالكة للثروة للطبقة العظمى المحرومة من الملكية تبذل كامل قوتها لزيادة الإنتاج وفي المقابل يكون ليس ملكاً لها (الإنتاج لا ينتمي للعامل) في حين ينشأ الاعتراب وفق "بلونر" نتيجة لعدم قدرة العامل على السيطرة على عمليات الإنتاج وانفصاله عن النتيجة النهائية لعمله (بسبب التخصص وتقسيم العمل الذي أحدثه النسق التكنولوجي) إذ يعمل في ظل نظام إنتاج تكنولوجي خاص.

الفصل الثالث:التطوير التنظيمي منهج للتغيير والتجديد

وبهذا يكون بلونر قد سلط الضوء على احدى أبرز القضايا التي تشغل اهتمام المنظمات في ظل التحولات التكنولوجية الحديثة التي تؤثر على سلوكيات الأفراد وأدائهم، وبهذا يكون الخطر التكنولوجي مهدد لشعور العاملين واستقرارهم.

كذلك نجد بيرو الذي ركز في دراسته للمنظمات على التكنولوجيا، وبحث في تكنولوجيا المعرفة واعتبرها أكثر أهمية من تكنولوجيا الإنتاج وأنها تعتمد على بعدين أساسيين:

أ-مدى تغيير المهام: أي عدد الاستثناءات التي تواجه العامل أو الشخص.

ب-قابلية تحليل المشكلة: أي طرق البحث في إيجاد حل للمشكلة أو الاستثناء. (جمال م.، 2014، صفحة 79) في حين تعد دراسة جون ودورد (1953-1958) من الدراسات المهمة في هذا الإطار من خلال السبق الذي سجلته في هذا الميدان من البحوث التطبيقية لقياس أثر التكنولوجيا في المنظمات، فقد اهتمت في دراستها هذه بقياس أثر التكنولوجيا (تكنولوجيا الإنتاج) في الهيكل التنظيمي للمنظمات الصناعية، وقد انطلقت في ذلك من حقيقة مفادها بأن التكنولوجيا تلعب دورا مساويا إن لم يكن أكثر أهمية من أدوار كل من الهيكل والعمليات في المنظمات.

وذلك من خلال تقسيم النسق التكنولوجي إلى ثلاثة أقسام أساسية هي: نسق نظام إنتاج الوحدات الصغيرة ووظيفته الأساسية التطوير، إنتاج السلاسل الكبيرة ووظيفته الأساسية الإنتاج، الإنتاج المستمر المستند إلى أسلوب العمليات ووظيفته الأساسية هي القدرة على التسويق.

وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها:

- تزداد مستويات السلطة في الإدارة بزيادة التعقيد الفني.
- يؤدي التوافق بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي إلى زيادة الفعالية.
- تزداد التكاليف كلما تعقد النسق الفني أو التكنولوجي. (النعيمي، تكنولوجيا العمل في المنظمة بين النظرية والتطبيق، 2009، صفحة 28)
- تتميز مؤسسات الإنتاج المستمر بهرم تنظيمي كبير وضيق، أما مؤسسات إنتاج الوحدات (الموحد) فهيكلا قصير جدا، وهذا يعني أنه لكل نمط تكنولوجي أسلوب جيد للتنظيم. (قيرة و سلاطية بلقاسم، 2015، الصفحات 157-158)

بناء على هذه التصورات يتضح لنا أن اتجاه النسق الاجتماعي الفني من المداخل الهامة التي مهدت السبيل لظهور التطوير التنظيمي والتأسيس له، فقد قدم إطارا نظريا مستقلا عن التحليلات النظرية الكلاسيكية حيث

الفصل الثالث:التطوير التنظيمي منهج للتغيير والتجديد

أضاف بعدا جديدا للتنظيم وهو النسق التكنولوجي وقوة تأثيره على طبيعة الروابط الاجتماعية في منظمات العمل خاصة فيما يرتبط بتحليل أنظمة العمل الناتجة عن استخدام التكنولوجيا وأكثرها نجاعة وفعالية في خلق علاقات اجتماعية إيجابية تمكن من تحقيق أهداف المنظمة على النحو المطلوب.

إذ حققت مفاهيم هذا المدخل خاصة مفهوم جماعات العمل تصورات أكثر عملية لفهم ظاهرة التطوير التنظيمي التي تقوم أساسا على وجود فرق العمل التي تشكل نموذجا فعالا ومدخلا حديثا لتطوير المنظمة وتحقيق أهدافها، لقدرة هذه الفرق على خلق مناخ تنظيمي ملائم ومحفز على الإبداع والابتكار والمبادرة نتيجة لوجود الحس المشترك بينهم. بمفهوم عالم الاجتماع الفرنسي بيير بورديو وتنسيق الجهود والتعاون والثقة والتكامل بين أعضائها، وهو ما يزيد معدل الرضا والولاء للمنظمة وتقديم الأفضل لتطويرها والمحافظة على استمرارها.

5. نظرية الإدارة بالأهداف: Management by Objectives MBO

هي نظرية إدارية حديثة ظهرت على يد "بيتر دوكر"، تركز هذه النظرية على وضوح الأهداف الإدارية وتحديدتها من قبل جميع الإداريين المعنيين بتحقيقها، ثم توضع الخطط المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، فالأهداف بدون خطة ما هي إلا حلم أو توقع بسيط، وبالطبع يجب قياس إنجاز الأهداف للتعرف على مدى تحقيقها الأمر الذي يتطلب وجود تغذية عكسية مستمرة، وعلى فترات زمنية معينة أثناء عملية التنفيذ. (العتيبي و خريس، 2020، صفحة 78)

تقوم على مجموعة من المبادئ هي:

- وضع أهداف كل منصب إداري هو أساس أسلوب الإدارة بالأهداف والمنصب الذي ليس له أهداف لا لزوم له.
- تعتمد الإدارة بالأهداف على أداء شخصية العاملين في الإنجاز أي يقوم الشخص من خلال ما أنجز وليس بما يتمتع به من صفات.
- الإدارة بالأهداف تقوم على أساس المشاركة الديمقراطية أي التشاركية في الإدارة وليس إدارة الباب المغلق المحجوبة. (الهواسي و البرزنجي، 2014، صفحة 29)
- ويتطلب نجاح تطبيق هذا الأسلوب الشروط التالية:
- تفويض الرؤوس بكافة الصلاحيات اللازمة لتنفيذ العمل المطلوب.
- تقديم الدعم المادي للمرؤوسين.
- تقديم الدعم المعنوي للمرؤوسين

الفصل الثالث:التطوير التنظيمي منهج للتغيير والتجديد

الاعتماد على أسلوب الحوار. (الشواورة، 2010، صفحة 86)

وفي هذا السياق تظهر أهمية التزام المنظمات التي تسعى لتحقيق التطوير والنجاح إلى الالتزام بتفعيل أسلوب الإدارة بالأهداف كعملية مستمرة خاصة وأنها تركز على فلسفة العمل الجماعي الذي يعد أحد أهم العوامل الأساسية في تطوير المنظمات حيث يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة بدرجة عالية من الدقة والفعالية ذلك أنه يوفر بيئة عمل إيجابية وداعمة للتحسين المستمر يميزها التنسيق والتعاون وتعزيز الثقة بين العاملين ما يحسن بدوره مستوى الرضا الوظيفي ويزيد من معدل الإبداع والابتكار في العمل فتصبح المنظمة قادرة على التكيف ومواكبة التحديات الخارجية المستمرة.

6. نظرية وليام أوشي (Z)

وهي نظرية إدارية قوامها الإدارة اليابانية مع بعض التعديلات الأمريكية، وضعها الدكتور **Ouchi** **William** في الثمانينات، هذه النظرية تتبنى العديد من الأفكار والأسس. (دودين، أحمد يوسف دودين، إدارة الإنتاج والعمليات ، 2012، صفحة 351)

ونستخلص أهم أسسها هي:

- الرقابة غير المباشرة تتلاءم مع طبيعة الأعمال والظروف السائدة.
 - القرار الجماعي (اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات) للوصول إلى قرارات أفضل تتميز بالإبداع والفعالية والملاءمة والعدالة. (تاويريت، 2005، صفحة 58)
 - القيم المشتركة والمستمدة من العمل التعاوني والجماعي، والابتعاد عن الأنانية الفردية.
 - التوظيف مدى الحياة مع تقديم الدعم والأمان الوظيفي لهم حتى وإن كانت الشركة تمر بأزمة اقتصادية قاسية، وبالمقابل فإن الموظفين والعمال في معظم الأحوال لا ينتقلون للعمل في شركات أخرى، ويستمرون بخدمة المنشأة حتى سن التقاعد كنوع من رد الجميل والشعور بالانتماء. (المزيد، 2018، صفحة 6)
- ساهمت هذه النظرية بشكل كبير في التطوير التنظيمي من خلال تأكيدها على قيم ومبادئ إدارية تشكل أهم متطلبات التطوير التنظيمي والتي تتعلق بالعمل الجماعي والمشاركة العامة في اتخاذ القرارات، ذلك أنه لا يمكن الوصول إلى مرحلة التطوير التنظيمي في المنظمة دون ضرورة وجود اتفاق جماعي على أهداف مشتركة يتم التعاون على تحقيقها، ويقابلها عنصر الثقة فنجاح المنظمة في كسب ثقة وولاء أعضائها عن طريق توفيرها لمناخ تنظيمي يعزز ويسهل عليها إحداث التغييرات اللازمة وتجاوز احتمال مقاومة الأفراد للتطوير بل تسخير كل قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم لإحداثه.

الفصل الثالث:التطوير التنظيمي منهج للتغيير والتجديد

بعد عرض مختلف النظريات المفسرة للتطوير التنظيمي، يظهر أن أكثر نظرية ملائمة لهذه الدراسة هي نظرية النظام المفتوح، فالجامعة ليست كيانا معزولا بل هي جزء من النسق الاجتماعي الأكبر تؤثر فيه وتتأثر به، ويظهر ذلك من خلال ما يلي:

- التفاعل المتبادل فالجامعة تتلقى مدخلات من البيئة الخارجية كالطلبة مثلا، وتنتج مخرجات كالخريجين الموجهين لسوق العمل، الأبحاث العلمية الموجهة نحو خدمة المجتمع... الخ، إضافة إلى تفاعل الجامعة مع مختلف المؤسسات الاجتماعية الأخرى.

- مواكبة التغيرات التكنولوجية: حيث أصبحت تعتمد عليها في العملية التعليمية، من خلال التوجه نحو التعليم الإلكتروني واستخدام المنصات الرقمية والأدوات التفاعلية في تعزيزه.

- الشراكة مع المؤسسات المجتمعية الأخرى، وهذا يعد أمرا حيويا لتعزيز التعليم وتلبية احتياجات المجتمع.

الفصل الثالث:التطوير التنظيمي منهج للتغيير والتجديد

خلاصة:

بعد عرض التراث النظري المتعلق بالتطوير التنظيمي في المنظمات المعاصرة وأهميته كمنهج للتغيير والتجديد والتوجه نحو المستقبل، وتوفير المتطلبات اللازمة لنجاح برامجه وتحقيق أهدافه، خاصة فيما يتعلق بإيجاد ثقافة تنظيمية مشجعة ومحفزة على التغيير، التحديث والتحرر من النماذج التقليدية في الإدارة والتنظيم للاتجاه نحو توظيف التكنولوجيا الحديثة في التسيير، نتوصل إلى ضرورة الاهتمام بهذا المنهج الإداري الحديث والعمل على ابتكار وإيجاد أساليب أكثر نجاعة لتطبيقه على جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة بطريقة صحيحة ووفق خطوات وقواعد منهجية تضمن الوصول إلى تحقيق درجة عالية من المرونة والتكيف مع ما تفرضه البيئة الخارجية بتغييراتها وتعقيداتها واضطراباتها المستمرة.

الفصل الرابع: الآليات
التطبيقية للاستثمار في رأس
المال البشري ودورها في تحقيق
التطوير التنموي بالجامعة

تمهيد:

إن نجاح الجامعة في تحقيق التطوير التنظيمي هو في المقام الأول ترجمة لنجاحها في تسيير مواردها البشرية (أعضاء هيئة التدريس) بأحسن الطرق والأساليب التي تتناسب وكفاءاتهم، قدراتهم، وطموحاتهم، وتسهم في خلق بيئة عمل داعمة ومشجعة على الإبداع والابتكار، ويرتبط ذلك بدعم عملية التعلم التنظيمي، تفعيل برامج الصحة والسلامة المهنية، منظومة الحوافز، وهو ما نعبر عنه بالآليات التطبيقية لاستثمار رأس المال البشري التي تسهم في تعزيز ثقافة التطوير التنظيمي وزيادة قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها ومواكبة التطورات التي تحدث في البيئة المحيطة بها.

أولاً: التعلم التنظيمي مدخل استراتيجي لتطوير المنظمات

يعتبر التعلم التنظيمي إحدى أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تتخذها منظمات القرن الحادي والعشرين لإحداث التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها، إذ يتضمن الافتراض الأساسي لهذا المدخل أن المنظمات التي تهتم بتعليم أفرادها وإكسابهم المهارات والمعارف التي يحتاجونها، وتكوين الخبرات الجديدة التي تساعدهم على تحقيق الأداء المرغوب سوف تتعامل بنجاح مع التغيرات المتسارعة، وبالتالي الامتثال لحتمية التغيير والتطوير التنظيمي لتأمين المستقبل.

وتظهر أهمية التعلم التنظيمي كآلية من آليات الاستثمار في رأس المال البشري فيما يلي:

- يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء لدى الأفراد العاملين، مما ينعكس على مستوى الإنتاجية للتنظيم، ويعمل على تنمية المعرفة والمعلومات وزيادة المهارات والقدرات لدى الأفراد العاملين.
- يعمل على التطور الذاتي للأفراد وتحقيق مصالحهم، باكتسابهم الدرجات الوظيفية العليا وحصولهم على الاحترام والتقدير من الآخرين، وشعورهم بالثقة بالنفس.
- يلعب التعلم التنظيمي دوراً حيوياً في حل المشكلات، وتوليد/إنشاء مشاريع جديدة والاستحواذ على المعرفة.
- تفهم قدرة التعلم التنظيمية من الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها الشركة وتميز بأنها مجموعة من المهارات للحصول على ميزة تنافسية. (المواضية، 2016، الصفحات 43-44)
- تحتاج المؤسسات إلى التعلم التنظيمي لإطلاق منتجات أو خدمات جديدة بنجاح في السوق لتلبية متطلبات العملاء وبالتالي الحصول على أداء أفضل وميزة تنافسية مستدامة، وعليه فإن بقاء الشركة يعتمد على قدرتها على الابتكار والتعلم (Marietto & Cassol, 2021, p. 326)
- يؤدي إلى التعريف بالمنظمة، وحل مشاكل العمال فيها والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة.
- يشجع التعلم التنظيمي انفتاح المنظمة على المحيط الخارجي، وبذلك تتمكن المنظمات من الاستجابة إلى الأحداث والتطورات ورصد كل المؤثرات من خلال القدرة على بناء أنظمة اليقظة.
- يعد التعلم بالنسبة للمنظمة الأداة الفعالة لإدارة التغيير، في بيئة عدم التأكد والتغيير المستمر حيث هي ملزمة بالتعلم كحتمية لمواكبة التغيير ومواجهة التحديات. (رحمون، السبتي، و تفرات، 2019، صفحة 521)
- يرى Hill, C et dautre أن التعلم التنظيمي هو الوسيلة لتحسين المستمر للكفاءة والجودة والإبداع والاستجابة للزبون.

- عامل أساس في تحويل الموارد والمعرفة الضمنية على كفاءات جوهرية، وبدونه قد لا تتمكن المنظمات من صقل مهاراتها وقدراتها الفريدة. (عمارة و بوخضرة، 2019، صفحة 21)

تأسيسا على ما سبق فإن الفائدة المتوخاة من الاهتمام بالتعلم التنظيمي من قبل المنظمات المعاصرة، تظهر من خلال نتائجه المحسوسة في إحداث نقلة نوعية في قدرات المنظمة، للاستفادة من رأس مالها البشري للتحكم في المعرفة والتجديد المستمر لها، وتعظيم قدرة الاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية في ظل الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) الذي جعل من المعرفة مصدر الثروة والقوة وإنتاجها.

فالتعلم التنظيمي بما يقدمه من فرص للتعلم المستمر، العمل الجماعي، وتشجيع الحوار والمناقشة والتمكين ينعكس إيجابا على أداء العاملين فتكثر المبادرة والإبداع وتصبح المنظمة قادرة على المحافظة على توازنها وبقائها في بيئة ترتفع فيه معدلات الخطر والتهديد.

هناك جملة من الأهداف يمكن تحقيقها من خلال التعلم التنظيمي وهي كالآتي:

- تعظيم امتلاك المعرفة والمهارات للأفراد العاملين في أداء المهام الموكلين بها.
- تقليص الوقت اللازم لإنجاز المهام وتقليله وتحسين نوعية المخرجات.
- تعظيم قدرة المنظمة على التكيف مع البيئات المتغيرة وتحسينها والحالات المفاجئة.
- يؤدي إلى حصول المنظمة على الميزة التنافسية. (لنصاري و بوخلوة، 2022، صفحة 121)
- توسيع نطاق السلوك المحتمل وبالتالي ابتكار طرائق جديدة لرؤية الأشياء وعملها.
- تحفيز ودفع الأفراد معنويا ونفسيا.
- تعظيم قدرة وكفاءة الموارد البشرية ودعم الاستقلالية الفردية والتنظيمية.
- تحقيق الإبداع والابتكار. (جاد الرب، 2006، صفحة 7)

يتضح من خلال ما سبق أن التوجه العام للمنظمات المعاصرة في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي يعتمد أساسا على تطبيق منهجية مخططة تأخذ بعين الاعتبار مدخل التعلم التنظيمي كاستراتيجية حديثة في تحقيق القدرة على مواجهة التحديات الخارجية والتخلص من النمط التقليدي في تحسين الأداء وخلق المعرفة والوصول إلى الأهداف بطرق منظمة، ذلك أن المعرفة الكامنة في عقول الأفراد إذا ما تم اكتشافها واستثمارها بطريقة صحيحة ضمن الممارسات التنظيمية فإنها تحقق الميزة التنافسية.

- عامل أساس في تحويل الموارد والمعرفة الضمنية على كفاءات جوهرية، وبدونه قد لا تتمكن المنظمات من صقل مهاراتها وقدراتها الفريدة. (عمارة و بوخضرة، 2019، صفحة 21)

الفصل الرابع:... الآليات التطبيقية للاستثمار في رأس المال البشري ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي بالجامعة

تأسيسا على ما سبق فإن الفائدة المتوخاة من الاهتمام بالتعلم التنظيمي من قبل المنظمات المعاصرة تظهر من خلال نتائج المحسوسة في إحداث نقلة نوعية في قدرات المنظمة للاستفادة من رأس مالها البشري للتحكم في المعرفة والتجديد المستمر لها، وتعظيم قدرة الاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية في ظل الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) الذي جعل من المعرفة مصدر الثروة والقوة وإنتاجها.

فالتعلم التنظيمي بما يقدمه من فرص للتعلم المستمر، العمل الجماعي، وتشجيع الحوار والمناقشة والتمكين ينعكس إيجابا على أداء العاملين، فتكثر المبادرة والإبداع وتصبح المنظمة قادرة على المحافظة على توازنها وبقائها في بيئة ترتفع فيه معدلات الخطر والتهديد.

هناك جملة من الأهداف يمكن تحقيقها من خلال التعلم التنظيمي وهي كالآتي:

- تعظيم امتلاك المعرفة والمهارات للأفراد العاملين في أداء المهام الموكلين بها.
- تقليص الوقت اللازم لإنجاز المهام وتقليله وتحسين نوعية المخرجات.
- تعظيم قدرة المنظمة على التكيف مع البيئات المتغيرة وتحسينها والحالات المفاجئة.
- يؤدي إلى حصول المنظمة على الميزة التنافسية. (لنصاري و بوخلوة، 2022، صفحة 121)
- توسيع نطاق السلوك المحتمل وبالتالي ابتكار طرائق جديدة لرؤية الأشياء وعملها.
- تحفيز ودفع الأفراد معنويا ونفسيا.
- تعظيم قدرة وكفاءة الموارد البشرية ودعم الاستقلالية الفردية والتنظيمية.
- تحقيق الإبداع والابتكار. (جاد الرب، 2006، صفحة 7)

يتضح من خلال ما سبق أن التوجه العام للمنظمات المعاصرة في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي يعتمد أساسا على تطبيق منهجية مخططة، تأخذ بعين الاعتبار مدخل التعلم التنظيمي كاستراتيجية حديثة في تحقيق القدرة على مواجهة التحديات الخارجية، والتخلص من النمط التقليدي في تحسين الأداء، وخلق المعرفة والوصول إلى الأهداف بطرق منظمة، ذلك أن المعرفة الكامنة في عقول الأفراد إذا ما تم اكتشافها واستثمارها بطريقة صحيحة ضمن الممارسات التنظيمية فإنها تحقق الميزة التنافسية.

ولدعم عملية التعلم التنظيمي بالمنظمات هناك مجموعة من المداخل التي يمكن أن تساهم في تسريع وتفعيل هذه العملية وهي:

- تيسير وتوسيع دوائر وحلقات الاتصالات في المؤسسة، بحيث يتاح للأفراد تبادل الخبرات ومناقشة التجارب وتكوين مفاهيم ورؤى مشتركة تقود إلى أنماط جديدة من الممارسة والسلوك.

الفصل الرابع: ...الآليات التطبيقية للاستثمار في رأس المال البشري ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي بالجامعة

- تنمية وتعميق استخدام أساليب العمل الجماعي و فرق العمل كأساس للأداء في مختلف عمليات المؤسسة.
- اتباع منهجية شفافية الإدارة، وذلك بتوفير المعلومات الكاملة عن كل ما يجب على العاملين معرفته وفهمه عن ظروف المؤسسة وأهدافها ونظمها والنتائج التي تحققها... الخ. (بن عمرة، دربان، و تقار ، 2020، صفحة 127)
- تحسين البنية التحتية للتعليم، فالبنية التحتية الصلبة لها قيمة كبيرة على المدى الطويل عن طريق تسهيل عملية التعلم التنظيمي وتأخذ الأشكال التالية: (مكتبات المعرفة، برامج تعليمية وتدريبية متكاملة، مرافق للتدريس والتدريب، أنظمة الاتصالات... الخ) (لورايسية و بوقلقول، 2021، صفحة 36)

ويشير (Garratt 1995) إلى أربعة شروط رئيسية يمكن ذكرها للتعلم التنظيمي المستدام هي:

• يتعلم الأشخاص بشكل طبيعي أثناء العمل، لكنهم يحتاجون إلى المساعدة في عملهم بشكل منتظم وصارم.

• يحتاج التعلم إلى أنظمة تنظيمية قوية ومناخ تنظيمي إيجابي لنقل التعلم إلى حيث هو مطلوب.

• تقدير المنظمة في تحقيق أهدافها لعملية التعلم.

• تصميم المنظمة بحيث تكون قادرة على تحويل نفسها باستمرار من خلال التعلم لصالح أصحاب المصلحة.

(West, 2000, p. 33)

يتضح أن ضمان سيرورة عملية التعلم التنظيمي في المنظمة ترتبط ببعدين أساسيين يعكسان العديد من

الممارسات الإدارية الحديثة التي تركز على تهيئة الفاعلين بالمنظمة لتنمية قدراتهم وتحسين مستوى المعرفة لديهم ويمكن توضيحها كالآتي:

- أسلوب العمل: إذ يبدأ نجاح وتفعيل عملية التعلم التنظيمي في المنظمات المعاصرة من خلال خاصيتين هما:

تصميم هيكل تنظيمي Organizational Structure يتجاوز الهيكل الهرمي هو الهيكل المرن الذي يساعد على سهولة وسرعة مشاركة وانتشار وتبادل المعلومات والمعرفة، وأسلوب عمل متطور قادر على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وهو أسلوب العمل الجماعي (Teamwork)

- الثقافة التنظيمية: من خلال إيجاد البيئة التنظيمية التي تخدم أهداف المنظمة في ظل التطورات المستمرة وتكون

ملائمة وداعمة للتغيير والتطوير والإبداع، فتعمل على بناء القيم والقواعد التي تشجع التعليم المستمر.

ينقسم التعلم التنظيمي إلى أنواع هي:

● **التعلم الفردي:** وهو التغيير الدائم نسبياً في سلوك الفرد، يحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب والممارسات السابقة التي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين. (العيداني و تيشوداد، 2021، صفحة 4)

إن التعلم على المستوى الفردي يتعلق بتغيير طويل المدى في المعرفة أو المهارة أو المواقف أو القيم التي قد تؤدي إلى زيادة قدرة الشخص على الأداء والتطور والنمو. (Raideen & Andrew , 2021, p. 5)

والتعلم الفردي لا يتميز بالخبرة فحسب، بل أيضاً بالعقلانية والصفات الشخصية وينتج عنه تغييرات معرفية وسلوكية، ويتضح ذلك عندما يطور الفرد عقلية جديدة ويغير شكلاً من أشكال الفهم ويواجه الصعوبات بطريقة متميزة. (Franco & Haase, 2009, p. 631)

● **التعلم الجماعي:** يعد التعلم الجماعي أمراً حيوياً لأن الفرق وليس الأفراد هي وحدة التعلم الأساسية في المنظمات الحديثة فإن لم تتمكن الفرق من التعلم فلا يمكن للمؤسسة أيضاً. فالجماعات ليسوا فقط صلة ربط بين الفرد والمنظمة ولكن أيضاً النظام الاجتماعي الحاسم الذي تشارك فيه، وهي المكان الذي يتم فيه مشاركة رؤية الأفراد للعالم والتأثير عليها في البحث المبكر حول ديناميكيات المجموعة. (Dierkes & Berthoin Antal, 2003, p. 75)

● **التعلم على مستوى المنظمة:** إن التعلم في هذا المستوى يمثل الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم على أساسها تغيير في الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي. (بريطل، 2015، صفحة 226).

ثانياً: ثقافة الصحة والسلامة المهنية في المنظمات

نظراً لتعدد وتنوع المخاطر التي يمكن أن تواجه العاملين في بيئة عملهم، وفي ظل ارتفاع مستوى الوعي بأهمية وقيمة المورد البشري الذي يشكل أهم عناصر الثروة، أصبحت المنظمات بحاجة إلى تبني رؤية معاصرة في التعامل مع هذا المورد من خلال البحث عن شروط الأمن والوقاية الصحية في المؤسسات، باعتبارها تشكل إحدى المتطلبات الإدارية اللازمة للعناية بالأفراد وحمايتهم من المخاطر، عن طريق تعزيز فرص إيجاد بيئة عمل آمنة وصحية خالية من مسببات المخاطر التي تحول دون تحقيق رفاهية العامل والأداء الفعال، ومنه صعوبة تحقيق متطلبات الجودة. في إطار هذا التصور برزت الحاجة إلى التأسيس لمجموعة من المفاهيم المتعلقة بحماية العاملين في مواقع العمل من الأخطار المهنية ومحاولة بناء علاقة إيجابية آمنة بين الفرد وبيئة عمله تحت مدخل الصحة والسلامة المهنية.

وتكمن أهمية الصحة والسلامة المهنية في تأثيرها على:

- تراجع نسبة الحوادث المهنية التي تؤثر على أداء الأفراد وإنتاجيتهم.
- مستويات رضا العاملين، فأثر أي إصابة لا ينحصر على من تعرض لها فقط بل زملاءه أيضا.
- أداء المنظمة ومستوى إنتاجها الذي يخضع لسلامة البيئة المهنية.
- التحكم في تكاليف العمل: فالحوادث المهنية هي تكاليف عرضية يتوجب توقعها ومحاولة اجتنابها أو التخفيف منها، مما يحقق إدارة تكاليف مثلى.
- توفير نظام العمل المناسب: من خلال توفير الأجهزة والمعدات الوقائية واستخدام السجلات النظامية حول أية إصابة أو حوادث وأمراض.
- تأسيس علاقة إنسانية بين الإدارة والعاملين: تتعزز العلاقة بين العاملين وإدارتهم من خلال توفير الحماية المهنية لهم ما يشعرهم بأهميتهم ويبعث فيهم روح المبادرة وتطوير الأداء. (بورحلة و بن سليمان، 2022، صفحة 37)

وقد مرت الصحة والسلامة المهنية بثلاثة مراحل هي:

1. مرحلة الأمن الصناعي خلال القرن 19:

وهي المرحلة الأولى تتعلق بالاهتمام بالأمن الصناعي، لأن الذين كانوا يحتاجون للاهتمام هم الشركات الصناعية التي تحدث فيها أنشطة تعرض العاملين فيها للحوادث والأمراض.

2. مرحلة السلامة المهنية خلال ثمانينات القرن 20:

بعد أن أدى التطور التكنولوجي إلى تصاعد حوادث العمل في الشركات غير الصناعية أيضا، كشرركات النقل البري والجوي والمستشفيات والدوائر وغيرها، فتسمية السلامة المهنية تركز على حماية أمن العاملين في كل أنواع المنظمات.

وظهرت فيها سلسلة OHSAS 18000 (18001، 18002) الأولى قدمت متطلبات لنظام إدارة الصحة ولسلامة المهنية، في حين أعطت الثانية المبادئ التوجيهية لتنفيذ المواصفة الأولى.

3. مرحلة توفير بيئة آمنة خلال القرن 21:

تتم هذه المرحلة بتوفير بيئة آمنة عموما، بمعنى سلامة وصحة الفرد وخلوه من الأمراض والحوادث ومخاطر يصعب تحديد مصدرها، فقد وجدت المنظمات بأن من الممكن أن يتعرض الفرد لحوادث ومخاطر يصعب تحديد مصدرها وتؤثر على أدائه وعلى المنظمة. (زاهر، 2011، الصفحات 222-223)

الفصل الرابع:...الآليات التطبيقية للاستثمار في رأس المال البشري ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي بالجامعة

وما تجدر الإشارة إليه في هذه المرحلة ظهور مواصفة ISO 45001 وهو معيار دولي يهدف إلى تحسين وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية خالية من مسببات المخاطر.

إن القرارات التي جاءت في هذه المراحل تعكس تزايد الوعي العام والمؤسسي بأهمية الصحة والسلامة المهنية فأصبحت ترتبط بكافة أنواع المنظمات على اختلاف طبيعتها ونوعية نشاطها، فنجاح أي مؤسسة اليوم يرتبط بإيمانها بأهمية توافر السلامة المهنية ويقتضي تكريس ثقافة الأمن الصحي وتقليل معدلات تعرض أفرادها للخطر في فضاء العمل وتحقيق الرفاهية ما يزيد من درجة إيمانهم بأهدافها وشعورهم بالانتماء إليها.

ويرتكز نظام الصحة والسلامة المهنية على جملة من المبادئ تتمثل في:

- التزام تنظيمات العمل حكومية كانت أو خاصة بحماية حقوق العمال وتهيئة بيئة العمل اللائقة والحفاظ عليها.
- وضع سياسات السلامة والصحة المهنية، والالتزام بتنفيذ هذه السياسات على كل من المستوى الوطني (الحكومي) ومستوى المؤسسة.
- استشارة الشركاء الاجتماعيين، وأصحاب المصلحة الآخرين أثناء صياغة وتنفيذ ومراجعة جميع السياسات والأنظمة والبرامج.
- اعتماد المقاربة الاستباقية التي تركز الجهود قبل كل شيء على الوقاية الأولية على مستوى مكان العمل.
- تخطيط وتصميم أماكن العمل وبيئات العمل لتكون آمنة وصحية.
- توفير خدمات الصحة المهنية والخدمات العلاجية للعمال الذين يعانون من إصابات مهنية وحوادث وأمراض مرتبطة بالعمل. (Benjamin, 2008, pp. 17-18)

مرحلة الأمن الصناعي(توفير الأمن والحماية لعمال الشركات الصناعية)

مرحلة السلامة المهنية(توفير الأمن المهني في كل المنظمات نتيجة التطور التكنولوجي)

توفير بيئة آمنة في ظل ديمقراطية الخطر وتعدد مصادره

الشكل رقم (8): يوضح المراحل التي مر بها نظام الصحة والسلامة المهنية

الفصل الرابع:...الآليات التطبيقية للاستثمار في رأس المال البشري ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي بالجامعة

وفي هذا السياق تظهر أهمية تطبيق الأرغونوميا لضمان صحة وسلامة العمال في المنظمات، إذ يجب تصميم بيئة العمل بشكل أنيق ونظيف قدر الإمكان على نحو يجعل العمال مرتاحين، وتسهيل حركتهم والقيام بعملهم، فبيئة العمل النظيفة هي أيضاً محاولة لتجنب حوادث العمل، إذا كانت بيئة العمل متسخة وزلقة وضيقة فقد تسبب في وقوع حادث عمل بالإضافة إلى ذلك فإن الحفاظ على وظيفة الأدوات والآلات المستخدمة في العمل هو أيضاً من الوظائف المهنية لإجراءات السلامة. (Saputra & Mahaputra, 2022, p. 108)

والأرغونوميا حسب رابطة الأرغونوميا العالمية هي: "العلم الذي يهتم بتصميم وتقييم المهام والوظائف، المنتجات، البيئات والنظم لجعلها متوافقة مع احتياجات الناس وقدراتهم وحدودهم." (KARWOSKI & CHEBYKIN, 2008, p. 4)

وحسب عبد الرحمن محمد عيسوي هي: "ذلك العلم الذي يهتم بتصميم الآلات والأدوات والمعدات، وتهيئة الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل بحيث تتلاءم مع قدرات الإنسان في الإحساس والإدراك، وبحيث تتفق قدراته النفسية والحركية مع قدراته على التعلم، ومع أبعاد جسمه، بحيث تحقق له الراحة والأمن والرضا في العمل." (عيسوي ، 1990 ، الصفحات 48-49)

أما المختص الفيسيولوجي العصبي في العمل الأرغونومي (Alain Wisner) فيعرف الأرغونوميا بأنها: "تطبيق المعارف العلمية المتعلقة بالفرد والضرورية لتصميم الأدوات، الآلات، والأجهزة التي يمكن استخدامها بأقصى حد ممكن من الراحة، الأمن والفعالية." (Kapitanlak & Bronislaw, 2003, p. 3)

ويحقق تطبيق الأرغونوميا في المنظمة الأهداف التالية:

- تحسين طرق العمل أي تغييرها بما يلاءم العامل.
- تصميم الآلات والأدوات والمعدات وتكييفها للعامل بحيث يتسنى استخدامها على نحو يزيد من الإنتاجية ويقي العامل من التعب.
- إزالة الأخطار التي من المحتمل أن يتعرض لها العامل، والتخفيف من ضغوط العمل الفيزيائية وغير ذلك، مما يجعل العمل أقل خطراً على صحة العامل. (شحاتة، 2006، الصفحات 221-222)
- تكييف بيئة العمل للعامل من خلال زيادة توافق العامل في بيئة عمله عبر توفير كل متطلبات البيئة الضرورية، التي تأخذ في عين الاعتبار الراحة، الأمن والطمأنينة.
- المساعدة على تسيير التغيير التكنولوجي من خلال تحضير العمال تقنيا وفنيا لتجاوز هذا العائق قصد تكييفهم مع المتطلبات الجديدة. (الزاملي و مهدي، 2018، صفحة 17)

الفصل الرابع:... الآليات التطبيقية للاستثمار في رأس المال البشري ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي بالجامعة

هذه الأهداف تبرز لنا إيجابية العلاقة بين الفرد وبيئة عمله، وهي مرتبطة باتخاذ المنظمة كافة الإجراءات التنظيمية وتنفيذ الشروط الصحية اللازمة والمهادفة لتحقيق أكبر قدر من الأمان والرفاهية في العمل، إلى جانب رفع مستوى الوعي الصحي للعاملين وتمكينهم من ترجمة الحقائق والمعلومات الصحية التي يمتلكونها إلى أنماط سلوكية صحية سليمة تخفض احتمالية تعرضهم لإصابات وحوادث العمل ما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى أدائهم ومعدل الإنتاجية. إضافة إلى تعزيز قدرتهم على إدراك المشكلات والمخاطر الصحية التي قد تعترضهم وزيادة قابلية التأقلم مع الظروف الاستثنائية الطارئة التي تحمل معها مجموعة من المخاطر تهدد حياته.

ومن هذا المنطلق تحقق الأروغونوميا في بيئة العمل عدة فوائد منها:

- توفير القدر الكافي من الراحة البدنية والذهنية للإنسان وتكييف كل ما يحيط به وفق الأبعاد الأنثروبومترية وقدراته وتقليل التوتر، بالإضافة إلى دراسة الظروف الفيزيائية كالضوء والصوت والحرارة، والرطوبة.
- الشعور بالأمان لدى العاملين وزيادة الشعور بالولاء.
- التقليل من الإجهاد البشري وتحسين لأداء.
- المحافظة على استهلاك الطاقة البشرية.
- تقليل الوقت الضائع والغيابات والإجازات.
- تحليل العمل والتخلص من الحركات غير الضرورية وقياس زمن كل حركة، وكذلك دراسة التوزيع الأمثل للعتاد والأدوات بحيث يسهل الوصول إليها. (لعماري، 2020، صفحة 34)
- وتهتم الأروغونوميا كمنهج لتحقيق الصحة والسلامة المهنية بدراسة الخصائص التالية:

❖ الأروغونوميا الفيزيائية:

تهتم بدراسة الخصائص الآتية:

- القياس الأنثروبومتري (القياسات البشرية أو قياس أبعاد الأجسام).
- النشاط الحيوي (البيوميكانيكية).
- الفيسيولوجية التشريحية وعلاقتها بالنشاط البدني.
- الوضعيات في العمل، أدوات التحكم، الحركات المتكررة، اضطراب العضلات والعظام، توفير فرص العمل والسلامة الصحية. (بو حارة و وادي، 2016، صفحة 151)

الفصل الرابع:... الآليات التطبيقية للاستثمار في رأس المال البشري ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي بالجامعة

• تعالج الأرغونوميا الفيزيائية المواضيع التي لها علاقة بالجانب الفيزيقي للإنسان، وتشتمل على كل من وضعيات العمل، الظروف الفيزيائية للعمل، الصحة والأمن، الاضطرابات العضلية والعظمية ويمكن توضيحها كآتي: وضعيات العمل: وتتمثل في وضعية الوقوف ووضعية الجلوس، حيث نجد أن بعض المهن يحتاج العامل فيها أن يكون واقفاً، والبعض الآخر يكون فيها العامل جالسا، وهذه الوضعيات قد تتخللها بعض الانحناءات والالتواءات التي قد تؤثر على العامل. " (عبابو، 2023، صفحة 623)

الظروف الفيزيائية للعمل: "هي المكونات الأساسية لظروف العمل الكلية ويقصد بها البيئة التي تحيط بتنفيذ العمل داخل الوحدة الصناعية كالإضاءة والضوضاء والتهوية، ودرجة الحرارة والنظافة في مكان العمل والتي تعتبر من العناصر التي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه الإنتاجية. " (غليظ و دكار، 2022، صفحة 84) ويمكن توضيحها كآتي:

■ **الحرارة**: هي شكل من أشكال الطاقة، يمكن أن تنتج داخل بيئة العمل من مصادر طبيعية مثل: الشمس، أو مصادر صناعية مثل: الآلات، الأفران. وارتفاع درجة الحرارة أو انخفاضها عن المعدل المناسب يؤثر سلبا على إنتاجية العامل. (ارفيس، 2020، صفحة 64)

■ **الضوضاء**: تعرف على أنها صوت أو مجموعة الأصوات الغير مرغوب فيها لأنها تثير الإزعاج وتعيق استقبال وإدراك أصوات أخرى كما أنها مضرّة بالصحة. (حافظ و بن خالد، 2022، صفحة 90)

■ **الإضاءة**: "وهي كمية الضوء الساقطة على مسافة معينة مثل مكان العمل... فالإضاءة الكافية والمناسبة عامل هام لا بد من توافره في بيئة العمل، ذلك أن رؤية عناصر بيئة العمل أمر ضروري لمعالجتها على النحو الذي يرفع الكفاية الإنتاجية. " (علوطي، 2016، صفحة 133)

■ **الاضطرابات العضلية والعظمية**: تشمل كل الاضطرابات المتصلة بالجهاز الحركي والناجمة عن النشاط العضلي في ظروف العمل السيئة، ومن مسبباتها نذكر: الإجهاد العضلي، الأعمال المتكررة، النقل اليدوي للوسائل. (عبابو، 2023، صفحة 628)

❖ الأرغونوميا المعرفية:

تتعلق بالوظائف الذهنية، فهي تعتبر الإنسان وحدة يتم معالجتها ضمن مجموعة من المعطيات، كما تهم بمختلف العمليات الذهنية مثل: الإدراك، والذاكرة، والتفكير المنطقي والاستدلالي، والاستجابات الحركية، وآثار ذلك كله على التفاعلات بين الإنسان وباقي مكونات النسق. (بونوة، 2022، صفحة 1069)

❖ الأروغونوميا التنظيمية:

تتم بترشيد الأنساق السوسيو تقنية بما فيها البيئة التنظيمية والقواعد، ومن بين الموضوعات التي يتناولها هذا المجال الاتصالات، تصميم وتنظيم العمل، التنظيم التشاركي للعمل، التنظيم التعاوني، الثقافة التنظيمية. (بوحفص، 2008، صفحة 73)

وتهدف الأروغونوميا التنظيمية إلى إيجاد المناخ التنظيمي الداعم والمشجع على العمل أي أنها تهدف إلى تحقيق راحة ورفاهية العامل معتمدة في ذلك ما يسمى بطريقة الرفاهية في العمل(ويبا)، من خلال تحليل وتقييم سبعة جوانب لمحتوى العمل هي:

- تكامل خصائص الوظيفية.
- وجود نظام عمل، السلطة وحل المشاكل ومشاركة الآخرين.
- مدة المهمة، تحديد المهام التي تزيد عن المدة الفعلية لإجرائها.
- التوزيع المتوازن للمهام البسيطة والمعقدة.
- الاستقلالية في العمل، من خلال منح السلطة لحل المشكلات.
- إمكانية الاتصال بين العمال ودعم الاتصال الاجتماعي في العمل.
- المعلومات، والتغذية الراجعة للمعلومات. (بوحفص و بن غربي، منهجية البحث والتدخل الأروغونومي: الطرق والأدوات، 2018، صفحة 13)

بناء على ما تم طرحه عن الأروغونوميا كمنهج لتحقيق الصحة والسلامة المهنية نجد أنها وجدت من أجل غاية سامية، تتمثل في الوصول بالمستوى المهني إلى أعلى درجات الراحة والجودة في العمل من خلال بحثها عن سبل تحقيق الأمان والمحافظة على الصحة، مع الأخذ في الحسبان قدرات وإمكانات الإنسان وشعوره نحو العمل، ما يضمن الوصول إلى التطوير وضمان الجودة.

ويعد تصميم فضاء العمل آلية فعالة في ذلك، ويقصد به "تخطيط وحدة العمل بصفة عامة من حيث المكان والمحيط والبيئة التي يعمل فيها الموظف، بما يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل والإدارة." (محمد ه.، السلوك التنظيمي الحديث، 2015، صفحة 281)

إن أفضل طريقة لتصميم مكتب أو مكان العمل هي تلك التي تأخذ في الحسبان خدمة راحة الفرد من توفير للحماية والأمن والتحفيز على نموه وتطوره." (عدنان ن.، 2020، صفحة 33)

ما تجدر الإشارة إليه أن تصميم فضاء العمل من شأنه تحقيق ما يسمى بالموائمة المهنية فيكون العمل أكثر أماناً وملائمة للعاملين فيسهل عليهم العمل بكفاءة ويزيد معدل الإبداع.

ثالثاً: الحوافز وتوجيه سلوك الفرد في المنظمة

تعد من أهم السياسات المرتبطة باستدامة رأس المال البشري لارتباطها الوثيق بإشباع العديد من الحاجات المادية والمعنوية للمورد البشري وبالتالي قدرة تأثيرها على توجيه سلوكه التنظيمي.

تكمن أهمية الحوافز في قدرتها على تحقيق ما يلي:

- المساهمة في إشباع العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولويتها.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها ولقدراهم وميولهم.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.
- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها. (والنشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني ، 2014، صفحة 30)

ومن أسباب تصاعد أهمية الحوافز في الوقت الحاضر نذكر ما يلي:

- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات على الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات التقنية.
- غموض مفهوم التحفيز لارتباطها بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية المعقدة الأمر الذي أدى إلى جذب اهتمام الكثير من الباحثين ودراساتهم بقصد التوصل لفهم واضح لهذه العملية والعوامل التي تؤثر فيها.
- زيادة التنظيمات العمالية والتشريعات الحكومية التي تؤثر على كفاءة المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار ما دفعها إلى استخدام الحوافز كوسيلة للحد من تأثير هذه التحديات.
- تشير الكثير من الدراسات أن للحوافز دور كبير في زيادة دافعية وضمن استقرار الموارد البشرية بالمنظمة. (بريشان ، 2018، صفحة 31)

الفصل الرابع:...الآليات التطبيقية للاستثمار في رأس المال البشري ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي بالجامعة

وحتى تكون الحوافز ناجحة وفاعلة في تنمية رأس المال البشري والاستثمار فيه هناك مجموعة من الشروط التي يجب مراعاتها منها:

- الاستمرارية في إعطائها.
- عدالة الحوافز وكفايتها.
- ارتباطها المباشر بدوافع العاملين.
- بعدها عن العلاقات الشخصية.
- تكيفها مع توقعات العاملين.
- ارتباطها بجهود العاملين لتحقيق الإنتاجية.
- اختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع احتياجات الأفراد وأهميتها أي أن تتنوع الحوافز نظرا لتنوع احتياجات أفراد التنظيم، وأيضا لتنوع احتياجات الفرد بحد ذاته من وقت لآخر.
- متابعة تطبيق النظام للتأكد من كفاءته وعدمه، لأن نظام الحوافز ليس نمطيا بمعنى أنه لا يمكن تطبيق نظام فعال للحوافز لذا يجب متابعته والأخذ بعين الاعتبار
- الاختلاف الموجود بين المنظمات والأفراد وكذا الحاجات الإنسانية.
- أن يراعي النظام بما يتناسب مع التغيرات والمواقف الجديدة سواء المتعلقة بالأفراد أو المنظمة. (الويشي ، 2013 ، صفحة 76)

وتعتمد المنظمات لتنشيط وتحفيز الأفراد جملة من الحوافز المتنوعة يمكن توضيحها كالآتي:

- **الحوافز المادية:** "وهي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الأساسية أو الأولية مثل المأكل والملبس وما شابه ذلك، ويعتبر الأجر من الحوافز المادية الأساسية ويمثل ركنا هاما في أي نظام للحوافز المادية، ويدخل ضمن هذه الحوافز إضافة إلى حافز الأجر وملحقاته المكافآت، والمزايا الإضافية مثل السكن والنقل المجاني والتغذية والضمان الصحي وغيرها." (المساوي ، 2008 ، صفحة 234)
- **الحوافز المعنوية:** "هي الحوافز التي تساعد الإنسان على تحسين حالته النفسية وإشباع حاجاته الاجتماعية، وتعمل على زيادة شعور الموظف بالرقى في عمله وزيادة ولائه للعمل والعاملين بما يحقق التعاون فيما بينهم، ومن أمثلة الحوافز المعنوية توجيه خطاب الشكر أو اختيار العامل المجتهد كموظف مثالي." (البارودي، 2015 ، الصفحات 59-60)

- الحوافز الفردية والحوافز الجماعية: ويقصد بالحوافز الفردية تلك الحوافز التي تهدف إلى تشجيع أفراد معينين لزيادة الإنتاج، والهدف منها هو النمو بمستوى الفرد وزيادة حدة التنافس بين الأفراد سعياً للوصول إلى نتائج إيجابية. في حين يقصد بالحوافز الجماعية تلك التي تقدم لكافة أفراد المؤسسة أو لكافة العاملين في قسم معين، وتهدف إلى تشجيع روح الفريق والتنسيق والتعاون بين العاملين. (هشير و بن بريكة ، 2018، صفحة 124)
- الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية:

ويقصد بالحوافز الإيجابية تلك التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين، والتي تلبى حاجاتهم ودوافعهم، وتهدف إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك. " (الجبالي، 2016، صفحة 222)

أما الحوافز السلبية فيقصد بها تلك الحوافز الرادعة، هدفها الرئيسي التركيز على التخويف والعقاب من أجل دفع العامل للإقلاع عن سلوك غير مرغوب فيه أو عدم إحداثه، ومن أمثلة ذلك إنقاص جزء من راتب الفرد المقصر، أو تأخير ترقيته، أو حرمانه منه لتغيير سلوكه في الاتجاه المرغوب. " (عريبات، 2008، صفحة 210)

من خلال ما سبق يمكن القول إن سياسة الحوافز كآلية للمحافظة على رأس المال البشري في المنظمة ليست عملية عشوائية، بل يجب أن تكون خاضعة لقواعد ومعايير موضوعية تضمن توزيعها في إطار من العدالة التنظيمية من جهة ورضا العنصر البشري من جهة أخرى، كذلك حتى تكون هذه السياسة فاعلة وتضمن تحقيق هدف استدامة رأس المال البشري يجب أن تحرص الإدارة على اختيار نوع الحوافز الأكثر تأثيراً على الفرد بما يتناسب مع الموقف الملائم والإنجاز المحقق.

كذلك ما يمكن الإشارة إليه أن الحوافز الإيجابية ببعديها المادي والمعنوي تمثل أحد الركائز ذات الأهمية البالغة في عملية التحفيز فهي من أكثر الأساليب قدرة على تحريك سلوك المورد البشري وتوجيهه على النحو المرغوب به، وبالتالي تعتبر ميكانيزم مهم لتنمية مبدأ المبادرة والإبداع والتجديد لما تتركه من نتائج إيجابية عند العامل.

رابعاً: آليات الاستثمار في رأس المال البشري ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي بالجامعة

1. التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق تمكين الأستاذ الجامعي.

يمثل التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات عملية التطوير التنظيمي التي تركز عليها المنظمات في المحافظة على بقائها وتحقيق أهدافها في ظل سرعة التغيرات التي تعرفها بيئة الأعمال والتغيرات الحاصلة على جميع الأصعدة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الإدارية.

ويعتمد التمكين أساساً حسب **Thomas and Velthouse** على الأفكار المتعلقة بخمس مهام رئيسية هي:

- استمتاع بالخيار: أي شعور الموظف بالقدرة على اختيار النشاط العملي الذي يرغب في بذل جهد فيه.
- المعنى: أي تحديد الموظفين للقيمة الجوهرية لدور العمل الخاص بهم.
- الكفاءة: أي إيمان الموظف بقدرته على أداء المهام بشكل كامل.
- الحكم الذاتي: إيمان الموظف بأن لديه السيطرة على قرارات الأنشطة والسلوكيات ذات الصلة بالعمل.

أي إيمان الموظف بأن أفعاله يمكن أن تحدث farkاً في استراتيجيات المنظمة والنتائج. (Tanjeen, 2013, p.

5)

ويحقق التمكين مجموعة من الفوائد التي تجعله آلية جد هامة في إرساء دعائم التطوير التنظيمي والتي تتمثل في:

- حث مساهمات وأفكار الأفراد بما يؤدي لارتفاع القدرات الابتكارية، وزيادة الإقبال على تدريب وتعليم الأفراد، ومشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف، وتوثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق.. (الشياب و عدنان، 2014، صفحة 255)

- يساهم التمكين في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل.

- يؤدي إلى تحقيق الجودة.

- يعزز المواقف السلوكية الإيجابية (الرضا والولاء والالتزام). (هواري و ضيف، 2018، صفحة 204)

- تحفيز الموظفين فعندما يشعر الموظفون بالثقة وأهمية تمكينهم فإنهم على استعداد لحل المشكلات واتخاذ القرارات ويشاركون بحماس في جميع الأنشطة ويحققون النجاح.

- حل المشكلات بشكل أسرع: الموظفون المكنون يعرفون المشاكل والقضايا وكيفية حلها فيتخذون إجراءات سريعة ويجدون حلول وفي نهاية المطاف يزيد ذلك من الإنتاجية.

- تقليل الضغط على الإدارة: فيكون المدراء مشغولين بتكوين الاستراتيجيات وتخطيط المشاريع وتوزيع الموارد والأنشطة المركزة على العملاء، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات اليومية والأنشطة على مستوى أقل يقلل

ضغطهم ويزيد من فعالية الأداء. (Gorde & sayankar, 2022, p. 154)

يتضح لنا من خلال هذه النقاط أن التمكين يساهم في التأسيس للعديد من الممارسات والقيم التنظيمية الإيجابية (تنمية روح الفريق، تحقيق الذات، الثقة...) التي تجعل المورد البشري المالك للمعرفة والخبرة يشعر بتقدير المنظمة له ولما يمتلكه من مؤهلات وقدرات، وهو ما يزيد من درجة التزامه وقوة انتمائه، وبالتالي يسعى بالدرجة الأولى للبقاء والعمل لمدة أطول في المنظمة وتقديم الأفضل من أجل تحقيق أهدافها وتميزها، وهو ما يشكل مكسبا كبيرا للمنظمة.

من هذا المنطلق "يعد التمكين أساسيا لمنظمات التعلم لأنه يطلق العنان لإمكانيات وابتكار أعضائها ويفتح لهم مجال التدريب والتعلم، ويعطيهم حرية التصرف وفق معرفتهم وإدراكهم ففي عالم اليوم عندما تستند المنافسة بصورة متزايدة على الأفكار الجديدة والابتكرة فإن تمكين أعضاء هيئة التدريس يصبح حاسما لنجاح الجامعات والمؤسسات التعليمية." (عبد الفتاح، 2022، صفحة 888)

"تتضح أهمية التمكين بالجامعة بما يحققه لأعضاء هيئة التدريس من تشجيع لإطلاق طاقاتهم الإبداعية وإعطائهم مسؤولية أكبر، وإحساسهم بالإنجاز في عملهم مما قد يساهم في تحقيق الولاء والانتماء لجامعتهم خاصة في ظل بيئة تتسم بسرعة التغيير، الأمر الذي يحتم عليها تبني أسلوب التمكين وتطبيقه بصورة علمية سليمة حتى تكون أكثر استجابة لتغيرات العصر." (حرب، 2020، صفحة 303)

وعلى اعتبار "أن تمكين الأستاذ الجامعي يرتبط بتوسيع صلاحيات أعضاء هيئة التدريس وإثراء معلوماتهم، ومعارفهم ومهاراتهم لصقل خبرتهم وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات." (عبد الفتاح، 2022، صفحة 884) يمكن القول بأنه في ظل اتجاه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية إلى انتهاج عدة مشاريع للتغيير والتطوير التنظيمي فإن تمكين الأستاذ الجامعي يرتبط بتنمية معارفهم وتطوير مهاراتهم وتنمية قدرتهم على أداء فعال لوظائفهم المتعلقة بالتدريس، البحث العلمي، وخدمة المجتمع وذلك لتحقيق القدرة على التكيف مع الظروف الراهنة التي تفرضها التطورات العالمية.

ويفرض تمكين الأستاذ الجامعي في ظل التحديات المعرفية والتكنولوجية المعاصرة على مؤسسات التعليم العالي التوجه نحو تحقيق ما يلي:

أ. تطبيق مشروع التدريس باللغة الإنجليزية ضمن مشروع التغيير بالجامعة الجزائرية:

"تعود فكرة إدراج اللغة الإنجليزية في برنامج التعليم عامة إلى قرار الرئيس الجزائري عبد المجيد تبون بمناسبة احتفال الجزائر بالذكرى الستين لاستقلالها، بإدراجها كمادة تعليمية في السنة الثالثة من الطور الابتدائي، أما وزارة التعليم العالي فقد أطلقت استفتاء على مواقع التواصل الاجتماعي حول اعتماد الإنجليزية كلغة أجنبية في الجامعات بدل الفرنسية فصوت فيه أكثر من 90 بالمائة لصالح تعزيز استعمال اللغة الإنجليزية في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي." (تاهمي و لعدور، 2024، صفحة 52)

وضمن الإصلاحات المبرمجة بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي في ظل التحول الرقمي تتجه الجامعة الجزائرية نحو تطبيق مشروع التدريس باللغة الإنجليزية، الذي قابلته بعض الأطراف بالترحيب في حين توجست بعض الأطراف الأخرى من تجسيد هذا المشروع في الوقت الراهن في ظل نقص الإمكانيات الحالية للجامعة الجزائرية. (لعدور و تاهمي، 2024، صفحة 50)

وبهذا يصبح من أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها الأستاذ الجامعي والتي توضح قدرته على مواكبة كل المستجدات التي تحدث في مجال عمله هو إتقان اللغة الإنجليزية وقدرته على التدريس والنشر العلمي بما حتى يستطيع تفعيل أدواره في مجال التغيير ومواكبة ركب التطور. وفي هذا السياق تظهر أهمية اتخاذ الجامعة لإجراءات فعالة لتجسيد هذا المشروع.

ب. تجسيد مفهوم التمكين الرقمي:

ويقصد به القدرة على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية والعمليات المساندة لها وذات الصلة بها، توظيفاً آمناً مسؤولاً، بمهارة وكفاءة وفاعلية وثقة واهتمام وأمانة وضبط وتحكم وسيطرة وذلك من أجل بناء الكفاءات القادرة على إنتاج المحتوى التعليمي الرقمي وتخريج أجيال قادرة على الإبداع والابتكار والريادة، وإنتاج معرفة رقمية نوعية منافسة." (صبيح، 2020، صفحة 444)

ويتطلب التمكين الرقمي "امتلاك أعضاء هيئة التدريس الكفاءة والثقافة الرقمية التي تعزز قدراتهم ومهاراتهم في جوانب التدريس، والبحث العلمي والتواصل، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجهم العلمي، وطرق تعليمهم لطلابهم وخدمتهم للمجتمع، وتمكينهم لطلابهم في ظل البيئة الرقمية." (العجمي، علي، و جاد، 2022، صفحة 88)

وما تجدر الإشارة إليه أن التمكين الرقمي للأستاذ الجامعي يرتبط بالدرجة الأولى بقدرته على التحكم في عملية التعليم الإلكتروني، الذي يعد "طريقة ابتكارية للتعليم باستخدام الحاسوب وآليات الاتصال الحديثة وشبكاتة ووسائطه المتعددة من صور ورسومات وآليات بحث ومكتبات إلكترونية، وكذلك بوابات الأنترنت، سواء كان

الفصل الرابع:...الآليات التطبيقية للاستثمار في رأس المال البشري ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي بالجامعة

عن بعد أو مباشرة في الفصل الدراسي، المقصود في كل هذا استخدام التقنية بجميع أنواعها في إيصال المعلومة للمتعلم بأقصر وقت وأقل جهد أكبر فائدة" (رجحي تبوب، 2021، صفحة 18)

وترتبط قدرة الأستاذ الجامعي على التعليم الإلكتروني بقدرته ومهارته في التحكم في منصات هذا النوع من التعليم (منصات التعليم عن بعد) والمتمثلة في:

- منصة موودل:

التي فرضت حتميتها في الجامعة الجزائرية في ظل الظروف الاجتماعية وخاصة الصحية في ظل تفاشي وباء كورونا وغلق كل المؤسسات بما فيها الجامعة، الوضع الذي فرض الحجر الصحي. لذا كان لزاما مواصلة التعليم عن بعد باستخدام منصات تعليمية عن بعد وفق المراسلة الوزارية رقم 288 بتاريخ 29 فيفري 2020 المتضمنة تحضير الدروس، الأعمال الموجهة والأعمال التطبيقية ووضعها على أرضية moodle لتكون جاهزة للتحميل متاحة للطلاب للاطلاع عليها. (سوامية، 2022، صفحة 172)

"إذ تعتبر منصة موودل أحد أهم المنصات التعليمية التي تعتمد عليها الجامعة في الأنظمة التعليمية الإلكترونية وهي منصة مفتوحة مجانية وواسعة الاستعمال، تتضمن مجموعة خدمات تفاعلية عبر الخط، تسمح للمتعلمين بإمكانية الولوج إلى المعلومات والأدوات والموارد لتسهيل التعلم وتسييره عبر الأنترنت باعتبارها المحيط الافتراضي للتعلم." (مجديد، 2023، صفحة 743)

- منصة بروغرس Progres:

وهي نظام معلوماتي تابع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، يمكن من التسيير الشامل لكل شؤون الجامعة المرتبطة بالتسيير البيداغوجي (التسجيلات، تسيير المسارات الدراسية للطلاب، إدارة شؤون الأساتذة والموظفين.

- المنصة الجزائرية للمجلات العلمية Asjp:

"وهي عبارة عن منصة إلكترونية للمجلات العلمية الوطنية من إشراف مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني CERIST تهدف إلى تمكين الباحثين الراغبين في نشر أبحاثهم ومقالاتهم العلمية مع اختيار المجلة العلمية المناسبة لاهتماماتهم العلمية والبحثية." (سدوس و بن السبتي، 2020، صفحة 245)

يظهر لنا أن تمكين الأستاذ الجامعي رقميا يرتبط بمفهوم المعلم الرقمي Digital Teacher وهو المعلم الذي يكون مستخدم جيد للتكنولوجيا في أداء الأدوار المنوطة به، فالجامعة لا يمكن أن تحقق أهداف التحول الرقمي دون أن يكون تدريب وتكوين أعضاء هيئة التدريس لتغيير أدوارهم ضمن خططها الاستراتيجية لمسايرة هذه التحولات باعتبارهم ركيزة أساسية في تحقيق أهدافها للتطور والارتقاء إلى جودة أعلى.

ولتحقيق هذا النوع من التمكين صارت مؤسسات التعليم العالي ملزمة اتجاه أعضائها بما يلي:

- التدريب على التكنولوجيا الحديثة وبرمجياتها: من خلال القيام بورش عمل ودورات تدريبية للأساتذة حول استخدام الأدوات الرقمية وتعليمهم كيفية إنتاج محتويات تعليمية رقمية عبر مختلف التقنيات، إضافة إلى تعريف الأساتذة بأدوات البحث العلمي وقواعد البيانات الرقمية
- دعم الأساتذة لاستخدام التكنولوجيا في التعليم الحضوري من أجل تعزيز استخدام طرق التدريس الحديثة.
- إلزام الأساتذة باستخدام منصات التعليم الإلكتروني.

عموما كل هذا يسهم في تطوير أداء الأستاذ من جهة وتطوير العملية التعليمية من جهة أخرى، ما يحقق تغيير في استراتيجيات الجامعة بشكل عام لتحقيق تكيفها مع التغيرات والتحولات الرقمية الكبرى.

وما تجدر الإشارة إليه في هذا السياق أن تحكم الأستاذ الجامعي في اللغة الإنجليزية من جهة، والتكنولوجيا الحديثة وبرمجياتها من جهة أخرى يحقق ما يعرف بجودة الأداء، حيث يحتل عضو هيئة التدريس المركز الأول من حيث أهميته في نجاح العملية التعليمية، فمهما بلغت البرامج التعليمية من الجودة فإنها لا تحقق الفائدة المرجوة منها إذا لم ينفذها أساتذة أكفاء ومؤهلون... لذلك على المؤسسات الجامعية ضمان وتأكيد أن هيئة التدريس الموظفة تمتلك الحد الأدنى الأساسي من المستوى الضروري للكفاءات، كما يجب أن يعطى عضو هيئة التدريس فرصة لتطوير وتوسيع قدراته التعليمية، ويشجع بإظهار التقدير لمهاراته كما أنها يجب أن توفر فرصا لتحسين وتطوير قدراتهم وكفاءاتهم إلى مستوى مقبول وقدرتها على تنحيتهم أو فصلهم عن العمل في حالة استمرار عدم فعاليتهم." (بدران، الهاني عاشور، و برويس، 2022، الصفحات 236-237)

ومن مؤشرات جودة أداء الأستاذ الجامعي:

- **الدقة والسرعة في أداء الوظائف المنوطة به:** والتي تتعلق أساسا بالتدريس والبحث العلمي، ذلك أن التدريس يعد من أهم الأدوار التي يقوم بها الأستاذ الجامعي، لذا لا بد أن تسعى إدارة الجامعة إلى البحث عن الوسائل والطرق المختلفة لتقويم الأداء التدريسي لأعضاء هيئتها التدريسية بغية تطوير الجوانب المهنية والأكاديمية لديهم، والارتقاء بالمستوى العلمي لخريجها. (سيد أحمد، 2018، صفحة 183).

ذلك أن تحقيق الدقة في أداء العملية التدريسية يرتبط أساسا برغبة الأستاذ بالتدريس، فالأستاذ الذي يلتحق بمهنة التدريس الجامعي عن رغبة تدفعه تلك الرغبة إلى التفاني في خدمة طلابه وتزداد دافعيته للتعليم، وبالتالي يسهم بشكل واضح في إنجاح العملية التعليمية (كتفي و مناصرية ، 2019، صفحة 47)

- التدريس الجيد والفعال: يأتي في مقدمتها اعتماد الأستاذ على مهارات عالية، كسعة اطلاعه المعرفي ومدى إلمامه بالموضوع الذي يدرسه وحسن تنظيمه للمادة العلمية وعرضها بطريقة شيقة، وقدرته على توصيل المعلومة لطلبه بوضوح تام، واهتمامه بالنمو المعرفي والسلوكي الحسن لكل طالب على حده، ومدى قدرته على إثارة اهتمامهم وحماسهم للموضوع الذي يدرسه، وقدرته على كسب ثقة طلبته واحترامهم، بالإضافة إلى تحكمه في استخدام الوسائل التعليمية التي من شأنها زيادة دافعية الطلبة نحو التعلم. (ونوقي وحسان، 2018، صفحة 454)

ومن بين أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها الأستاذ الجامعي مهارة التواصل والتي تعني إتقان الأستاذ الجامعي لمختلف أشكال الاتصال البيداغوجي (الاتصال الكتابي، الشفهي، أدوات الاتصال الحديثة) من خلال الاستعمال المخطط والفعال لوسائل الاتصال المتاحة للأستاذ والتي تدعم وتساند الطالب، أي قدرة عضو هيئة التدريس على استخدام الطرق المناسبة لتوصيل المعلومات للطلبة بالشكل الصحيح، بالإضافة إلى الاتصال بكل أفراد العملية التعليمية والمجتمع ككل، كما تتضمن مهارات فرعية منها: اختيار الكلمات المناسبة والمفهومة، انتقاء الألفاظ والصوت الواضح والنطق السليم. (بوزغاية، 2023، صفحة 209)

- إبداع الأستاذ الجامعي: ويكون ذلك من خلال الإبداع في التدريس عندما يستخدم الأستاذ الجامعي طرائق التدريس الحديثة التي تشجع على البحث والتقصي والتعلم الذاتي، مثل طرائق حل المشكلات، والعصف الذهني، وطريقة الاستكشاف، والتي تساعد كلها على زيادة دافعية الطلبة للتعلم، وبالتالي قد تنمي القدرة الإبداعية لديهم. (الأسود، 2013، صفحة 132)

من خلال ما سبق يمكن القول إنه بالتركيز على تنمية كل هذه الجوانب يمكن تحقيق نتائج إيجابية تؤثر على المجتمع الأكاديمي بشكل عام، فإذا تحققت جودة أداء الأستاذ الجامعي اختزلت الكثير من العقبات التي تحول دون قدرة الجامعة على التغيير والتجديد، فأداء الأستاذ الجيد يساعد في:

- نجاح العملية التعليمية بالدرجة الأولى كونه يستطيع إنتاج طلبة ذو مهارات علمية مثل مهارة التفكير النقدي.
- تحسين سمعة المؤسسة الجامعية التي ينمي إليها.
- تنمية وتطوير البحث العلمي.

ج. خدمة المجتمع:

إن التعليم الجامعي لا يستطيع أن يجابه التحديات الآنية والمستقبلية إلا من خلال تمكين أعضاء هيئة التدريس على نحو يعينهم على الاضطلاع بما يتوقع منهم من أدوار ومسؤوليات نحو خدمة المجتمع، ويقصد بذلك "مجموع الجهود التي يقوم بها عضو هيئة التدريس في خدمة المجتمع والبيئة المحيطة، ومنها ورش العمل واللقاءات المجتمعية والندوات بما يحقق أعلى تفاعل وترابط مع لمجتمع المحيط." (العربي، 2017، صفحة 288)

وذلك من أجل تحقيق جملة من الأهداف الاجتماعية تتمثل في:

- تكوين العقلية الواعية لمشاكل المجتمع عامة والبيئة المحلية خاصة.

- ربط الجامعات بالمؤسسات الإنتاجية في علاقة متبادلة.

- الربط بين نوعية الأبحاث العلمية ومشاكل المجتمع المحلي.

- تفسير نتائج الأبحاث ونشرها للاستفادة منها في المجتمع.

- إجراء الأبحاث البيئية الشاملة التي تعالج بعض المشكلات المتداخلة. (علوط و ونوقي، 2018، صفحة 156)

وقد وضعت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد المعايير التالية لأفضل أداء أكاديمي اتجاه المجتمع

وهي:

- مساهمة عضو هيئة التدريس الجامعي في تطوير البيئة المحلية والمجتمع من خلال الأفكار التطويرية والاشتراك في المشروعات الاجتماعية.

- تقديم الحلول للمشكلات البيئية والمجتمعية مع الالتزام في كافة أعماله التدريسية والبحثية والمجتمعية بقيم وأعراف المجتمع وقوانينه ولوائحه.

- أن يكون قدوة لكافة أفراد المجتمع. (أحمد سليمان و أشرف، 2020، الصفحات 219-220)

ويمكن تحديد الأدوار التي يقوم بها الأستاذ الجامعي في مجال خدمة المجتمع فيما يلي:

- نشر المعرفة من خلال ما يلقيه من محاضرات وندوات ومؤتمرات تسهم في حل مشكلات المجتمع وتدعم الإبداع الفكري والعلمي.

- تقديم الاستشارات في مجالات متنوعة وذلك للقطاعين العام والخاص.

- الاشتراك في البرامج التدريبية لخدمة المجتمع بكافة مؤسساته وقطاعاته.

- إجراء البحوث التطبيقية التي تخدم مؤسسات المجتمع وقطاعاته المختلفة. (موفق، 2023، الصفحات 72-

73)

بشكل عام يعتبر الأستاذ أداة الجامعة في الاضطلاع بمسؤولياتها وأدائها لرسالتها نحو المجتمع، فهو حلقة وصل بين المعرفة التي تنتجها الجامعة واحتياجات المجتمع، ما يجعله عنصرا أساسيا في تحقيق التنمية. وما تجدر الإشارة إليه أن الجامعة كنسق فرعي متنوع مسؤولياتها أمام المجتمع الذي تنتمي إليه إذ ترتبط بمختلف الجوانب الثقافية، الاجتماعية الاقتصادية، الصحية... الخ، كل ذلك من خلال ما يقوم به الأستاذ من توجيه لأبحاثه العلمية نحو دراسة وتشخيص مشكلات المجتمع، الندوات والتظاهرات العلمية، تقديم الاستشارات كونهم يشكلون خبراء واستشاريين في مجال التخصص.

وفي هذا السياق يمكن القول إن دور الأستاذ الجامعي في خدمة المجتمع يعتبر عاملا مهما في تقييم أدائه هذا من جهة، ومن جهة أخرى يجب على الجامعة التي تهدف إلى ضمان الأداء الجيد لأعضاء هيئتها التدريسية أن تقدم الاهتمام الكافي لهم وتوفير مناخ العمل الملائم الذي يسمح لهم بتحقيق التوازن بين أدوارهم التعليمية وخدمة المجتمع.

فجاح أسلوب التمكين في المنظمات على اختلاف أنشطتها يتوقف على مدى وجود بيئة عمل تتوفر على مناخ تحفيزي، ووجود قيادة ناجحة تؤمن بالديمقراطية وتكرس لها، من خلال الدعم المتواصل ووجود نظام اتصال فعال، علاقات إدارية وإنسانية مستقرة وجيدة... الخ. وهو ما ركزت عليه نظرية Z لوليام أوشي الذي توصل من خلال دراساته المقارنة بين المنظمات الأمريكية واليابانية أن الإدارات اليابانية تعتبر كل فرد في المنظمة مسؤولا عن اتخاذ القرار وتؤمن به، وحققت النجاح بالإيمان القوي بأن أي مشروع لن يتحقق إلا بالتشاور والتحمل الجماعي للمسؤولية.

من خلال ما سبق يتبين لنا أن التعلم التنظيمي يؤدي دوره في تحقيق تمكين الأستاذ إذا ما توفرت شروط أساسية في هذه العملية، والمتعلقة أساسا بتطبيق المعرفة المحصلة منه، فهي السبيل لتمكينه وتفعيل أدواره في تحقيق التطوير التنظيمي للجامعة، فلا فائدة من اكتساب وإنتاج المعارف إذا لم تطبق لتحقيق القيمة التي وجدت من أجلها واستخدامها في الوقت المناسب في الارتقاء بالعملية التدريسية، البحث العلمي، وخدمة المجتمع من خلال مشاركته الفعالة في تحقيق التنمية وحل المشكلات. وهو ما يجعلنا نتساءل هل جامعة 8ماي 1945قائمة تحرص على تعزيز التعلم التنظيمي لأساتذتها؟ وهل يساعدها ذلك في تعزيز قدرته على أداء أدواره المحورية (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع) بكفاءة وفعالية وبما يتوافق مع متطلبات التعليم العالي في الوقت الراهن؟

2. الصحة والسلامة المهنية وتحقيق الأمن الوظيفي للأستاذ الجامعي:

لكي يقوم الفرد بعمله على أكمل وجه ينبغي تهيئة الظروف الملائمة وبيئة عمل آمنة وتطلعات الفرد التي يتطلع إليها، مما يعود عليه بمعيشة طيبة، ويعد الأمن الوظيفي أساسا لنجاح الإبداع في العمل، فهو يؤثر في اتجاهها العاملين، ودرجة واستقرار الأفراد تؤثر في عملهم ورضاهم عن العمل، مما يحدث شعور لدى الفرد بأنه جزء من المنظمة التي يؤثر بها ويتأثر بها، هذا من أهم العوامل التي ترفع من درجة الولاء والانتماء للمنظمة التي يعملون بها. (المطيري، حسن، و آخرون، 2022، صفحة 11)

وتظهر أهمية الأمن الوظيفي في الإيجابيات التي يحققها للفرد داخل المنظمة والتي ترتبط بـ:

- يساهم الأمن في رفع درجة الرضا الوظيفي وينعكس ذلك على حبه لوظيفته وارتفاع روحه المعنوية وتركيز جهده في أداء العمل وإنجاز المهام الموكلة إليه مما يزيد من فعاليته ولا يضيع وقته في التذمر.
- زيادة انتماء العاملين للمنظمة الولاء لها، مما يظهر مستويات عالية من الالتزام والرضا والثقة والفخر بالمؤسسة.
- ينعكس الأمن الوظيفي إيجابا على أداء الفرد لأن الإحساس بالأمن شرط من شروط الصحة النفسية. (الوائلي، القضاة، و آخرون، 2024، صفحة 3)

يتضح من أهمية الأمن الوظيفي أنه يرتبط بكل الظواهر الإيجابية التي تحدث في المنظمة، خاصة ما تعلق منها بتحقيق الاستقرار والرضا الوظيفي، نتيجة شعور الفرد بالحب والانتماء الذي يعد من الحاجات الأساسية التي يجب إشباعها حتى يكون الفرد إيجابيا ومتوازنا، فينعكس ذلك لا محالة على قدرته على الإنجاز وزيادة فعالية أدائه. لعل أساتذة الجامعة من أكثر الفئات احتياجا لإشباع الشعور بالأمن الوظيفي، وقد يكون لعدم تلبية تلك الحاجة تأثيرات مختلفة سواء على الجوانب الصحية أو النفسية لعضو هيئة التدريس أو على الجوانب التنظيمية للجامعة وإنتاجيتها وفعاليتها. إذ تعتمد الجامعات بصورة رئيسية على أعضاء هيئة التدريس القادرين على تحقيق نموها ورفعتها وعلى مساندتها في البقاء رغم ما حولها من منافسة، ويتطلب ذلك إحساس عضو هيئة التدريس بالأمن في وظيفته الجامعية. (أحمد سليمان و أشرف، 2020، صفحة 604)

وانطلاقا من أهمية الدور الذي يقوم به عضو هيئة التدريس، ومن أجل تحقيق أهداف الجامعات، وللارتقاء بمستوى خريجها ولتجويد إنتاجهم العلمي، ولخدمة المجتمع فلا بد من الاهتمام بسلامة عضو هيئة التدريس وصحته النفسية ليقوم بأداء المهام الوظيفية الموكلة إليه بتميز.

إذ أن عضو هيئة التدريس في الجامعة حتى يقوم بعمله على أكمل وجه يجب أن تهيأ له الظروف المناسبة التي يتطلع إليها ليمتدح بمعيشة طيبة وينعم بالحرية والأمان، ويعد الإحساس بالأمن أساساً للنجاح والإبداع والابتكار في العمل، إذ يعد من ضروريات الإنتاج الفكري لأي فرد. (الصريرة خ.، 2009، الصفحات 6-7)

عموماً يظهر دور الصحة والسلامة المهنية في تحقيق الأمن الوظيفي للأستاذ الجامعي في توفير بيئة عمل آمنة وصحية تطبق فيها كل معايير الصحة والسلامة المهنية، تحميه من المخاطر الجسدية والنفسية، وتخلق جو إيجابي يدعم الأمن الوظيفي ويعزز من ثقة الأساتذة في مؤسستهم، مما يساهم في تحقيق استقرارهم الوظيفي وتحسين جودة حياتهم المهنية.

من هذا المنطلق تظهر أهمية تعزيز الجامعة لسياساتها في هذا المجال، من خلال التركيز على توفير أهم سبل الراحة والأمن التي يطمح لها الأستاذ والتي قد تتوفر في جامعات أخرى دون جامعته، فتخلق لديه شعوراً بعدم الرضا والقلق. وهو ما نسعى لمعرفته في الجامعة محل الدراسة (جامعة قالة) من خلال التعرف على أهم سياساتها في هذا المجال ومدى قدرتها على حماية أعضاء هيئتها التدريسية وتعزيز شعورهم بالحماية والأمن الذي يعزز رضاهم واستقرارهم ويضمن استدامتهم.

3. تنفيذ الأستاذ الجامعي وتفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة:

تشكل الإدارة بالمشاركة فلسفة إدارية تستهدف زيادة التحفيز الداخلي للأفراد من خلال إشراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف التي يسعون إلى بلوغها، وأن يكون اتفاق بينهم على اختلاف مستوياتهم حول النتائج المطلوبة، فهي تعبر عن المشاركة وتمكين العاملين للسلطات والصلاحيات. (رجب، 2024، صفحة 71)

وتطبيق الإدارة بالمشاركة في المنظمة يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- تعديل بعض الاختلالات التي تظهر في التنظيم، والناجمة عن اعتماد أشكال استبدادية في التسيير.
 - الاستفادة من رأس المال البشري الذي تمتلكه المنظمة، والتي تؤدي حتماً إلى زيادة الفعالية التنظيمية.
 - تعزيز روح المسؤولية في العامل، وتفعيل أسلوب العمل كفريق والتقليل من الصراعات.
 - الحد من مقاومة ممارسة السلطة الرسمية والشعور بالخضوع والتبعية. (سعدي ف.، 2022، صفحة 506)
- وتكمن أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة فيما يلي:
- تنمية مهارات العاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.
 - تعزيز الثقة بين الرئيس والمرؤوس وتقوية الروابط بين الأفراد في كل المستويات التنظيمية.

- تضع العمال في الصورة عن أوضاع المنظمة، وتساهم إلى حد كبير في تنمية قدراتهم من خلال استمرارية التدريب.
(برزوق و دريس، 2022، صفحة 2121)

تعتبر المؤسسة الجامعية من أهم المؤسسات التي تعنى بتطبيق أساليب إدارية حديثة حتى تستطيع تحقيق أهدافها، ويستوجب العمل بمبدأ الإدارة بالمشاركة في الجامعة ضرورة توفير ما يلي:

- **المناخ التنظيمي الجيد:** ذلك أنه يشكل أرضية خصبة لزيادة معدل الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين، وبالتالي التحكم في عوامل المناخ التنظيمي يمكن المنظمة من خلق أجواء مهنية تسودها الاستقرار والأمن والراحة النفسية، كذلك تكمن أهميته في القدرة على التحكم والتنبؤ بالسلوك التنظيمي الفردي والجماعي، باعتباره مجال لتلاقي مجموعة من العوامل المكونة للبيئة الداخلية، فمن الواضح عمل الأفراد في مناخ تنظيمي غير ملائم سيؤثر سلباً على دافعيتهم للعمل ورضاهم عنه، وهو ما يسبب ظهور ظواهر غير مرغوب فيها كالتهيب، دوران العمل... الخ (حمامي، 2023، صفحة 588)

هذا ويسهم المناخ التنظيمي الجيد في نجاح المنظمة، إذ يؤثر على الرضى الوظيفي للأفراد ما يعزز الفاعلية التنظيمية، كذلك يؤثر على بعض الظواهر التنظيمية مثل: الغياب، دوران العمل، الدافعية نحو العمل، ذلك أن الانطباعات والإدراكات التي يكونها العاملون حول مناخ العمل قد تشكل حافزاً نحو العمل والإنجاز، أو تشكل سبباً في خفض الروح المعنوية وغياب الرضى، ما يجعل الفرد يتبنى أنماط سلوكية معينة تحقق النجاح للمنظمة، أو قد تدفع بها نحو التراجع التنظيمي. (حسن ع.، 2023، صفحة 314)

إن توفير مناخ تنظيمي يتلاءم وتطلعات الجامعة يعد أحد أهم عوامل نجاح تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة ذلك أنه من أهم العوامل الداعمة لنجاح الأعمال بسبب إثارة الإيجابية في خلق أجواء عمل هادفة، بالإضافة إلى دوره في تغيير قيم وسلوك العاملين مما يساهم في تحسين واقع مؤسسات التعليم العالي، فعدم توفر بيئة عمل مريحة تساهم في تحسين الجانب النفسي للأفراد تعد من أبرز الأسباب التي تؤدي إلى ضعف الاتصال بين الأفراد والجماعات وضعف التعاون وزيادة سوء الفهم مما يؤثر في عمل المنظمة ككل وفي إنجازاتها. (جهلول، 2024، الصفحات 177-178)

كذلك تتجلى أهمية وجود المناخ التنظيمي الإيجابي في الجامعات بإعطاء فرصة لتنمية الطاقات القادرة على التحديد ومنح أعضاء هيئة التدريس مجالاً واسعاً في العمل والاتصال واتخاذ القرارات، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم، وبهذا يصبح المناخ التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل بالجامعة ويكون

الفصل الرابع:...الآليات التطبيقية للاستثمار في رأس المال البشري ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي بالجامعة

لها انعكاس إيجابي على تحسين الأداء المنظمي، وتعزيز دافعتهم للعمل وتوفير الجو الملائم في الجامعة، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف والمخرجات المرغوب فيها بكفاءة وفاعلية. (عمران و عودة، 2023، صفحة 128) انطلاقاً من هنا فإن جوهر الأمر يستوجب الاهتمام بالمناخ التنظيمي والارتقاء به من حيث المستوى والدرجة وجعله يتماشى مع أهداف المؤسسة الجامعية، وأهداف الأستاذ والطالب على حد سواء، حتى يكون المناخ محفزا للأستاذ ودافع له لتحقيق الأهداف، وعدم شيوع مناخ غير متزن في أي مؤسسة جامعية يعني أن دافع الإنجاز لدى الأساتذة فيها يولد ضغوطاً في العمل وعدم الاتزان النفسي والجسمي، ويعد هذا من مظاهر الاختلال والبعد عن المتطلبات الوظيفية مما يؤدي إلى انخفاض الاستقرار الوظيفي. (بن حاج، 2023، صفحة 1547)

- المشاركة في اتخاذ القرارات: تعد مساهمة أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرارات من أهم القضايا التي نالت اهتماماً كبيراً لدى الإداريين، فمن أجل التخفيف من المشاكل الإدارية بدأت المؤسسات الجامعية تلجأ إلى أساليب مساهمة الأساتذة في اتخاذ القرارات على مستوى الأقسام التي يعملون بها، مما يوحى للأعضاء المساهمين في القرار بأهم جزء من المؤسسة، وبالتالي تتولد لديهم الدافعية، ويزداد الشعور بالمسؤولية. (المصري و العمري، 2022)

ويشارك الأستاذ الجامعي في اتخاذ القرارات من خلال مبدأ التمثيلية ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- اتخاذ القرارات التي يصدرها مجلس الكلية واللجنة العلمية للقسم بإعطاء رأيه.
- يشارك الأساتذة اللذين لهم العضوية الدائمة في مجالس الإدارة ولجان العمل واللجان الاستشارية باتخاذ القرار.
- يبيد الأستاذ وجهة نظره في المناقشات والاجتماعات الدورية والندوات التي تعقدتها الإدارة الجامعية. (بوروبة، أحمد، و بليردوح، 2021، صفحة 44)

- عدالة التعامل مع الأساتذة ووجود أنظمة اتصال فعالة: إذ يجب على الإدارة وضع أنظمة غير منحازة للتعامل مع الأساتذة من حيث المكافآت والعقوبات أو الأجور، التدريب... الخ الأمر الذي يبعث بالارتياح في نفوسهم وتحفيزهم ورضاهم عن العمل وتحسين مستوى أدائهم. وفي المقابل يكون الاتصال الفعال في أكثر من اتجاه حتى لا تضعف الروح المعنوية للأساتذة وحتى يتم تبادل ونقل المعلومات بسهولة وسرعة. ذلك أن أنماط الاتصال والتفاعل السائدة في الجامعة من شأنها خلق مناخ تنظيمي جيد وملائم يجعل العلاقات الاجتماعية بين الأساتذة والإدارة هادفة فتنشط أدوارهم ويتحسن أدائهم

- مجموعة الممارسات القيادية: والتي يقوم بها عميد الكلية أو رئيس القسم والتي تجعلهم قذوة ونموذجاً يحتذى به من شأنها أيضاً أن تؤثر على مستوى أداء الأستاذ، فإن إظهار القادة لمستويات عالية من السلوك الأخلاقي والمعنوي والالتزام به ووضوح رؤيتهم يجعلهم مصدر ثقة لمرؤوسيهـم. (بكوش، 2018/2019، الصفحات 149-150)

وما تجدر الإشارة إليه أن تفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة في الجامعة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية التحفيز، ذلك أن إهمال أو تغييب العمل بمبدأ التحفيز الإيجابي والسليبي من أكثر التحديات التي تواجه المسؤولين في تطبيق هذا الأسلوب، فالفرد الذي لا يتلقى التحفيز مقابل ما يقوم به من مهام سيصاب بالملل وعدم الاكتراث والإهمال، ومنه عدم المشاركة في كل ماله علاقة بسياسة المؤسسة وأهدافها. (خلفوني، 2021، صفحة 255)

وباعتبار أن عضو هيئة التدريس يشكل النواة التي يركز عليها التعليم العالي بشكل عام، والجامعة بشكل خاص حيث أنه العنصر المغذي والموجه في الحياة الجامعية، لا بد من توفير الأساليب (الحوافز) التي من شأنها أن تؤدي به إلى بذل المزيد من الجهد والعطاء وتحسين دورته الإنتاجية.

فتحفيـز الأساتذة يعد أمراً حيويـاً ومهماً، ذلك أنهم يقومون بمهام متعددة، ويحتاجون إلى حوافز متنوعة تناسب مع حاجاتهم وتطلعاتهم، ومن هنا على الإدارة الجامعية توفير نظام حوافز عادل ومرضي لأعضاء هيئة التدريس، لأن غياب ذلك يؤدي إلى فقدانهم للحماس والرغبة في العمل ما ينتهي بفقدان دافعيتهم للعمل. (غوانمة و أبو معال، 2021، الصفحات 148-152)

وتبرز أهمية الحوافز في علاقتها بتعزيز مشاركة العاملين في خلق مناخ إيجابي يسهم في إشباع حاجات الأفراد وتحقيق شعورهم بالرضا، ما يكون له أثر إيجابي على مستويات أدائهم، إضافة إلى تحسين سمعة المنظمة ومساعدتها على تحقيق أهدافها بتوجيه سلوكياتهم نحو بلوغ ذلك.

وبالنسبة للأستاذ الجامعي تحقيق ذلك مرتبط بتوفير مجموعة من الحوافز المتعلقة بـ:

- توافر التمويل اللازم للمشاريع البحثية.
- توفير الأجهزة والمعدات اللازمة خاصة في مجال البحوث التقنية، الهندسة، والبيولوجيا... الخ.
- توفير مقرات للاجتماع والمناقشة ما يسهل التواصل بين الأساتذة. (دبلة و بوضرسة، 2023، الصفحات 40-41)

- تشجيع العمل الجماعي من خلال فرق العمل.

الفصل الرابع:...الآليات التطبيقية للاستثمار في رأس المال البشري ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي بالجامعة

هذا وتسهم الحوافز في تفعيل المشاركة الفعلية للأساتذة من خلال تطبيق مبدأ عدالة الحوافز، فالعامل يسعى لأداء عمله بكفاءة وفعالية أملا منه في الحصول على حوافز مادية أو معنوية لإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية، كما أن شعور العاملين بموضوعية وعدالة الحوافز وإدراكهم بأنها مرتبطة بمستوى الأداء الذي يقدمونه يغرس في نفوسهم الثقة والانتماء لعملهم، ويشجعهم على العطاء باستمرار، ويحد من سلوكياتهم السلبية ويشجعهم على تحمل المسؤولية. (كبير وبن علي، 2019، صفحة 231)

فتحفيز الأستاذ الجامعي من شأنه أن يخلق بيئة عمل إيجابية، يزداد فيها الشعور بالانتماء وتحسين العلاقات بين الإدارة والأساتذة، وتنامي ثقافة التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة بشكل أفضل، من خلال العمل الجماعي، إدماجهم في عملية اتخاذ القرارات، وتبادل الأفكار والتغذية الراجعة بشكل دوري، فترتفع الروح المعنوية لديهم ويزاد معدل التزامهم لشعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ من مؤسستهم.

غير أن هذا لا ينفي أن هناك بعض جوانب القصور التي تعيق ذلك وتؤثر بالدرجة الأولى على الروح المعنوية للأستاذ، فغالبا ما نجد أن هذه المبادئ هي مجرد شعارات فقط، والتطبيق الفعلي لها يكاد يكون غائب، مثل عدم وضوح المعايير المتبعة في التعيينات والترقيات فتؤدي إلى شعور الأساتذة بأن الفرص متاحة فقط لأشخاص معينين كذلك عدم وضوح المعايير المتبعة في اتخاذ القرارات الأكاديمية والإدارية، مما يقلل حماسهم للمشاركة فيها، كذلك فالاعتماد على العلاقات الشخصية في تحديد من يستحق الفرصة يؤدي إلى تهميش أساتذة آخرين قد يكونون أكثر كفاءة وأحقية.

خلاصة:

في ضوء ما سبق يمكن القول إن الاهتمام بعضو هيئة التدريس جزء لا يتجزأ من خطط الجامعة وسياساتها لإحداث التطوير التنظيمي، ذلك أنه إذا ما حظي بالاهتمام الكافي ووجه توجيهها صحيحا، من خلال العمل بأكثر آليات الاستثمار في رأس المال البشري فعالية في تنمية وتطوير المورد البشري والمتمثلة في: التعلم التنظيمي الذي يتم من خلاله تطوير معارف ومهارات الأستاذ الجامعي وتجديدها باستمرار، الصحة والسلامة المهنية والتي ترتبط بتحقيق الأمن داخل الجامعة من منطلق أن شعور عضو هيئة التدريس باهتمام الإدارة وحفاظها على صحته وسلامته الجسمية والنفسية سيؤدي لا محالة إلى زيادة معدل الاستقرار لديه ومنه تحقيق الرضى الوظيفي وزيادة الشعور بالولاء والانتماء لمؤسسته، وكذلك عملية التحفيز التي تلعب دورا فعالا في الرفع من أدائه وزيادة مشاركته الفعلية في تحقيق أهدافها.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

بعد جمع وتنظيم التراث النظري المتعلق بموضوع دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التطوير التنظيمي، ونظراً لأهمية الجانب الميداني في مثل هذه الدراسات، كان لابد من دراسة هذا الموضوع بالرجوع إلى الميدان وفق مجموعة من القواعد والإجراءات المنهجية التي توجهنا نحو جمع البيانات والمعلومات اللازمة من مفردات العينة، مما يعزز من الوصول إلى نتائج أكثر مصداقية.

وعليه يخصص هذا الفصل لطرح مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة، وذلك انطلاقاً من: تحديد مجالات الدراسة، منهج الدراسة، أدوات الدراسة، العينة وخصائصها.

أولاً: مجالات الدراسة

1. المجال المكاني:

يتمثل المجال المكاني في البيئة التي أجريت فيها الدراسة الميدانية، حيث حدد هذا المجال في جامعة 8ماي 1945 بكل كلياتها وأقسامها.

والجامعة هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني من أبرز وظائفها التدريس، البحث العلمي، وخدمة المجتمع من خلال البحوث والدراسات العلمية التي تنجز بشكل فردي أو على مستوى المخابر وفرق البحث وتساهم في إشباع حاجات المجتمع الأساسية في كل مجالاته. تنشأ الجامعة بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح وزير التعليم العالي والبحث العلمي.

توجد جامعة 8ماي 1945 في قالمة في الجزائر على بعد 500 كم شرق الجزائر العاصمة، تأسست بموجب:

■ المرسوم رقم 172/86 المؤرخ في 1986 المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الكيمياء الصناعية بقالمة.

■ المرسوم التنفيذي رقم 299/92 المؤرخ في 7 جويلية 1992 المتضمن إنشاء المركز الجامعي في قالمة، الذي يتكون من ثلاثة معاهد هي: معهد الكيمياء الصناعية، معهد الهندسة المدنية، معهد الميكانيك.

■ المرسوم التنفيذي رقم 273/01 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 المتضمن إنشاء جامعة قالمة التي تتكون من ثلاث كليات هي: كلية العلوم والهندسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية الحقوق والآداب والعلوم الاجتماعية.

■ وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 16/10 المؤرخ في 12 جانفي 2010 المتضمن إنشاء جامعة قالمة، انتقلت من ثلاثة (03) كليات إلى سبعة (07) كليات موزعة على أربع مجتمعات كبرى هي:

❖ المجتمع القديم ويحتوي على:

- كلية العلوم والتكنولوجيا

- كلية الرياضيات، الإعلام الآلي وعلوم المادة

❖ المجتمع الجديد ويحتوي على:

- كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض

- كلية الآداب واللغات

❖ مجمع سويداني بوجمعة ويحتوي على:

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

❖ مجمع هيليوبوليس ويحتوي على:

- كلية الحقوق والعلوم السياسية

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 390/22 المؤرخ في 21 نوفمبر 2022 تم إنشاء معهد الاتصالات السلكية

واللاسلكية لدى جامعة قلمة، إضافة إلى ملحقة الطب سنة 2024.

تتكون الجامعة من أربعة (04) مديريات هي:

■ نيابة مديريةية التكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج.

■ نيابة مديريةية التكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج.

■ نيابة مديريةية العلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

■ نيابة مديريةية التنمية والاستشراف والتوجيه.

2. المجال الزمني:

يمثل الفترة التي استغرقتها الدراسة والتي كانت ابتداء من ديسمبر 2019 إلى غاية ماي 2025 وذلك

وفق المراحل التالية:

المرحلة الأولى:

وهي مرحلة إعداد الجانب النظري للأطروحة من خلال القيام بالقراءات اللازمة للإحاطة بالموضوع، التنقل بين المكتبات، وزيارة المواقع الإلكترونية والمنصات الرقمية، وعليه تم إعداد خطة البحث وبناء الإطار التصوري للدراسة بدءاً بالإشكالية. امتدت هذه المرحلة من شهر ديسمبر 2019 إلى سبتمبر 2023 وقد تخللها جائحة كورونا التي أثرت على النشاط البحثي وأخرت الدراسة الاستطلاعية.

المرحلة الثانية:

وهي مرحلة الدراسة الاستطلاعية وامتدت هذه المرحلة من شهر جانفي 2024 إلى نهاية شهر مارس من نفس السنة، حيث قمنا بالتوجه نحو رئاسة الجامعة والحصول على عدد الأساتذة، ونبذة تاريخية عن الجامعة وهيكلها التنظيمي، ثم زيارة كليات الجامعة بغية التعرف على الأقسام الموجودة في كل كلية.

المرحلة الثالثة:

وهي مرحلة تصميم الاستبيان وعرضه على مجموعة من المحكمين والأخذ بملاحظاتهم التي أفادت في مراجعة الأسئلة بتعديل البعض منها وحذف أخرى، ثم قمنا بتوزيع الاستبيان على الأساتذة لإجراء اختبار أولي أو دراسة تجريبية للاستبيان لتحديد مدى وضوح الأسئلة وتغطيتها لموضوع البحث حيث تم توزيعها ورقيا على 100 مفردة، وذلك ابتداء من 30 أبريل إلى 16 ماي 2024.

المرحلة الرابعة:

بعد تجريب الاستبيان ووضعه في شكله النهائي تم توزيع الاستبيانات مرة أخرى على أفراد العينة لكن باعتماد الاستبيان الإلكتروني عن طريق إرساله عبر البريد المهني للأساتذة نظرا للأسباب التالية:

- عدم تجاوب العديد من الأساتذة الباحثين في مرحلة التجريب نظرا لالتزامهم التدريسية.
- تفضيل أغلبية الأساتذة الإرسال الإلكتروني للاستبيان لما يوفره من إيجابيات في التعامل في أي وقت ومن أي موقع كان فيه الأستاذ.
- سهولة وسرعة في تعبئة الاستبيان نظرا لسهولة الاستخدام مما تشجع الباحثين على الإجابة.
- سهولة تفريغ البيانات المحصلة (التفريغ الرقمي عن طريق (google sheet)
- الوصول إلى أكبر عدد من الباحثين عن طريق إرسالها عبر البريد الإلكتروني للأساتذة مقارنة بالاستمارة الورقية التي تتطلب جهدا ووقتا في توزيعها.
- ضمان إجابة الباحث على كل أسئلة الاستبيان، وبالتالي تكون كل الاستثمارات صالحة للتفريغ والتحليل وذلك انطلاقا من خاصية ضرورة الإجابة على كل سؤال ولا يمكن الإجابة عن السؤال الموالي دون الإجابة على السؤال السابق.

وقد امتدت هذه المرحلة ابتداء من 20 مارس إلى غاية 22 أبريل 2025 وهو تاريخ الانتهاء من جمع المعطيات من عينة البحث، بعد توقف الحصول على الإجابات من مفردات العينة.

المرحلة الخامسة:

وهي مرحلة تفريغ البيانات المتحصل عليها من مفردات العينة باستخدام برنامج (spss(v26) ومن ثم تحليلها تحليلًا سوسيولوجيًا، ثم اختبار الفرضيات وصياغة النتائج العامة للدراسة والخاتمة. وامتدت هذه المرحلة من 25 أبريل 2025 إلى غاية 30 ماي من نفس السنة.

3. المجال البشري:

تمثل المجال البشري لهذه الدراسة في أعضاء هيئة التدريس لجامعة 8ماي1945 قالمة بجميع كلياتها ومعهد الاتصالات السلوكية واللاسلكية، والبالغ عددهم 1009 أستاذا موزعين حسب الكليات كالآتي:

الجدول رقم (3) يوضح توزيع عدد الأساتذة في الجامعة حسب كل كلية.

الكلية	عدد الأساتذة
كلية العلوم والتكنولوجيا	161
كلية الرياضيات، الإعلام الآلي وعلوم المادة	185
كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض والكون	116
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	132
كلية الحقوق والعلوم السياسية	75
كلية الآداب واللغات	163
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	140
معهد الاتصالات السلوكية واللاسلكية	34
مديرية الجامعة	1
نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج	1
نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتنمية والاستشراف والتوجيه	1
المجموع	1009

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على استمارة المعلومات من مصلحة المستخدمين بالجامعة

ثانياً: منهج الدراسة

يعتبر المنهج الطريق الذي يسلكه الباحث للتعرف على موضوع بحثه، إذ أن دراسة مشكلة محددة وتفسير ظاهرة معينة يتطلب من الباحث اتباع جملة من الخطوات المنهجية التي تمكنه من ترتيب أفكاره، وتحليلها وعرضها بأسلوب علمي والتوصل إلى نتائج مدعمة بمعطيات واقعية.

من هذا المنطلق ولمعالجة الإشكالية المطروحة تم اعتماد المنهج الوصفي في هذه الدراسة، ويعرف المنهج الوصفي بأنه: "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات معينة عن المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة." (بوراس، 2023، صفحة 186)

"وينطلق المنهج الوصفي من دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كميًا وكيفيًا، وهو يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، وأشكالها، وعلاقاتها، والعوامل المؤثرة في ذلك." (سيوكر و نجاحي، 2019، صفحة 46)

تم تطبيق المنهج الوصفي في هذه الدراسة كونه الأنسب لمثل هذه الدراسات في مجال علم الاجتماع، ذلك أنه يسمح بـ:

- وصف الظاهرة محل الدراسة: الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق التطوير التنظيمي للجامعة وقد تجسدت هذه الخطوة في الفصول النظرية لكل متغير من متغيرات الدراسة.
- التعرف على الوضع الراهن للاستثمار في رأس المال البشري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة محل الدراسة، ووصفه كما ونوعاً، وذلك من خلال جمع المعطيات الميدانية التي تخص الظاهرة من مفردات عينة البحث عن طريق استخدام تقنية الاستبيان الإلكتروني، وتصنيفها وترتيبها وتحليلها باعتماد برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v26) للكشف عن العلاقة الارتباطية القائمة بين متغير الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده الثلاثة (التعلم التنظيمي، الصحة والسلامة المهنية، الحوافز) وبين متغير التطوير التنظيمي والقيام بشرحها وتحليلها تحليلًا سوسيولوجيًا، ومن ثم التوصل إلى استنتاجات عامة حول الموضوع.

ثالثاً: أدوات الدراسة

يتطلب تطبيق البحث العلمي استخدام أدوات تساعد الباحث في جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع بحثه من مجتمع الدراسة لاختبار فرضيات البحث والوصول لنتائج بحثية دقيقة.

وفي هذا السياق قامت الباحثة ببناء استبيان إلكتروني باستخدام الحوسبة google forms واعتماده كأداة للدراسة تمكن من جمع البيانات اللازمة من مفردات العينة، حاولت من خلاله الباحثة تغطية كل محاور الدراسة عبر مجموعة من الفقرات التي تخضع لسلم ليكرت الحماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) ويعتبر هذا المقياس من بين أهم المقاييس الأكثر استخداماً في قياس الاتجاهات، وقد يكون ثلاثياً، خماسياً، سباعياً، حيث يأخذ كل خيار وزناً معيناً، فمثلاً إذا كان ثلاثي تؤخذ الأوزان من 1-3 وإذا كان خماسياً تؤخذ الأوزان من 1 إلى 5... وهكذا.

وبعد الأخذ بملاحظات الأستاذة المشرفة وتحكيم الاستبيان من قبل مجموعة من المحكمين لقياس الصدق الظاهري للاستبيان تم إعداده في شكله النهائي كالآتي:

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس والمتمثلة في: الجنس، الحالة الاجتماعية، السن، الشهادة العلمية المتحصل عليها، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، كلية الانتماء، وقد اشتمل على (7) عبارات

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير الأول الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده الثلاثة والمتمثلة في: (التعلم التنظيمي، الصحة والسلامة المهنية، الحوافز)، وقد اشتمل على (19) عبارة.

المحور الثالث: يتعلق بالمتغير التابع التطوير التنظيمي بأبعاده الثلاثة والمتمثلة في: (التمكين، والأمن الوظيفي للأستاذ الجامعي، تفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة) ويحتوي هذا المحور على (18) عبارة.

ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): يبين توزيع عدد الفقرات حسب محاور الاستبيان

الرقم	عنوان المحور	عنوان البعد	عدد الفقرات
1	البيانات الشخصية	فقرات البيانات الشخصية	9
2	الاستثمار في رأس المال البشري	التعلم التنظيمي	6
		الصحة والسلامة المهنية	6
		الحوافز	7
3	التطوير التنظيمي	تمكين الأستاذ الجامعي	6
		الأمن الوظيفي	6
		الإدارة بالمشاركة	6

المصدر: من إعداد الباحثة

وقد تم إرفاق أوزان محددة لاحتمالات الإجابة الخمسة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) كما يبرزه الجدول الموالي:

الجدول رقم (5): يوضح أوزان عبارات القياس

الوزن	العبرة
05	موافق بشدة
04	موافق
03	محايد
02	غير موافق
01	غير موافق بشدة

المصدر: (ربيع و جرودي، 2017، صفحة 110)

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في هذه الدراسة، نقوم بحساب المدى وقد قدر بـ: 4 وجاءت بعد عملية طرح الحد الأدنى من الحد الأعلى $4=5-1$ ، ثم بعدها تم تقسيم هذا المدى المقدر بـ: (4) على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية $(0.80=5/4)$ وبعدها نقوم بإضافة العدد (0.80) إلى أقل قيمة في المقياس وهو الواحد الصحيح (1)، وتستمر الإضافة مع مجموع البدائل الخمسة للوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد 5، وجاءت النتائج مرفقة في الجدول الموالي:

جدول رقم (6) المتوسطات المرجحة لل فقرات والاتجاه الموافق لها

الاتجاه	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	1.80-1
غير موافق	2.60-1.81
محايد	3.40-2.60
موافق	4.20-3.41
موافق بشدة	5-4.21

المصدر: (ربيع و جرودي، 2017، صفحة 110)

1. الخصائص السيكميترية لأداة الدراسة

أ. صدق الاستبيان:

يعبر عن صدق الاختبار أو المقياس لقياس ما وضع لقياسه وتحقيق الهدف الذي صمم لأجله، وقد اعتمدنا على:

- الصدق الظاهري:

تم التأكد من صدق محتوى الاستبيان من حيث الصياغة اللغوية ووضوح الفقرات وتغطيتها لجميع محاور الدراسة من خلال إعدادها في شكله الأولي، ثم ضبطه من طرف الأستاذة المشرفة التي قامت بتقديم ملاحظات مهمة تم اعتمادها في التعديل والمراجعة، ثم توزيعها على بعض أفراد العينة الذي قدر عددهم بـ: 100 مفردة، ومن ثم عرضها على (5) من المحكمين ذوي الخبرة والتخصص وبناء على اقتراحاتهم وملاحظاتهم تم تعديل بعض العبارات وإضافة أخرى ليصل الاستبيان في صورته النهائية يحتوي على (44) عبارة كما هو موضح في الملحق رقم (1).

الجدول رقم (7): يوضح الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين)

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	جامعة الانتماء
حسان تريكي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الطارف
سفيان الساسي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الطارف
عماد حويبي	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف
جيملي بوبكر	أستاذ التعليم العالي	جامعة قسنطينة
فضيل دليو	أستاذ التعليم العالي	جامعة قسنطينة

المصدر: من إعداد الباحثة

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

يعد صدق الاتساق الداخلي من المؤشرات المهمة لسلامة البنية الداخلية للأداة البحثية، ويقاس مدى ارتباط الفقرات الفردية بالمفهوم الكلي الذي تسعى الأداة إلى قياسه، ولتحقيق هذا النوع من الصدق يُتوقع أن ترتبط كل فقرة ارتباطاً موجباً ودالاً إحصائياً مع المجموع الكلي للمقياس، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

المحور الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

• بعد التعلم التنظيمي:

الجدول رقم (8): يوضح معامل الارتباط لبعث التعلم التنظيمي

البعث	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
التعلم التنظيمي	أحرص على المشاركة في التظاهرات العلمية لتبادل المعلومات والمعارف	0.689	<0.001
	أجتهد للاستفادة من تربصات تحسين المستوى بالخارج	0.702	<0.001
	ألتزم بحضور الدورات التكوينية للجامعة حول اللغة الإنجليزية	0.724	<0.001
	ألتزم بحضور الدورات التكوينية حول التطبيقات التكنولوجية والرقمية	0.653	<0.001
	يساعدني الانتساب لفرقة بحث ضمن مخبر على تطوير قدراتي البحثية	0.715	<0.001
	يشجعني نظام الحوافز بالجامعة على الانضمام لبرامج التكوين وتعزيز قدراتي	0.800	<0.001

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات spss (v26)

أظهرت جميع العبارات معاملات ارتباط قوية جداً وموجبة مع المجموع الكلي (تتراوح بين 0.653 و0.800)، وكلها دالة إحصائياً عند مستوى ($\text{sig} < 0.001$) حيث أن أعلى ارتباط كان لعبارة "يشجعني نظام الحوافز بالجامعة على الانضمام لبرامج التكوين وتعزيز قدراتي" ($r = 0.800$)، مما يدل على أهميتها في تمثيل البعد المدروس. كما أن هناك عبارات مثل "ألتزم بحضور الدورات التكوينية حول اللغة الإنجليزية" ($r = 0.724$)، و"يساعدني الانتساب لفرقة بحث ضمن مخبر على تطوير قدراتي البحثية" ($r = 0.715$)، حققت معاملات ارتباط مرتفعة جداً، مما يعزز قوة الصدق الداخلي لهذا المجال. وأظهرت العبارات التي تمس الجهود الأكاديمية والتطوير الذاتي ارتباطات عالية، مما يؤكد أهمية هذه الأنشطة في البيئة الجامعية.

مما سبق تشير نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول إلى درجة مرتفعة من الاتساق الداخلي مما يعكس تماسك الفقرات مع المفهوم العام المستهدف، ويعزز من موثوقية المحور الأول كأداة قياس دقيقة وصالحة للاستخدام الأكاديمي.

الجدول رقم (9): يوضح معامل الارتباط لبعء الصحة والسلامة المهنية

البعء	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
الصحة و السلامة المهنية	يتوفر فضاء الجامعة على ظروف فيزيقية ملائمة: (نظافة، تنظيم، مساحات خضراء).	0.695	<0.001
	تتوفر قاعات التدريس بالجامعة على مقومات الأمن والسلامة المهنية	0.810	<0.001
	في ظل التوجه نحو فتح المكتبات والمخابر ليلاً توفر الجامعة خدمات أمنية لحماية الأساتذة.	0.743	<0.001
	تتوفر مخابر البحث على معدات الوقاية والسلامة المهنية.	0.715	<0.001
	مساحة مكتب العمل وتجهيزاته تشعرني بالراحة وتحفزني على الأداء.	0.772	<0.001
	توفر الجامعة فضاءات لاستراحة الأساتذ وتحديد نشاطه.	0.785	<0.001

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات (26) spss

يتضح أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارات بعد الصحة والسلامة المهنية والدرجة الكلية للبعء دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.001 وقد حققت عبارة "تتوفر قاعات التدريس بالجامعة على مقومات الأمن والسلامة المهنية" أعلى قيمة ارتباط ($r = 0.810$) ، مما يدل على تمثيل قوي لهذا البعد. كما سجلت عبارات أخرى ارتباطات قوية ودالة للغاية مثل:

- "توفر الجامعة فضاءات لاستراحة الأساتذ وتحديد نشاطه." ($r = 0.785$)
- "مساحة مكتب العمل وتجهيزاته تشعرني بالراحة وتحفزني على الأداء." ($r = 0.772$)
- "في ظل التوجه نحو فتح المكتبات والمخابر ليلاً توفر الجامعة خدمات أمنية لحماية الأساتذة." ($r = 0.743$)
- "تتوفر مخابر البحث على معدات الوقاية والسلامة المهنية." ($r = 0.715$)

يلاحظ أيضاً من هذه النتائج أن الارتباطات العالية في هذا المحور تدل على أن الاستجابات كانت منسجمة بشكل كبير حول مفهوم "الصحة والسلامة المهنية" في البيئة الجامعية، كما أن عدم وجود أي ارتباطات ضعيفة يعزز من قوة البناء الداخلي للمحور، ويؤكد أن جميع الفقرات تسهم فعلياً في قياس نفس البعد. وعليه فالبعء الثاني من المحور الأول يتمتع بدرجة مرتفعة جداً من صدق الاتساق الداخلي، مما يدل على أن الفقرات تقيس بشكل موثوق ومتناسك مفهوم "الصحة والسلامة المهنية" في الجامعة، وبالتالي فإن الأداة صالحة للاستخدام الأكاديمي في هذا الإطار البحثي.

الجدول رقم (10): يوضح معامل الارتباط لبعده الحوافز

البعده	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
الحوافز	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع مستوى الجهد الذي أبده.	0.576	<0.001
	تقدم الجامعة الدعم والمساندة المعنوية للأساتذة في الظروف الخاصة.	0.799	<0.001
	تحرص الجامعة على تكريم الأساتذة الذين تم ترقيتهم في الرتبة.	0.721	<0.001
	تحرص الجامعة على تكريم الأساتذة في عيد المرأة بناء على الاستحقاق والأقدمية.	0.570	<0.001
	تقدم الجامعة خدمة السكن الوظيفي للأساتذة ممن تتوفر فيهم الشروط.	0.554	<0.001
	تركز الجامعة على مبدأ الجدارة والاستحقاق في تولي المناصب الإدارية العليا.	0.745	<0.001

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات (v26) spss

جميع العبارات أظهرت معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً مع المجموع الكلي ($\text{sig} < 0.001$) ، مما يدل على انسجامها مع البناء العام للمحور.

حققت عبارة "تقدم الجامعة الدعم والمساندة المعنوية للأساتذة في الظروف الخاصة" أعلى معامل ارتباط حيث ($r = 0.799$) ، مما يدل على تمثيل قوي لهذا البعد، كما جاءت عبارة "تركز الجامعة على مبدأ الجدارة والاستحقاق" بمعامل ارتباط مرتفع أيضاً ($r = 0.745$) مما يعزز مصداقية الفقرات في قياس مفهوم الحوافز والعدالة الوظيفية، كما يلاحظ أن عبارة "يتناسب الراتب مع الجهد المبذول" سجلت أقل ارتباط ($r = 0.576$) ، وهو رغم ذلك مرتفع ومقبول جداً علمياً.

تشير نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث إلى درجة مرتفعة من الاتساق الداخلي، مما يعكس تماسك الفقرات مع المفهوم الكلي المتعلق بالحوافز والعدالة المؤسسية، وعليه يعد هذا المحور صالحاً لقياس الأبعاد المرتبطة بالحوافز الجامعية بدقة وموضوعية.

الجدول رقم (11): يوضح معامل الارتباط لبعء تمكين الأستاذ الجامعي

البعء	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
تمكين الأستاذ الجامعي	تساعدني الدورات في اللغة الإنجليزية على سهولة النشر في المجلات الدولية المفهرسة.	0.745	<0.001
	تعزز الدورات التكوينية في اللغة الإنجليزية من كفاءتي في التدريس بهذه اللغة.	0.773	<0.001
	أتمتع بالمهارات الكافية للتعامل مع مختلف البرمجيات التكنولوجية.	0.528	<0.001
	أحرص في تدريسي للطلبة على إدراج أساليب وطرق التعليم الإلكتروني (زووم، منصة موودل).	0.694	<0.001
	أهتم بإنجاز الأبحاث العلمية التي تساهم في خدمة وتطوير المجتمع.	0.648	<0.001
	أحرص على مشاركتي في النشاطات/التظاهرات الموجهة لخدمة المجتمع.	0.624	<0.001

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات (v26) spss

أظهرت جميع العبارات معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائية مع المجموع الكلي ($\text{sig} < 0.001$) ، مما يدل على انسجامها مع البناء الكلي لمفهوم "تمكين الأستاذ الجامعي".
أعلى ارتباط كان لعبارة "تعزز الدورات التكوينية من كفاءتي في التدريس." ($r = 0.773$) مما يدل على أهميتها الكبيرة في تمثيل هذا البعد، أما العبارات التي تتعلق بإدراج أساليب وطرق التعلم الإلكتروني، تطوير مهارات التعامل مع التكنولوجيا والبرمجيات، والمشاركة في المجتمع، سجلت جميعها ارتباطات قوية مما يدعم صلاحية هذا المحور، وعلى الرغم أن عبارة "أتمتع بالمهارات الكافية للتعامل مع مختلف البرمجيات والتكنولوجيا" سجلت أقل ارتباط مقارنة بالفقرات الأخرى ($r = 0.528$)، إلا أنها تبقى ضمن الحدود المقبولة أكاديمياً ($r > 0.3$) مع دلالة قوية.

مما سبق يظهر لنا أن البعد الأول من المحور الثاني يتمتع بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، حيث أظهرت العبارات انسجاماً قوياً مع المفهوم الكلي. مما يدل على صلاحية هذا المحور كأداة موثوقة لقياس درجة تمكين الأستاذ الجامعي في مجالات اللغة، التكنولوجيا، وخدمة المجتمع.

• بعد الأمن الوظيفي

الجدول رقم (12): يوضح معامل الارتباط لبعء الأمن الوظيفي للأستاذ الجامعي

البعء	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
الأمن الوظيفي	أشعر بالأمن والطمأنينة أثناء تواجدي بمختلف فضاءات الجامعة.	0.781	<0.001
	في ظل بيئة العمل الراهنة أشعر بالاستقرار الوظيفي ولا أفكر بتغيير الجامعة.	0.810	<0.001
	تشجعي سياسة الجامعة على الاهتمام بصحتي وجودة أدائي.	0.855	<0.001
	أشعر بالرضا عن خدمات الجامعة في باب تحقيق الأمن الوظيفي.	0.844	<0.001
	تؤثر الخلافات وصراعات العمل على تراجع الشعور بالراحة والأمن.	0.175	<0.001
	يتسم المناخ التنظيمي للجامعة بالإيجابية والتحفيز.	0.755	0.001

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات spss(v26)

أظهرت نتائج الجدول أن معظم العبارات سجلت معاملات ارتباط قوية جداً ودالة مع المجموع الكلي ($\text{Sig} < 0.001$) ، مما يدل على انسجامها مع بناء مفهوم "الأمن الوظيفي" حيث حققت فقرة "تشجعي سياسة الجامعة على الاهتمام بصحتي وجودة أدائي" أعلى ارتباط ($r = 0.855$)، تليها عبارة "أشعر بالرضا عن خدمات الجامعة في باب تحقيق الأمن الوظيفي" ($r = 0.844$) كذلك حققت عبارة "في ظل بيئة العمل الراهنة أشعر بالاستقرار الوظيفي ولا أفكر بتغيير الجامعة" ارتباطاً قوياً جداً ($r = 0.810$) كما أنه من الملاحظ أن عبارة "تؤثر الخلافات وصراعات العمل على تراجع الشعور بالراحة والأمن" حققت ارتباطاً منخفضاً حيث قدر بـ: (0.175) ولم تصل إلى الدلالة الإحصائية ($\text{sig} = 0.071$)، بينما جميع العبارات الأخرى متماسكة بشكل كبير وتدعم صدق الاتساق الداخلي لهذا المحور.

انطلاقاً مما سبق يتمتع الأمن الوظيفي في المحور الثاني بدرجة مرتفعة جداً من صدق الاتساق الداخلي، حيث أظهرت غالبية الفقرات معاملات ارتباط قوية ودالة مع البناء الكلي، بينما أظهرت فقرة واحدة فقط ضعفاً نسبياً، إلا أن التأثير العام للمحور لا يتأثر سلباً بشكل كبير، وعليه يمكن اعتبار مجال الأمن الوظيفي صالحاً وموثوقاً لقياس هذا المفهوم بدقة عالية.

الجدول رقم (13): يوضح معامل الارتباط لبعء الإدارة بالمشاركة

البعء	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
الإدارة بالمشاركة	أحرص على مشاركتي في الاجتماعات البيداغوجية والمداولات.	0.729	<0.001
	ألتزم بحضور الاجتماعات الرسمية وطرح الانشغالات.	0.738	<0.001
	في حالة الغياب الاضطراري أحرص على الاتصال بالإدارة وإعلامها.	0.645	<0.001
	الإدارة بالمشاركة تضع الأستاذ في حجم إضافي من العمل يتجاوز ما هو مطالب به.	0.450	<0.001
	الأستاذة في المناصب الإدارية والبيداغوجية يشاركون الجامعة في إدارة شؤونها.	0.591	<0.001
	ألتزم بأداء المهام المنوطة بي في آجالها المحددة.	0.652	<0.001

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات (v26) spss

تشير نتائج الجدول إلى أن كل العبارات سجلت معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً مع المجموع الكلي عند مستوى معنوية ($sig < 0.001$)، مما يدل على جودة الاتساق الداخلي لهذا المحور إذ سجلت عبارة "ألتزم بحضور الاجتماعات الرسمية وطرح الانشغالات" أعلى ارتباط ($r = 0.738$)، تليها عبارة "أحرص على مشاركتي في الاجتماعات البيداغوجية والمداولات." ($r = 0.729$) كذلك عبارة "ألتزم بأداء المهام المنوطة بي في آجالها المحددة" سجلت ارتباطاً مرتفعاً ($r = 0.652$) مما يؤكد ارتباط سلوك الالتزام بمفهوم الإدارة بالمشاركة.

أما عبارة "الإدارة بالمشاركة تضع الأستاذ في حجم إضافي من العمل يتجاوز ما هو مطالب به" سجلت معامل ارتباط مقبول ($r = 0.450$) لكنها مقارنة بباقي الفقرات أقل ارتباطاً، ما قد يشير إلى منظور مختلف قليلاً لهذه العبارة من طرف المستجيبين (قد تتعلق بموقف سلبي اتجاه الإدارة بالمشاركة).

مما سبق يلاحظ أن بعد "الإدارة بالمشاركة" يتمتع بدرجة مرتفعة من صدق الاتساق الداخلي، إذ أظهرت جميع العبارات انسجاماً ودلالة إحصائية قوية مع البناء العام للمحور، مما يدل على قدرة هذا المحور على قياس درجة مشاركة الأستاذ الجامعي في العمليات الإدارية والبيداغوجية بدقة عالية.

الصدق البنائي للاستبيان

يقيس الصدق البنائي (Construct Validity) مدى قدرة الأداة البحثية على تمثيل الأبعاد النظرية التي تهدف إلى قياسها، يتم ذلك من خلال دراسة معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبيان والمجموع الكلي للاستبيان.

الجدول رقم (14): يوضح الصدق البنائي لأداة الدراسة

المجال	معامل الارتباط مع الاستبيان الكلي	الدلالة الإحصائية
الاستثمار في رأس المال البشري	0.949	< 0.001
التعلم التنظيمي	0.745	< 0.001
الصحة والسلامة المهنية	0.718	< 0.001
الحوافز	0.833	< 0.001
التطوير التنظيمي	0.910	< 0.00
تمكين الأستاذ الجامعي	0.701	< 0.001
الأمن الوظيفي	0.861	< 0.001
الإدارة بالمشاركة	0.477	< 0.001

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (v26) spss

أظهرت جميع المجالات معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001، مما يؤكد أن كل مجال يرتبط بقوة بالبناء الكلي للاستبيان حيث:

- حقق مجال "الاستثمار في رأس المال البشري" أعلى معامل ارتباط مع الاستبيان الكلي ($r = 0.949$) يليه مجال "التطوير التنظيمي" ($r = 0.910$) مما يشير إلى أن هذين المجالين هما الأكثر تمثيلاً للمفهوم العام الذي يقيسه الاستبيان.

- مجالات أخرى مثل الأمن الوظيفي ($r = 0.861$) والحوافز ($r = 0.833$) سجلت أيضاً ارتباطات مرتفعة جداً.

- أما مجال "الإدارة بالمشاركة" فقد سجل أقل ارتباط نسبياً ($r = 0.477$) رغم كونه دالاً إحصائياً، مما قد يشير إلى أن هذا المجال يساهم بدرجة أقل نسبياً في تشكيل البناء الكلي مقارنة ببقية المجالات، ومع ذلك يظل ارتباطه مقبولاً علمياً.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة.....الإطار المنهجي للدراسة

مما سبق تشير نتائج تحليل الصدق البنائي إلى أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية جداً من الصدق البنائي، إذ أن جميع المجالات ترتبط ارتباطاً قوياً ودالاً مع المفهوم العام المستهدف، مما يعزز صلاحية الاستبيان لقياس الظواهر المرتبطة بالتعلم التنظيمي، الصحة والسلامة المهنية، الحوافز، الأمن الوظيفي، تمكين الأستاذ الجامعي، الإدارة بالمشاركة، الاستثمار في رأس المال البشري، والتطوير التنظيمي بدقة وموثوقية عالية.

ب. ثبات الاستبيان

يستخدم معامل ألفا كرونباخ كأحد أهم مؤشرات قياس ثبات الأداة البحثية (Reliability)، وهو يعبر عن مدى اتساق الإجابات عبر مختلف فقرات الاستبيان، كلما اقتربت قيمة ألفا من 1 دل ذلك على ثبات مرتفع للأداة.

المحور الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

الجدول رقم (15): يوضح معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحور الاستثمار في رأس المال البشري

المؤشر	القيمة
عدد الملاحظات (N)	107
عدد الفقرات	19
قيمة ألفا كرونباخ	0.888

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات (v26) spss

بلغ عدد الملاحظات (107) ملاحظة، وهو عدد كافٍ إحصائياً لإجراء تحليل الثبات وتم إجراء التحليل على عدد الفقرات ضمن محور الاستثمار في رأس المال البشري قدره (19) فقرة. حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ المحسوبة = 0.888.

وتعتبر هذه القيمة مرتفعة جداً، حيث تتجاوز الحد الأدنى المقبول أكاديمياً (0.70)، بل تقع ضمن الفئة الممتازة. ($0.8 \leq \alpha < 0.9$)

بناءً على قيمة معامل ألفا كرونباخ المحسوبة (0.888)، يتضح أن محور "الاستثمار في رأس المال البشري" يتمتع بدرجة عالية من الثبات الداخلي، هذا يعني أن الفقرات المرتبطة بهذا البعد مترابطة بطريقة قوية ومنسجمة فيما بينها، مما يجعل هذا المحور موثقاً وصالحاً للاستخدام في الدراسات الأكاديمية اللاحقة بشكل دقيق ومتين. والجدول الموالي يوضح قيمة ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد محور الاستثمار في رأس المال البشري:

الجدول رقم (16): يوضح معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستثمار في رأس المال البشري

البعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
التعلم التنظيمي	6	0.779
الصحة والسلامة المهنية	6	0.835
الحوافز	7	0.772

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات (v26) spss

المحور الثاني: التطوير التنظيمي

الجدول رقم (17): يوضح معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحور التطوير التنظيمي

المؤشر	القيمة
عدد الملاحظات (N)	107
عدد الفقرات	18
قيمة ألفا كرونباخ	0.840

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات (v26) spss

بلغ عدد الملاحظات (107) ملاحظة، وهو عدد كافٍ إحصائياً لإجراء تحليل الثبات وتم إجراء التحليل على عدد الفقرات ضمن محور التطوير التنظيمي قدره (18) فقرة. حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ المحسوبة = 0.840.

وتعتبر هذه القيمة مرتفعة جداً، حيث تتجاوز الحد الأدنى المقبول أكاديمياً (0.70)، بل تقع ضمن الفئة الممتازة. ($0.8 \leq \alpha < 0.9$)

بناءً على قيمة معامل ألفا كرونباخ المحسوبة (0.840)، يتضح أن محور "التطوير التنظيمي" يتمتع بدرجة عالية من الثبات الداخلي. هذا يعني أن الفقرات المرتبطة بهذا المحور مترابطة بطريقة قوية ومنسجمة فيما بينها، مما يجعل هذا المحور موثقاً وصالحاً للاستخدام في الدراسات الأكاديمية اللاحقة بشكل دقيق ومتمين. والجدول الموالي يوضح قيمة ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد التطوير التنظيمي:

الجدول رقم (18): يوضح معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد التطوير التنظيمي

البعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
تمكين الأستاذ الجامعي	6	0.767
الأمن الوظيفي	6	0.815
الإدارة بالمشاركة	6	0.665

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (v26) spss

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل تنظيم البيانات ومعالجتها وتحليلها تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لها، حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (v26) spss ويوفر هذا البرنامج أغلب الاختبارات الإحصائية التي تستخدم في تحليل البيانات التي تدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات النسبية، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل: معامل الارتباط، التباين... الخ وبالنظر إلى طبيعة الموضوع ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة فإن أنسب المقاييس الإحصائية التي تطلبها هذه الدراسة هي:

- التكرارات والنسب المئوية: لتبيان خصائص العينة حسب متغيرات الدراسة (الجنس، السن، الشهادة العلمية المتحصل عليها، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، الكلية).
- المتوسط الحسابي: لقياس اتجاهات الباحثين
- الانحراف المعياري: من أجل معرفة مدى انحراف القيم عن المتوسط الحسابي (تشتت إجابات الباحثين).
- معامل الارتباط بيرسون: من أجل قياس درجة ارتباط فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، وكذا ارتباط المتغير التابع بالمتغير المستقل.
- اختبار ألفا كرونباخ: من أجل قياس ثبات الاستبيان.
- اختبار شابيرو ويلك: من أجل اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
- اختبار Leven: من أجل التحقق من تجانس التباين بين المجموعات.

رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

1. مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس الدائمين بجامعة 8ماي 1945 قالمة، والبالغ عددهم 1009 حسب إحصائيات السنة الجامعية 2025/2024 والمتحصل عليها من مصلحة المستخدمين برئاسة الجامعة.

تم اختيار أعضاء هيئة التدريس كمجتمع للدراسة نظراً للاعتبارات التالية:

- الأدوار المحورية التي يضطلع به عضو هيئة التدريس مقارنة بالفئات الأخرى بالجامعة والمرتبطة بالعملية التعليمية والبحثية، فتطوير مهاراتهم ينعكس مباشرة وإيجاباً على جودة التعليم والمناهج الدراسية والبحث العلمي مما يعزز من قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها المرتبطة بالتطوير وتحسين سمعتها.

- حاجة الأساتذة إلى تحديث وتنمية مهاراتهم ومعارفهم باستمرار لزيادة مرونتهم وقدرتهم على التكيف مع كل المستجدات الأكاديمية في مجال التدريس والبحث العلمي، هذا التكيف من شأنه تعزيز قدرة الجامعة على مواجهة الأزمات والتحديات.

- التركيز على الاستثمار في رأس المال البشري لأعضاء هيئة التدريس يساعد ويمكن الجامعة من المحافظة على مواردها البشرية المتميزة، مما يعزز من التزامهم ويساهم في تحقيق استقرارها وتوازنها وبالتالي الكفاءة في بلوغ أهدافها.

- الدور المحوري لأعضاء هيئة التدريس ومساهماتهم البالغة في إحداث التطوير التنظيمي للجامعة.

2. عينة الدراسة:

نظراً لكبر مجتمع البحث وصعوبة الوصول إلى كل أفرادهم تم اعتماد أسلوب العينة ويقصد بها "ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً" (در، 2017، صفحة 313)، وقد تم اعتماد طريقة العينة العشوائية البسيطة وهي: "العينة التي لا يتدخل الباحث في اختيار مفرداتها، بل تؤخذ بطريقة تضمن إعطاء جميع وحدات المجتمع فرصاً متساوية في الاختيار." (القحطاني و الضحيان، 2023، صفحة 445) إذ قمنا بتوزيع الاستبيان إلكترونياً على جميع الأساتذة عبر مجموعة إيميلات مهنية تجمع أساتذة كل كلية، وبالتالي احتمالية الظهور متساوية لكل الأساتذة، مع إمكانية الإجابة مرة واحدة وذلك بتفعيل هذه الخاصية في الاستبيان الإلكتروني.

الفصل الخامس:الإطار المنهجي للدراسة

وكان عدد الأساتذة المتفاعلون مع الاستبيان هو 209 أستاذ، وعليه يقدر حجم العينة بـ: 209 مفردة أي ما تمثله نسبة 21% من مجتمع البحث، هذه النسبة لم تحدد اعتباريا بل يرجع ذلك إلى مستوى تفاعل الأساتذة وإجاباتهم على الاستبيان، إذ توقف العدد عند هذا الحد نظرا لتوقفهم عن الإجابة لمدة زمنية معتبرة، وتبقى هذه العينة كافية نظرا لتجانس مجتمع الدراسة.

ويمكن توضيح نسبة العينة وفقا للمعادلة التالية:

- X النسبة المئوية الممثلة لعينة الدراسة
- n عدد العينة المدروسة والمقدر بـ: 209 مفردة
- N عدد مجتمع الدراسة والمقدر بـ: 1009 أستاذ

$$X = (n \times 100) / N$$

وبالتعويض في المعادلة نجد أن:

$$X = (209 \times 100) / 1009$$

وعليه نجد أن: $X = 20.7\%$ وبالتقريب نجد أن $X = 21\%$

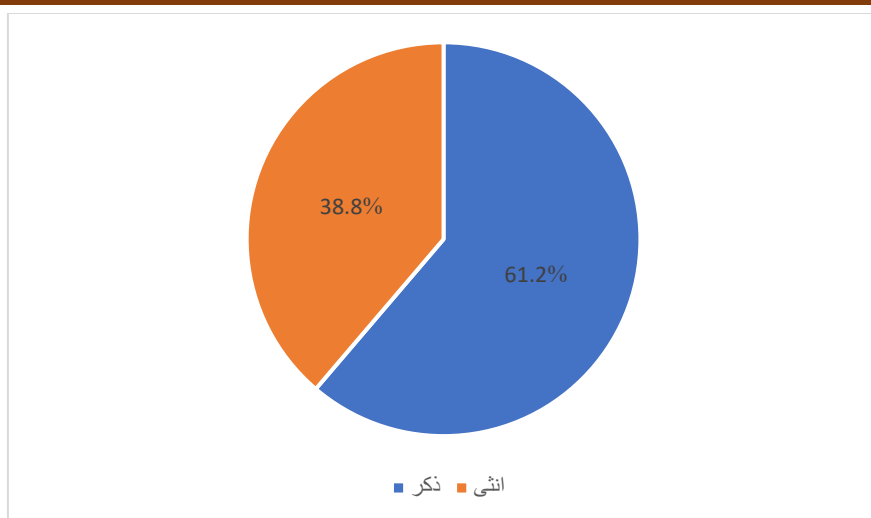
ويمكن توضيح خصائص العينة كالآتي:

1. وفقا لمتغير الجنس:

الجدول رقم (19) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	128	61.2%
أنثى	81	38.8%
المجموع	209	100%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss(v26)



الشكل رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

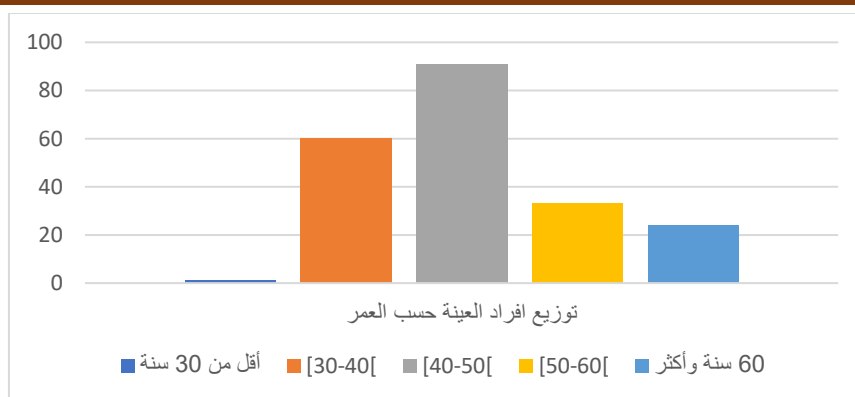
يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من حيث الجنس كانت لصالح فئة الذكور بنسبة 61.2% مقابل نسبة 38.8% لفئة الإناث، وعليه يمكن القول إن تواجد الذكور في العينة المدروسة أكثر من الإناث قد يرجع إلى أن عدد الأساتذة الذكور أكثر من عدد الإناث خاصة في التخصصات العلمية، مما يؤدي إلى زيادة في إجابات الذكور، ويمكن إرجاع ذلك أيضا إلى التزامات ومسؤوليات أخرى للأساتذة من جنس الإناث خاصة الالتزامات الأسرية مما قد تقيد وقتهم وتركيزهن على الإجابة على الاستمارات التي تصلهن.

2. وفقا لمتغير السن:

الجدول رقم (20) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	1	0.5%
[30 إلى 40] سنة	60	28.7%
[40 إلى 50] سنة	91	43.5%
[50 إلى 60] سنة	33	15.8%
60 سنة وأكثر	24	11.5%
المجموع	209	100%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss(v26)



الشكل رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك تباين واضح في تكرارات ونسب الفئات العمرية للعينة المدروسة، حيث حصلت الفئة من [41 إلى 50] سنة على أعلى نسبة تقدر بـ: 43.5 %، تليها فئة من [31 إلى 40] سنة بنسبة 28.7 %، في حين حصلت فئة [51 إلى 60] سنة على نسبة 15.8 %، تليها فئة 60 سنة وأكثر بنسبة 11.5 %، وفي الأخير تأتي فئة أقل من 30 سنة بنسبة ضئيلة جدا (0.5 %) مما يعكس قلة تمثيل الأساتذة في هذه المرحلة العمرية.

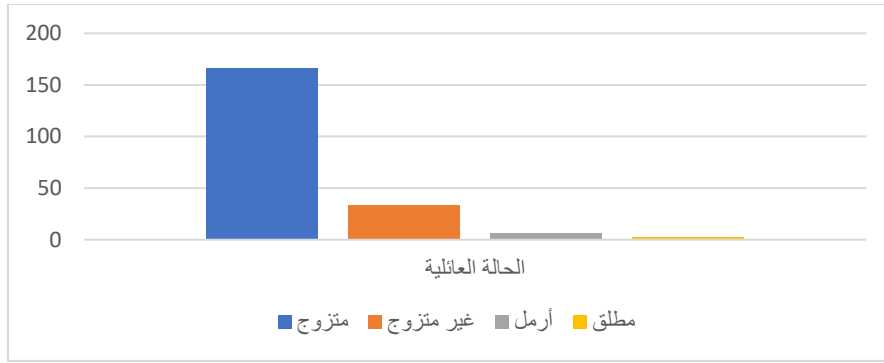
تفسيرا لهذه النتائج يمكن القول إن الأساتذة اللذين تندرج أعمارهم في الفئتين من [41 إلى 50] سنة و [31 إلى 40] سنة هم الأكثر تواجدا في الجامعة، وهو ما يمكن تفسيره بالعديد من العوامل أهمها المسار الأكاديمي الطويل فدخل مجال التدريس في التعليم العالي يتطلب الحصول على درجات علمية متقدمة في التخصص مثل شهادة الماجستير والدكتوراه، فإكمالهم الدراسات العليا، ومشاركتهم في العديد من المشاريع والأبحاث العلمية، يكسبهم خبرات علمية وعملية في مجال التدريس والبحث العلمي مما يجعلهم قادرين على أداء أدوارهم بكفاءة، خاصة وأن وظيفة التدريس والبحث العلمي تتطلب من الأستاذ أن يمتلك المعرفة الكافية في مجال تخصصه، وأن يحرص على توسيع معارفه وتحديثها باستمرار.

3. وفقا لمتغير الحالة العائلية:

جدول رقم (21): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
متزوج	166	79.4 %
غير متزوج	34	16.3 %
أرمل	6	2.9 %
مطلق	3	1.4 %
المجموع	209	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (v26) spss



الشكل رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حول متغير الحالة العائلية

يبين الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت لفئة المتزوجين حيث قدرت بـ: 79.4% تليها فئة غير المتزوجين بنسبة % 16.3 ثم تأتي فئة الأرمل بنسبة 2.9%، وأخيراً مطلق بنسبة % 1.4 ولتفسير هذه النتائج نستند إلى تأثير الظروف الاجتماعية والثقافية، حيث يمكن القول أن الوظيفة توفر استقراراً مالياً للأفراد فهي توفر لهم رواتب جيدة ومزايا ومكافآت مالية تجعلهم قادرين على تأمين حاجاتهم ومستقبل أفضل لأنفسهم ولذويهم، مما يسهل عليهم تأسيس أسرة، هذا من جهة ومن جهة أخرى وبالرجوع إلى متغير السن لاحظنا سابقاً أن الفئات العمرية التي تحصلت على أعلى نسبة كانت لفئة من 40-50 سنة وفئة من 30-40 وعليه يمكن القول أن الأساتذة في هذه الفئات العمرية يمتلكون خبرة حياتية أكبر في التعامل مع العلاقات واتخاذ القرارات خاصة قرار الزواج كذلك نجد أنهم قد حققوا استقراراً في مسيرتهم الأكاديمية مما يجعلهم أكثر استعداداً للزواج.

أما بالنسبة لفئة غير المتزوجين يمكن القول إن العديد من الأساتذة خاصة من جنس الإناث يفضلون لأنفسهم التركيز على تحقيق أهداف أكاديمية عالية مثل الحصول على أعلى الدرجات العلمية والترقية وتطوير مسيرتهم الأكاديمية، مما يتطلب وقتاً طويلاً ويؤثر على قراراتهم المتعلقة بالزواج وتأجيله، كذلك هناك من يفضل الاستقلالية الشخصية والمالية بشكل كبير إذ تشكل مصدراً للقوة والحرية وهو ما يجعلهم يركزون على تحقيق أهداف فردية دون الحاجة للارتباط.

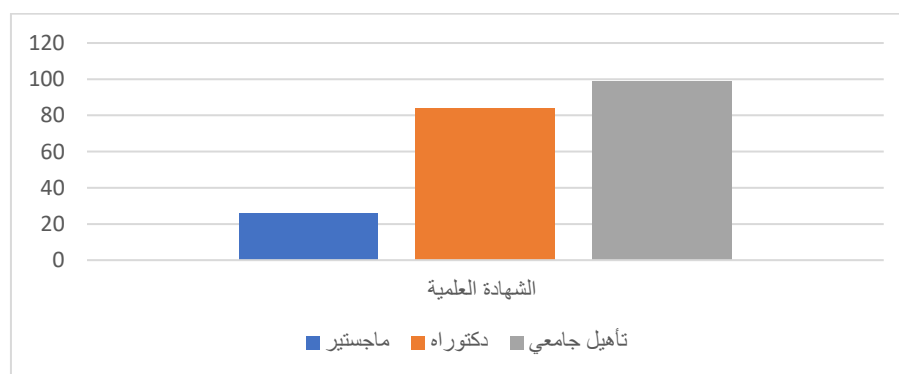
في حين يمكن تفسير انخفاض معدل الطلاق في العينة المدروسة بالعديد من العوامل أهمها العامل الاقتصادي الذي يحقق الاستقرار المالي، فغالباً ما يحصل الأساتذة الجامعيين على دخل جيد ما يساعد في التقليل من التوترات والصراعات الزوجية بسبب الضغوط المرتبطة بالمسؤوليات المالية (سكن، تعليم، رعاية صحية)، والتي تشكل في غالب الأحيان سبباً في الطلاق، والتركيز على جوانب أخرى للمحافظة على استقرار الأسرة وتحسين جودة الحياة. كما يمكن ربط ذلك بارتفاع المستوى التعليمي الذي يعزز الوعي الاجتماعي عند الأفراد ويكسبهم مهارات التواصل والتعامل مع المشكلات والقدرة على اتخاذ قرارات صائبة بشأن علاقاتهم.

4. حسب متغير الشهادة العلمية المتحصل عليها:

جدول رقم(22): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الشهادة العلمية المتحصل عليها

النسبة المئوية	التكرار	الشهادة العلمية المتحصل عليها
12.4%	26	ماجستير
40.2%	84	دكتوراه
47.4%	99	تأهيل جامعي
100%	209	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss (v26)



الشكل رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة حول متغير الشهادة العلمية المتحصل عليها

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن النسبة الأكبر من المشاركين هم من حملة شهادة التأهيل الجامعي حيث حازت على أعلى نسبة % 47.4 ، تليها فئة حملة شهادة الدكتوراه تمثلها نسبة % 40.2 وأخيرا شهادة الماجستير تحصلت على أدنى نسبة % 12.4 ، وهذا يعد مؤشرا على التزام الأساتذة بالتعليم والبحث ذلك أن شهادة التأهيل الجامعي تتطلب من الأساتذة إجراء أبحاث مستقلة تسهم في تطوير وتنمية مهاراتهم البحثية وتمنحهم مؤهلات إضافية تعزز فرصهم في الحصول على ترقيات ومناصب أكاديمية أعلى، هذا بالإضافة إلى أن شهادة التأهيل الجامعي توفر للأستاذ عدة مزايا التي تسهم في تحسين جودة التعليم العالي نذكر منها:

- معرفة متعمقة في التخصص مما يمكنهم من تقديم محتوى تعليمي شامل ودمج المعرفة الحديثة في المناهج الدراسية.

- توفر برامج للتدريب والتطبيق العملي ما يساعدهم في تقديم تجارب تعليمية للطلاب.

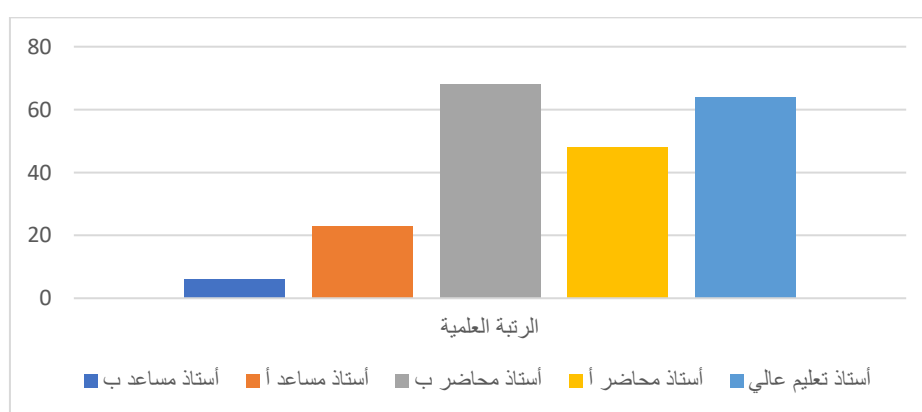
- تكسب الأستاذ سمعة أكاديمية حسنة.

5. حسب متغير الرتبة العلمية:

جدول رقم (23): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية

النسبة المئوية	التكرار	الرتبة
30.5%	64	أستاذ تعليم عالي
23.00%	48	أستاذ محاضر أ
32.5%	68	أستاذ محاضر ب
11.00%	23	أستاذ مساعد أ
2.9%	6	أستاذ مساعد ب
100%	209	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss (v26)



الشكل رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية

يبين الجدول أعلاه أن فئة أستاذ محاضر (ب) تحصلت على أعلى نسبة قدرت بـ: 32.5% تليها فئة أستاذ التعليم العالي بـ: 30.6% ثم فئة أستاذ محاضر (أ) بنسبة تقدر بـ: 23% تأتي بعدها فئة أستاذ مساعد (أ) بنسبة 11% وأخيرا فئة أستاذ مساعد (ب) بنسبة 2.9%

عموما تعتبر هذه الرتب العلمية نظاما هيكليا يساعد في تنظيم التعليم الجامعي، وبالرغم من تباين واختلاف نسبها فهي تعكس مستوى الخبرة والمعرفة في كل رتبة، وتظهر مسار التقدم الأكاديمي لكل أستاذ، حيث ترتبط كل رتبة بإنجازات معينة.

وفي هذا السياق يمكن تفسير حصول فئة أستاذ محاضر (ب) على أكبر تكرار بعدها مباشرة فئة أستاذ تعليم عالي بما يلي:

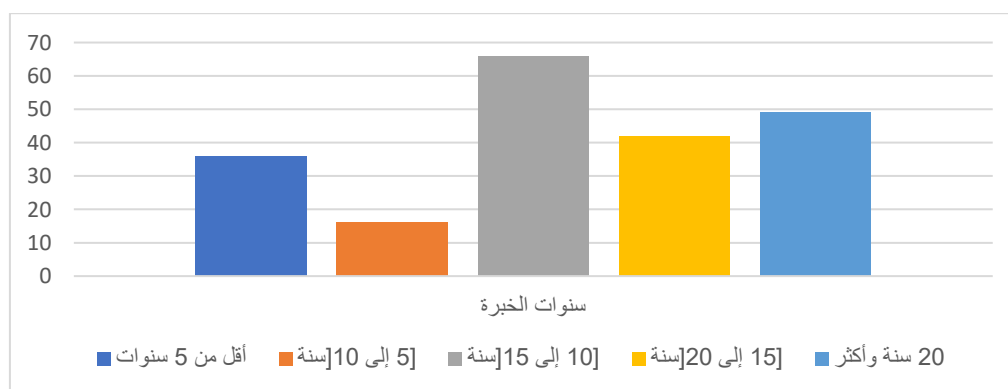
الفصل الخامس:الإطار المنهجي للدراسة

- بالنسبة لأستاذ محاضر (ب) هناك فرص توظيف أكبر لهذه الفئة، فعادة ما تتطلب حصول الأستاذ على شهادة الدكتوراه فقط مقارنة بالرتب العلمية الأخرى، فيرتفع عدد الأساتذة في هذا المستوى وهو ما يشتهه الأساتذة اللذين وظفوا حديثاً سنة 2023 عن طريق فتح وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للمنصة الرقمية webtawdif التي فتحت يوم 13 جويلية 2023 فتشبتهم كان يندرج في فئة أستاذ محاضر (ب).
 - رتبة أستاذ التعليم العالي ترتبط أساساً بحرص الأساتذة على تقدمهم الأكاديمي والبحثي فهي تتطلب من الأستاذ سجلاً حافلاً من الأبحاث والنشر في مجالات علمية مرموقة، سنوات من الخبرة التدريسية، خبرة في الإشراف على طلبة الماجستير والدكتوراه. وهي أعلى الرتب الأكاديمية مما تعزز من وضع الأستاذ في المجتمع الأكاديمي ومن سمعة الجامعة على المستوى المحلي والدولي.
- في المقابل يمكن القول عن رتبة أستاذ مساعد (أ)، وأستاذ مساعد (ب) تمثل خطوة مهمة في المسار المهني للأستاذ وهي نقطة الانطلاق لتعزيز فرص الترقية والتقدم إلى رتب أعلى.
6. وفق متغير سنوات الخبرة:

الجدول رقم (24): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	36	17.2%
5 إلى 10 سنة	16	7.7%
10 إلى 15 سنة	66	31.6%
15 إلى 20 سنة	42	20.1%
20 سنة وأكثر	49	23.4%
المجموع	209	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات spss (v26)



الشكل رقم (14): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

الفصل الخامس:الإطار المنهجي للدراسة

تبين النتائج الموجودة في الجدول أن فئة [10 إلى 15] سنة تحصلت على أعلى نسبة حيث بلغت 31.6 % تليها فئة 20 سنة وأكثر بنسبة 23.4 % بعدها فئة [15 إلى 20] سنة بنسبة 20.1% ثم فئة [5 إلى 10] سنوات بنسبة 7.7 % وأخيرا فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 17.2%.

هذه النتائج تدل على أن سنوات الخبرة تمنح الأساتذة خبرات واسعة وتكسبهم مهارات تدريسية وبحثية تجعلهم أكثر قدرة على مواكبة المستجدات التعليمية والبحثية مما يساعد على تحديث وتطوير المناهج الدراسية لتضم أحدث التخصصات والمعارف، وهو ما يساعد في تقديم توجيه وتعليم أفضل يساهم في تقديم مخرجات ذات جودة. ويدل ذلك أيضا على أن الأساتذة ذوي سنوات خبرة عالية يمكنهم تحديد مجالات اهتمام محددة يعزز من عمق وجودة أبحاثهم وزيادة عددها والحرص على نشرها في مجالات علمية مرموقة مما يؤثر بشكل مباشر على تحسين سمعتها.

أما بالنسبة لفئة أقل من 5 سنوات يمكن تفسيرها بأنها ترتبط بالأساتذة حديثي التوظيف وهم في بداية مسيرتهم الأكاديمية غالبا ما يكونون أكثر استعدادا للتعليم، وفي المقابل يحتاجون إلى دعم وتوجيه الجامعة لتعزيز تطويرهم المهني، وذلك من خلال ورشات العمل والدورات التكوينية حول أساليب التدريس الحديثة والبحث العلمي.

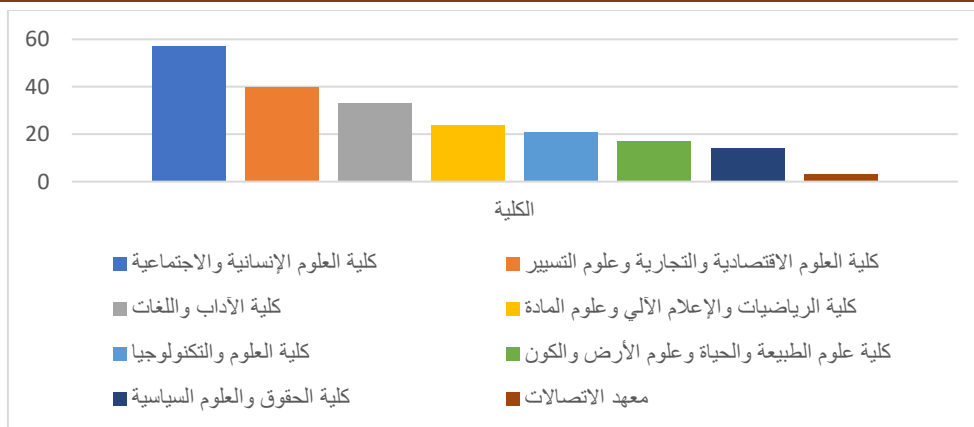
عموما يمكن القول إنهم يشكلون إضافة قيمة للجامعة تساهم في تطوير الجامعة من خلال حرصهم على زيادة إنتاجهم البحث الذي يعد عاملا رئيسيا في ترقيتهم.

7. حسب متغير كلية الانتماء:

الجدول رقم (25): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير كلية الانتماء

النسبة المئوية	التكرار	الكلية
27.3%	57	كلية العلوم الإنسانية
19.1%	40	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
15.8%	33	كلية الآداب واللغات
11.5%	24	كلية الرياضيات، الإعلام الآلي وعلوم المادة
10%	21	كلية العلوم والتكنولوجيا
8.1%	17	كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض والكون
6.7%	14	كلية الحقوق والعلوم السياسية
1.4%	3	معهد الاتصالات
100%	209	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss(v26)



الشكل رقم (15): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير كلية الانتماء

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تحصلت على أكبر نسبة قدرت بـ: 27.3% تليها كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بنسبة 19.1% ثم كلية الآداب واللغات بنسبة 15.8% أما نسبة كلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة قدرت بـ: 11.5% ثم كلية العلوم والتكنولوجيا بنسبة 10% في حين بلغت نسبة كلية علوم الطبيعة والحياة 8.1% بعدها كلية الحقوق والعلوم السياسية 6.7% بنسبة وأخيرا معهد الاتصالات بنسبة 1.4%

تفسيرا لهذه النتائج يمكن القول إن الأساتذة من كلية العلوم الإنسانية وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية كانوا أكثر إجابة على استمارة البحث مقارنة بالكليات الأخرى، يرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى طبيعة التخصصات في هذه الكليات فهي أكثر ارتباطا بقضايا المجتمع ومؤسساته وتعتمد الدراسات الميدانية في فهم مختلف الظواهر المتعلقة به، مما يستلزم جمع بيانات أولية مباشرة من مجتمع البحث تستند إلى حقائق وتجارب حقيقية للوصول إلى فهم أعمق لموضوع البحث.

وبالتالي فالأساتذة في هذه الكليات هم أكثر دراية بأهمية هذه البحوث وطبيعتها التي تتطلب استخدام هذه التقنية ما يزيد من اهتمامهم ويعزز من رغبتهم في الإجابة على الاستمارات التي تتعلق بهذه المواضيع خاصة عند شعورهم بأنهم يمتلكون من المعلومات والخبرات ما يمكن أن يكون ذا قيمة عند الباحث تحقق له إضافة هامة في بحثه، هذا ويمكن إرجاع ذلك إلى أن عدد الأساتذة في هذه الكليات أكبر مما يزيد من فرص إجاباتهم مقارنة حيث يبلغ مجموع عدد أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية مع كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (272) أستاذ.

خلاصة:

تم في هذا الفصل فهم كيفية إجراء الدراسة بطريقة منهجية، انطلاقاً من تحديد مجالات الدراسة، منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة وتوضيح نوع العينة وحجمها ومبررات اختيارها حتى تضمن تمثيل دقيق للفئة المستهدفة من الدراسة.

وقد تم اعتماد جملة من الأساليب الإحصائية التي ساعدت في إثبات قدرة أداة الدراسة (الاستبيان) على قياس ما تهدف لقياسه، حيث أثبت إخضاع الاستبيان لتحكيم المحكمين الصدق الظاهري للأداة، في حين أكد معامل الارتباط بيرسون على صدق الاتساق الداخلي لفقرات كل بعد من أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري والتطوير التنظيمي، أما بالنسبة لقيمة معامل ألفا كرونباخ التي قدرت بـ: (0.888) بالنسبة لمحور الاستثمار في رأس المال البشري و(0.840) بالنسبة لمحور التطوير التنظيمي فقد أكدت على تمتع محاور الاستبيان بدرجة عالية من الثبات الداخلي وهو ما يسمح بإمكانية تطبيق الاستبيان على الواقع العملي والوصول إلى نتائج أكثر موثوقية وتفسيرها بشكل صحيح.

الفصل السادس: تحليل المعطيات

الميدانية واختبار الفرضيات

تمهيد:

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وتطبيقها على الواقع العملي وجمع المعطيات اللازمة من أفراد عينة البحث، تم استخدام برنامج SPSS (v26) في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وعليه نُهدف من خلال هذا الفصل إلى تقديم رؤية سوسولوجية لما تم التوصل إليه من نتائج إحصائية، ثم اختبار فرضيات الدراسة لمعرفة ما إذا كانت مطابقة لما تم التوصل إليه في الإطار النظري للدراسة.

وعليه يُخصص هذا الفصل لمعالجة ما يلي: تحليل نتائج متغير الاستثمار في رأس المال البشري، تحليل نتائج متغير التطوير التنظيمي، اختبار الفرضيات.

أولاً: تحليل نتائج متغير الاستثمار في رأس المال البشري

1. تحليل درجات مفردات العينة حول بعد التعلم التنظيمي

جدول رقم (26): يوضح درجات مفردات العينة حول بعد التعلم التنظيمي

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	أحرص على المشاركة في التظاهرات العلمية لتبادل المعلومات والمعارف.	التكرار	89	104	11	3	4.32	0.72	موافق بشدة
		النسبة	42.6	49.8	5.3	1.4			
2	أجتهد للاستفادة من تربصات حسين المستوى بالخارج.	التكرار	71	92	23	19	3.99	0.99	موافق
		النسبة	30	44	11	9.1			
3	ألتزم بحضور الدورات التكوينية للجامعة حول اللغة الإنجليزية.	التكرار	32	74	65	32	3.45	1.02	موافق
		النسبة	15.3	35.4	31.1	15.3			
4	ألتزم بحضور الدورات التكوينية حول التطبيقات التكنولوجية والرقمية.	التكرار	48	107	37	14	3.88	0.89	موافق
		النسبة	23	51.2	17.7	6.7			
5	يساعدني الانتساب لفرقة بحث ضمن مخبر على تطوير قدراتي البحثية.	التكرار	69	94	30	10	4.00	0.96	موافق
		النسبة	33	45	14.4	4.8			
6	يشجعني نظام الحوافر بالجامعة على الانضمام لبرامج التكوين وتعزيز قدراتي.	التكرار	50	89	41	19	3.72	1.07	موافق
		النسبة	23.9	42.6	19.6	9.1			
	الاتجاه العام								
							3.89	0.94	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (spss v26)

توضح نتائج الجدول أن اتجاه مفردات العينة نحو كل العبارات هو اتجاه إيجابي، فالإتجاه العام لبعدها التعلم التنظيمي يساوي (3.89) وانحراف معياري (0.94) كما أن المتوسطات الحسابية التي تراوحت بين (3.72) - (4.00) توضح أن معظم العبارات حصلت على درجة موافقة عالية لا سيما فيما يتعلق بعبارة: "أحرص على المشاركة في التظاهرات العلمية لتبادل المعلومات والمعارف" حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ: (4.32) وانحراف معياري قدر بـ: (0.72) وهو ما يشير إلى اتفاق كبير بين مفردات العينة حول هذه العبارة. ويمكن تفسير ذلك بأن هذه التظاهرات تشكل جزءاً مهماً في الحياة الأكاديمية للأستاذ من جهة، والتزام أساتذة جامعة قالمة بالتعلم المستمر الذي يتيح لهم تحديث معارفهم واكتساب معارف وخبرات أخرى جديدة من جهة أخرى، ما يمكنهم من مواكبة التطورات التي تحدث في مجال تخصصهم وتزويد من جودة أدائهم، هذا ويمكن تفسير ذلك أيضاً بما توفره هذه التظاهرات من مزايا تنعكس إيجاباً على الأستاذ والجامعة على حد سواء،

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية واختبار الفرضيات

إذ أنها توفر للأساتذة فرصا لبناء علاقات مع زملاء من مختلف الجامعات مما يعزز بالدرجة الأولى التعاون البحثي، تعزيز مسيرة الأستاذ المهنية وسمعته، كما تسهل عليه نشر أبحاثه خاصة أن أغلبية التظاهرات تحرض على نشر أعمالها في مجلات علمية محكمة مما يساهم في تحسين سمعة الجامعة.

وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى التغيرات التي عرفتها طبيعة التظاهرات العلمية منذ ظهور الأزمة الصحية الدولية covid19، فقد شهدت تحولا نحو الفعاليات الافتراضية فأصبحت تقام عن بعد باستخدام مختلف التطبيقات الرقمية مثل Google meet، zoom وبالتالي ألغت عامل المكان وأصبح الالتزام زمنيا، مما جعل مشاركة الأساتذة وحتى طلبة الدكتوراه أكثر سهولة، ولم تنتهي بنهاية الجائحة بل استمرت التغيرات وتم دمج الفعاليات التقليدية مع الافتراضية خاصة في ظل الجهود التي تقوم بها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتذليل العقبات التي تعيق إنجاح رقمنة الجامعة الجزائرية.

كما يؤكد مفردات العينة من خلال عبارة "يساعدني الانتساب لفرقة بحث ضمن مخبر على تطوير قدراتي البحثية التي جاءت بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.96) على تقديرهم وإيمانهم بأهمية وقيمة العمل الجماعي التي تعد عنصرا أساسيا في عملية التعلم التنظيمي عند الأستاذ الجامعي، فالتعاون من خلال الفرق البحثية يتيح فرصا واسعا لتبادل الأفكار ويعزز من مهارات البحث والقدرة على التحليل.

فتعدد الأفراد في فرق البحث يعني تعدد التخصصات التي توفر وجهات نظر متنوعة، واختلاف القدرات والمهارات التي تتطلب التنسيق والتكامل حتى تحقق الأفضل. وعموما يمكن القول إن الانتساب لفرق البحث يساعد الأساتذة على:

- تطوير قدراتهم البحثية كونها تتيح للأساتذة فرصة المشاركة في الدورات التدريبية.
 - توفير التجهيزات اللازمة التي تسهل إجراء البحوث.
 - توسيع شبكة العلاقات الأكاديمية التي تفتح فرصا للنقاش العلمي وتطوير الاهتمامات الأكاديمية.
- وترتبط إيجابية اتجاه أفراد العينة نحو عبارة "أجتهد للاستفادة من تربصات تحسين المستوى بالخارج" التي جاءت بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.99) بوجود اتفاق كبير بين مفردات العينة حول هذه العبارة، وهو ما يمكن تفسيره بعاملين أساسيين:
- أهميتها بالنسبة للأستاذ فهي تشكل استثمار مهما في مسيرته الأكاديمية، فتمكنه من توسيع معرفته والاطلاع على أحدث الأبحاث في مجال تخصصه، تعلم أساليب تدريس جديدة مبتكرة من خلال تعرفه على تجارب

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية واختبار الفرضيات

الجامعات التي يتم زيارتها في فترة التبرص، الانضمام لفرق بحث ومشاريع بحثية دولية، المشاركة في التظاهرات العلمية... الخ

- التزام المجلس العلمي للجامعة بوضع معايير موضوعية واضحة لانتقاء المترشحين من الأساتذة تضمن أن يتم انتقاء الأساتذة الأكثر حرصا على تطويرهم المهني وذلك بدراسة ملفاتهم وفقا لشبكات التقييم المحددة. أما بالنسبة لعملية التكوين في مجال التكنولوجيا والرقمنة التي تعد متطلبا أساسيا للتعلم التنظيمي في ظل عصر المعرفة والذي تمثله عبارة "ألتزم بحضور الدورات التكوينية حول التطبيقات التكنولوجية والرقمية" التي جاءت بمتوسط حسابي قدر (3.88) وانحراف معياري (0.89) يمكن تفسيرها بسعي وحرص الأساتذة على الالتزام بمتطلبات التعليم الإلكتروني في إطار عصرنة قطاع التعليم العالي، فتكوين الأساتذة في مجال التكنولوجيا يندرج ضمن الاهتمامات المحورية للتحويل الرقمي للجامعة.

فحتى يستطيع الأستاذ تقديم تعليم مبتكر متميز يعتمد على طرق التدريس الحديثة ويتمكن من إنشاء وتنظيم محتويات تعليمية للطلبة عبر المنصات الرقمية بطرق تفاعلية وتعزيز التواصل الرقمي مع الطلبة، لا بد من إعداده في مجال الرقمنة.

وهو وما يعكس من جهة أخرى رؤية الجامعة نحو تطوير التعليم والتزامها بإجراء الإصلاحات اللازمة خاصة تأكيدها على أن يشمل التكوين الأساتذة القدامى والجدد وذلك من خلال منصة petadic التي تختص بتكوين الأساتذة حول تكنولوجيا الإعلام والاتصال والممارسات البيداغوجية لفائدة الأساتذة الجامعيين حديثي التوظيف لتضم بعد ذلك حتى الأساتذة القدامى.

حيث يهدف هذا التكوين إلى تطوير الكفاءات في مجال التكنولوجيا التعليمية لدى الأستاذ الباحث المستقبلي، من خلال تزويده بالمنهج المناسبة التي تمكنه من دمج تكنولوجيا الإعلام والاتصال في ممارساته البيداغوجية الجامعية وتسمح له بتقديم دروس تعليمية هجينة ذات جودة تماشيا مع متطلبات التعليم العالي في عصر الرقمنة.

وفي المقابل حصلت عبارة "يشجعي نظام الحوافر بالجامعة على الانضمام لبرامج التكوين وتعزيز قدراتي" على متوسط حسابي قدر بـ: (3.72) وانحراف معياري (1.07) وهو ما يمكن تفسيره بأن نظام الحوافر مهم وله تأثير كبير على توجيه سلوك الأساتذة، ومن بين أهم الحوافر التي يمكن أن تعتمد عليها الجامعة في تعزيز ثقافة التكوين عند الأساتذة نذكر:

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية واختبار الفرضيات

- تخفيف الأعباء التدريسية على الأستاذ من خلال تخفيض عدد ساعات التدريس وتوزيع المهام التدريسية بشكل عادل.
 - استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية للتقليل من الوقت المستغرق في الطريقة التقليدية للتدريس.
 - الترقية من خلال ربط الانضمام والمشاركة في برامج التكوين بفرص الحصول على درجات أكاديمية... وغيرها
- وفي هذا السياق نستحضر نظرية شستر برنارد حول النظام التعاوني الذي يؤكد فيها على أن "تعاون الفرد على تحقيق أهداف التنظيم يتطلب وجود مغريات تحفز على العطاء والعمل، وأن نجاح التنظيم في إدارة الحوافز يتوقف على التكامل والتناسق بين الحوافز المعروضة من ناحية وبين المساهمات المتوقعة من الأعضاء من ناحية أخرى." (السلمي، 1980)
- وأخيرا تأتي عبارة "ألتمت بحضور الدورات التكوينية للجامعة حول اللغة الإنجليزية." بأدنى متوسط حسابي مقارنة بالفقرات الأخرى قدر بـ: (3.45)، وانحراف معياري (1.02) وهو ما يظهر رغبتهم في تحسين مهاراتهم اللغوية والتزامهم بمواصلة المسعى الإصلاحي الذي باشرته وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الهادف إلى تعزيز مكانة اللغة الإنجليزية في الجامعة كضرورة حتمية للارتقاء بالجامعة الجزائرية إلى مصاف الجامعات الدولية.

وفي هذا الصدد لا يمكن تجاهل جهود الجامعة في تحقيق ذلك بإلزام كل الأساتذة بالتسجيل في مراكز التكوين المكثف للغات، ومنصة **Dual index** التي سخرت لتطوير قدرات ومهارات الأستاذ اللغوية.

2. تحليل درجات مفردات العينة حول بعد الصحة والسلامة المهنية

جدول رقم (27): يوضح درجات مفردات العينة حول بعد الصحة والسلامة المهنية

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يتوفر فضاء الجامعة على ظروف فيزيقية ملائمة: نظافة، تنظيم، مساحات خضراء	14	91	45	44	15	3.22	1.08	محايد
		6.7	43.5	21.5	21.1	7.2			
2	تتوفر قاعات التدريس بالجامعة على مقومات الأمن والسلامة المهنية.	12	70	56	51	20	3.01	1.09	محايد
		5.7	33.5	26.8	24.4	6.6			
3	في ظل التوجه نحو فتح المخابر ليلا توفر الجامعة خدمات أمنية لحماية الأساتذة	11	29	91	49	29	2.73	1.04	محايد
		5.3	13.9	43.5	23.4	13.9			

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية واختبار الفرضيات

محايد	0.91	2.95	13	45	99	44	8	التكرار	تتوفر مختبرات البحث على معدات الوقاية والسلامة المهنية.	4
			6.2	21.5	74.4	21.1	3.8	النسبة		
غير موافق	1.10	2.42	49	68	54	31	7	التكرار	مساحة مكتب العمل وتجهيزاته تشعري بالراحة وتحفزني على الأداء.	5
			23.4	32.5	25.8	14.8	3.3	النسبة		
غير موافق	0.96	1.99	75	80	38	13	3	التكرار	توفر الجامعة فضاءات لاستراحة الأستاذ وتجديد نشاطه.	6
			35.9	38.3	18.2	6.2	1.4	النسبة		
محايد	1.03	2.72	الاتجاه العام							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات (v26) spss

يتبين لنا من خلال الجدول أن اتجاه مفردات العينة نحو أغلب العبارات المتعلقة بهذا البعد هو اتجاه محايد حيث كان الاتجاه العام يساوي (2.72) وانحراف معياري (1.03) وقد تحصلت عبارة "يتوفر فضاء الجامعة على ظروف فيزيقية ملائمة (نظافة، تنظيم، مساحات خضراء) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.2) وانحراف معياري (1.02) ويمكن تفسير ذلك بتركيز الأساتذة على جوانب أخرى في بيئة العمل تكون أكثر أهمية بالنسبة اليهم، مثل فرص التطوير المهني والدعم الإداري اللازم في تحقيق ذلك، التركيز على العملية التعليمية والتكوينية أكثر من التركيز على الظروف التي تتم فيها...الخ.

غير أنه لا يمكن إنكار أهمية هذا الجانب وضرورة التزام الجامعة بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه أفرادها، ذلك أن توفير بيئة فيزيقية خالية من الفوضى ونظيفة وغنية بالمساحات الخضراء، تساعد في تحسين صحة الأستاذ النفسية والتخلص من الضغط النفسي الذي يولد التوتر والقلق ويخلق ظواهر تنظيمية أخرى غير مرغوب بها، مثل الغياب والتأخر عن العمل نتيجة عدم القدرة على التكيف مع بيئة العمل غير الملائمة، ويمكن توضيح أهمية هذه الظروف الفيزيقية كالاتي:

- النظافة ودورها في توفير حماية الأستاذ من الأمراض المهنية وهو ما تم ملاحظته إذ أن هناك توفير حاويات رمي الأوساخ في كل أرجاء الجامعة، تنظيم قاعات التدريس ومكاتب الأساتذة بشكل دوري، منع التدخين في مكان العمل.
- التنظيم في كل أرجاء المؤسسة يشعر الأستاذ بالراحة وحرية الحركة والتنقل ويكون أكثر قدرة على التركيز.
- المساحات الخضراء وهي تعكس تبني الجامعة لممارسات بيئية واعية (صداقة مع البيئة)، وهي تؤثر على رفاهية الأستاذ فالجلوس في بيئة طبيعية يساعد على الاسترخاء والتخلص من ضغوط قاعات التدريس.

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية واختبار الفرضيات

في حين تحصلت عبارة " تتوفر قاعات التدريس بالجامعة على مقومات الأمن والسلامة المهنية" على متوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (1.09) وهو ما يمكن تفسيره باختلاف تقييم الأساتذة لسلامة هذه القاعات بناء على تجارهم الشخصية، خاصة وأن تصميم هذه القاعات يختلف من كلية لأخرى من خلال ما تم ملاحظته في الدراسة لاستطلاعية، إضافة إلى أن بعض الأساتذة لا يعرفون المعايير اللازمة والمحددة للحكم على توفر شروط الصحة والسلامة المهنية في قاعات التدريس، مما يجعلهم يتخذون موقفا محايدا.

وفي المقابل يمكن القول، على الرغم من عدم وضوح موقف مفردات العينة حول هذا الأمر، إلا أنه لا يمكن أن ننكر التزام الجامعة بتحقيق الشروط العامة لتوفير الصحة والسلامة المهنية بمختلف فضاءاتها خاصة قاعات التدريس لأن ذلك يساهم في:

- حمايتها من المساءلة القانونية ويعزز موقفها عند وقوع حادث استثنائي، وتقليل الحوادث، ما يخفف من تكاليف الرعاية والتعويض وتوجيهها نحو تقديم خدمات اجتماعية أخرى للأساتذة وذوهم تزيد من دافعيتهم للعمل وتحقق رفاههم الاجتماعي.

- زيادة فعالية العملية التعليمية بشكل كبير، فكلما كانت هذه القاعات صحية وآمنة خالية من مسببات الحوادث، يشعر فيها كل من الأستاذ والطالب بالراحة والطمأنينة، ويقل معدل الغياب ويسهل على الأستاذ تقديم المعرفة ويتحسن تركيز واستيعاب الطلبة.

أما فيما يخص توفر مخابر البحث بالجامعة على شروط الصحة والسلامة المهنية والتي تمثلها عبارة "توفر مخابر البحث بالجامعة على معدات الوقاية والسلامة المهنية" جاءت بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (0.91) وهو منخفض مقارنة بالعبارات الأخرى، يعزى ذلك أن أغلبية أفراد العينة هم من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وهذا الأمر يتجاوز تخصصاتهم، وبالتالي ليست لهم المعلومات الكافية حول الوضع الفعلي للمختبرات البحثية مما يجعلهم غير قادرين على تقييم الوضع بصدق.

إلا أن هذا لا ينفي توفر هذه الشروط في المختبرات البحثية وهو ما يفسر التزام إدارة الجامعة بمسؤوليتها في خلق بيئة آمنة للأساتذة والطلبة في هذه المختبرات وحمايتهم من المخاطر المحتملة أثناء إجراء البحوث والتجارب، فالمختبرات العلمية من أهم الوسائل التعليمية في العلوم التطبيقية ومركزا لتطبيق المعرفة والاستكشاف والإبداع، يتم التعامل فيها مع مواد خطيرة وأجهزة ميكانيكية وكهربائية مكشوفة يتطلب التعامل معها بحذر، لذا فعدم توفر شروط السلامة فيها يؤدي إلى ارتفاع معدلات وقوع الحوادث.

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية واختبار الفرضيات

وتهو ما تؤكد المعلومات التي تم الحصول عليها من بعض الأساتذة أصحاب التخصصات العلمية عند توزيع الاستبانات في المرحلة التجريبية، حيث أكدوا على توفر أهم متطلبات وشروط السلامة والتي تشمل على: أنظمة إنذار، ملصقات ولوحات إرشادية توضح كيفية التعامل مع المواد والأجهزة، طفايات الحريق اليدوية، خزانات الإسعافات الأولية.

في حين جاءت عبارة "في ظل التوجه نحو فتح المكتبات والمخابر ليلا توفر الجامعة خدمات أمنية لحماية الأساتذة" بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (1.04) ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم وجود معلومات كافية وواضحة عند كل الأساتذة حول طبيعة الخدمات الأمنية التي توفرها الجامعة في هذا الأمر، كما يمكن إرجاع ذلك إلى اختلاف وجهات النظر بين الأساتذة حول هذا التوجه فعلى الرغم من الإيجابيات التي يحققها من تعزيز فرص البحث العلمي والبحث في بيئة هادئة، خلق بيئة تعليمية مستمرة. إلا أن هناك من يعتبر هذا القرار غير مناسب ويرفض العمل في الفترة الليلية كون ذلك يشعرهم بالقلق بشأن الأمن ويسبب لهم ضغطا نفسيا إضافيا، نتيجة عدم القدرة على تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، فهذه الفترة هي جزء مهما في الحياة الخاصة حيث تخصص للراحة الشخصية والتخلص من التزامات التدريس والتركيز على أداء التزاماتهم الأسرية من أجل المحافظة على استقرارهم الأسري ما يؤدي إلى إجابات سلبية حول هذه العبارة.

وترتبط سلبية اتجاه الأساتذة نحو عبارة "مساحة مكتب العمل وتجهيزاته تشعرني بالراحة وتخفني على الأداء" التي جاءت بمتوسط حسابي منخفض قدر بـ: (2.42) وانحراف معياري (1.10) بغياب رضى الأساتذة عن وضع مكاتب العمل، تفتقر إلى مبادئ التصميم الأروغونومي التي تجعل العمل أكثر سهولة. وهو ما تؤكد ملاحظات الباحثة التي تدرس في الجامعة محل الدراسة منذ سنة 2014، فهناك من الأساتذة من لديهم مكاتب جماعية مع صغر المساحة وهو ما يؤدي إلى فقدان الأستاذ لنوع من الخصوصية والارتياح عند استراحتة مثلا أو إجراء مكالمات هاتفية، كذلك زيادة معدل القلق والتوتر، فوجود عدد من الأفراد في مساحة صغيرة يخلق الضغط، كما أن هناك من ليس له مكتبا بالأساس.

ومن هذا المنطلق فعلى إدارة الجامعة إعادة النظر في تصميم مكاتب عمل الأساتذة بما يضمن توفرها على شروط تجعلها مكانا مريحا ومنتحا يساعده على الأداء الجيد من خلال:

- توفير مكاتب فردية.

- المساحة المرنة التي تساعد على الحركة والتنقل بكل أريحية.

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية واختبار الفرضيات

- تصميم تجهيزات مثل كراسي الجلوس التي تتضمن مسند للظهر وداعم للرقبة وإمكانية التحكم في ارتفاعه، مما يسهم في المحافظة على صحته الجسمية مثل: آلام الظهر.

- وضع الأجهزة في مواقع مريحة تكون في المتناول.

ويرجع الاتجاه السلبي لمفردات العينة حول "توفير الجامعة فضاءات لاستراحة الأستاذ"، حيث جاءت هذه العبارة بمتوسط حسابي منخفض جدا (1.99) وانحراف معياري (0.96) لعدم تقدير والتزام الجامعة برفاهية أعضاء هيئة التدريس وأهمية مثل هذه الفضاءات ولا تعتبرها جزءا من استراتيجياتها في تحسين بيئة العمل، إلى جانب غياب ثقافة تنظيمية تركز على تلبية مثل هذه الحاجات وترتكز فقط على العمل المستمر. فالجامعة رغم مجهوداتها التي تبذلها في سبيل تحسين بيئة العمل إلا أنها لم تنجح في تطبيق هذه التجربة، لذا يمكن القول بأنه من مسؤولية الإدارة العليا التوجه نحو فهم أعمق لاحتياجات أفرادها ومحاولة قياس مدى رضا الأساتذة عن غياب فضاءات الاستراحة من أجل أخذ الإجراءات اللازمة لتحسين تجربتها في هذا المجال.

فالنقاشات التي تمت مع الأساتذة حول هذا الموضوع تعكس استيائهم وشعورهم بنوع من الحرمان، خاصة عند استخدامهم لمبدأ المقارنة بين تجاربهم حول هذا الموضوع وتجارب الجامعات الأخرى، وهو ما يعزز شعور بعدم الرضى الوظيفي وغياب الانتماء والولاء التنظيمي للجامعة.

وهذا ما تؤكده نظرية المقارنة الاجتماعية في علم النفس الاجتماعي التي وضعها **Festinger** "التي توضح مقارنة الأفراد لأنفسهم مع الآخرين الذين هم أعلى أو أدنى، وكيف تؤثر هذه المقارنة على كيفية تفكيرهم وإحساسهم، موضحا أن المقارنة الاجتماعية السالبة تؤدي دورا في الشعور بالاكتئاب." (الليحاني، 2020، صفحة 79) ونظرية العدالة لآدمز **Stacy Adams** والتي ترى أن درجة الرضا الوظيفي الذي يشعر به الموظف تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها العامل لوظيفته، مقارنة بالعوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات. " (بغو و خلاصي، 2017، صفحة 85)

فالأستاذ يسعى لتقديم أداء جيد سواء تعلق بالعملية التدريسية، الأعمال الإدارية والبحثية في سبيل تحقيق الهدف العام للجامعة التي ينتمي إليها بكفاءة وفعالية وفي المقابل يجد نفسه يفتقد إلى أبسط المتطلبات للتخفيف من ضغوطات هذه الأعباء وهو ما يؤدي إلى تراجع معدل الرضى الوظيفي لديه.

ويعكس هذا الاتجاه السلبي أيضا عدة جوانب نفسية واجتماعية ترتبط بتحقيق رفاهية الأستاذ، ويظهر ذلك من خلال حاجة الأساتذة إلى الراحة والابتعاد عن ضغوط العمل ما يقلل من معدل القلق المهني، تعزيز الصحة العامة، فتوفر مرافق رياضية مثلا يساعد في تحسين اللياقة البدنية وتقليل معدل الأمراض المهنية إضافة إلى

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية واختبار الفرضيات

تجديد الطاقة والتركيز، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي (القدرة على التدريس والبحث)، ومن بين فضاءات الاستراحة التي يحتاج إليها أعضاء هيئة التدريس بالجامعة نذكر المرافق الرياضية، المساحات الخضراء، مطاعم صغيرة، غرف للاستراحة... الخ.

مما سبق يمكن القول إن مستويات الإجابة حول بعد الصحة والسلامة المهنية بالجامعة محل الدراسة يعكس ضعفا نسبيا، ما يمكن إرجاعه عموماً إلى:

- عدم وجود سياسات واضحة تدعم الصحة والسلامة المهنية في الجامعة.
- ضغوطات التركيز على الجوانب الإدارية والأكاديمية وإغفال جوانب السلامة المهنية كجزء لا يتجزأ من البيئة التعليمية تؤثر تأثيراً مباشراً على الأداء الكلي للجامعة.

3. تحليل درجات مفردات العينة حول بعد الحوافز

جدول رقم (28) يوضح درجات مفردات العينة حول بعد الحوافز

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله.	25	99	43	9	3.74	1.03	موافق
		12	47.4	20.6	4.3			
2	تقدم الجامعة الدعم والمساندة المعنوية للأساتذة في الظروف الخاصة.	7	47	74	18	2.82	0.99	محايد
		3.3	22.5	35.4	8.6			
3	تحرص الجامعة على تكريم الأساتذة اللذين تم ترقيتهم في الرتبة العلمية.	28	90	48	15	3.42	1.10	موافق
		13.4	43.1	23	7.2			
4	تحرص الجامعة على تكريم الأساتذة في عيد المرأة بناء على الاستحقاق والأقدمية	9	38	96	28	2.82	1.02	محايد
		4.3	18.2	45.9	13.4			
5	تقدم الجامعة خدمة السكن الوظيفي للأساتذة ممن تتوفر فيهم الشروط.	24	76	70	15	3.33	1.06	محايد
		11.5	36.4	33.5	7.2			
6	تركز الجامعة على مبدأ الاستحقاق والجدارة في تولي المناصب الإدارية العليا.	10	32	92	35	2.72	1.06	محايد
		4.4	15.3	44	16.7			
7	نظام الحوافز بالجامعة عادل ويشجعني على تقديم الأفضل.	12	44	80	23	2.87	1.05	محايد
		5.7	21.1	38.3	11			
	الاتجاه العام					3.06	1.04	محايد

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات (v26) spss

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية واختبار الفرضيات

أظهرت النتائج الواردة في الجدول أن اتجاه مفردات العينة حول أغلب العبارات هو اتجاه محايد، حيث بلغ الاتجاه العام (3.06) وانحراف معياري (1.04) إلا أن اتجاهات الأساتذة كانت إيجابية فيما يتعلق بعبارة "يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد المبذول" التي تحصلت على أعلى متوسط حسابي قدر بـ: (3.74) وانحراف معياري (1.03) ويمكن تفسير هذه النتيجة بتقدير واعتراف الجامعة بالجهود التي يبذلها أساتذتها في تحقيق أهدافها المتعلقة بالتعليم والبحث العلمي، وتركيزها على تعزيز شعورهم بالرضا والاستقرار الوظيفي والشعور بالأمان.

وهو ما تؤكد عليه نظرية القيمة التي قدمها ادوين لوك (Edwin Locke) "إذ اعتبر أن العوامل الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على أن يقدم للفرد العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية، فكلما شعر الفرد بأنه يتحصل على عوائد ذات قيمة ومنفعة كان راضيا." (الدرسي، 2023، صفحة 14)

فالأجر هو عبارة عن تعويض مالي يتلقاه الأستاذ مقابل جهوده، والأجر الذي يتناسب مع هذه الجهود يعتبر حافزا يعزز من دافعيته للعمل كونه يقع في مقدمة الحاجات الأساسية التي يسعى إليها الأستاذ من وراء عمله. وحصوله على هذا الأجر يمكنه من إشباع حاجاته الأساسية من مأكّل، ملابس، رعاية صحية... وغيرها وفي هذا السياق تظهر أهمية نظرية ماسلو لتدرج الحاجات التي ترى أن للفرد حاجات أساسية تتطلب الإشباع وهي ترتبط باستمرار حياته، وقد وضعها في قاعدة الهرم لضرورتها، وأن الحاجات غير المشبعة للفرد تسبب له توترا وتؤثر على سلوكه.

لذا يمكن القول إن نجاح نظام الحوافز المادية (الأجر) وقدرته على توجيه سلوك أعضاء هيئة التدريس نحو خدمة الجامعة لبلوغ أهدافها، تحقيق جودة أداؤها، وتطويرها يجب أن يقوم على منهج سليم ومقومات أساسية أهمها دفعه في الوقت المحدد، لأن أي تأخر في ذلك يؤدي إلى تراجع وتأخر في إشباع حاجاته، وهو ما يؤثر على حياتهم الشخصية، ويؤدي إلى حالة من القلق المالي الذي يسبب مشاكل نفسية مثل: الاكتئاب وحتى اجتماعية تتعلق بعدم القيام بالتزاماته المالية اتجاه أسرته فتضطرب العلاقات الأسرية.

بينما جاءت عبارة "تحرص الجامعة على تكريم الأساتذة الذين تم ترقيتهم في الرتبة العلمية." بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.10) وهو ما يعكس تعزيز الجامعة لثقافة التميز والاعتراف بالكفاءات العلمية وتقديرا لجهودها الأكاديمية التي تسهم في تطوير الجامعة، فترقية الأساتذة هي إثباتا واضحا على تميزهم من خلال نشاطاتهم الأكاديمية سواء المحلية أو الدولية والمرتبطة بأبحاثهم العلمية ونشرها في مجالات رصينة، جهودهم التدريسية وحتى ما يتعلق بخدمة المجتمع.. وغيرها.

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية واختبار الفرضيات

وما تجدر الإشارة إليه أن هذا التكريم يكون من خلال تنظيم حفلا تكريميا يشكل مناسبة هامة تجتمع فيها الأسرة الجامعية وتميزه أجواء من الفخر والاعتزاز، تملأه مشاعر الاحترام والتقدير، ما يسهم في تعزيز الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة ويزداد الالتزام اتجاه أهدافها، ويكون حافزا لبقية الأساتذة لمواصلة مساراتهم العلمية بكل طموح وأمانة.

وفي المقابل يمثل هذا التكريم خطوة إيجابية نحو تحسين الروابط الاجتماعية بين الإدارة ومننتسيبها من أعضاء هيئة التدريس مما يخلق مناخ تنظيمي إيجابي يساعد على الأداء الجيد. غالبا ما يكون هذا التكريم في حفل اختتام السنة الجامعية الذي يشرف عليه مدير الجامعة وعمداء الكليات وبحضور أعضاء هيئة التدريس الطاقم الإداري، الطلبة وهو ما تقوم به جامعة قلمة في كل نهاية سنة جامعية.

وأظهرت النتائج حول عبار "تقدم الجامعة خدمات السكن الوظيفي للأساتذة لمن تتوفر فيهم الشروط." والتي جاءت بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.06) ويمكن تفسير ذلك بتباين وجهات نظر الأساتذة حول أهمية السكن الوظيفي مما يجعلهم يتجنبون التأكيد على ذلك أو رفضه، هذا بالإضافة إلى أن هناك من الأساتذة من لا يحتاج إلى سكن وظيفي بسبب قرب مكان العمل من مكان إقامته.

إلا أن هذا لا ينفي وجود فئة معتبرة من الأساتذة يحتاجون إلى هذا السكن وحرص الجامعة على توفيره من أجل تحسين جودة حياته، ذلك أن توفير بيئة سكنية مريحة يساعد على زيادة استقرار الأستاذ وتقليل الضغوطات اليومية، مما يؤدي إلى دعم صحته النفسية.

هذا ويسهم توفير السكن الوظيفي لمن تتوفر فيهم الشروط في تخفيف الأعباء المالية إذ يقلل من تكاليف الإيجار وإنفاق الموارد المالية في إشباع حاجات أخرى تزيد من أداء الأستاذ مثل مشاركته في تظاهرات علمية أو مشاريع بحثية، وحتى في تطوير مهاراته الأكاديمية مثل الدورات التدريبية لتعلم اللغات.

ويرتبط توفير السكن الوظيفي للأستاذ بتوفير الجهد والوقت، فالسكن القريب يقلل من الوقت المستغرق في الوصول إلى الجامعة والتأخيرات المحتملة مما يزيد من التزام الأستاذ بالوقت المحدد لأداء مهامه الأكاديمية مثل مواعيد المحاضرات والاجتماعات.

أما بالنسبة للعبارات التي كانت مفردات العينة حولها في اتجاه محايد وهي عبارة "تقدم الجامعة الدعم والمساندة المعنوية للأساتذة في الظروف الخاصة." التي جاءت بمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (0.99) ويرجع ذلك لعدم وضوح الاتجاه العام للأساتذة بشأن هذا النوع من الدعم والمساندة نظرا لعدم توفر رؤية واضحة عن أنواع الدعم التي تجعل الأستاذ لا يستطيع تأكيد موقفه وتقييم فعاليته وتأثيره.

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية واختبار الفرضيات

إلا أن هذا لا ينفى حرص الجامعة على تعزيز روح الانتماء للمؤسسة وتقوية الروابط بين الأساتذة والإدارة والزملاء، إذ يشعر الأساتذة بأهم جزء منها تدعمهم في الأوقات الصعبة ويظهر هذا بقوة في رسائل التعزية التي نجدها في الصفحة الرسمية للجامعة على الفيسبوك (جامعة 8 ماي 1945 قالمه) في حالة وفاة أحد أقارب الأستاذ، وهو ما تؤكد نظرية Z لوليام أوتشي التي تهتم بالجانب الإنساني وتؤمن بوجود علاقة متينة بين أفراد المنظمة الواحدة ما يزيد من مستوى الثقة والمودة في العمل.

تليها عبارة "تحرص الجامعة على تكريم الأستاذات في عيد المرأة بناء على الاستحقاق والأقدمية." جاءت بمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (1.02) وهو ما يمكن إرجاعه إلى تفاوت وتباين التجارب الشخصية للأساتذة المتعلقة بهذا الأمر، أو بسبب اعتبار أن هذه المعايير غير عادلة ويجب أن يكون التكريم أكثر شمولاً ويعكس تقديراً واعترافاً بجهود المرأة في البحث والتعليم بغض النظر عن الدرجة والرتبة العلمية خاصة عندما يكون التكريم في يوم عالمي 8 مارس من كل سنة وهو يوم للاعتراف بحقوق المرأة وإنجازاتها في مختلف المجالات. لتأتي عبارة "نظام الحوافر بالجامعة عادل ويشجعني على تقديم الأفضل" جاءت بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (1.05) ويعزى ذلك إلى أن نظام الحوافر بالجامعة غير واضح ومعاييره غير محددة بدقة ومفهومة، فلا يستطيع الأساتذة تقييم النظام بشكل إيجابي، فعدم شعور الأستاذ بموضوعية نظام الحوافر وارتباطها بمستوى أدائه يجعله يشكك فيها ويفقده الثقة وتسبب له الإحباط.

وأخيراً عبارة "تركز الجامعة على مبدأ الجدارة والاستحقاق في تولي المناصب الإدارية العليا" بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (1.06) ويمكن إرجاع ذلك لوجود عوامل أخرى تؤثر على عملية التعيين وتجعل الجدارة والاستحقاق ليست معايير كافية لتولي هذه المناصب بل توجد عوامل أخرى أهمها الخبرة التي تمنح الشخص القدرة على توليها وإدارتها بشكل جيد، خاصة وأن الأساتذة ذوي خبرة أكاديمية طويلة لديهم مهارات قيادية وتنظيمية وإدارية تمكنهم من التعامل بشكل أفضل مع طبيعة المهام التي تتطلبها هذه المناصب.

عموماً يشير بعد الحوافر إلى وجود رضى جزئي وغير متوازن بين ما تقدمه الجامعة وبين تطلعات الباحثين، فنظام الحوافر بالجامعة يلعب دوراً مهماً في توجيه سلوك أعضاء هيئة التدريس، يؤثر على مستوى أدائهم لذا تظهر حاجة الجامعة إلى وضع نظام حوافر فعال يقوم على وجود حوافر متنوعة تناسب مع طموحاتهم وحاجاتهم من جهة وتحقق فيه شروط العدالة من جهة أخرى، إضافة إلى أن يتسم نظام الحوافر بالمرونة حتى يتم تعديله وفقاً للتغيرات والمستجدات التي تحدث في السياسات الأكاديمية وفي مستوى أداء الأستاذ بشكل دوري لتستطيع تلبية احتياجاته بشكل أفضل يعزز رضاه ويضمن نجاح التحفيز في توجيه سلوكه نحو ما تتطلع إليه الجامعة.

بعد تحليل الأبعاد الثلاثة لتغيير التطوير التنظيمي يمكن القول إن:

- التعلم التنظيمي يتمتع بمستوى استجابة مرتفعة نسبياً، مما يعكس وعياً بأهمية هذه العملية عند مفردات العينة ودورها في تنمية وتطوير قدراتهم..

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية واختبار الفرضيات

- يعكس بعد الصحة والسلامة المهنية ضعفا نسبيا في مؤشرات الصحة والسلامة المهنية في الجامعة محل الدراسة، ما قد يؤثر سلبا على شعور الأساتذة بالأمن والاستقرار، والرضى الوظيفي.
- نظام الحوافز يُقيم على أنه غير مستقر وغير عادل بشكل كافٍ خاصة فيما يتعلق بالتعيينات الإدارية والتحفيز العام.

ثانيا: تحليل نتائج متغير التطوير التنظيمي

1. تحليل درجات مفردات العينة حول بعد تمكين الأستاذ الجامعي

جدول رقم (29): يوضح درجات مفردات العينة حول بعد تمكين الأستاذ الجامعي

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تساعدني الدورات في اللغة الإنجليزية من سهولة النشر في المحلات الدولية المفهرسة	التكرار	16	70	81	30	12	3.23	0.98
		النسبة	7.7	33.5	38.8	14.4	5.7		
2	تعزز الدورات التكوينية في اللغة الإنجليزية من كفاءتي في التدريس بهذه اللغة.	التكرار	17	68	81	29	14	3.22	1.01
		النسبة	8.1	32.5	38.8	13.9	6.7		
3	أتمتع بالمهارات الكافية للتعامل مع مختلف البرمجيات التكنولوجية.	التكرار	30	114	33	30	2	3.97	0.93
		النسبة	14.4	54.5	15.8	14.4	1		
4	أحرص في تدريسي للطلبة على إدراج أساليب وطرق التعلم الإلكتروني.	التكرار	35	122	36	14	2	3.83	0.82
		النسبة	16.7	58.4	17.2	6.7	1		
5	أهتم بإنجاز الأبحاث العلمية التي تساهم في خدمة وتطوير المجتمع.	التكرار	45	130	26	6	2	4.00	0.74
		النسبة	21.5	62.2	12.4	2.9	1		
6	أحرص على مشاركتي في النشاطات و التظاهرات الموجهة لخدمة المجتمع.	التكرار	38	121	39	10	1	3.89	0.77
		النسبة	18.2	57.9	18.7	4.8	0.5		
	الاتجاه العام						3.64	0.88	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss(v26)

يتبين لنا من خلال النتائج الموضحة في الجدول أن اتجاه مفردات العينة حول بعد تمكين الأستاذ الجامعي هو اتجاه إيجابي حيث يقدر الاتجاه العام بـ: (3.64) وانحراف معياري (0.88) وقد تحصلت عبارة "أهتم بإنجاز الأبحاث العلمية التي تساهم في خدمة وتطوير المجتمع" على أعلى متوسط حسابي (4) وانحراف معياري (0.74) ما يشير إلى وجود اتفاق كبير بين مفردات العينة حول هذه العبارة وارتفاع درجة الموافقة، وهو ما يدل على توفر عنصر الكفاءة المهنية عند أساتذة جامعة قالمة التي تمكنهم من أداء مهامهم الأكاديمية المرتبطة

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية واختبار الفرضيات

بالتدريس والبحث العلمي دون الانفصال عن الالتزام بمسؤولياتهم اتجاه مجتمعهم لإحداث التغيير الإيجابي ودفع عجلة التنمية.

فمن خلال توجيه أبحاثه نحو دراسة المجتمع وخدمته يعزز من تواصل الجامعة بالمجتمع وتحقيق التكامل بينها وبين الأنساق الاجتماعية الأخرى، ما يساعد على تحديد احتياجات المجتمع وتوجيه الجهود الأكاديمية نحو مجالات متنوعة في تشخيص الواقع الاجتماعي. فالأستاذ من منظور النظرية الوظيفية هو أحد أجزاء النسق الاجتماعي وهو مطالب بأداء مجموعة من الأدوار المتواصلة لتفعيل مشاركته الاجتماعية وزيادة تكيفه مع مجتمعه حتى يتحقق استقرار وتوازن النظام الاجتماعي.

وترتبط مهمة إنجاز الأبحاث العلمية التي تسهم في خدمة وتطوير المجتمع بمشاركة الأستاذ الجامعي أيضا في "النشاطات/التظاهرات العلمية الموجهة لخدمة المجتمع"، وجاءت هذه العبارة بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.77) وذلك من خلال نشر نتائج أبحاثه في مختلف التظاهرات العلمية (ملتقيات، ورش عمل) مما يزيد من الوعي حول مختلف القضايا المجتمعية. خاصة وأن هذه التظاهرات تكون بحضور جهات مختصة ومسؤولين، مما يجعلهم يستندون إلى هذه النتائج واستشارات أهل الاختصاص في وضع السياسات العامة اعتمادا على معطيات علمية موضوعية.

وأظهرت عبارة "أتمتع بالمهارات الكافية للتعامل مع البرمجيات التكنولوجية" التي جاءت بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.93) أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعة محل الدراسة لديهم مستوى تمكين رقمي يعزز أدوارهم التعليمية والبحثية في ظل التحولات الرقمية التي تشهدها جامعات القرن الواحد والعشرين وتغير خصائص البيئة التعليمية، ما يجعلهم قادرين على التحكم في أساليب وطرق التعليم الإلكتروني.

ويظهر ذلك من خلال عبارة "أحرص في تدريسي للطلبة على إدراج أساليب وطرق التعلم الإلكتروني: زووم، منصة موودل" حيث تحصلت على متوسط حسابي مرتفع (3.83) وانحراف معياري (0.82) وهو ما يهيئ بيئة تعليمية تفاعلية تساعد في تحقيق أهداف العملية التعليمية بكفاءة وفعالية، حيث تساعد الأستاذ على تصميم محتوى تعليمي جذاب يتماشى مع احتياجات ورغبات الطالب، ويتيح للطالب الوصول إلى المحتوى التعليمي بدون التقيد بعامل الزمان والمكان فيجعل عملية التعلم سهلة، ويستطيع تنمية مهاراته وقدراته في الاتصال عبر الوسائط الإلكترونية الحديثة.

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية واختبار الفرضيات

من هذا المنطلق لا يمكن تجاهل دور وأهمية الدورات التكوينية التي تقدمها الجامعة لمنتسبيها في هذا المجال كونها تساهم إلى حد بعيد في إعداد الأستاذ لتحقيق هذا المستوى من التحكم والقدرة على التحرر من قيود التعليم التقليدي.

أما فيما يتعلق بأهمية الدورات التدريبية في تعزيز قدرة الأستاذ على النشر باللغة الإنجليزية وحتى التدريس بهذه اللغة فقد كانت إجابات مفردات العينة في اتجاه إيجابي حيث تحصلت عبارة "تساعدني الدورات في اللغة الإنجليزية من سهولة النشر في المجالات الدولية المفهرسة" على متوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (0.98) وهو ما يدل على أهمية مثل هذه الدورات في تطوير المهارات اللغوية للأستاذ، واكتسابه للغة أكاديمية تساعده على الكتابة (فهم القواعد اللغوية، زيادة المفردات، القدرة على التحدث... الخ)، مما يشجعه على إرسال أبحاثه إلى مجلات مرموقة ذات سمعة دولية جيدة لنشرها، فاللغة الإنجليزية هي اللغة الأكاديمية الأكثر استخداما في المجتمع الأكاديمي الدولي ومنه تصبح الخيار الأول في النشر.

ومن منطلق أن الدورات التدريبية في مجال اللغة الإنجليزية ساعدت على تعزيز ثقة الأستاذ بنفسه وتطوير مهاراته اللغوية وزيادة قدرته على النشر في مجلات دولية، فقد ساعدته أيضا على تطوير مهارات التواصل والتحدث بها ما ينعكس إيجابا على قدرته على التدريس بهذه اللغة. وهو ما تؤكد عبارة "تعزز الدورات التكوينية في اللغة الإنجليزية من كفاءتي في التدريس بهذه اللغة." التي تحصلت على متوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.01).

يتبين من النتائج المتعلقة ببعد تمكين الأستاذ الجامعي وجود مستوى مرتفع من التمكين عند أساتذة جامعة قالة والمرتبطة في المقام الأول بالقدرة على خدمة المجتمع، التمكين المتعلق بالقدرة على التحكم في التكنولوجيا الحديثة، أخير ما يتعلق بالقدرة على النشر والتدريس باللغة الأولى عالميا باللغة الإنجليزية أي أن الجامعة استطاعت تحقيق استثمار هام لتطوير ذاتها وضمان قدرتها على التحسين المستمر.

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية واختبار الفرضيات

2. تحليل درجات مفردات العينة حول بعد الأمن الوظيفي

الجدول رقم (30): يوضح درجات مفردات العينة حول بعد الأمن الوظيفي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
1	أشعر بالأمن والطمأنينة أثناء تواجدي بمختلف فضاءات الجامعة.	24	112	43	24	5	3.6	0.93	موافق
		11.5	53.6	20.6	12	2.4			
2	في ظل بيئة العمل الراهنة أشعر بالاستقرار الوظيفي ولا أفكر بتغيير الجامعة	46	87	47	23	6	3.69	1.03	موافق
		22	41.6	22.5	11	2.9			
3	تشجعني سياسة الجامعة على الاهتمام بصحتي وجودة أدائي.	13	58	89	36	13	3.11	0.97	محايد
		6.2	27.8	42.6	17.2	6.2			
4	أشعر بالرضا عن خدمات الجامعة في باب تحقيق الأمن الوظيفي.	10	83	63	40	13	3.18	1	محايد
		4.8	39.7	30.1	19.1	6.2			
5	تؤثر الخلافات وصراعات العمل على تراجع الشعور بالراحة والأمن.	69	116	15	8	1	4.17	0.76	موافق
		33	55.5	7.2	3.8	0.5			
6	يتسم المناخ التنظيمي للجامعة بالإيجابية والتحفيز.	8	58	83	40	20	2.97	1	محايد
		3.8	27.8	39.7	19.1	9.6			
	الاتجاه العام						3.45	0.95	محايد

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (v26) spss

تظهر نتائج الجدول أن اتجاه مفردات العينة حول بعد الأمن الوظيفي هو اتجاه إيجابي، حيث قدر الاتجاه العام بـ: (3.45) وانحراف معياري (0.95) وقد تحصلت عبارة "تؤثر الخلافات وصراعات العمل على تراجع الشعور بالأمن والراحة" على متوسط حسابي مرتفع جدا قدر بـ: (4.17) وانحراف معياري (0.76) وهو ما يشير إلى وجود درجة موافقة عالية حول هذه العبارة واتفاق كبير بين مفردات العينة حولها.

فترجع مستوى شعور الأستاذ بالأمن الوظيفي يرتبط في المقام الأول بالخلافات المستمرة التي تؤدي إلى فقدان الحافز للعمل، فهذه الصراعات تخلق بيئة عمل غير إيجابية وغير مستقرة، تؤدي إلى شعور الأستاذ بالإحباط والقلق والتوتر والتذمر، وأنهم معرضون لخطر هذه الخلافات فهي تؤثر على الأداء الكلي للأستاذ مما يؤدي إلى تقييمات سلبية تؤثر على ترقيته مثلا.

ومن بين العوامل المسببة لهذه الخلافات نذكر:

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية واختبار الفرضيات

- عدم الشعور بالعدالة في توزيع المهام والمسؤوليات البيداغوجية والإدارية.
- ضغوط العمل الناتجة عن عبء العمل وعدم القدرة على تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.
- وجود تضارب في الأدوار والمسؤوليات ما يجعلها غير وظيفية في النظام وهو ما يثبتته بارسونز عند تأكيده على "أن الدور الاجتماعي حتى يحقق المطالب الوظيفية للبناء الاجتماعي يتطلب وجود حد أدنى من التوافق في قدرات وحاجات الأفراد الذين يؤدون دورا معيناً، كما يتلاءم ترتيب الدور مع المطالب البنائية وارتباط الشخص مع مجموعة معينة من الأدوار أثناء الفعل الاجتماعي." (جلول، 2022، صفحة 59)
- لذا تظهر أهمية وضع الجامعة لسياسة واضحة لإدارة هذه الصراعات وتعزيز بيئة عمل إيجابية تشمل:
 - تأصيل مفهوم العمل الجماعي وثقافة التعاون.
 - التأكيد على الشفافية والعدالة في اتخاذ جميع القرارات.
 - عقد اجتماعات دورية لمناقشة قضايا واهتمامات الأساتذة والإجابة عن كل استفساراتهم وبالتالي لا تترك أي مجال للغموض والشك في قراراتها.
- أما عبارة "أشعر بالاستقرار الوظيفي ولا أفكر في تغيير الجامعة" والتي جاءت بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.03) تعكس لنا سياسات وجهود الجامعة في هيمته الظروف المناسبة التي يتطلع لها الأستاذ وتمكنه من تلبية حاجاته، وبالتالي قدرتها على المحافظة عليه في ظل المنافسة حول جذب الكفاءات العلمية من جامعة لأخرى، وينطوي شعور الأستاذ الجامعي بالاستقرار الوظيفي على جوانب مختلفة أهمها استقراره المالي فوجود رواتب ثابتة تتوافق مع جهوده والقدرة على تلبية احتياجاته يشعره بنوع من الأمن المادي، توفر فرص الترقية والتطور المهني... وغيرها.
- هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن استقرار الأستاذ الجامعي يؤثر مباشرة على فعالية أدائه، ذلك أنه يساهم في تحقيق صحته النفسية، فشعوره بالاستقرار وعدم القلق على المستقبل المهني يقلل من الضغط والتوتر، ويجعله يركز على التدريب والبحث وزيادة فرص التطوير والتغيير، فيميل إلى استثمار أوقاته في تنمية وتطوير مهاراته، وهو ما يعبر عن وجود درجة عالية من الرضا الوظيفي، وهو ما تؤكد نظرية العاملين لهرزبرج التي تحدد العوامل المسببة للرضا وترتبط بالعوامل الدافعية الداخلية، والتي في حال توفرها الجامعة بشكل ملائم وإيجابي تؤدي إلى شعور الأستاذ بالاستقرار والرضا وقوة الانتماء مثل: (الأجر، الترقية)، والعوامل الخارجية التي تتعلق بسياسة الجامعة وأنظمتها مثل العلاقات الاجتماعية، ظروف العمل وعدم توفرها يسبب شعورا بالإحباط وعدم الرضى.

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية واختبار الفرضيات

في حين جاءت عبارة "أشعر بالأمن والطمأنينة أثناء تواجدي بمختلف فضاءات الجامعة". بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.93) ما يعكس وجود سياسات واضحة من الإدارة العليا بشأن الأمن تحمي الأستاذ وتشعره بالطمأنينة أثناء تواجده بالحرم الجامعي، أهمها اعتماد أنظمة أمنية تعزز سلامة الأستاذ وتوفر له الدعم عند الحاجة، ومن أمثلة ذلك:

- أعوان الأمن.
- كاميرات المراقبة.
- الإضاءة الجيدة في مختلف الممرات.
- حراسة وتنظيم عملية الدخول ومراقبة مداخل الجامعة مثل استخدام بطاقة الطالب لدخول الطلبة لتجنب دخول غرباء... الخ

وكلها تحمي الأستاذ من التعرض للخطر وأشكال الاعتداءات المختلفة. وفي المقابل تحصلت عبارة "أشعر بالرضا عن خدمات الجامعة في باب الأمن الوظيفي" على متوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (1) وهو مستوى إجابة متوسط، ويعزى ذلك إلى توفر بعض جوانب الأمن الوظيفي ووجود بعض السياسات غير مفعلة التي تتعلق بجوانب أخرى من الأمن.

كذلك تعزى هذه النتيجة إلى توقعات الأستاذ بشأن تعزيز سياسات الأمن الوظيفي أعلى من الواقع المعاش وعدم وجود أنظمة اتصال فعالة بين الإدارة العليا والأساتذة تساهم في نقل انشغالاتهم المتعلقة بهذا الأمر، وكذلك اقتراحاتهم ووجهات نظرهم المختلفة التي قد تساعد في تحسين تجربة الجامعة في هذا المجال، خاصة في ظل الاتجاهات العالمية نحو تحسين ظروف العمل وضرورة التزام الجامعات بتحقيق أمن أعضاء هيئة التدريس.

وتشير النتائج حول عبارة "سياسة الجامعة تشجع على الاهتمام بالصحة وجودة الأداء" التي جاءت بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (0.97) بأن اتجاه مفردات العينة حول هذه العبارة هو اتجاه محايد، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم شعورهم بتأثير ملموس لهذه السياسات على صحتهم وقدرتها على تحقيق جودة أدائهم، وبالتالي عدم القدرة على تقييمهم لها.

كما يمكن إرجاع ذلك أيضا إلى عدم شعور الأساتذة بامتلاكهم للبيانات والمعلومات الكافية لتحديد موقفهم اتجاه هذا الأمر، وهو ما يمكن تفسيره بالرغم من وجود سياسات متنوعة في مجال تعزيز رفاة الأستاذ ودعم الاهتمام بصحته إلا أن درجة الالتزام بتنفيذها تختلف من كلية لأخرى، نتيجة تباين درجة فهم الأساتذة

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية واختبار الفرضيات

لكيفية تطبيق هذه السياسات من ناحية أو نقص الموارد اللازمة البشرية والمادية التي تعيق تنفيذ البرامج الصحية بفعالية وتأثير ذلك على جودة الأداء الأكاديمي من ناحية أخرى.

وهو ما يستدعي حرص الجامعة على إجراء تقييم دوري مستمر للتعرف على نقاط الضعف التي تحتاج إلى التحسين في هذا المجال، وإلى تدعيم سياساتها بتنظيم حملات توعوية صحية داخل الفضاء الجامعي تساعد على زيادة الوعي الصحي وتنمية الثقافة الصحية نحو أهمية الاهتمام بالصحة العامة، إضافة إلى أهميتها في تعزيز مشاركة الأساتذة وتفاعلهم ما يساعد في تطوير البرامج الصحية وجعلها أكثر توافقاً مع متطلباتهم.

وأخيراً جاءت عبارة "المناخ التنظيمي إيجابي ومحفز" بأدنى متوسط حسابي مقارنة بالفقرات الأخرى حول بعد الأمن الوظيفي للأستاذ الجامعي حيث قدر بـ: (2.97) وانحراف معياري (1) ما يعكس عدم وجود رؤية متوازنة حول طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الجامعة، (وجود جوانب إيجابية وأخرى سلبية) ترتبط ببعض جوانب القصور في شعور الأستاذ بدرجة عالية من الأمن والمتعلقة بالجوانب الملائم للعمل.

ومن أشكال هذا القصور نذكر:

- ضعف أنظمة الاتصال بين الإدارة والأساتذة على النحو الذي يضمن حصولهم على المعلومات التي يحتاجونها، مع تعزيز النقاشات والتفاعلات وتبادل الأفكار.
- ضغوط العمل المتعلقة بزيادة الأعباء والمهام الأكاديمية الذي يشعرهم بالإرهاق والتعب.
- النمط القيادي المتبع في الإدارة، فهو يعتبر من أهم المتغيرات التي تؤثر على خلق نوع من الملائمة والتنسيق بين أهداف المنظمة (الجامعة) وأهداف الأستاذ.
- العلاقات الاجتماعية التي تلعب دوراً هاماً في تحسين المناخ الأكاديمي مما يعزز من دافعية الأستاذ، فالعلاقات السلبية أو وجود درجة من الاختلافات والصراعات بين الزملاء، وبين الأساتذة والإدارة يؤدي إلى وجود مناخ غير صحي يؤثر سلباً على أدائهم وهو ما أكدته إجابات الباحثين حول العبارة رقم (5) التي تحصلت على مستوى إجابة مرتفع جداً.

عموماً يمكن القول حول بعد الأمن الوظيفي بالجامعة محل الدراسة أنه بالرغم من وجود شعور عام بالأمان والاستقرار الوظيفي لمفردات العينة، إلا أن عدم وجود مناخ تنظيمي إيجابي ومحفز يمكن أن يكون له تأثيرات عميقة وسلبية على شعورهم بالأمن كونه يخلق ضغوط نفسية تؤدي إلى الشعور بالقلق وانخفاض الروح المعنوية لهم مما يؤدي إلى تراجع في الدافعية والأداء.

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية واختبار الفرضيات

3. تحليل درجات مفردات العينة حول بعد الإدارة بالمشاركة

الجدول رقم (31): يوضح درجات مفردات العينة حول بعد الإدارة بالمشاركة.

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	أحرص على مشاركتي في الاجتماعات البيداغوجية والمداومات.	التكرار	96	102	6	4	1	4.38	0.68
		النسبة	45.9	48.8	2.9	1.9	0.5		
2	ألتزم بحضور الاجتماعات الرسمية وطرح الانشغالات.	التكرار	84	118	3	2	2	4.34	0.65
		النسبة	40.2	56.5	1.4	1	1		
3	في حالة الغياب الاضطراري أحرص على الاتصال بالإدارة وإعلامها.	التكرار	102	100	2	3	2	4.42	0.68
		النسبة	48.8	47.8	1	1.4	1		
4	الإدارة بالمشاركة تضع الأستاذ في حجم إضافي من العمل يتجاوز ما هو مطالب به	التكرار	26	64	78	37	4	3.34	0.97
		النسبة	12.4	30.6	37.3	17.7	1.9		
5	الأستاذة في المناصب الإدارية والبيداغوجية هم من يشاركون الجامعة في إدارة شؤونها.	التكرار	26	113	52	14	4	3.68	0.85
		النسبة	12.4	54.1	24.9	6.7	1.9		
6	ألتزم بأداء المهام المنوطة به في آجالها المحددة.	التكرار	99	103	4	1	2	4.42	0.65
		النسبة	47.4	49.3	1.9	0.5	1		
	الاتجاه العام						4.10	0.75	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (spss v26)

تظهر النتائج الموضحة في الجدول أن إجابات مفردات العينة حول بعد الإدارة بالمشاركة هي في اتجاه إيجابي، إذ بلغ الاتجاه العام (4.10) وهو مستوى مرتفع ما يدل على تمتعهم بدرجة عالية من الالتزام والمشاركة الإدارية، حيث تحصلت عبارة "أحرص على المشاركة في الاجتماعات البيداغوجية والمداومات" على أعلى متوسط حسابي (4.83) وانحراف معياري (0.68) وهو مستوى مرتفع جدا.

ما يشير إلى وجود درجة موافقة عالية واتفق كبير بين مفردات العينة حول هذه العبارة، وهو ما يعكس التزامهم وحرصهم على حسن سير العملية التعليمية وتقديم تقييم موضوعي للأداء الأكاديمي، مما يساهم في تحسين جودة التعليم. هذا ويظهر الأساتذة بالتزامهم لحضور مثل هذه الاجتماعات احترامهم للمهنة وأخلاقها

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية واختبار الفرضيات

والمحافظة على الصدق والأمانة في القيام بالأدوار المرتبطة بهم من جهة، واحتراما للقيادة الإدارية ودورها في توجيه العملية التعليمية من جهة أخرى.

وهو ما يساهم في بناء علاقات عمل قوية مثمرة بين الأساتذة والإدارة، يميزها التقدير والاحترام والإيمان بقيمة العمل الجماعي الذي يمكن من مواجهة التحديات وحل المشكلات التي تواجه العملية التعليمية، وتنبع أهمية هذا الالتزام من أهمية النشاط البيداغوجي في الجامعة الذي يشكل محور العملية التعليمية، ومن أصعب المسؤوليات لتعدد نشاطاته، ويظهر ذلك من خلال تحديد جامعة قلمة يوم الثلاثاء ابتداء من الساعة 12.30 بعد الزوال يوما للاجتماعات البيداغوجية.

ويرتبط التزام الأساتذة الباحثين أيضا بحرصهم على إعلام الإدارة في حالة الغياب الاضطراري، ويظهر ذلك من خلال عبارة "في حالة الغياب أحرص على الاتصال بالإدارة وإعلامها". بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.68) وهو أمر ضروري لضمان سير العملية التعليمية بشكل مريح، ويعكس هذا الإجراء شعور الأستاذ بالمسؤولية اتجاه واجباته الأكاديمية ويجعله أكثر انضباطا، مما يعزز الثقة بينه وبين الإدارة، ويساهم إيجابا في تحسين بيئة العمل.

حيث تقوم الإدارة بإعلام الطلبة وإعادة جدولة الحصص الدراسية (تعويض الحصص) في وقت آخر مناسب لتغطية المحتوى الدراسي الفائت وضمان عدم حدوث أي خلل يؤثر على استمرارية العملية التعليمية. وهو ما تفسره نظرية روبرت ميرتون حول البدائل الوظيفية التي تشير إلى إيجاد حلول مناسبة لأي معوق وظيفي يعيق تحقيق أهداف التنظيم بفعالية، إذ تركز على التنوع الممكن في الوسائل المتاحة لتحقيق مطلبها وظيفيا.

وفي المقابل تظهر لنا عبارة "ألتزم بأداء المهام في آجالها المحددة" التي تحصلت على متوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.65) استعداد الأساتذة لأداء مهامهم، فأمام كل المسؤوليات المرتبطة بهم مطالبين بالتقيد بمهارة تنظيم الوقت وتحديد الوقت اللازم للمهام المطلوبة، وعدم تأجيل الأعمال والتعامل معها بكل جدية مثل: (الالتزام بمواعيد المحاضرات، الالتزام بالفترات المحددة لتقديم أوراق الامتحانات، الامتحانات البديلة والاستدراكية) فمهارة إدارة الوقت تعد معيارا أساسيا في الحكم على كفاءة الأستاذ وقدرته على المشاركة الإيجابية في تسيير وتنظيم شؤون الجامعة.

في حين تحصلت عبارة "ألتزم بحضور الاجتماعات الرسمية وطرح الانشغالات" على متوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.65) وهو مستوى مرتفع جدا يشير إلى وجود اتفاق كبير بين مفردات العينة حول هذه، ويمكن تفسير ذلك بحرصهم على المشاركة الفعالة لتحقيق أهداف الجامعة، حيث أن حضور هذه

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية واختبار الفرضيات

الاجتماعات يخلق بيئة تفاعلية تتيح للأساتذة طرح انشغالاتهم ومناقشة مختلف القضايا الأكاديمية (المشاريع البحثية، المناهج الدراسية، طرق التدريس...) ما يساعد على الوصول إلى قرارات أكثر توازنا وشمولية، وبمفهوم هيربرت سيمون اتخاذ القرار الأنسب، والمشاركة الجماعية في اتخاذ هذا القرار تولد الشعور بمسؤولية أكثر اتجاه تنفيذه، إضافة إلى أن هذه الاجتماعات تجمع بين مختلف تجارب وملاحظات ومعارف الأساتذة فتوفر فرصا للوقوف على أهم التحديات التي تعيق بلوغ الأهداف المحددة، وتوجيه الجهود نحو إيجاد الحلول المناسبة لمواجهتها.

وأخيرا تأتي عبارة "الإدارة بالمشاركة تضع الأستاذ في عبء إضافي" بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.97) ما يعكس لنا بعض التحديات التي قد تواجه الأساتذة في هذا السياق، فبينما تعزز الإدارة بالمشاركة من روح الالتزام الوظيفي والتعاون من أجل بلوغ الأهداف، إلا أنها قد تخلق نوعا من عدم قدرة الأستاذ على تحقيق التوازن بين مشاركته الفعالة والتزاماته اليومية الأخرى.

لذا من مسؤولية الجامعة تبني بعض الإجراءات التي تساعد في تخفيف الأعباء على الأستاذ وتمكنها من أن تحقق نجاحا في تفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة، من بينها:

■ السماح بمرونة أوقات العمل أي برمجحة الحصص التدريسية للأستاذ بما يسمح له تحقيق التوازن في أداء التزاماته.

■ تعزيز العمل الجماعي.

■ تسهيل الوصول إلى المعلومات التي يحتاجها الأستاذ.

عموما يظهر بعد الإدارة بالمشاركة مستوى إجابة مرتفع، مما يعكس وجود ثقافة تنظيمية داخل الجامعة محفزة على العمل الجماعي والالتزام بالمشاركة الفعالة، رغم وجود بعض التحفظات بشأن حجم الأعباء الإدارية. وهو ما يدل على تمتع أعضاء هيئة التدريس باستعداد عالٍ للتفاعل مع الإدارة والمساهمة في التسيير الجامعي شريطة توزيع الأدوار بشكل عادل ووضوحها إضافة إلى أهمية عنصر التحفيز والاعتراف بالجهود المبذولة.

ثالثاً: اختبار الفرضيات

في إطار الإجابة عن الأسئلة السابقة، سيتم اعتماد معامل الارتباط لبيرسون لتحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد كل من الاستثمار في رأس المال البشري والتطوير التنظيمي، ولضمان سلامة النتائج ودقة التحليل يتعين أولاً التحقق من شروط تطبيق اختبار بيرسون، وذلك من خلال فحص توزيع البيانات الطبيعي وتجانس التباين بين المتغيرات المدروسة.

1. اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل الشروع في تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لدراسة العلاقة بين متغيرات البحث، من الضروري التأكد من مدى تحقق افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات، إذ يُعد هذا الاختبار خطوة أساسية في اختيار الاختبارات الإحصائية المعلمية مثل معامل الارتباط لبيرسون لذلك، سيتم في هذه المرحلة استخدام اختبار شابرو-ويلك للتحقق من مدى طبيعية توزيع متغيرات الدراسة.

فرضيات اختبار: Shapiro-Wilk

- الفرضية الصفرية (H_0): البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً.
- الفرضية البديلة (H_1): البيانات لا تتبع توزيعاً طبيعياً.

الجدول رقم (32): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار الفرضية	Sig. (Shapiro-Wilk)	المتغير
لا تتبع توزيعاً طبيعياً	0.001	التعلم التنظيمي
تتبع توزيعاً طبيعياً	0.162	الصحة والسلامة المهنية
تتبع توزيعاً طبيعياً	0.126	الحوافز
لا تتبع توزيعاً طبيعياً	0.032	تمكين الأستاذ الجامعي
لا تتبع توزيعاً طبيعياً	0.003	الأمن الوظيفي
لا تتبع توزيعاً طبيعياً	0.046	الإدارة بالمشاركة
تتبع توزيعاً طبيعياً	0.319	الاستثمار في رأس المال البشري
لا تتبع توزيعاً طبيعياً	0.033	التطوير التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات (v26) spss

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية واختبار الفرضيات

تشير نتائج اختبار **Shapiro-Wilk** إلى أن بعض المتغيرات مثل: (الصحة والسلامة المهنية، الحوافز والاستثمار في رأس المال البشري) تتبع توزيعاً طبيعياً، بينما بقية المتغيرات مثل: (التعلم التنظيمي، التمكين، الأمن الوظيفي، الإدارة بالمشاركة، التطوير التنظيمي) تُظهر انحرافاً عن التوزيع الطبيعي.

لكن بالنظر إلى أن حجم العينة يبلغ 207 مفردة، فإنه وفقاً لنظرية النهايات المركزية يمكن اعتبار توزيع متوسطات العينات كبير الحجم أقرب إلى التوزيع الطبيعي، حتى وإن لم تكن البيانات الأصلية موزعة طبيعياً تماماً. وعليه فإن مخالفة بعض المتغيرات لشرط التوزيع الطبيعي لا يمنع بالضرورة استخدام اختبار بيرسون، خصوصاً في حال عدم وجود انحرافات كبيرة جداً في القيم.

بناءً على ما سبق سيستخدم معامل ارتباط بيرسون لتحليل العلاقة بين المتغيرات الرئيسة وأبعادها، نظراً إلى حجم العينة الكبير نسبياً.

2. اختبار تجانس التباين:

في سياق فحص العلاقة بين متغيرات الدراسة، ومن أجل اعتماد اختبارات معلمية مثل: تحليل معامل ارتباط بيرسون، من الضروري التحقق من أحد الشروط الأساسية وهو تجانس التباين بين المجموعات، وذلك باستخدام اختبار **Levene**.

فرضيات اختبار: Levene

أ. الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق معنوية بين تباينات المجموعات (أي التباين متجانس).

ب. الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق معنوية في التباينات (أي التباين غير متجانس).

الجدول رقم (33): يوضح اختبار Levene

الاختبار	القيمة الإحصائية	القيمة الاحتمالية
Levene	0.436	0.865

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات (v26) spss

بعد إجراء اختبار **Levene** على ثماني مجموعات والتي تضم متغيرين وأبعادهما بيانات للتحقق من فرضية تجانس التباين بين المجموعات، وقد كانت قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.865$)، وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤدي إلى عدم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على تساوي التباينات.

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية واختبار الفرضيات

تشير هذه النتيجة إلى أن شرط تجانس التباين محقق إحصائياً، مما يدعم استخدام اختبارات معلمية لاحقة، ويُعتبر ذلك مؤشراً جيداً على اتساق البيانات بين المجموعات وعدم وجود تباين مفرط أو انحرافات قد تؤثر على دقة التحليل اللاحق.

3. اختبار الفرضيات

أ. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتمكين الأستاذ الجامعي عند مستوى دلالة $0.05 \leq$ "

الجدول رقم (34): يوضح العلاقة الارتباطية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتمكين الأستاذ الجامعي

الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط (r)	الفرضية
< 0.001	0.559	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتمكين الأستاذ الجامعي عند مستوى دلالة $0.05 \leq$
< 0.001	0.602	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وتمكين الأستاذ الجامعي عند مستوى دلالة $0.05 \leq$
< 0.001	0.317	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصحة والسلامة المهنية وتمكين الأستاذ الجامعي عند مستوى دلالة $0.05 \leq$
< 0.001	0.449	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتمكين الأستاذ الجامعي عند مستوى دلالة $0.05 \leq$

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات (v26) spss

أظهرت نتائج معامل الارتباط لبيرسون وجود علاقة إيجابية متوسطة بين الاستثمار في رأس المال البشري وتمكين الأستاذ الجامعي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.559$)، وهي علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية أقل من (0.001) وهو يشير إلى أنه كلما زاد مستوى الاستثمار في رأس المال البشري (كما تدركه عينة الدراسة) كلما ارتفعت مستويات تمكين الأستاذ الجامعي، ما يعكس ارتباطاً بنوياً بين تطوير الموارد البشرية وتعزيز قدرات الكادر الأكاديمي.

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية واختبار الفرضيات

فالأستاذ هو العنصر الذي يمتلك المعرفة والمهارة والخبرات المتفوقة والذي يجب على الجامعة المحافظة عليه والسعي لتطويره، وبالتالي فالاستثمار فيه يقع في قمة هرم الاستثمارات الفكرية التي تقوم بها من خلال توجيه جهودها ومواردها نحو تطوير وتنمية قدراته ورفع طاقاته.

ويتضمن ذلك توسيع فرص التعلم، المحافظة على صحة وسلامة الأستاذ في مكان العمل، وإثارة دافعيته وتعزيز حماسه عن طريق توفير نظام حوافز جيد يساهم في إشباع حاجاتهم، وهو ما يخلق بيئة عمل محفزة وداعمة على تعزيز الأداء الأكاديمي وإطلاق القدرات الإبداعية فيصبح الأستاذ أكثر استعدادا لتحقيق أهداف الجامعة في ظل حتمية الاستجابة لمتطلبات التغيير العالمية.

ويمكن توضيح ذلك من خلال تحليل الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية رقم (1):

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وتمكين الأستاذ الجامعي عند مستوى دلالة 0.05

"≤

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين التعلم التنظيمي وتمكين الأستاذ الجامعي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.602$) وبدلالة إحصائية ($sig<0.001$)، تعكس هذه النتيجة أن التعلم التنظيمي يوفر للأستاذ فرصا لتطوير مهاراته الأكاديمية بشكل مستمر، ويرتبط ذلك بعاملين أساسيين يتعلق الأول بإيمان الأستاذ بأهمية التعلم الذاتي الذي يرتبط بحرصه على تجديد معارفه وتوسيع خبراته بشكل مستقل من خلال اهتمامه بالمشاركة في التظاهرات العلمية، والاستفادة من تربصات تحسين المستوى بالخارج لتحسين أدائه بشكل مستمر وتعزيز مكانته الأكاديمية.

في حين يرتبط العامل الآخر بحرص الجامعة على تقديم الدورات التكوينية والتدريبية لتعزيز ثقة الأستاذ في نفسه وتطوير وتنمية مهاراته التكنولوجية واللغوية فتجعله قادرا على أداء أدواره المتعلقة بالبحث العلمي، التدريس، خدمة المجتمع بكفاءة وفعالية، فتمكين الأستاذ تكنولوجيا ولغويا يساهم في تلبية احتياجات الجامعة على نحو أفضل إذ أنه لم يعد يشكل خيارا بل ضرورة حتمية في ظل التغيرات المتسارعة في متطلبات التعليم العالي.

- الفرضية الفرعية رقم (2):

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصحة والسلامة المهنية وتمكين الأستاذ الجامعي عند مستوى دلالة

≤0.05

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية واختبار الفرضيات

تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ضعيفة إلى متوسطة، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.317$) مع دلالة إحصائية ($sig<0.001$) وعلى الرغم من أن قوة العلاقة أقل نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى، إلا أن الدلالة الإحصائية تعكس أهمية بيئة العمل المادية والنفسية في دعم الإحساس بالتمكين ولو بشكل غير مباشر.

فبيئة عمل تقل فيها احتمالية التعرض لحوادث العمل أو الإصابة بأمراض مهنية تحسن شعور الأستاذ بالأمان والطمأنينة على سلامته الجسدية والنفسية وتقلل من الضغط الذي يعيق إنتاجه ويصعب مهامه، وبهذا تقل معدلات التغيب ودوران العمل فيصبح أكثر التزاماً وتركيزاً وقدرة على أداء مهامه الأكاديمية والبحثية.

- الفرضية الفرعية رقم (3):

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتمكين الأستاذ الجامعي عند مستوى دلالة $0.05 \leq$ تم تسجيل علاقة إيجابية متوسطة بقدر ($r= 0.449$) وبدلالة معنوية ($sig<0.001$)، توضح هذه النتيجة أن نظام الحوافز بنوعها (المادية والمعنوية) تلعب دوراً مؤثراً في تعزيز تمكين الأستاذ، وذلك لأهميتها ودورها في إشباع حاجاته وإدراك الجامعة لحاجات أعضاء هيئة التدريس والعمل على تلبيتها يشعره بالرضى ويزيد دافعيته للتعلم والتطوير الذاتي فيكون أكثر قدرة على تحمل المسؤوليات المنوطة به وتحقيق تغيرات إيجابية ملموسة في مجال التعليم والبحث العلمي.

مما سبق تُبين نتائج تحليل الفرضيات الفرعية أن الاستثمار في رأس المال البشري يعدّ أحد العوامل الأساسية في دعم تمكين الأستاذ الجامعي، وذلك من خلال أبعاده الثلاثة (التعلم التنظيمي، الصحة والسلامة المهنية، الحوافز) بدرجات متفاوتة من التأثير، ويُعدّ التعلم التنظيمي أكثر الأبعاد تأثيراً، يليه الحوافز، ثم الصحة والسلامة المهنية. ويمكن تفسير ذلك بأن بيئة التعلم المستمرة، وفرص التكوين، والتحفيز الفعال، تعزز من مكانة الأستاذ وتزيد من شعوره بالاستقلالية والقدرة على المبادرة، وهو ما يندرج ضمن المفاهيم الحديثة للتمكين الأكاديمي. وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق تمكين الأستاذ الجامعي عند مستوى دلالة معنوية $0.05 \leq$ " مع قبول كل فرضياتها الفرعية.

ب. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق الأمن الوظيفي للأستاذ الجامعي عند مستوى دلالة $0.05 \leq$

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية واختبار الفرضيات

الجدول رقم (35): يوضح العلاقة الارتباطية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق الأمن الوظيفي

للأستاذ الجامعي

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق الأمن الوظيفي للأستاذ الجامعي عند مستوى دلالة ≤ 0.05	0.771	< 0.001
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وتحقيق الأمن الوظيفي عند مستوى دلالة ≤ 0.05	0.519	< 0.001
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصحة والسلامة المهنية وتحقيق الأمن الوظيفي عند مستوى دلالة ≤ 0.05	0.603	< 0.001
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتحقيق الأمن الوظيفي عند مستوى دلالة ≤ 0.05	0.738	< 0.001

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات (spss v26)

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين الاستثمار في رأس المال البشري والأمن الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.771$) ودلالة إحصائية ($\text{sig}<0.001$)، تعكس هذه النتيجة أن ارتفاع مستوى إدراك الأساتذة لجهود الجامعة في تطويرهم وتنمية قدراتهم التعليمية والبحثية يرافقه شعور متزايد بالأمن المهني، نتيجة شعورهم بالاستقرار وأمنهم على مستقبلهم المهني، فتوجه الجامعة نحو الاستثمار في أعضاء هيئة التدريس هو استراتيجية فعالة في المحافظة عليه واستدامته ودعمه لتقديم الأفضل لخدمة مصلحتها، وعليه كلما استطاعت الإدارة العليا إشباع حاجات الأفراد عبر الآليات المختلفة للاستثمار في رأس المال البشري كلما حققت له مستويات أعلى من الاستقرار النفسي والوظيفي وبالتالي تفادي مشكلة دوران العمل. ويمكن توضيح ذلك من خلال تحليل الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية رقم (1):

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وتحقيق الأمن الوظيفي عند مستوى دلالة ≤ 0.05 يظهر معامل الارتباط ($r=0.519$) علاقة ارتباط إيجابية متوسطة وبما أن، ($\text{sig}<0.001$) دالة إحصائية. فإن ذلك يشير إلى أن فرص التكوين والتعلم المستمر التي تمنحها الجامعة للأساتذة تعزز من شعورهم بالأمن الوظيفي عندما ترتبط بتشجيع مشاركتهم في كل ما يرتبط بتعزيز أمنهم وسلامتهم مثل تشجيعهم على

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية واختبار الفرضيات

المشاركة في المشاريع البحثية، التظاهرات العلمية التي تتعلق بالصحة والسلامة المهنية، وهو ما من شأنه تنمية معارفهم النظرية ومهاراتهم العملية في هذا المجال.

- الفرضية الفرعية رقم (2):

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصحة والسلامة المهنية وتحقيق الأمن الوظيفي عند مستوى دلالة ≤ 0.05

أظهرت النتائج معامل الارتباط ($r=0.603$) ودلالة إحصائية ($\text{sig}<0.001$) وهو ما يؤكد على أن وجود سياسات واضحة للاهتمام بصحة و سلامة الأستاذ داخل الجامعة وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية خالية من المخاطر ومسببات الحوادث تسهم في تثبيت الأمن والطمأنينة في نفس الأستاذ، تعزز من ثقته في الإدارة العليا، وتقلل من مستوى الضغوطات المهنية لديه وهو ما يحقق حالة من الاستقرار يصاحبها شعور بالأمن داخل المؤسسة الجامعية

- الفرضية الفرعية رقم (3):

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتحقيق الأمن الوظيفي عند مستوى دلالة ≤ 0.05

أظهرت النتائج معامل ارتباط ($r=0.738$) ودلالة إحصائية ($\text{sig}<0.001$) ما يشير إلى أن نظام الحوافز بالجامعة محل الدراسة يلعب دورا محوريا في تعزيز شعور الأستاذ بالأمن الوظيفي، ويرتبط ذلك بأهمية الحوافز كوسيلة فعالة في توفير بيئة عمل مستقرة تقلل من مخاوف الأستاذ المتعلقة بالأمن، حيث تمكن الحوافز المادية من تحقيق استقراره المادي فيكون أكثر رضا، وتشعره الحوافز المعنوية بالتقدير وتتمين جهوده فتؤدي إلى رفع روحه المعنوية.

عموما تكشف نتائج التحليل عن وجود ارتباط معنوي قوي بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق الأمن الوظيفي للأستاذ الجامعي، مع تفاوت في قوة التأثير بين الأبعاد الفرعية، حيث تلعب الحوافز الدور الأكبر في هذا السياق، تليها الصحة والسلامة المهنية، ثم التعلم التنظيمي.

هذه النتائج تدعم الفرضية النظرية التي تؤكد أن بيئة العمل المستقرة، المدعومة بسياسات تحفيزية وتكوينية واضحة تعزز شعور الأستاذ بالثقة، وتقلل من مخاوفه بشأن مستقبله المهني داخل الجامعة.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية

بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق الأمن الوظيفي للأستاذ الجامعي عند مستوى دلالة معنوية $0.05 \leq$ مع قبول كل فرضياتها الفرعية.

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية واختبار الفرضيات

ج. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة عند مستوى دلالة ≤ 0.05

الجدول رقم (36): يوضح العلاقة الارتباطية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة

الفرضية	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة عند مستوى دلالة ≤ 0.05	0.269	< 0.005
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وتفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة عند مستوى دلالة ≤ 0.05	0.258	< 0.007
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصحة والسلامة المهنية وتفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة عند مستوى دلالة ≤ 0.05	0.043	< 0.663
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة عند مستوى دلالة ≤ 0.05	0.366	< 0.001

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات (spss(v26)

بلغ معامل الارتباط بين الاستثمار في رأس المال البشري والإدارة بالمشاركة ($r=0.269$) بقيمة دلالة ($\text{sig} < 0.005$) وبالرغم من أن قوة العلاقة ضعيفة إلى متوسطة، إلا أنها دالة إحصائياً وهو ما يعكس أن الاستثمار في رأس المال البشري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة يعزز من قدراته الأكاديمية المختلفة أهمها القدرة على المشاركة في تحقيق الأهداف المنشودة، فكلما زاد الاهتمام بالأستاذ والإنفاق عليه لتطوير مهاراته كلما زاد شعوره بالانتماء والولاء للجامعة فيسخر كل قدراته وطاقاته وإبداعاته في المشاركة الفعلية لتحسين الأداء الكلي ووضع الحلول المناسبة لمختلف المشكلات التي تعيق تحقيق التطوير التنظيمي.

ويمكن توضيح ذلك من خلال تحليل الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية رقم (1):

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وتفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة عند مستوى دلالة ≤ 0.05

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية واختبار الفرضيات

أظهرت النتائج أن معامل الارتباط ($r=0.258$) مع دلالة إحصائية ($sig<0.007$) وهو ما يشير إلى أن إتاحة فرص التعلم والتكوين قد تحفز الأساتذة على المشاركة الفعالة لكن بدرجة محدودة، فالتعلم التنظيمي يوفر فرصاً جديدة للتعلم واكتساب معارف ومهارات مختلفة تتعلق بتحسين مشاركته في تطوير البيئة الأكاديمية وتحسين العملية التعليمية ومنه المشاركة في تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها بنجاح.

- الفرضية الفرعية رقم (2):

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصحة والسلامة المهنية وتفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة عند مستوى دلالة ≤ 0.05

أظهرت نتائج الاختبار معامل ارتباط بقيمة ($r=0.043$) ودلالة إحصائية قدرها ($sig=0.663$) ما يظهر أن الصحة والسلامة المهنية لا تؤثر مباشرة على مشاركة الأساتذة في إدارة الشؤون الجامعية، فبالرغم من أنها تشكل إحدى الجوانب الحيوية في المؤسسة الجامعية محل الدراسة، إلا أنها ليست عاملاً أساسياً في تفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة، فهذا الأسلوب يركز في المقام الأول على وجود ثقافة تنظيمية داعمة للحوار والتعاون وإشراك كل أعضاء هيئة التدريس في توجيه جهود الجامعة نحو تحقيق أهدافها بما يتناسب مع التغيرات المتسارعة في التعليم العالي واحتياجات سوق العمل.

- الفرضية الفرعية رقم (3):

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة. عند مستوى دلالة ≤ 0.05 أظهرت نتائج الاختبار أن معامل الارتباط موجب بقيمة ($r=0.366$) ومستوى دلالة إحصائية ($sig<0.001$) وهو ما يشير إلى أن نظام الحوافز إذا ما بني على أسس وقواعد سليمة وتحققت فيه شروط العدالة يمكن من خلق بيئة عمل إيجابية تشعر الأستاذ بالتقدير تعزز دافعيته وحماسه فيكون أكثر استعداداً والتزاماً لتوظيف معارفه وخبراته في تحسين خدمات الجامعة التعليمية والبحثية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. مما سبق نرى أن نتائج تحليل الفرضيات الفرعية تكشف أن الاستثمار في رأس المال البشري يسهم في تفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة بدرجة محدودة، ويتفاوت التأثير بحسب كل البعد حيث أن:

- الحوافز هي العامل الأبرز الذي يدفع الأساتذة نحو المشاركة الإدارية.
- التعلم التنظيمي يلعب دوراً إضافياً لكنه محدود.
- أما الصحة والسلامة المهنية فلم تُظهر علاقة دالة، مما يدل على أهميتها الكامل في تفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة التي تحتاج إلى مناخ تنظيمي داعم على التفاعل والعمل المشترك.

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية واختبار الفرضيات

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية التي تنص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة عند مستوى دلالة معنوية $0.05 \leq$ مع قبول الفرضية الفرعية رقم (1) والفرضية الفرعية رقم (3) ورفض الفرضية الفرعية رقم (2).

د. اختبار الفرضية العامة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق التطوير التنظيمي عند مستوى $0.05 \leq$

في إطار اختبار الفرضية العامة للدراسة والمتمثلة في توجد "علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة $0.05 \leq$ " نستعرض الجدول التالي الذي يعرض نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين متغيري الدراسة:

الجدول رقم (37): يوضح العلاقة الارتباطية بين الاستثمار في رأس المال البشري والتطوير التنظيمي

المتغيران	عدد الأفراد (N)	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
الاستثمار في رأس المال البشري × التطوير التنظيمي	107	0.732**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات (v26) spss

تشير قيمة معامل الارتباط (0.732) إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الاستثمار في رأس المال البشري والتطوير التنظيمي، أي أنه كلما زاد الاستثمار في رأس المال البشري زادت قدرة المؤسسة على إحداث التطوير التنظيمي.

كما تعني الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} < 0.001$) أن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) أي أن احتمال أن تكون هذه العلاقة ناتجة عن الصدفة هو أقل من 1%.

مما سبق يمكن القول بثقة إحصائية أن هناك علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق التطوير التنظيمي.

خلاصة:

تناول هذا الفصل عملية تحليل المعطيات الميدانية واختبار صحة الفرضيات، فمن خلال تحليل درجات مفردات العينة حول كل بعد من أبعاد محور الاستثمار في رأس المال البشري ومحور التطوير التنظيمي وذلك باعتماد جملة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وبعد اختبار صحة الفرضيات من خلال اعتماد مجموعة من الاختبارات مثل Shapiro-Wilk، اختبار Leven إضافة إلى دراسة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة من خلال معامل الارتباط والدلالة الإحصائية تم التوصل إلى جملة من النتائج تتمثل في:

- وجود علاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق تمكين الأستاذ الجامعي حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.559$)، وهي علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية أقل من (0.001).
- وجود علاقة إيجابية قوية بين الاستثمار في رأس المال البشري والأمن الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.771$) وبقيمة دلالة ($\text{sig}<0.001$)
- وجود علاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري والإدارة بالمشاركة، بالرغم من أن قوة العلاقة ضعيفة إلى متوسطة ألا أنها دالة إحصائياً، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.269$) بقيمة دلالة ($\text{sig}<0.001$)
- وهذه النتائج تدعم صحة الفرضيات التي تنص على:
- "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق تمكين للأستاذ الجامعي عند مستوى دلالة معنوية $0.05 \leq$ مع قبول كل فرضياتها الفرعية.
- "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق الأمن الوظيفي للأستاذ الجامعي عند مستوى دلالة معنوية $0.05 \leq$ مع قبول كل فرضياتها الفرعية.
- "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة عند مستوى دلالة معنوية $0.05 \leq$ مع قبول فرضيتين فرعيتين (1 و3) ورفض الفرضية الفرعية (2)

الفصل السابع:

مناقشة النتائج

تمهيد:

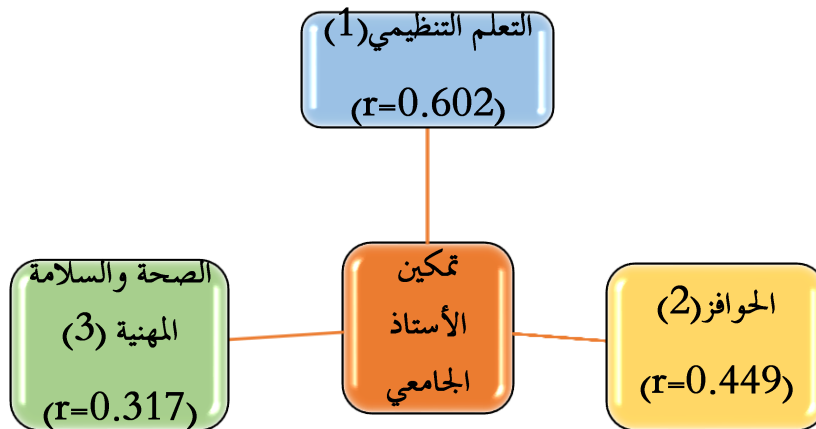
بعد عملية تحليل المعطيات الميدانية واختبار الفرضيات والتأكد من صحتها، تأتي أهمية مرحلة مناقشة نتائج الدراسة فهي تمثل مرحلة هامة وحيوية في البحث، حيث تتيح لنا فهم النتائج المتوصل إليها في سياقات مختلفة وذلك من خلال التركيز على مدى توافقها مع فرضيات الدراسة، أهدافها، والدراسات السابقة لتحديد أوجه التشابه والاختلاف، وكذلك مع النظريات المفسرة للموضوع لمعرفة ما إذا كانت هذه النتائج تدعم أو تتعارض مع مبادئ هذه النظريات.

وعليه يخصص هذا الفصل لمعالجة ما يلي: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات، على ضوء الأهداف، على ضوء الدراسات السابقة، وأخيرا على ضوء النظريات.

أولاً: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

أظهرت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية والتي تتضمن "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق تمكين الأستاذ الجامعي عند مستوى دلالة $0.05 \leq$ حيث بلغ معدل الارتباط (0.559) ودلالة إحصائية ($\text{sig}=0.001$) وهو ما يدل على وجود علاقة إيجابية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق تمكين الأستاذ الجامعي بالجامعة محل الدراسة.



الشكل رقم (16): يوضح العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وتمكين الأستاذ الجامعي

فبالنظر إلى الدور الهام الذي يضطلع به عضو هيئة التدريس، ومن منطلق أن الجزء الأكبر من المعرفة موجود في عقله، وأن تسيير المعرفة واستخدامها في تحقيق أهداف الجامعة لا يتحقق دون الأخذ بعين الاعتبار ضرورة توفير الفرص والمساندة له ليتمكن من أداء أدواره التعليمية والبحثية بشكل أفضل، والاستفادة منها في تحقيق النجاح والتغيير الذي تصبو إليه، تظهر أهمية تمكين الأستاذ لتنفيذ رؤية الجامعة نحو التميز.

فصار الاهتمام به وتوفير البيئة المناسبة له لتطوير مهاراته من أهم التحديات القائمة بين الجامعات التي تقوم على تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في هيئة المورد البشري لتكون أكثر استعداداً لجعلها على نهج التطوير، وهو ما لا تستطيع تحقيقه دون أن توفر له الدعم الكافي الذي يخلق بيئة عمل مناسبة تجعله قادر على إنتاج واستخدام المعرفة في خدمة مؤسسته وخدمة مجتمعه.

وهو ما يظهر في أهمية التعلم التنظيمي كإحدى آليات الاستثمار في رأس المال البشري التي تسهم في تحقيق تمكين الأستاذ الجامعي، والتي تثبتته نتائج الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية

الفصل السابع: مناقشة النتائج

بين التعلم التنظيمي وتمكين الأستاذ الجامعي عند مستوى دلالة $0.05 \leq$ فقد بلغ معامل الارتباط (0.602) ودلالة إحصائية (sig=0.001).

فالتعلم التنظيمي يشكل عملية مستمرة وديناميكية، تتيح للأستاذ اكتساب معارف وخبرات جديدة، وتبادلها ونشرها داخل الجامعة وخارجها، وهو ما يظهر في العبارة رقم (1) والعبارة رقم (2) المتعلقة ببعث التعلم التنظيمي، والتي تؤكد على حرص أساتذة الجامعة محل الدراسة على الاستفادة من مختلف الفرص المتاحة لتعميق معارفهم في مجال تخصصاتهم ومشاركتها مع الآخرين من نفس الجامعة أو جامعات أخرى، فالتعلم التنظيمي أصبح ضرورة في ظل بيئة عدم التأكد والتغير المستمرين والتحديات العالمية الجديدة، خاصة تلك المرتبطة بسرعة التغير التكنولوجي. إن الجامعة من خلال توفير فرص التعلم للأساتذة تلقي الضوء على مصادر جديدة للمعرفة، وتقوم بتحويلها إلى معرفة قابلة للتطبيق، تستخدم ضمن الممارسات التنظيمية للجامعة، ويظهر ذلك جليا في إجابات مفردات العينة حول بعد التمكين، حيث أكدت العبارات من (1-4) على أن الدورات التكوينية المتعلقة باللغة الإنجليزية وتنمية القدرة على استخدام التكنولوجيا التي تقدمها الجامعة تسهم في تطوير المهارات التكنولوجية واللغوية للأساتذة، وتجعلهم قادرين على التدريس والبحث العلمي بما يتوافق مع المتطلبات الحديثة للتعليم العالي.

والمعلقة أساسا باستخدام اللغة الإنجليزية في التدريس والبحث العلمي، استخدام مختلف التطبيقات التكنولوجية لتعزيز مفهوم التعليم الإلكتروني. وأكدت العبارتين (5) و (6) على أن التعلم التنظيمي يحقق أيضا زيادة في مستوى المشاركة الإيجابية والفاعلة للأساتذة نحو مجتمعهم، فلا يمكن أن يظهر تمكين الأستاذ ويثبت قدراته وإمكاناته ما لم يكن ملتزما بقضايا مجتمعه ومتطلبات نموه وتطوره.

ويظهر أيضا دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق تمكين الأستاذ الجامعي من خلال الصحة والسلامة المهنية الذي تؤكد نتائجه الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصحة والسلامة المهنية وتحقيق تمكين الأستاذ الجامعي عند مستوى دلالة $0.05 \leq$ إذ بلغ معامل الارتباط (0.317) ودلالة معنوية (sig=0.001).

فقد أظهرت العبارات من (1-3) المتعلقة ببعث الصحة والسلامة المهنية (ظروف فيزيقية جيدة، قاعات تدريس آمنة، ومختبرات علمية تتوفر على مقومات الصحة والسلامة المهنية) أن بيئة العمل الصحية والآمنة كغيرها من العوامل المؤثرة في تمكين الأستاذ الجامعي، فهي إما أن تحقق توازنا وتكيفاً له فيتحقق رضاه عن العمل وبالتالي تزداد رغبته في تحسين أدائه وتنمية قدراته، وإما أن تخلق له نوعاً من الضغوطات التي تعيق إنتاجه وتؤدي إلى تراجع مستوى أدائه نتيجة شعوره بعدم الرضا.

وما يؤكد هذا الأمر العبارات المتعلقة بهذا البعد خاصة العبارة رقم (6) التي تخص توفير فضاءات لاستراحة الأستاذ والعبارة (5) والتي تتعلق بمساحة مكتب العمل، إذ كان اتجاه مفردات العينة سلبى حول هذه العبارة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.42) فعدم وجود مساحة هادئة وكافية ومناسبة لمكتب العمل يزيد من التوتر والضغط النفسي للأستاذ عند تأدية مهامه المختلفة، وهو ما أكدته أيضا مختلف النقاشات مع الأساتذة في الجامعة محل الدراسة مؤكدين على قضية الإشراف على الطلبة، فالمكاتب الجماعية وعدم وجود مكاتب فردية ذات مساحة كافية وشروط ملائمة إلا لقلّة قليلة من الأساتذة تقلل من فاعلية هذه العملية، إذ يتجه غالبيتهم إلى قاعة الأساتذة أو البحث عن قاعات فارغة للقيام بذلك.

أما بالنسبة للحوافز كآلية من آليات الاستثمار في رأس المال البشري التي تسهم في تحقيق تمكين الأستاذ الجامعي والتي تمثلها الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتمكين الأستاذ الجامعي عند مستوى دلالة $0.05 \leq$ " حيث بلغ معامل الارتباط (0.449) ومستوى دلالة (sig=0.001).

ذلك أن الحوافز التي تقدمها الجامعة وخاصة المادية المتعلقة بالأجر، وخدمة السكن الوظيفي، تجعل الأساتذة أكثر دافعية للعمل وتطوير ذواتهم، تنمية مهاراتهم، وتعزيز ثقتهم بقدراتهم، فيتحقق مفهوم التمكين كونها تشعرهم بمدى أهميتهم بالنسبة للجامعة وتركيزها على تحقيق الموائمة بين أهدافهم الخاصة والأهداف العامة لها من ناحية، ولارتباطها بتحقيق استقرارهم المادي من ناحية أخرى.

أما بالنسبة للحوافز المعنوية فيظهر من خلال العبارة رقم (3) التي تحصلت على متوسط حسابي (3.42) وترتبط بتكريم الجامعة للأساتذة الذين تم ترقيتهم في الرتبة العلمية أن ترسيخ الجامعة لثقافة التقدير والاعتراف بجهود الأساتذة وإنجازاتهم أكثر تأثيرا تسهم في رفع الروح المعنوية وتعزز من دافعيتهم إلى تحقيق المزيد والتغيير دائما نحو الأفضل.

2. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

أظهرت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية والتي تنص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق الأمن الوظيفي للأستاذ الجامعي عند مستوى دلالة $0.05 \leq$ " حيث بلغ معامل الارتباط (0.771) ودلالة إحصائية (sig=0.001).

وهو ما يظهر أن الاهتمام بتنمية رأس المال البشري وتطويره يسهم في تحقيق مفهوم الأمن الوظيفي الذي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة والتنظيم، وهو إحدى المتطلبات الأساسية للفرد داخل المنظمات المختلفة

الفصل السابع: مناقشة النتائج

تعليمية، اقتصادية، اجتماعية... الخ، يتضمن تحقيق مختلف حاجات الأفراد ما يحقق حالة من الاستقرار التي يطمح إليها الفرد على المستوى المادي، الاجتماعي، والنفسي.

ويرتبط الأمن الوظيفي في هذه الدراسة بتبديد مظاهر الخوف عند الأستاذ وشعوره بحماية صحته الجسمية والنفسية داخل الجامعة، وبالتالي خفض معدل التوتر والقلق ورفع درجة الطمأنينة لديه، فقلق الأستاذ المتعلق بعدم شعوره بالأمن يترك آثارا سلبية على صحته النفسية والجسدية وعلى مستوى أدائه، لذا تعتمد الجامعة محل الدراسة على تجسيد هذا المفهوم انطلاقا من تفعيل مختلف الآليات المتعلقة باستثمار رأس المال البشري، أهمها تشجيع الأستاذ على توظيف خبراته ومعارفه في تعزيز شعوره بالأمن.

ويظهر ذلك من خلال نتائج الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وتحقيق الأمن الوظيفي للأستاذ الجامعي عند مستوى دلالة معنوية $0.05 \leq$ ".

فالتعلم التنظيمي جعل التعلم داخل الجامعة أكبر من مجرد عملية لاكتساب معرفة محددة، بل ضمان التعلم المستمر الذي يسهم في تشكيل الوعي الصحي وتكوين ثقافة صحية سليمة تمكن من إدراك المشكلات والمخاطر الصحية الجسمية والنفسية المحدقة بهم، وأساليب الوقاية الصحيحة لحماية أنفسهم، وتوجيههم لتصحيح السلوكيات والمفاهيم الصحية الخاطئة، أي يمكن الأستاذ من تثبيت مجموعة من القيم والأفكار وبعض الممارسات اليومية التي تساعده في التخلص من الإحساس بالخوف وعدم الشعور بالأمان.

ويحدث ذلك من خلال المشاركة في التظاهرات العلمية ذات العلاقة بهذا الجانب وورش العمل والدورات التدريبية التي تعزز معرفته حول أحدث الأبحاث والدراسات في مجال الاهتمام بالصحة العامة داخل محيط العمل، إنجاز الأبحاث العلمية التي تركز على آليات تحقيق الأمن الوظيفي... وغيرها.

وترتبط مساهمة التعلم التنظيمي في تحقيق الأمن الوظيفي للأستاذ الجامعي بأهمية وضرورة حرص الجامعة على تفعيل مختلف إجراءات الصحة والسلامة المهنية في بيئة العمل، وهو ما تؤكدته نتائج الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصحة والسلامة المهنية وتحقيق الأمن الوظيفي للأستاذ الجامعي عند مستوى دلالة $0.05 \leq$ " حيث بلغ معامل الارتباط (0.603) ذو دلالة إحصائية ($\text{sig}=0.001$).

فنتطبيق الجامعة لمختلف إجراءات الصحة والسلامة المهنية مثل: توفير ظروف فيزيقية ملائمة، وتوفير قاعات تدريس ومختبرات علمية ملائمة آمنة وخالية من مسببات الحوادث، يضمن حقوق الأستاذ في الحماية والأمن، وهو ما يظهر في إجابات مفردات العينة التي كانت في اتجاه موافق حول العبارات (1، 2، 4) المتعلقة بعد الصحة والسلامة المهنية.

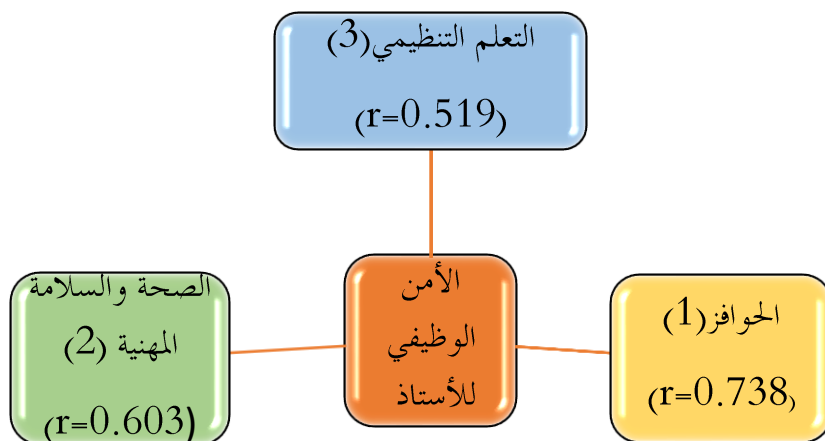
الفصل السابع:مناقشة النتائج

وفي المقابل تظهر أهمية الحوافز في تحقيق أمن الأستاذ الجامعي حيث أكدت الفرضية الفرعية الثالثة على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتحقيق أمن الأستاذ الجامعي عند مستوى دلالة $0.05 \leq$ " إذ بلغ معامل الارتباط (0.738) ذو دلالة إحصائية ($\text{sig}=0.001$).

فنظام الحوافز يشمل كل ما يستهدف تحقيق الاستقرار المادي، النفسي، والمعنوي للأستاذ وخلق نوع من الانتماء والولاء للجامعة، فالجهود التي تبذلها الإدارة العليا في إشباع حاجته المادية والمعنوية مثل الأجر، التقدير والاعتراف، الترقية، تلعب دورا هاما في توفير الجو المناسب الذي يشعره بالأمن، فطبيعة الأدوار التي يقوم بها الأستاذ وثقل المسؤوليات المتعلقة بها تتطلب منحه المكافآت المادية والمعنوية اللازمة التي تتوافق مع تطلعاته، وهو ما يساعد على تمكين الكفاءات والقضاء على قلق المستقبل المهني، ومنع هجرتها إلى مؤسسات أخرى تكون أكثر جاذبية.

ومنه يظهر دور الحوافز في تحقيق أمن الأستاذ الجامعي في قدرتها على تحقيق الاستقرار الوظيفي للأستاذ في بعده الاقتصادي والنفسي بالدرجة الأولى.

وعليه يمكن القول إن الاستثمار في رأس المال البشري يسهم في تحقيق أمن الأستاذ الجامعي من خلال أبعاده الثلاثة التعلم التنظيمي، الصحة والسلامة المهنية، الحوافز مع تفاوت معدل التأثير بين هذه الأبعاد، حيث تلعب الحوافز الدور الأكبر في هذا السياق، تليها الصحة والسلامة المهنية، ثم التعلم التنظيمي.



الشكل رقم (17): يوضح العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق الأمن الوظيفي

للأستاذ

3. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص هذه الفرضية على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة عند مستوى دلالة $0.05 \leq$ " وهو ما تؤكد قيمة معامل الارتباط (0.269) ودلالة إحصائية ($\text{sig}=0.005$) وبالرغم من أن العلاقة الارتباطية ضعيفة إلى متوسطة إلا أنها دالة إحصائياً. وعليه يمكن القول إن الإنفاق على تطوير قدرات ومعارف الأستاذ الجامعي من شأنه تفعيل وزيادة قدرته على المشاركة في تسيير أمور الجامعة واتخاذ القرارات المتعلقة بها، فالاستثمار في رأس المال البشري لعضو هيئة التدريس يوفر له فرصاً لتحسين مشاركته في تحقيق الأهداف العامة، ويظهر في المقام الأول دور الحوافز في تحقيق ذلك. وهو ما أكدته نتائج الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة عند مستوى دلالة $0.05 \leq$ " حيث بلغ معامل الارتباط (0.366) بدلالة إحصائية ($\text{sig}=0.001$).

فتنوع النظام التحفيزي بين الحوافز المادية والمعنوية (الأجور المناسبة للجهد المبذول، توفير السكن الوظيفي، تقديم الاعتراف والتقدير عن طريق تكريم الأساتذة اللذين تم ترقيتهم) تجعل الأستاذ يقتنع بأهميته ودوره كفاعل رئيسي في تحقيق أهداف الجامعة وخططها الاستراتيجية، ويدرك أيضاً أهمية ما يقوم به من أدوار وما يمتلكه من قدرات ومهارات، فترتفع قابليته للعمل واستعداده للتعاون واتخاذ القرار التشاركي.

ويظهر ذلك جلياً في حرص الأساتذة على المشاركة في الاجتماعات البيداغوجية والمداورات، وكذلك حضور الاجتماعات الرسمية التي تعقدها الإدارة العليا، وهو ما تؤكد إجابات مفردات العينة التي كانت في اتجاه إيجابي وبمتوسط حسابي مرتفع (4.38) حول العبارة رقم (1) و (4.34) حول العبارة رقم (2) في بعد الإدارة بالمشاركة.

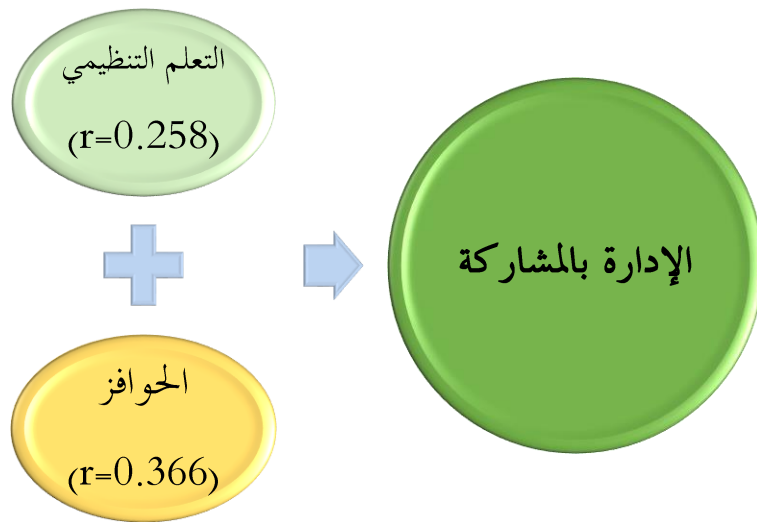
لتأتي كذلك أهمية التعلم التنظيمي في تفعيل مشاركة الأساتذة داخل الجامعة وهو ما أكدته نتائج الفرضية الفرعية الأولى التي تتضمن "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وتفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة عند مستوى دلالة $0.05 \leq$ " ذلك أن التعلم الجماعي القائم على تبادل الخبرات والمعارف بين الأساتذة في التخصصات المختلفة يعتبر إحدى أهم أشكال التعلم التنظيمي التي تعزز من مشاركتهم.

حيث يكتسب عضو هيئة التدريس مهارات جديدة مثل المهارات القيادية، مهارة إدارة الوقت، مهارة الاتصال، والتفكير الجماعي والنقدي المتعلق بالقدرة على تقديم تقييمات موضوعية لمختلف القضايا البيداغوجية والأكاديمية، وهو ما يجعله قادراً على المشاركة الفعالة التي تتعدى القيام بالمهام الرئيسية مثل: التدريس والبحث

الفصل السابع: مناقشة النتائج.....

العلمي بل تصل إلى تحمل مسؤوليات وأعباء أخرى بصدور رحب، حتى يتحقق التسيير الجيد الذي يؤدي إلى التطوير والتجديد، وهو ما يجسده مفهوم الالتزام التنظيمي بتحقيق الأهداف وهو ما يظهر في إجابات مفردات العينة المتعلقة ببعدها الإدارية بالمشاركة في العبارة رقم (4)، رقم (5)، رقم (6).

أما فيما يخص الصحة والسلامة المهنية فلم تظهر النتائج الإحصائية أن هناك علاقة بينها وبين تفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة وهو ما يتعلق بنتائج الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصحة والسلامة المهنية وتفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة عند مستوى دلالة $0.05 \leq$ " حيث بلغ معامل الارتباط (0.043) ودلالة إحصائية (sig=0.663) ما يدل على أهمية جانب الصحة والسلامة المهنية في دعم وتعزيز جوانب إيجابية أخرى تدعم التطوير التنظيمي للجامعة مثل الأمن الوظيفي، الاستقرار الوظيفي، الرضى الوظيفي، وتبقى الحوافز والتعلم التنظيمي أهم متطلبات تفعيل هذا الأسلوب الإداري في التسيير.



الشكل رقم (18): يوضح دور الاستثمار في رأس المال البشري في تفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة

4. مناقشة نتائج الفرضية العامة:

"تنص هذه الفرضية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق التطوير التنظيمي بالجامعة عند مستوى دلالة $0.005 \leq$ " إذ بلغ معامل الارتباط (0.732) ودلالة إحصائية $(\text{Sig} < 0.001)$ وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين الاستثمار في رأس المال البشري للأستاذ الجامعي وتحقيق التطوير التنظيمي للجامعة.

فلا توجد سياسة ناجحة للتطوير التنظيمي دون حسن إدارة الموارد البشرية وحسن استثمارها، فما يميز القرن الحادي والعشرين هو قوة وأهمية المعرفة وكيفية استخدامها في إحداث التغييرات اللازمة لمواكبة التحولات التي

الفصل السابع: مناقشة النتائج.....

تحدث في بيئة التعليم العالي، خاصة التطور التكنولوجي والثورة الرقمية التي تفرض على الجامعات اليوم الاستثمار في قدرات ومعارف أعضاء هيئة التدريس في تجاوز عملية إنتاج المعرفة بل تطبيقها في تقديم حلول مبتكرة للمشاكل التي تواجهها.

فالنجاح في تطبيق هذا المشروع سيوفر للجامعة القدرة على البقاء وتحقيق التميز، ولعل أهم ما يعكس ضرورة التطوير التنظيمي للجامعة هو جهود وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في متابعة ومرافقة مؤسسات التعليم العالي في الانتقال إلى جامعة من الجيل الرابع (4.0)، خاصة فيما ما يتعلق بمرافقتها لتجاوز العقبات التي تعيق التحول الرقمي فبموجب القرار 046 المؤرخ في 19 جانفي 2025 قرر وزير التعليم العالي والبحث العلمي كمال بداري إنشاء لجنة وطنية مرافقة ومتابعة مؤسسات التعليم العالي في الانتقال إلى الجامعة من الجيل الرابع، ومن أهم ما كلفت به هذه اللجنة هو تشجيع المؤسسة الجامعية على إدراج الشعب الإلكترونية ودعم المقاولاتية والاستناد إلى العلوم الإنسانية والاجتماعية مرافقة وفهم التحولات التي يعرفها المجتمع، وهو ما يبرهن على أهمية توسيع الإنفاق والاهتمام بالكفاءات العلمية التي تمتلكها الجامعة لتحقيق هذا المشروع.

ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة المتعلقة ببحث دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التطوير التنظيمي بالجامعة، نجد أن هذه النتائج تتماشى مع الأهداف التي تم تحديدها في البداية ويمكن توضيح ذلك كالآتي:

1. بالنسبة للأهداف النظرية:

من خلال بناء إطار نظري متكامل يتكون من 3 فصول أساسية تتعلق بالإطار التصوري للدراسة، التصورات النظرية للاستثمار في رأس المال البشري، التطوير التنظيمي منهج للتغيير والتجديد، توصلت الدراسة إلى:

- تقديم تعريفات دقيقة وواضحة للاستثمار في رأس المال البشري والتطوير التنظيمي، وكذلك مختلف المفاهيم الأساسية في هذه الدراسة مثل: (التعلم التنظيمي، التمكين، الصحة والسلامة المهنية، الإدارة بالمشاركة، الأمن الوظيفي، الحوافز) مما ساعدنا على تقديم تعريفات إجرائية تمكن من تحقيق الفهم المشترك لها في هذه الدراسة.
- تبيان أهم المداخل النظرية السوسولوجية التي تناولت كل من متغير الاستثمار في رأس المال البشري (النظريات الكلاسيكية وتمثلها نظرية الإدارة العلمية لتايلور، التكوين الإداري لهنري فايول، والنظريات النيو كلاسيكية والتي تمثلها مدرسة العلاقات الإنسانية والاتجاه السلوكي، النظريات الحديثة والتي تمثلها إسهامات

الفصل السابع: مناقشة النتائج.....

شولتز، بيكر، مينسر) ومتغير التطوير التنظيمي (نظرية النظام المفتوح، مدخل النسق الاجتماعي الفني، نظرية الإدارة بالأهداف، نظرية Z) وتوظيفها في تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

- توضيح الآليات التطبيقية للاستثمار في رأس المال البشري وأهمية ودور كل منها في تفعيل عملية التطوير التنظيمي بالجامعة والمتمثلة في:

- التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق تمكين الأستاذ الجامعي.
- الصحة والسلامة المهنية ودورها في تحقيق الأمن الوظيفي للأستاذ الجامعي.
- تحفيز الأستاذ الجامعي ودوره في تفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة.

2. بالنسبة للأهداف التطبيقية

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في جامعة قلمة حول دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التطوير التنظيمي للجامعة استطعنا التوصل إلى تحقيق الأهداف التطبيقية التي تم تحديدها في البداية حيث تم التعرف على:

دور الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده الثلاثة: (التعلم التنظيمي، الصحة والسلامة المهنية، الحوافز) في تحقيق تمكين الأستاذ الجامعي ويظهر ذلك من خلال ما يلي:

- التعلم التنظيمي نظرا لدوره في تنمية وتطوير معارف الأستاذ وزيادة قدرته على إتقان اللغة الإنجليزية والقدرة على تطبيق التعليم الإلكتروني.
- الصحة والسلامة المهنية من خلال توفير بيئة عمل آمنة وصحية تعزز شعوره بالاستقرار والرضى الوظيفي، وبالتالي التركيز على تنمية وتطوير قدراته ومهاراته لأداء وظائفه بشكل أفضل.
- الحوافز كونها تشعرهم بأهميتهم بالنسبة للجامعة التي تركز على إشباع حاجاتهم وجعلهم أكثر دافعية للعمل وتطوير ذواتهم وتنمية مهاراتهم، وتعزيز ثقتهم بقدراتهم.

دور الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده الثلاثة: (التعلم التنظيمي، الصحة والسلامة المهنية، الحوافز) في تحقيق الأمن الوظيفي للأستاذ الجامعي، وذلك من خلال:

- التعلم التنظيمي فالمعرفة التي يتحصل عليها الأستاذ بالتعلم المستمر تساعد في تشكيل الوعي الصحي وتكوين ثقافة صحية سليمة تمكن من إدراك المشكلات والمخاطر الصحية الجسمية والنفسية المحدقة بهم، وأساليب الوقاية الصحيحة لحماية أنفسهم.

الفصل السابع:مناقشة النتائج

- الصحة والسلامة المهنية، فتطبيق الإجراءات المتعلقة بها يضمن حقوق الأستاذ المتعلقة بالمحافظة على سلامة صحته الجسمية والنفسية فيكون أكثر شعورا بالأمن والرضى.
- الحوافز من خلال قدرتها على تحقيق استقراره خاصة الاقتصادي وعدم القلق على إشباع حاجاته.
- دور الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده الثلاثة:(التعلم التنظيمي، الصحة والسلامة المهنية، الحوافز) في تفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة، من خلال:
- التعلم التنظيمي من خلال التعلم الجماعي الذي يسهم في تطوير مختلف مهارات الأستاذ اللازمة لتفعيل مشاركته، أهمها مهارة الاتصال، إدارة الوقت، المهارات القيادية.
- الحوافز المتنوعة تجعل الأستاذ يشعر بتقدير الجامعة واعترافها بجهوده ودوره كفاعل رئيسي في تحقيق أهدافها وخططها الاستراتيجية، فترفع قابليتهم للعمل واستعدادهم للتعاون واتخاذ القرار التشاركي، أما بالنسبة للصحة والسلامة المهنية فلا توجد علاقة بينها وبين تفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة في الجامعة، وبالتالي يمكن القول إنها لا تؤثر على مشاركة الأستاذ في تسيير وإدارة شؤون الجامعة.

ثالثا: مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة

توصلت الدراسة الراهنة في تناولها لموضوع الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده الثلاثة (التعلم التنظيمي، الصحة والسلامة المهنية، الحوافز) ودوره في تحقيق التطوير التنظيمي للجامعة إلى جملة من النتائج، ونظرا لأهمية الدراسات السابقة في البحث العلمي وأهمية ربط نتائجها مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية، كان لا بد من مناقشة نتائج هذه الدراسة على ضوء الدراسات السابقة من أجل تحديد نقاط الالتقاء والاختلاف وذلك على النحو الآتي:

في ضوء الدراسة الأولى الموسومة بـ: "واقع التمكين الإداري داخل الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الخرطوم" والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري داخل الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة إدارة الكلية لأبعاد التمكين الإداري جاءت بدرجة كبيرة والمتمثلة في: (الاتصال ومشاركة المعلومات، تفويض السلطة داخل الأقسام، المشاركة في اتخاذ القرارات) إضافة إلى وجود درجة اهتمام كبير من إدارة الكلية بعملية التمكين، خاصة فيما يتعلق بمبدأ العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرارات، كما توصلت إلى أن أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية يعانون من ضعف اهتمام الإدارة بتحفيزهم خاصة المتميزين منهم.

وعليه تتفق نتائج الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في وجود درجة عالية لممارسة إدارة الكلية لأبعاد التمكين، حيث أثبتت النتائج المتعلقة ببعاد التمكين أن هناك درجة ممارسة عالية لهذه العملية في جامعة قالم، وذلك لأهميتها

الفصل السابع:مناقشة النتائج

في تحقيق التطوير التنظيمي، فكلما ارتفع معدل التمكين لدى الأستاذ كلما استطاعت الجامعة تحديد مشكلاتها بدقة وإيجاد الحلول الفعالة لها، وبالتالي القدرة على تنفيذ خططها وتوجهاتها الجديدة المتعلقة بالتغيير والتحسين المستمر.

إلا أن ما يجب الإشارة إليه أن أبعاد تمكين الأستاذ في هذه الدراسة ترتبط (بقدرته على تحويل العملية التعليمية من النمط التقليدي إلى التعليم الإلكتروني واستخدام مختلف التطبيقات التكنولوجية والمنصات الرقمية في تعزيزه، التدريس باللغة الإنجليزية والنشر العلمي بها في مجلات مفرسة، وتوجيه الأبحاث العلمية نحو خدمة المجتمع)، وفي المقابل تختلف الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في النتيجة المتعلقة بضعف عملية التحفيز وعدم الاهتمام الكافي بالأساتذة.

فقد أثبتت النتائج المتعلقة ببعدها أن الجامعة محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا لنظام التحفيز، وتحرص على دعم وزيادة دافعية الأساتذة من خلال تحقيق نوع من التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية، خاصة ما يتعلق بالأجر المناسب والذي يتوافق مع الجهد المبذول، التقدير والاعتراف بجهود الأساتذة المتميزين الذين تم ترقيتهم في الرتبة العلمية بتكريمهم في مختلف المناسبات العلمية مثل حفل اختتام السنة الجامعية.

أما بالنسبة لدراسة: "واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية" والتي ركزت على معرفة واقع التعلم التنظيمي في الجامعة الجزائرية وأهميته في تطويرها والاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية والتفاعل معها، انتهت الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي يمنح المنظمات قدرة أكبر على الاستجابة للتغيرات البيئية والتفاعل والتلاؤم معها، ويمنح الأفراد المزيد من الحرية والاستقلالية أثناء أدائهم للمهام المختلفة، فهناك علاقة ارتباط قوية بين أبعاد التعلم التنظيمي وركائز المنظمة المتعلمة في جامعات الوسط الجزائرية.

وهذه النتيجة تتطابق مع معظم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية والمتعلقة ببعدها التعلم التنظيمي وأهميته في دعم التعلم المستمر للأساتذة وتنمية قدراتهم على: (إنتاج المعرفة، مشاركتها، وتطبيقها) في تحسين العملية التعليمية والبحثية وخدمة أهداف الجامعة بوجه عام. إذ أظهرت النتائج قوة ارتباط ودور التعلم التنظيمي في تعزيز كل أبعاد التطوير التنظيمي للجامعة والمرتبطة بتمكين الأستاذ وقيامه بأدواره المتعلقة بـ: (التدريس، البحث العلمي، وخدمة المجتمع) بكفاءة وفعالية، تحقيق الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي، وكذلك تفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة.

هذا وقد توصلت هذه الدراسة السابقة إلى أن هناك غياب لمفهوم روح العمل الجماعي على مستوى الجامعات الجزائرية بحيث يظل العمل البحثي وحتى البيداغوجي فرديا في حقيقة الأمر حتى وإن أخذ الصبغة الجماعية، فأفراد

الفصل السابع: مناقشة النتائج

الفريق يتقاسمون العمل بينهم ويقوم كل فرد بالعمل على مستواه دون اجتماع أو تبادل للآراء، مما يعوق التعلم الجماعي وتشارك المعرفة بين الأساتذة.

وهي نتيجة لا تتفق مع ما تم التوصل إليه في الدراسة الحالية، إذ أثبتت النتائج أن أهم ما يميز بيئة العمل هو العمل الجماعي والذي يظهر في بعد الإدارة بالمشاركة، فالأساتذة يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام والتعاون في أداء مختلف الأعمال البيداغوجية والبحثية، ويظهر ذلك بقوة في التزامهم بحضور الاجتماعات البيداغوجية والرسمية. وأضافت الدراسة السابقة أيضا عدم اعتماد الجامعة أساليب تنظيمية تشجع التعلم والتشارك وتقاسم المعلومات والمعارف، والأنشطة المتوفرة للتشارك هي المنتقيات المنظمة من طرف الكليات والمعاهد المختلفة ولا تحقق النتائج المنتظرة، لأنها تبقى محفوظة على الأدراج وتستخدم فقط على المستوى النظري دون تطبيقها على أرض الواقع.

وهو ما لا يتوافق مع ما تقوم به الجامعة محل الدراسة فهي تعتمد أساليب تنظيمية تشجع التعلم وتشارك المعرفة وتقاسمها وتوظيفها، وما يثبت ذلك الدورات التكوينية والتدريبية التي تقوم بها في سبيل تنمية وتطوير المهارات اللغوية والتكنولوجية لأساتذتها، وحرص الأساتذة على تطبيق ما يكتسبونه في تحسين العملية التعليمية والبحثية، وهو ما يظهر في استخدامهم للتطبيقات التكنولوجية في تقديم تعليم تفاعلي وحرصهم على نشر أبحاثهم باللغة الأكثر تداولاً على الصعيد الدولي وهي اللغة الإنجليزية.

وفي ضوء دراسة "الانعكاسات الإيجابية لنظام الحوافز المادية على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي بجامعة الجلفة" التي توصلت إلى أن الحوافز المتعلقة بالأجر والسكن الوظيفي تسهم في تحفيز الأستاذ الجامعي بجامعة الجلفة ورفع مستوى أدائه الوظيفي، وهذا من خلال توفير الأستاذ لمتطلباته وحاجياته المادية وشعوره بالأمن والاستقرار، كذلك توصلت إلى أن المنظومة الجامعية تقدم دورات تكوينية للأستاذ من أجل رفع وتحسين مستوى أدائه، إضافة إلى دفع مصاريف التربصات.

وبالتالي تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية، فقد أثبتت النتائج المتعلقة ببعدها الحوافز أن جامعة قلمة تحرص على تقديم أجور تتناسب مع المجهودات المبذولة، وتوفير السكن للأساتذة ممن تتوفر فيهم الشروط، وهو ما يساعدهم على الشعور بالرضى والاستقرار الوظيفي، إضافة إلى حرص الجامعة على تعزيز التعلم التنظيمي للأستاذ من خلال الدورات التكوينية ووضع معايير موضوعية لانتقاء الأساتذة الذين يحصلون على تربصات تحسين المستوى بالخارج.

أما الدراسة الموسومة بـ: "بيئة العمل الأكاديمي وعلاقتها بالإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة أم القرى"، والتي هدفت إلى التعرف على واقع بيئة العمل الأكاديمي وواقع الإنتاجية العلمية لأعضاء

الفصل السابع: مناقشة النتائج

هيئة التدريس، توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) بين بيئة العمل الأكاديمي والإنتاجية العلمية سواء على مستوى الأبعاد (نمط القيادة، التحفيز والدافعية نحو العمل، الرضى الوظيفي) وهو ما يدل على أن بيئة العمل الجيدة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى.

وبالتالي تلقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية، حيث أن وجود بيئة عمل إيجابية ومحفزة على الأداء تتوفر فيها متطلبات تحقيق الرضى للأستاذ تمكنه من تحقيق تغييرات إيجابية في أدائه، والأبعاد التي أثبتت هذه النتيجة تتعلق في هذه الدراسة بالتعلم التنظيمي وتحفيز الأستاذ، حيث أنهما يشكلان إحدى أهم أشكال الدعم الإداري الذي يساعد على زيادة دافعيته نحو العمل وتنمية معارفه ومهاراته للارتقاء بمستوى أدائه. أما الدراسة الموسومة بـ:

Job Security as a Determinat of Academic Staff Performance: Evidence from Public Universities in Uganda »

والتي هدفت إلى بحث العلاقة بين الأمن الوظيفي وأداء أعضاء هيئة التدريس في ثلاثة مجالات رئيسية (التدريس، البحث العلمي، المشاركة المجتمعية) توصلت إلى الأمن الوظيفي له تأثير إيجابي على أداء أعضاء هيئة التدريس في المجالات الثلاثة (التدريس، البحث العلمي، المشاركة المجتمعية)، حيث أن تحسين الأمن الوظيفي يؤدي إلى تحسينات كبيرة في أداء الأساتذة في هذه المجالات المهمة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية حيث أن شعور الأستاذ بالأمن الوظيفي من أهم العوامل التي تساعد على الاستقرار والشعور بالاطمئنان، مما يوفر له المناخ الملائم الذي يستطيع العمل فيه بارتياح وهو ما يمكنه من أداء المهام المنوطة به دون تقصير، حيث يكون أكثر التزاماً بأدواره التعليمية مثل الالتزام بساعات العمل، حضور الاجتماعات، الإشراف على الأبحاث، كما يكون أكثر قدرة على القيام بالأبحاث العلمية ونشرها في مجلات علمية مرموقة نتيجة ضعف القلق الناجم عن غياب الشعور بالأمن، إضافة إلى أن الأمن الوظيفي يمنح الأستاذ الوقت والقدرة على المشاركة المجتمعية وتوجيه أبحاثه نحو خدمة مجتمعه.

«The Influence of OHS (Occupational Health and Safety) and

Motivation on Employee Performance ay CV.Umega Abadi Sanjaya,

التي هدفت إلى تأثير برامج الصحة والسلامة المهنية في تحسين أداء الموظفين فقد توصلت إلى نتيجة رئيسية مفادها أن تحسين أداء الموظفين في الشركة يتحقق إذا قامت الشركة بإيلاء اهتمام لصحة وسلامة العمل وخلق بيئة عمل مواتية، وذلك من خلال تعليم الموظفين وتدريبهم، وتقديم الحوافز لهم وتهيئة كل مرافق العمل الكاملة

والحدیثة، وأظهرت هذه الدراسة أيضا أن صحة وسلامة العاملين لديها تأثير كبير على أداء موظفي شركة Umega Abadi Sanjaya، حيث يشعر الموظفون بأن حرص الشركة على تحقيق الصحة والسلامة في العمل في التي تقدمها الشركة جيدة لذا فإن أدائهم عال.

وهو ما أكدته نتائج الدراسة الحالية المتعلقة بدور الصحة والسلامة المهنية في تحقيق الأمن الوظيفي للأستاذ الجامعي وما يتحقق عن هذا الأمن من شعور بالاستقرار والرضى، وبالتالي تحسين أدائه. فقد أثبتت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية أن حرص الجامعة على تفعيل إجراءات الصحة والسلامة المهنية بمختلف فضاءات الجامعة وتوفير بيئة عمل آمنة يساهم في شعور الأستاذ بالراحة والطمأنينة، ما يساعده على التخلص من التوتر والقلق وبالتالي التركيز على الأداء الجيد.

رابعا: مناقشة النتائج على ضوء النظريات

1. النظريات المتعلقة بالاستثمار في رأس المال البشري

- النظريات الكلاسيكية:

تعتبر النظريات الكلاسيكية من أهم النظريات الرئيسية الراسخة في إدارة المنظمات، والتي تركز على تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية، من خلال اعتماد جملة من المبادئ الرئيسية التي تدور حول ثلاث مفاهيم أساسية (التخصص، الكفاءة، الحوافز المادية) وعلى رأس هذه النظريات نجد نظرية تايلور حول الإدارة العلمية، فهي تعد من أهم ما قدم في مجال الإدارة والتنظيم في القرن العشرين تهدف إلى تحسين الكفاءة والفعالية في العمل من خلال اعتماد الأساليب العلمية.

أكدت في إحدى مبادئها على ضرورة تطوير نظام المكافآت مقابل ما يقدم من مستوى الأداء لتشجيع العمال على إنجاز مستويات عالية من الكفاءة وحثهم على تعلم الأساليب الفعالة في إنجاز مهامهم، وهو ما يتفق مع نتائج الدراسة، حيث أثبتت النتائج المتعلقة ببعدها الحوافز صدق هذا التوجه، فالجامعة تحرص على تقديم الأجر الذي يتناسب مع الجهد الذي يبذله الأستاذ، وهو ما يشجعه على بذل المزيد من الجهد في عملية التدريس والبحث، لأنها تخفف عنه الضغوط المالية وتسمح له بالتركيز على عمله وتقديم الأفضل.

وهو أيضا ما يتفق مع مبدأ التعريض الذي يشكل إحدى المبادئ 14 عشر التي وضعها فايول فالأجر هو ثمننا لما يبذله الأستاذ من جهد في سبيل تحقيق أهداف الجامعة.

أما بالنسبة لنظرية ماكس فيبر حول التنظيم البيروقراطي، والذي ركز على كيفية السيطرة على السلوك التنظيمي للفرد في المنظمة، فقد اعتبر الكفاءة هي الأساس الوحيد للتعيين والترقية، إلا أن نتائج الدراسة فيما يتعلق

الفصل السابع: مناقشة النتائج

يبعد الإدارة بالمشاركة قد أثبتت عكس ذلك حيث أن إجابات الباحثين حول عبارة " تركز الجامعة على مبدأ الجدارة والاستحقاق في تولي المناصب الإدارية" كانت في اتجاه محايد وهو ما تم تفسيره بوجود عوامل أخرى تؤثر في قرارات التعيين والاختيار غير الكفاءة والترقية.

- النظريات النيوكلاسيكية:

تمثلها كل من مدرسة العلاقات الإنسانية ومساهمات الاتجاه السلوكي، والتي اهتمت بإشباع مختلف الحاجات النفسية والاجتماعية للعامل وتحقيق الرضى الوظيفي له.

بالنسبة لمدرسة العلاقات الإنسانية التي تمثل محطة مهمة في تغيير النظرة إلى الاهتمام بالعنصر البشري إذ وضعته في مقدمة الاهتمامات، وأعطت الأولوية لرغباته وميولاته، وعلاقاته الاجتماعية في العمل، إضافة إلى التركيز على الحوافز المعنوية وضرورة إيجاد جو من الثقة والاحترام بين العمال والإدارة.

وهو ما يتفق مع نتائج الدراسة، فالتواصل المستمر والمفتوح من جهة وتركيز الجامعة على زيادة إحساس الأساتذة بالأهمية والتقدير والاحترام من طرف المسؤولين من جهة أخرى من خلال حرصها على تكريم الأساتذة الذين تم ترقيتهم في الرتبة العلمية يشكل احدى أهم الحافز المعنوية التي تحقق إشباعا لحاجاتهم المعنوية أهمها الحاجة إلى تحقيق الذات.

وفي هذا السياق تظهر أيضا أهمية نظرية ماسلو للحاجات التي توضح أن للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الضرورية التي يحتاج إلى إشباعها وهي التي تحرك سلوكه وتمثل في: الحاجات الفيزيولوجية، الأمنية، الحب والانتماء، التقدير الاجتماعي، تحقيق الذات.

تظهر نتائج الدراسة أن الجامعة تهتم بإشباع مختلف هذه الحاجات، وهو ما يتوافق مع إجابات الباحثين حول الحوافز المادية المتعلقة بالأجر، فحصول الأساتذة على الأجر المناسب يمكنهم من إشباع حاجاتهم الضرورية التي وضعا ماسلو في قاعدة الهرم، وتوفير الظروف الفيزيائية الملائمة في مكان العمل يساهم إلى حد ما في تحقيق شعورهم بالأمن، وهو ما يساعد على توجيه سلوكهم نحو تحقيق أهدافها من خلال الأداء الجيد.

في حين تؤكد نظرية Y التي وضعها دوغلاس ماجريجور على أن الأفراد يقومون بالرقابة الذاتية ويتقبلون المسؤولية، وتظهر نتائج الدراسة أن الأساتذة يقومون ببعض الممارسات التي تعكس حبهم للعمل والتزامهم. بمختلف واجباتهم المهنية مثل حضور مختلف الاجتماعات التي تعقدها الإدارة، حرصهم على إعلام الإدارة في حالة الغياب، وإنجاز المهام الموكلة إليهم في آجالها المحددة، وهو ما يساهم في إيجاد المناخ التنظيمي الملائم والمشجع على الالتزام بالأهداف المسطرة من منطلق أن الأفراد هم العنصر المحرك للتغيير والتحسين.

- النظريات الحديثة:

تظهر هذه النظريات من خلال إسهامات كل من شولتز، بيكر، مينسر، حسب هذه النظرية الموارد البشرية تشكل رأسمال مهم، وأن الإنفاق على تطوير قدراتها ومهاراتها من خلال: (التعليم، التكوين والتدريب) هو إنفاق استثماري.

أكد شولتز على أن الاستثمار في رأس المال البشري هو أساس التقدم والنمو، وركز في ذلك على التعليم كعملية استثمارية وليس استهلاكية نظرا لما يحققه من عوائد مستدامة، فالعمالة الأكثر تعليما تكون أكثر إنتاجا وأكثر جودة.

وهو ما أثبتته نتائج الدراسة المتعلقة ببعث التعلم التنظيمي، فالجهود المشتركة المتعلقة من جهة باهتمام وسعي الأساتذة لتنمية معارفهم وقدراتهم من خلال حرصهم على المشاركة في التظاهرات العلمية والاستفادة من تربصات تحسين المستوى بالخارج، وتركيز الجامعة من جهة أخرى على تعزيز ذلك من خلال تقديمها لدورات تكوينية لهم في ما يتعلق بأهم متطلبين لتحقيق جودة العملية التعليمية (إتقان اللغة الإنجليزية، القدرة والمهارة في استخدام التكنولوجيا) وهو ما يحقق حسب شولتز عائدا كبيرا يتمثل في تحقيق تمكين الأستاذ الجامعي الذي يشكل إحدى أهم عوامل التطوير التنظيمي.

أما بالنسبة لبيكر فهو يتفق مع شولتز حول أهمية التعليم إلا أنه أضاف ضرورة اعتماد منظومة متكاملة من النشاطات الأخرى التي تحقق الاستثمار الناجح لرأس المال البشري وتعلق بأهمية التدريب والاهتمام بصحة المورد البشري، وقد أكدت نتائج الدراسة حول بعد الصحة والسلامة المهنية أن اهتمام الجامعة بهذا البعد يعكس ضعفا نسبيا ما يظهر الحاجة إلى ضرورة تعزيز ممارساتها في هذا المجال.

وبالنسبة لمينسر فقد توصل في تحليله لقضية الاستثمار في رأس المال البشري أنه كلما زادت مستويات الفرد التعليمية زادت احتمالات حصوله على فرص التدريب في عمله، وهو ما يظهر في الدراسة الحالية من خلال تحليل العلاقة بين حرص الأستاذ على التعلم المستمر وتنمية معارفه وبين حرصه على الاستفادة من التربصات، فالجامعة تضع جملة من المعايير لانتقاء الأساتذة للحصول على هذه التربصات التي تشكل نوعا من الإعداد والتكوين للأستاذ الجامعي، وبالتالي كلما كان الأستاذ أكثر حرصا على البحث والنشر العلمي، والقيام بمختلف المهام التعليمية والإدارية التي تزيد من خبرته كلما زادت فرص حصوله على هذا النوع من التكوين.

2. النظريات المفسرة للتطوير التنظيمي

- نظرية النظام المفتوح:

تعتبر هذه النظرية من النظريات الحديثة في الإدارة والتنظيم، وهي ترى أن المؤسسة نظام يتفاعل مع البيئة الخارجية، أي أن عملية التنمية والتجديد لجميع عناصر المنظمة هي شرط أساسي لبقائها واستمرارها. تؤكد نتائج الدراسة أن الجامعة تركز على تغيير الكيفية التي تعمل بها لتحقيق التوافق مع المتطلبات الجديدة للتعليم العالي التي فرضها الانتقال إلى مجتمع المعرفة، وذلك من خلال تركيزها على تطوير وتنمية مواردها البشرية المتخصصة (أعضاء هيئة التدريس) حتى تكون لديهم القدرة على أداء أدوارهم بما يتناسب مع هذه المتطلبات، التي تشمل ضرورة التكيف مع التطورات التكنولوجية المتسارعة والتركيز على البحث والتطوير، بالإضافة إلى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.

فقد أظهرت النتائج المتعلقة ببعث التعلم التنظيمي أن الجامعة تسعى من خلال تقديم الدورات التكوينية المتعلقة بالتكنولوجيا إلى تعميق قدرة الأساتذة على التعامل مع معها ودمجها في التعليم والتوجه نحو نمط التعليم عن بعد، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن اهتمام الأساتذة بتوجيه أبحاثهم نحو خدمة المجتمع يعكس مدى التزام الجامعة كنسق فرعي بالقيام بدورها في خدمة المجتمع والمساهمة في حل مختلف مشاكله وتطويره، وهو ما يدل على أن هناك علاقة أساسية بين الجامعة وبين البيئة المحيطة بها يميزها التفاعل المستمر.

وبالتالي فالجامعة في سعيها لتحقيق التطوير التنظيمي تركز على بناء هيئة تدريسية مؤهلة قادرة على تحقيق جودة مخرجات العملية التعليمية.

- اتجاه النسق الاجتماعي الفني:

يشكل هذا الاتجاه إطاراً نظرياً لتقديم فهم عميق ورؤية متوازنة بين النسق الفني (التكنولوجيا) والجانب الاجتماعي في العمل فهناك تأثير متبادل بين الجانبين فالتكنولوجيا لا تحدد العمل فقط، بل تتفاعل مع الأفراد والعمليات الاجتماعية.

ووفقاً لهذا الاتجاه تؤكد نتائج الدراسة أن كل من النسق الفني الذي تمثله (التكنولوجيا) والنسق الاجتماعي الذي تمثله (أعضاء هيئة التدريس، الطلبة) يؤثر في الآخر وهو ما ينعكس على كفاءة وفعالية العملية التعليمية، حيث تسهم التكنولوجيا في تصميم نظام تعليمي أكثر فعالية ومرونة (التعلم الإلكتروني)، إذ يوفر بيئة تعليمية تفاعلية تحسن من تجربة التعلم وتعزز من قدرة الطالب على اكتساب المعرفة بطرق تتناسب مع اهتماماته، فمثلاً الزووم و Google meet تطبيقات تزيد من التواصل المباشر بين الطالب والأساتذة وتشجع على تبادل الأفكار

الفصل السابع: مناقشة النتائج

والمناقشات بينهم في أي وقت ومن أي مكان ما يخفف من ضغط الدراسة ويزيد من شعور الطالب بالراحة والرغبة في التعلم لتحقيق نتائج أفضل.

- النظرية الموقفية:

تركز هذه النظرية على أن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى بشكل عام مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد ومع البيئة الخارجية ومع حاجات الأفراد في المنظمة.

أكدت نتائج الدراسة المتعلقة ببعيد الإدارة بالمشاركة أن الجامعة تؤخذ بعين الاعتبار الاختلافات المتعلقة بظروف الأساتذة وأوقاتهم، وعليه فالإدارة تراعي هذه الظروف وملزمة بإيجاد أساليب ملائمة لإدارة مواقف معينة، ويظهر ذلك من خلال حضور الأساتذة لمختلف الاجتماعات التي تعقدتها الإدارة، فقد أرجعنا ذلك إلى تخصيص يوم الثلاثاء ابتداء من الساعة 12.30 وقتاً للاجتماعات البيداغوجية، ما يعكس تقدير الإدارة العليا للالتزامات الأساتذة المتعلقة بالتدريس وضرورة أخذها بعين الاعتبار عن تحديد مواقيت الاجتماعات،

كذلك إجابات مفردات العينة حول حرصهم على الاتصال بالإدارة عند الغياب الاضطراري تؤثر على الإجراءات التي تتخذها الإدارة بشأن هذا الأمر، حيث يؤثر مثلاً على عدم اتخاذ رئيس القسم لقرارات سريعة وكيفية تعامله مع الأستاذ فيقدر ظرفه ويتخذ أسلوب أكثر ديمقراطية ومناسباً لهذا الوضع وهو محاولة برمجة حصة أخرى تعويضية.

- الإدارة بالأهداف:

تركز هذه النظرية على تحديد أهداف محددة وواضحة وتوجيه الجهود نحو تحقيقها، وتعتمد أساساً على أسلوب المشاركة، أي مشاركة العاملين في تحديد هذه الأهداف مما يزيد من تحفيزهم ومسؤوليتهم. وهو ما تؤكد نتائج الدراسة فالجامعة في حرصها على تحقيق تمكين الأستاذ وتفعيل مشاركته في تسيير شؤونها من خلال الحوافز تعزز من زيادة مشاركته في وضع الأهداف الحالية والمستقبلية التي تسعى لبلوغها.

- نظرية Z:

تركز على أهمية وجود ثقافة تنظيمية داعمة على التعاون والعمل الجماعي في تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى عنصر الثقة الذي يزيد من معدل الولاء للمنظمة، تؤكد نتائج الدراسة أن الجامعة من خلال توجيه جهودها نحو هئية الظروف المناسبة التي يتطلع لها الأستاذ وتركيزها على تلبية احتياجاته المادية والمعنوية تعزز من ثقته في الإدارة العليا و سعيها إلى استدامته والمحافظة عليه، وهو ما أظهرته إجابات مفردات العينة حول عبارة "أشعر بالاستقرار

الفصل السابع: مناقشة النتائج

الوظيفي ولا أفكر في تغيير الجامعة" التي جاءت بمتوسط حسابي (3.69) وهو ما يعكس لنا شعور الأستاذ بانتمائه لمؤسسته وعدم الرغبة في تغييرها.

خامسا: النتائج العامة للدراسة

توصلت الدراسة في بحثها عن دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التطوير التنظيمي بالجامعة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

✚ الاستثمار في رأس المال البشري أحد أهم العوامل الأساسية لنجاح المنظمات عامة والجامعة على وجه التحديد،

كونها المنتج الأول للمعرفة

✚ يعد التطوير التنظيمي أحد أساليب التغيير التي يتوجب على الجامعات العمل بها، لدوره الهام في تحسين فعاليتها وتعزيز قدرتها على التحديث وتغيير سياساتها وأهدافها وفق متطلبات مرحلة عصر المعرفة.

✚ يعد التعلم التنظيمي من أهم آليات الاستثمار في رأس المال البشري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، لأنها تسعى من خلاله إلى اكتساب معارف جديدة وتطوير مهاراتهم للارتقاء بمستوى التعليم ومخرجاته.

✚ تشكل الصحة والسلامة المهنية مسؤولية اجتماعية تلزم بها الجامعة لحماية الأساتذة من مختلف أنواع المخاطر المرتبط بالعمل وظروفه بشكل يثبت الأمان والطمأنينة في قلوبهم على صحتهم النفسية والبدنية.

✚ يمثل تحفيز الأستاذ الجامعي أحد أهم الوظائف الإدارية التي تقوم بها الجامعة تهدف من خلالها إلى تلبية رغباته وحاجاته من جهة، وتشجيعه لتقديم أداء أفضل يسهم في تطويرها من جهة أخرى.

✚ يعد تمكين الأستاذ الجامعي إحدى أهم متطلبات التطوير التنظيمي للجامعة، من خلال تعزيزه لمهارات الأستاذ وقدرته على قيادة مختلف جوانب التغيير مثل التحول نحو نمط التعليم الإلكتروني، التدريس والنشر باللغة الإنجليزية.

✚ تظهر أهمية الأمن الوظيفي للأستاذ الجامعي في قدرته على تحقيق شعوره بالحماية والطمأنينة على صحته وسلامته النفسية والجسدية وما يرتبط به من شعور بالاستقرار والرضى الوظيفي وبالتالي زيادة الولاء والانتماء للجامعة والتي تنعكس إيجابا على زيادة وفعالية أدائه في تحقيق التغيير المستهدف.

✚ تشكل الإدارة بالمشاركة ثقافة تنظيمية تستهدف زيادة التحفيز الداخلي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وإشراكهم في صياغة أهدافها، والاستفادة من معارفه وقدراته في تحقيقها.

✚ أظهر بعد التعلم التنظيمي بجامعة قلمة مستوى إجابة مرتفع بشكل عام، إذ بلغ الاتجاه العام (3.89) وهو ما يعكس أهمية هذه العملية في زيادة وتطوير معارف الأستاذ الجامعي وتحديثها باستمرار وتنمية خبراته.

الفصل السابع:مناقشة النتائج

يعكس بعد الصحة والسلامة المهنية ضعفا نسبيا في مؤشراتهما بجامعة قلمة، حيث بلغ الاتجاه العام للبعد (2.72) وهو ما يستدعي ضرورة توسيع جهودها في هذا المجال لتوفير بيئة عمل أكثر أمنا تتوفر على كل شروط تحقيق رفاهية الأستاذ في مختلف فضاءاتها.

يشير بعد الحوافز إلى عدم وجود رضى تام عند الأستاذ بجامعة قلمة حول ما تقدمه له من حوافز مادية ومعنوية، فقد بلغ الاتجاه العام لهذا البعد (3.06) وانحراف معياري (1.04)

اتجاه مفردات العينة حول بعد تمكين الأستاذ الجامعي هو اتجاه إيجابي، حيث قدر الاتجاه العام لهذا البعد (3.64) وانحراف معياري (0.88) وهو ما يشير إلى أن سياسات الجامعة في تنمية قدرات ومهارات الأستاذ الجامعة حققت نتائج فعالة خاصة فيما يتعلق بتمكين الأستاذ الجامعي في مجال التكنولوجيا، خدمة المجتمع، اللغة الإنجليزية.

اتجاه مفردات العينة حول بعد الأمن الوظيفي بالجامعة هو اتجاه إيجابي حيث بلغ الاتجاه العام للبعد (3.45) وانحراف معياري (0.95)، إلا أن هناك وجود بعض جوانب القصور في شعور الأستاذ بدرجة عالية من الأمن والمتعلقة بالجوانب الملائم للعمل.

أظهر بعد الإدارة بالمشاركة في الجامعة محل الدراسة مستوى إجابة مرتفع حيث بلغ الاتجاه العام (4.10) وانحراف معياري (0.75) ما يعكس وجود ثقافة تنظيمية داخل الجامعة محفزة على العمل الجماعي والالتزام بالمشاركة الفعالة.

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده الثلاثة (التعلم التنظيمي، الصحة والسلامة المهنية، الحوافز) وتحقيق تمكين الأستاذ الجامعي عند مستوى دلالة $0.05 \leq$ بدرجات متفاوتة حيث حصل التعلم التنظيمي على أعلى معامل ارتباط حيث يساوي (0.602) تليه الحوافز بمعامل ارتباط بلغ (0.449) وأخيرا بعد الصحة والسلامة المهنية بمعامل ارتباط (0.317).

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده الثلاثة (التعلم التنظيمي، الصحة والسلامة المهنية، الحوافز) وتحقيق الأمن الوظيفي للأستاذ الجامعي عند مستوى دلالة $0.05 \leq$ وتشكل الحوافز أكثر أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري مساهمة في تحقيق الأمن الوظيفي للأستاذ الجامعي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.738) تليه الصحة والسلامة المهنية بمعامل ارتباط قدره (0.603)، ثم التعلم التنظيمي بمعامل ارتباط قيمته (0.519).

الفصل السابع:مناقشة النتائج

+ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده الثلاثة (التعلم التنظيمي، الصحة والسلامة المهنية، الحوافز) وتفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة عند مستوى دلالة $0.05 \leq$ إذ تلعب الحوافز دورا كبيرا في ذلك بمعامل ارتباط (0.366) يليها التعلم التنظيمي بقيمة (0.258)، أما الصحة والسلامة المهنية فلم تظهر أي مساهمة أو تأثير في تفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة حيث بلغ معامل الارتباط (0.043).

+ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق التطوير التنظيمي عند مستوى $0.05 \leq$ حيث بلغ معامل الارتباط (0.732) بدلالة إحصائية (0.000) وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الاستثمار في رأس المال البشري والتطوير التنظيمي، أي أنه كلما زاد الاستثمار في رأس المال البشري (أعضاء هيئة التدريس) زادت قدرة الجامعة على إحداث التطوير التنظيمي.

خاتمة

من خلال تناولنا السوسيولوجي لموضوع دور الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده الثلاثة (التعلم التنظيمي، الصحة والسلامة المهنية، الحوافز) في تحقيق التطوير التنظيمي لجامعة 8ماي 1945 قالمة، أظهرت النتائج الميدانية قدرة وفعالية هذا النوع من الاستثمار في تحقيق (تمكين الأستاذ الجامعي، الأمن الوظيفي للأستاذ الجامعي، تفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة) والتي تشكل متطلبات أساسية لتحسين وزيادة قدرتها واستعدادها للتغيير نحو الأفضل.

وما تجدر الإشارة إليه أن اعتماد الجامعة كل من: (التعلم التنظيمي، الصحة والسلامة المهنية، الحوافز) في زيادة قدرتها على التغيير والتحسين تعتمد بذلك على أهم استراتيجيتين للتطوير التنظيمي هما: استراتيجية التثقيف والتوعية التي تقوم على اتباع جملة من إجراءات العمل التي تساهم في تعزيز الفهم والدعم لهذه العملية، واستراتيجية القيم وإعادة التعلم التي تركز على نشر ثقافة التغيير والتحرر من قيود الجمود والروتين، وذلك لن يتحقق إلا من خلال التعلم المستمر، الذي يجسده مفهوم التعلم التنظيمي.

ففي ظل تزايد النداءات العالمية الموجهة إلى منظومة التعليم العالي، بضرورة التغيير والتحديث ومواكبة المستجدات التي تحدث في البيئة المحيطة بها، والناجمة عن التطورات التكنولوجية الهائلة، والتقدم المعرفي المتسارع ومتطلبات سوق العمل المتغيرة، تظهر أهمية تبني الجامعة لمفاهيم واستراتيجيات جديدة تساعدها على تحقيق التكيف مع كل هذه التغيرات، وتضمن استمرارها في أداء أدوارها المحورية في مجال تنمية المجتمع.

إن التطوير التنظيمي من الركائز الهامة التي يجب على الجامعة اعتمادها في إعادة تنظيم مهامها وتحقيق مستويات أعلى وأفضل في أدائها وزيادة قدرتها على المنافسة، فهو يتطلب رؤية استراتيجية شاملة، ومشاركة فعالة لجميع الأطراف المعنية.

وعليه تظهر أهمية الاستثمار في رأس المال البشري لأعضاء هيئة التدريس كأحد أبرز الاتجاهات الحديثة في تعزيز ممارسات التطوير التنظيمي بالجامعة وفقا لما تلميه ظروف بيئة الأعمال المحلية والدولية، ومتطلبات الاقتصاد العالمي الجديد. فمستوى الجامعة وسمعتها يرتبط بكفاءة عضو هيئة التدريس الذي يتم إعداده إعدادا جيدا حتى تزداد قدرته على أداء مهامه على نحو أفضل، خاصة في ظل التحدي الدولي القائم بين الجامعات في مجال الاهتمام به، والإنفاق عليه لتطوير قدراته ومهاراته وتوفير البيئة المناسبة له لتوظيف هذه القدرات في خدمة وتحقيق أهداف الجامعة.

خاتمة

وبناء على النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات التي من شأنها تعزيز سياسة الجامعة في مجال الاستثمار في رأس المال البشري لأعضاء هيئة التدريس والاستفادة منه في تحقيق التطوير التنظيمي لها، وتمثل في:

- ضرورة توفير الجامعة لمكاتب خاصة لكل أستاذ يوفر له بيئة هادئة لتقليل التوتر والإجهاد، ومناسبة لأداء مختلف مهامه الأكاديمية.
- ضرورة إجراء تقييم دوري لسياسات الجامعة في مجال الصحة والسلامة المهنية وتعديلها حسب الحاجة بناء على الملاحظات والتغيرات، ما يساعدها على إجراء التحسينات اللازمة، والتأكد من الالتزام بها.
- ضرورة توفير الجامعة لفضاءات الاستراحة التي يحتاجها الأستاذ والمتعلقة أساساً بالمرافق الرياضية، مطاعم صغيرة... الخ والتي تساعده على الاسترخاء والتخلص من ضغوطات قاعات التدريس واستعادة تركيزه.
- ضرورة وضع نظام حوافز فعال يقوم على وجود حوافز متنوعة تناسب مع حاجات وطموحات الأساتذة من جهة، وتحقق فيه شروط العدالة من جهة أخرى، إضافة إلى أن يتسم نظام الحوافز بالمرونة حتى يتم تعديله وفقاً للتغيرات والمستجدات التي تحدث في السياسات الأكاديمية وفي مستوى أداء الأستاذ بشكل دوري.
- ضرورة الالتزام بالمعايير الموضوعية المتعلقة بالجدارة والاستحقاق في تولي المناصب الإدارية العليا ما يعزز ثقة الأساتذة في الإدارة، ويسهم في تحقيق الأهداف بفعالية.
- ضرورة وضع سياسات فاعلة لإدارة الصراعات والخلافات التي تحدث في بيئة العمل، تسهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي أكثر هدوءاً وتعاوناً، وتساعد على زيادة التزامهم وتحسين أدائهم الأكاديمي.

آفاق الدراسة:

من خلال معالجتنا لموضوع دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التطوير التنظيمي للجامعة من مختلف جوانبه النظرية والتطبيقية، فإن موضوع الدراسة يحتاج لمزيد من التعمق والإثراء في العديد من الجوانب والتي يمكن أن تبني عليها مواضيع بحثية أخرى، من بينها:

- معوقات الاستثمار في رأس المال البشري في الجامعة الجزائرية.
- الاستثمار في رأس المال البشري لأعضاء هيئة التدريس في ظل فلسفة جودة التعليم العالي.
- مدى توفر الجامعة الجزائرية على متطلبات الانتقال إلى الجامعة من الجيل الرابع.

قائمة المصادر

والمراجع

1. ابراهيم محمد. (2017). مبادئ إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
2. اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون. (2004). عائد الاستثمار في رأس المال البشري قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين. القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر.
3. أحمد ابراهيم عبد الرزاق بكري. (2015). سياسة الشركات في إدارة الموارد البشرية . عمان: مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع.
4. أحمد بطاح. (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع.
5. أحمد بن عيسى. (2018). المدخل إلى الإدارة الاسلامية الحديثة. عمان: دار اليازوري العلمية.
6. أحمد جابر حسين. (2017). التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
7. أحمد رجب. (2024). فن الإدارة الحديثة. القاهرة: وكالة الصحافة العربية.
8. أحمد صادق اسماعيل. (2014). تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة . القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
9. أحمد عبد الرحمن الشميمري، و عبد الرحمن بن أحمد هيجان. (2014). مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة. الرياض: مكتبة العبيكان.
10. أحمد محمد الشيباب ، ومحمد أبو حمور عدنان. (2014). مفاهيم ادارية معاصرة. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
11. أحمد يوسف دودين. (2011). أساسيات التنمية الادارية والاقتصادية في الوطن العربي . عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
12. أحمد يوسف دودين. (2012). إدارة الإنتاج والعمليات . عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
13. أحمد يوسف دودين. (2012). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

قائمة المصادر والمراجع

14. أحمد يوسف دودين. (2015). إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
15. أحمد يوسف عريقات، و حسين أحمد الطراونة . (2011). المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
16. أسامة خيرى. (2012). إدارة الإبداع والابتكارات. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
17. اسماعيل قيرة، و سلاطنية بلقاسم. (2015). التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم . الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع.
18. اسماعيل محمد الصرايرة. (2012). التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
19. أنعام الحيايلى. (2015). إدارة التغيير في منظمات الأعمال. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع.
20. باسم الحميري. (2010). الاستشارات الإدارية . عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
21. بسمة عدنان السيوفي. (2012). خماسية التجديد الذاتي في المنظمات المعاصرة. جدة: سببوية للطباعة والنشر والتوزيع.
22. بلال خلف السكارنة. (2009). التطوير التنظيمي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
23. بلقاسم سلاطنية، و أسماء بن تركي. (2013). الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسولوجي. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
24. بهاء زكي محمد. (2018). قلم المدير العام (الإصدار 2). عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
25. جعفر خانو الزبياري. (2020). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
26. جون وارنر. (2013). تنمية الموارد البشرية. (عبد المحسن نعساني، المترجمون) القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
27. حسين حريم. (2009). إدارة المنظمات منظور كلي (الإصدار 2). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
28. حمد قاسم مقابلة. (2011). التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
29. حمدي الحناوي. (2006). رأس المال البشري. الأزاريطة: مركز الاسكندرية للكتاب.

قائمة المصادر والمراجع

30. حمزة الجبالي. (2016). تنمية وإدارة الموارد البشرية . عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
31. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2014). التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل . القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
32. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2014). الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني . القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
33. خضر مصباح اسماعيل الطيبي. (2011). إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين . عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
34. خليل عبد الله سعد الدين. (2006). إدارة مراكز التدريب. القاهرة: مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر والتوزيع.
35. خليل محمد حسن الشماع، و كاظم محمود خيضر. (2007). نظرية المنظمة (الإصدار 3). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
36. رافدة الحريري. (2014). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية . عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
37. رزين الكاف. (2013). مهارات الابداع والابتكار. الرياض: مكتبة القانون.
38. زاهد دريدي ، و سعادة راغب الكسواني. (2009). إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
39. زكريا مطلق الدوري، و نجم العزاي. (2017). مبادئ ومدانل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
40. زيد منير عيوي. (2017). الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير. عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع.
41. سامي منصور بودبوس، و راشد عبد الله الأبروي. (2017). إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية حديثة. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
42. سعد المحمدي. (2021). نماذج من الإدارات المعاصرة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
43. سعود حمود جثير الربيعاوي، و حسين وليد حسين عباس. (2015). رأس المال الفكري. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.

قائمة المصادر والمراجع

44. سماح محمد سيد أحمد. (2018). التصنيفات العالمية للجامعات نماذج نظرية وتطبيقية. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.
45. سنان المساوي . (2008). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليه. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
46. السيد الحسيني. (1985). النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم (الإصدار 5). القاهرة: دار المعارف للطباعة والنشر.
47. السيد الحسيني. (2005). مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة. القاهرة: مطابع طوجة التجارية.
48. سيد سالم عرفة . (2012). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير. عمان: دار الراية.
49. السيد فتحي الويشي . (2013). الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (استراتيجيات التغيير). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
50. سيد محمد جاد الرب. (2006). إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية. القاهرة: دار النهضة العربية.
51. شاهر ربحي عليان. (2024). مناهج البحث والمعالجة الاحصائية دليل تطبيقي للمبتدئين. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
52. صلاح أبو الجدائل حاتم. (2012). رأس المال البشري " مفهومه - تحليله - قياسه. مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
53. صلاح هاشم. (2011). الإدارة في النظم الخدمية . الكويت: دار العلم.
54. ضرار العتيبي، و ابراهيم خريس. (2020). العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن . عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
55. طاهر محسن الغالي. (2010). التطوير التنظيمي مدخل تحليلي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
56. عادل رزق. (2010). إدارة الأزمات المالية العالمية(منظومة الاصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق). القاهرة: مجموعة النيل العربية.
57. عادل مجيد عيدان العادلي، و حسين وليد عباس. (2015). الاقتصاد في ظل التحولات المعرفية والتكنولوجية. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.

قائمة المصادر والمراجع

58. عاطف جابر طه. (2013). قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية. القاهرة-مصر: الدار الأكاديمية للعلوم والنشر.
59. عبد الرحمن بن عنتر. (2013). إدارة الموارد البشرية-المفاهيم والأسس، الأبعاد والاستراتيجيات. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
60. عبد الرحمن توفيق. (2011). عبد الرحمن توفيق، تنمية الموارد البشرية الأدوار الجديدة. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
61. عبد الرحمن عيسوي . (1990). الكفاءة الإنتاجية. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
62. عبد الرحيم زاهر. (2011). مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية . عمان: دار اليازة للنشر والتوزيع.
63. عبد العزيز زواتيني. (2019). تنمية المورد البشري في التنظيم . عمان: مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع.
64. عبد الله آل منصور المناسي، و سامي عمر. (2012). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
65. عبد الله بن عبد الغني الطجم. (2009). التطوير التنظيمي (المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات). جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
66. عبد الله بن عوض الشهري. (2020). الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية . عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
67. عبد الله عبد الرؤوف محمد ابراهيم . (2017). اقتصاد المعرفة والاستثمار في رأس المال البشري دراسة تحليلية مقارنة. الأزاريطة: دار الجامعة الجديدة.
68. عبد الله عمر زين الكاف. (2013). مهارات الابداع والابتكار. الرياض: مكتبة القانون.
69. عبد المجيد أونيس. (2015). إدارة العلاقات الانسانية (مدخل سلوكي تنظيمي). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
70. عبود نجم نجم. (2019). إدارة اللاملموسات إدارة ما لا يقاس. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
71. عبود نجم نجم. (2019). الروحية في الأعمال. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

قائمة المصادر والمراجع

72. عثمان علي المزيد. (2018). الإدارة اليابانية بمنظور مختلف مقدمة للمفاهيم الأساسية. الرياض: مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية.
73. عدنان تايه النعيمي. (2009). العمل في المنظمة بين النظرية والتطبيق. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
74. عدنان تايه النعيمي. (2009). تكنولوجيا العمل في المنظمة بين النظرية والتطبيق. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
75. علاء الدين رسلان. (2013). التطوير التنظيمي. دمشق: مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
76. علي السلمي. (1980). تطور الفكر التنظيمي (الإصدار 2). الكويت: وكالة المطبوعات.
77. فادية ابراهيم شهاب. (2014). التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
78. فارس رشيد مازن. (2009). إدارة الموارد البشرية (الإصدار 3). الرياض: مكتبة العبيكان.
79. فاطمة سعدي. (2019). مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة دروس وأسئلة في مسابقات الدكتوراه وحلولها. دار آي- كتب.
80. فايز عبد الرحمن الفروخ. (2012). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
81. فتحي سرحان. (2012). إدارة الجودة الشاملة الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة. القاهرة: مكتبة الشريف ماس.
82. فيصل محمود الشواورة. (2010). مبادئ إدارة الأعمال مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
83. ليلي محمد أبو العلا. (2013). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
84. لينا جمال الدعامة. (2016). مفاهيم عامة في التفكير والعصف الذهني. عمان: دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع.
85. لينا جمال. (2018). استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
86. ماهر أمين المخامرة. (2010). هيكلية الوظائف القيادية. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

قائمة المصادر والمراجع

87. مباركي بوحفص. (2008). مقدمة في علم النفس العمل والتنظيم. الجزائر: دار الرضوان للنشر والطباعة.
88. مبروك ابراهيم السعيد. (2012). إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة الجودة الشاملة، الهندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
89. محمد أبو النصر مدحت. (2012). الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
90. محمد أحمد عدنان ، و جلال مصطفى عزة. (2013). إدارة الأصول الفكرية: منظور استراتيجي. القاهرة: دار النشر للجامعات.
91. محمد القدومي، محمد هاني، و زيد منير عبوي. (2015). المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع.
92. محمد جمال أبو شنب. (2013). علم الاجتماع الإداري الجودة والتميز في إدارة المؤسسات. مصر: دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
93. محمد ربيع شحاتة. (2006). أصول علم النفس الصناعي (الإصدار 3). القاهرة: دار غريب.
94. محمد سرور الحريري. (2013). علم النفس الإداري. بيروت: دار القلم للنشر والطباعة والتوزيع.
95. محمد سرور الحريري. (2016). قواعد التحليل النفسي والمعالجة النفسية والسلوكية. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
96. محمد عبد الاله الطيطي، و أحمد أبو سمرة محمود. (2019). مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
97. محمد عبد الله جمال. (2014). إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم. عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع.
98. محمد عبد الله عادل. (2019). استراتيجية التمكين المتسلسل-مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري في صناعة القرار-. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
99. محمد قاسم القريوتي. (2012). السلوك التنظيمي. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
100. محمد قاسم القريوتي. (2013). نظرية المنظمة والتنظيم (الإصدار 4). عمان: دار وائل للنشر.
101. محمد قاسم مقابلة. (2011). التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

قائمة المصادر والمراجع

102. محمد كمال مصطفى. (2016). 4 محاور لزيادة فاعلية الموارد البشرية. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".
103. محمد يوسف القاضي. (2015). السلوك التنظيمي. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
104. محمود حسن الهواسي ، و حيدر شاكر البرزنجي. (2014). مبادئ علم الإدارة الحديثة . بغداد: دار الكتب والوثائق العراقية.
105. محمود عبد الفتاح رضوان. (2013). مهارات بناء وتحفيز فرق العمل . القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
106. مدحت محمد أبو النصر. (2012). قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
107. مسلم علاوي شبلي. (2018). التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
108. مصطفى يوسف كافي. (2018). الاصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق. دمشق: مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
109. مصطفى الجربوعة. (2018). إدارة الموارد البشرية . عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
110. معروف جميل بريشان . (2018). تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة. عمان: دار الكتاب الثقافي.
111. منال أحمد البارودي. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. القاهرة: المجموعة العربية لتدريب والنشر.
112. منال عشري. (2022). تكنولوجيا المعلومات ورأس المال البشري - رؤية للتنمية المستدامة-. الاسكندرية: دار التعليم الجامعي.
113. مها صلاح عسكر الشمري. (2017). تحليل المتغيرات المساندة للمدخل الاستراتيجي في تدريب وتطوير الموارد البشرية. عمان: دار أجد للنشر والتوزيع.
114. مهدي حسن زوليف، و علي محمد عمر العضايلة. (1996). إدارة المنظمة نظريات وسلوك. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
115. نبيلة عدنان. (2020). ضغوط العمل والأداء الوظيفي. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع.

قائمة المصادر والمراجع

116. نعمة عباس الخفاجي، و طاهر محسن الغالي. (2016). نظرية المنظمة مدخل التصميم. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
117. نور الدين حاروش. (2015). علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
118. هاني محمد محمد. (2014). إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن. عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع.
119. هاني محمد محمد. (2015). السلوك التنظيمي الحديث . عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع.
120. هشام مصطفى الجمل. (2008). دور الموارد البشرية في تمويل التنمية. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
121. هنادي نظير. (2018). استراتيجيات المدير الناجح. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
122. هنري أنطوان سميث. (2009). تكنولوجيا إدارة المشروعات الهندسية والمقاولات. (علاء أحمد سمور ، المترجمون) عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
123. وليد خلف الله محمد دياب. (2014). أخلاقيات ممارسات العلاقات العامة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
124. ياسر أحمد عربيات. (2008). المفاهيم الإدارية الحديثة . عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
125. يوسف عطوي المواضية. (2016). التعلم الاستراتيجي ودوره في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

ثانياً: المجلات

126. إباء المصري، وحيدر العمري. (2022). درجة مساهمة أعضاء الهيئة التدريسية في عملية اتخاذ القرار في الجامعات الحكومية والخاصة في محافظة إربد. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 18. (1)
127. أحمد إبراهيم سلمى. (2017). التصور المقترح لخطوات تحسين إدارة رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء في ضوء متطلبات تنميتها. مجلة الإدارة التربوية، 15.
128. أحمد جلول. (2022). الأدوار الاجتماعية-مدخل نظري. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 10. (1)

قائمة المصادر والمراجع

129. أحمد حسام قرني. (31 ديسمبر، 2020). أخلاقيات العمل ودورها في تعزيز مظاهر الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المنظمات: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية- جمهورية مصر العربية. المجلة العربية للإدارة، 40. (04)
130. أحمد ضيف، وفاطمة هواري. (01 أوت، 2018). نحو تفعيل التطوير التنظيمي من خلال تمكين العاملين بالمنظمة دراسة ميدانية بمديرية الضرائب لولاية الجلفة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 11. (01)
131. أحمد عثمان مهند، وعبد الله سليمان آدم. (01 جوان، 2017). تخطيط الموارد البشرية وأثره على تطوير القوى العاملة. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، 4.
132. أحمد نصر الدين عز الريح، وحمزة عزاوي. (2023). دور المناخ التنظيمي في تعزيز الاتصال الفعال داخل المنظمة. مجلة مدار للدراسات الاتصالية الرقمية، 3. (2)
133. إسلام يوسف شيت العبيدي. (31 أوت، 2017). دور التعليم والتدريب في تكوين رأس المال البشري. مجلة الجامعة العراقية. (38)
134. أسماء قريقة، وعبد الرؤوف بوغزة. (30 ديسمبر، 2019). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي. مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 03. (03)
135. إسماعيل سيبوكر، ونبلاء نجاحي. (جوان، 2019). أهمية المنهج الوصفي للبحث في العلوم الإنسانية. مجلة مقاليد.
136. أشرف محمد مشمش. (20 مارس، 2023). رؤية مقترحة لبيئة عمل داعمة للتطوير التنظيمي. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 4. (41)
137. أمال بوروبة، جلول أحمد، وكوكب الزمان بليردوح. (2021). مميزات وأدوار الأستاذ الجامعي في ظل معايير الجودة في الجامعة الجزائرية. مجلة الإعلام والمجتمع، 5. (2)
138. أمباركة لنصاري، وباديس بوخلوة. (30 جوان، 2022). أثر التعلم التنظيمي في تعزيز ثقافة التميز دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بتمنراست. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 6. (1)
139. إيمان هاتو جهلول. (2024). تأثير المناخ التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة لمنظمات التعليم العالي. مجلة الاقتصاد الخليجي. (59)

قائمة المصادر والمراجع

140. أيمن جاسم الطائي، وإيمان بشير محمد أبو رذن. (31 مارس، 2018). إسهامات القيادة الاستراتيجية في تطوير رأس المال البشري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية محافظة نينوى. مجلة تنمية الرافدين، 37(117).
141. الباتول علوط، وعبد القادر ونوقي. (15 جوان، 2018). أداء ومساهمة الأستاذ الجامعي في جودة التعليم العالي. مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، 4(1).
142. باية بوزغاية. (18 مارس، 2023). المهارات التدريسية للأستاذ الجامعي ومساهمتها في رقي المؤسسة الجامعية. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 10(04).
143. بدرية بنت صالح بن عبد الله الشمري. (أكتوبر، 2018). "تصور مقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية في ضوء الخطة المستقبلية آفاق". مجلة العلوم التربوية، 3(04).
144. بلقاسم بن العايب. (10 أبريل، 2018). التطوير التنظيمي الفلسفة والمناهج. مجلة أبحاث، 3(1).
145. جمال صادفي، ومحمد خثير. (2021). أثر الأمن الوظيفي على ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 10(2).
146. جواد محمد علي عالية، وسيف الدين عماد أحمد. (2013). أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة(36).
147. جيلالي سماعيل بن حاج. (2023). المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة خميس مليانة. مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، 8(1).
148. حمدية شاكر مسلم الإيدامي، ونادية لطفي جبر الجبوري. (31 ديسمبر، 2018). الاستثمار في المورد البشري وفق متطلبات سوق العمل في العراق. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 24(107).
149. حياة بلعيد، ويسرى مقداد. (10 فيفري، 2018). شبكة التطوير التنظيمي لنوادي الرياضة "دراسة ميدانية لشبيبة الساورة". مجلة البشائر الاقتصادية، 3(4).
150. حيدر عز الدين، وإبراهيم عمار. (2018). أثر العوامل الاجتماعية والاقتصادية والصحية في الهجرة الخارجية لرأس المال البشري في سوريا. مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، 40(05).

قائمة المصادر والمراجع

151. خالد أحمد الصرايرة. (2009). الإحساس بالأمن لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر رؤساء أقسامهم. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي (3).
152. دليلة بدران، الهاني عاشور، ووردة برويس. (01 جانفي, 2022). أداء الأستاذ الجامعي في ظل جودة التعليم العالي. مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية، 2.(01)
153. راوية بنت أحمد القحطاني، وسعود بن ضحيان الضحيان. (2023). النمطية المنهجية في الرسائل الجامعية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، 20.
154. ربيع مسعود، رندة جرودي. (2017). تحليل الاستبيان باستخدام برنامج spss. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، 3.
155. ربيعة كيرد، وعائشة صفراني. (22 سبتمبر, 2021). أثر الأمن الوظيفي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر-الأغواط. مجلة الباحث، 21.(1)
156. مسعود ربيع، رندة جرودي. (جوان, 2017). تحليل الاستبيان باستخدام برنامج spss. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، 3.
157. رزيقة رحمون، وسيلة السبتي، ويزيد تفرات. (10 أكتوبر, 2019). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 03.(03)
158. رضوان أنساعد رضوان، فيروز زروخي فيروز، وحكيمة رحماني. (08 جوان, 2020). دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى موظفي ميناء تنس. مجلة البديل الاقتصادي.(10)
159. رميساء سدوس، وعبد المالك بن السبتي. (01 07, 2020). المنصة الجزائرية للمجلات العلمية asjp ودورها في ترقية النشر العلمي. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 6.(1)
160. رواء محمد عثمان صبيح. (2020). تصور مقترح لآليات تحقيق التمكين الرقمي بجامعة الزقازيق وعلاقتها بجائحة كورونا في ضوء الخبرة الهندية. مجلة كلية التربية، 4(44)، الصفحات 439-563.
161. الزهرة الأسود. (سبتمبر, 2013). الممارسات التدريسية الإبداعية لدى الأستاذ الجامعي من وجهة نظر طلبته دراسة استكشافية من وجهة نظر طلبة جامعة ورقلة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.(12)

قائمة المصادر والمراجع

162. سعاد عبد الكريم الوائلي، حاتم أحمد القضاة، وآخرون. (2024). الأمن الوظيفي وعلاقته بالدافعية لإنجاز المهام التدريسية لدى معلمي اللغة العربية في الحلقة الثالثة في مدار إمارة أبو ضبي. مجلة دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، 51(1).
163. سلمى عمارة، ومريم بوخضرة. (30 جوان، 2019). التعلم التنظيمي كأسلوب لتطوير الكفاءات والمهارات البشرية بالجامعة الجزائرية-دراسة حالة عينة من جامعات الشرق-. مجلة المنهل الاقتصادي، 02(01).
164. سمية سعال. (22 فيفري، 2018). صعوبات تطبيق برنامج التطوير التنظيمي بمديرية الصيانة لولاية الأغواط-دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك (dml) مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، 5(2).
165. سميرة هشير، وعبد الوهاب بن بريكة. (15 جوان، 2018). مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الاستشفائية-دراسة حالة مستشفى زبوشي محمد طولقة بسكرة. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، 3(5).
166. شافية غليظ، وكريمة دكار. (31 ديسمبر، 2022). واقع ظروف العمل الفيزيكية ببعض المؤسسات الخدمائية الجزائرية بالجنوب الجزائري من وجهة نظر العمال ذوي الأمراض المزمنة Les cahiers du LAPSI، 19(1).
167. الشريف عمر، وسمير صلحاوي. (01 جوان، 2017). رأس المال البشري الأهمية والضرورة. مجلة الاقتصاد الصناعي، 07(01).
168. شهرزاد زقيليل. (18 جوان، 2023). الإبداع الإداري: رهانات، تحديات وآفاق مستقبلية. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، 17(1).
169. صالح عتوتة، ويوسف حنيش. (01 جوان، 2017). الحاجات النفسية والاجتماعية للعامل وجودة الحياة في منظومة العمل. مجلة دراسات نفسية وتربوية، 04(16).
170. صورية لعذور، ونادية تاهمي. (23 جانفي، 2024). تقييم جاهزية الأساتذة للتدريس باللغة الإنجليزية باستخدام نموذج Adkar دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة البشير الإبراهيمي برج بوعريريج. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 7(2).

قائمة المصادر والمراجع

- 171.** الطاهر لورايسية، والهادي بوقلقول. (20 جانفي, 2021). تأثير سلوك تشارك المعرفة على التعلم التنظيمي في منظمات الأعمال: حالة بعض المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعات الغذائية بمنطقة عنابة. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 7(2).
- 172.** عادل بن عمرة، أحمد دربان، وعبد الكريم تقار. (30 جويلية, 2020). دراسة تحليلية لأبعاد ثقافة التعلم التنظيمي بشركة قنغاز ببومرداس. مجلة أبعاد اقتصادية، 10(01).
- 173.** عاشور علوطي. (01 جانفي, 2016). الظروف الفيزيائية كأحد العوامل المؤثرة في أداء وصحة العمال. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، 1(8).
- 174.** عاشور مزريق، وصارة بوقسري. (01 جانفي, 2019). أثر رأس المال البشري على أداء المؤسسات الاقتصادية-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-. المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 11(01).
- 175.** عامر وليد، ونارمين موسى. (08 جانفي, 2015). الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري ومدى ملائمته لمتطلبات سوق العمل في سوريا. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 37(01).
- 176.** عبد الخالق تحسين رازاو، سعدي رحمان نهايت، وأحلام إبراهيم ولي. (2020). دور الإدارة التشاركية في فعالية القرارات الإدارية: دراسة تحليلية لآراء عينة في شركة كورك تيليكوم. مجلة جامعة جيهان- أربيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 4(2).
- 177.** عبد الرفيق برزوق، ونبيل دريس. (2022). واقع تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة العمومية الجزائرية-دراسة تطبيقية بمديرية الأشغال العمومية لولاية تيبازة/الجزائر-. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 15(1).
- 178.** عبد الغني محمد سعد مومن الدرسي. (2023). الرضا الوظيفي في المنظمات (المفهوم-النظريات-طرق القياس). المجلة الليبية العالمية.
- 179.** عبد القادر ونوقي، وهشام حسان. (ديسمبر, 2018). العلاقة بين مهارات الأستاذ الجامعي في التدريس ودافعية الطلبة للتعلم. مجلة دراسات وأبحاث، 10(04).
- 180.** عبد الله علي أحمد القريشي. (2013). الاستثمار في رأس المال البشري من منظور مالي. مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية والتطبيقية، 05(10).

قائمة المصادر والمراجع

181. عبد الناصر طلب حسن. (2023). المناخ التنظيمي في الجامعات السعودية ومدى تأثيره على أعضاء هيئة التدريس والموظفين دراسة حالة الكلية التطبيقية بحرمملاء. المجلة العربية للنشر العلمي، 6(58)
182. عبد الهادي مداح. (20 جوان، 2020). الاستثمار في رأس المال البشري-دراسة تحليلية في الجزائر خلال الفترة 1962-2018. مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، 04(01)
183. عزوز كتفي، وعمر مناصرية. (مارس، 2019). جود أداء الأستاذ الجامعي في ضوء المستويات المعيارية العالمية من وجهة نظر بعض الأساتذة دراسة ميدانية بجامعة المسيلة الجزائر. مجلة كليات التربية. 13(13)
184. عزيز سعيود، والطاهر بلعيور. (03 10، 2021). علاقة تمكين العاملين بالاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء سونلغاز جيجل. مجلة العلوم الإنسانية، 32(03)
185. عزيزة بن سمينة، وعبد نينوي هشام حمودي. (15 مارس، 2018). دور نظام المعلومات المحاسبة في تكوين قاعدة بيانات عن المورد البشري تفيد متخذ القرار. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، 2(1)
186. علي بنونة. (01 مارس، 2022). بيئة العمل (الأرغونوميا) النشأة والتعريف والأنواع. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، 7(1)
187. علي حافظ، وعبد الكريم بن خالد. (جانفي، 2022). تأثير الظروف الفيزيائية على الأداء الوظيفي لعمال المناجم دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الشرق منجم بوخضرة تبسة. مجلة الحقيقة، 21(2)
188. عمر بزيو، ليلي خنيش، وسليم بزيو. (28 مارس، 2022). أثر برامج الصحة والسلامة المهنية في التقليل من الامراض المهنية داخل بيئة العمل دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 11(1)
189. عمر كبير، وعبد الرزاق بن علي. (2019). أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطن التنظيمية لدى موظفي منظمة صيدال عنابة. مجلة رؤى اقتصادية، 9(2)
190. عواطف محمد صالح عبد الفتاح. (أفريل، 2022). تمكين أعضاء هيئة التدريس مدخل لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية. مجلة كلية التربية. 118(118)
191. غني دحام تناي الزبيدي، وآمنة عبد الكريم مهدي المشهد. (30 جوان، 2016). "دور رأس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي" بحث ميداني بوزارة النفط العراقية". مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارة، 14(38)

قائمة المصادر والمراجع

192. فادي فؤاد محمد غوانمة، ومحمد عبد الفتاح أبو معال. (2021). دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات الشمال في المملكة العربية السعودية وسبل تطويرها. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 12. (33)
193. فاطمة الزهراء بريتيل. (20 ديسمبر، 2015). أهمية التعلم التنظيمي في بناء المعارف التنظيمية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 9. (2)
194. فاطمة سعدي. (2022). الإدارة بالمشاركة وإشكالية اتخاذ القرارات في المنظمة (دراسة نظرية). مجلة أبحاث، 7. (1)
195. فاطمة هوارى، وأحمد ضيف. (01 أوت، 2018). نحو تفعيل التطوير التنظيمي من خلال تمكين العاملين بالمنظمة-دراسة ميدانية بمديرية الضرائب لولاية الجلفة-. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 11. (1)
196. فايزة خلفوني. (2021). الإدارة بالمشاركة ومبدأ الانضباط الوظيفي، قراءة في نموذج الإدارة اليابانية. مجلة البحوث القانونية والسياسية، 3. (16)
197. فدوى دبلة، وزهير بوضرسة. (17 5، 2023). الأبعاد السوسيو-تنظيمية للمناخ التنظيمي وممارسة التشارك المعرفي بين الأساتذة الجامعيين. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 11. (4)
198. فريد حمامي. (2023). المناخ التنظيمي في المنظمة العناصر والعوامل المؤثرة فيه. مجلة المعيار، 27. (3)
199. كلثوم واكلي، ونشيدة معزوز. (04 ديسمبر، 2020). تمكين الموظفين وأثره على تعزيز إبداعهم الإداري-دراسة لعينة من الموظفين الإداريين بجامعة خميس مليانة. مجلة الإبداع، 10. (01)
200. كمال بو الشرش. (2020). مقارنة نظرية لوصف أداء العاملين في ظل بعض خصائص المناخ التنظيمي. مجلة العلوم الإنسانية، 31. (2)
201. ليلي بعوني. (14 جويلية، 2015). الاستثمار في رأس المال البشري والعائد من التعليم. مجلة المؤسسة.
202. ليلي مجديد. (04 جوان، 2023). الرقمنة كآلية لتحقيق الجودة في عملية التعليم العالي. مجلة السياسة العالمية، 7. (2)
203. مباركي بوحفص، وأحمد بن غربي. (23 ديسمبر، 2018). منهجية البحث والتدخل الأروغومي: الطرق والأدوات. مجلة تنمية الموارد البشرية، 13. (4)

قائمة المصادر والمراجع

204. محمد خميس حرب. (20 جانفي, 2020). تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية بين إدراك القيادات ودرجة الممارسة. مجلة العلوم التربوية. (2).
205. محمد در. (جوان, 2017). أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي. مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، 9.
206. محمد عبد السلام محمود العجمي، مصطفى محمود علي، والسعيد علي السيد جاد. (أفريل, 2022). متطلبات التمكين الرقمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية من وجهة نظر خبراء التربية. مجلة التربية، 4.(194)
207. محمد علي الجودي. (01 ديسمبر, 2019). إدارة المعرفة ودورها في تعزيز التعلم التنظيمي بمنظمات الأعمال دراسة ميدانية بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالجلفة. مجلة دراسات اقتصادية، 13.(03)
208. محمد عمران، وموسى عودة. (2023). واقع المناخ التنظيمي في الجامعة العربية الأمريكية وعلاقته بدافعية أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، 9.(2)
209. محمد لين هيشور. (15 سبتمبر, 2017). دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة ميدانية بمؤسسة السباكة بتيارت-. مجلة دراسات وأبحاث، 09.(28)
210. محمد لين هيشور. (15 سبتمبر, 2017). دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة السباكة بتيارت. مجلة دراسات وأبحاث، 9.(28)
211. محمد نوبان المطيري، نوبان المطيري حسن، وآخرون. (2022). الأمان الوظيفي وتأثيره على الصحة النفسية لدى منسوبي مديرية الشؤون الصحية بمحافظة حفر الباطن ومرافقها الصحية. مجلة العلوم التربوية، 5.(3)
212. مرتضى رعد الخياط. (2023). جودة الأداء عند أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، 2.(72)
213. مروة حميدة، وعلي بن قدور. (30 جوان, 2018). قياس العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري والنمو الاقتصادي في الجزائر. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 02.(02)
214. مريم أرفيس. (5 ديسمبر, 2020). أهمية العوامل الفيزيائية في المنظمة. مجلة آفاق لعلم الاجتماع، 10.(2)

قائمة المصادر والمراجع

215. مريم حميد أحمد اللحياني. (2020). المقارنة الاجتماعية وعلاقتها بالاكتئاب والتوجه نحو الآخرين لدى الطالبات العاديات والموهوبات وذوات الإعاقة بالمرحلة الثانوية بمكة. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، 44.(3)
216. منار إبراهيم القطاونة، وفرحان أبوورما تمارا. (01 ديسمبر، 2014). أثر الإدارة الإلكترونية على تخطيط الموارد البشرية في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء في الأردن. مجلة معارف، 1709.
217. منير بوراس. (6، 2023). المنهج الوصفي في الدراسات الإنسانية والاجتماعية-العلوم القانونية نموذجاً-. مجلة النبراس للدراسات القانونية، 6.(4)
218. مهى مصطفى جانكيز بك. (2018). الاستثمار في رأس المال البشري مدخل للتميز. مجلة تنمية الرافدين، 37.(117)
219. ميلود بورحلة، ونجيب بن سليمان. (18 جوان، 2022). أثر مستوى الصحة والسلامة المهنية على الحد من الحوادث المهنية. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، 8.(1)
220. نادية تاهمي، وصورية لعدور. (23 جانفي، 2024). تقييم جاهزية الأساتذة للتدريس باللغة الإنجليزية باستخدام نموذج ADKAR دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج مطلع السنة الجامعية (2023-2024). مجلة العلوم الإدارية والمالية، 7.(2)
221. نجلاء إبراهيم مقلد، عبد الله أمين جماعة، ومحمد الحويطي. (2019). أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي. مجلة الدراسات والأبحاث البيئية، 9.(1)
222. نورية سوامية. (13 ماي، 2022). الأستاذ الجامعي ومنصات التعليم عن بعد (الجامعة الجزائرية نموذجاً). مجلة الدراسات والبحوث الإنسانية، 7.(3)
223. هالة عبد المنعم أحمد سليمان، وعبد التواب عبد المجيد أشرف. (أفريل، 2020). الأمن الوظيفي وعلاقته بالأداء الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الأزهر-القاهرة. المجلة التربوية، 72.(72)
224. الهام ماضي، بعاج الهاشمي، وعبد القادر بن برطال. (جوان، 2019). عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية. مجلة نور للدراسات الاقتصادية، 5.(08)
225. هشام بوخاري، وعتيقة حرايرية. (2019). المؤشرات السوسيوتنظيمية المكونة لأبعاد المناخ التنظيمي في المنظمات المعاصرة مدخل نظري تحليلي. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية.

قائمة المصادر والمراجع

- 226.** هشام يوسف مصطفى علي العربي. (2017). تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي. المجلة التربوية، 49.
- 227.** هناء بوحارة، ولين وادي. (10 سبتمبر، 2016). واقع تطبيقات الارغونوميا في المؤسسة الخدمائية ودور برامج الصحة والسلامة المهنية في الوقاية من حوادث العمل-دراسة استطلاعية ميدانية بمصلحة الحماية المدنية بولاية الطارف. مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، 1.1(2)
- 228.** هواري بغو، ومراد خلاصي. (2017). الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز في الوظيفة العمومية بالجزائر دراسة ميدانية بمقر أم البواقي. مجلة التنظيم والعمل، 4.
- 229.** وفاء رايس. (23 جانفي، 2021). "الاستثمار في رأس المال البشري من أجل تنمية سياحية مستدامة". مجلة التنمية الاقتصادية
- 230.** وهيبة محمدي، وعباس بلقوميدي. (12 ديسمبر، 2022). نوعية الحياة المهنية للأستاذ الجامعي في الجزائر بين الواقع والمأمول. مجلة دراسات نفسية، 13.1(1)
- 231.** الياس العيداني، وكريمة تيشوداد. (01 جانفي، 2021). التعلم التنظيمي كأداة لتفعيل وتعزيز رأس المال الفكري في المنظمات دراسة حالة فروع أنتيبوتيكال صيدال. مجلة الاقتصاد الجديد، 12.1(1)
- 232.** يحي بوخنوفة. (09 جويلية، 2020). الرقابة على إجراءات الصحة والسلامة المهنية ودورها في الوقاية من الأخطار المهنية. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، 8.1(1)
- 233.** اليزيد عباو. (16 جانفي، 2023). مجال البحث في الأرغونوميا الفيزيائية. مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، 12.1(1)
- 234.** يوسف مسعداوي. (1 ديسمبر، 2014). دور الاستثمار في التعليم في تنمية رأس المال البشري - دراسة تقييمية لحالة الجزائر. مجلة الاقتصاد الجديد، 05.02(02)
- ثالثا: الأطروحات والرسائل الجامعية**
- 235.** أسماء جدي. (2017). الأداء في المنظمة من خلال الاستثمار في لرأس المال البشري أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البلدية-الجزائر: جامعة البلدية 2.
- 236.** أسماء موفق. (2023). تقييم جودة أداء الأستاذ الجامعي من خلال أدواره التدريسية والبحثية والمجتمعية أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، باتنة-الجزائر: جامعة الحاج لخضر.

قائمة المصادر والمراجع

- 237.** إلياس لبوز. (2017). دور الإبداع في تحقيق التطوير التنظيمي أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة-الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- 238.** حسام الدين رملة. (2018). دور رأس المال البشري في تعزيز النمو الاقتصادي دراسة حالة الجزائر للفترة: 1981-2016 أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البليدة-الجزائر: جامعة البليدة 2.
- 239.** حفاظ زحل. (2017). إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سيدس بلعباس-الجزائر: جامعة جيلالي اليابس.
- 240.** حميد بن حجوبة. (2017). علاقة إدارة المعرفة بالأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونطراك أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مستغانم-الجزائر: جامعة عبد الحميد بن باديس.
- 241.** ربيحة قوادرية. (2015). "مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية" أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة-الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- 242.** ريمة لعماري. (2020). واقع تطبيق الأرغونوميا في المؤسسات الجزائرية بين المقاربة النظرية والتطبيقات العملية-دراسة تقييمية من وجهة نظر عمال مؤسسة كوندور برج بوغرييج أطروحة دكتوراه. المسيلة-الجزائر: جامعة محمد بوضياف .
- 243.** زليخة بصدار. (2015). رأس المال البشري والنمو الاقتصادي في الجزائر (محاولة تقييم) أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، معسكر-الجزائر: جامعة مصطفى إسطنبولي.
- 244.** سامية بعيسى. (2017). الاستثمار في رأس المال البشري كمحدد لتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة في العصر الرقمي أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة-الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- 245.** سماح صولح. (2012). دور تسيير الأعمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة التعليمية دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة-الجزائر: جامعة محمد خيضر.

قائمة المصادر والمراجع

- 246.** صبرينة مانع. (2014). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة-الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- 247.** الطاهر جحيوة. (2019). أثر الأساليب الاستثمارية لرأس المال البشري في تحسين مخرجات الكفاءات البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط- أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة-الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- 248.** عامر بشير. (2012). دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة الجزائر أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.
- 249.** عبد الغني بن دريدي. (2015). رأس المال البشري ودوره في ترقية أداء المكتبة الجامعية الجزائرية دراسة ميدانية بمكتبات جامعتي سطيف أطروحة دكتوراه. معهد علم المكتبات والتوثيق، قسنطينة-الجزائر: جامعة عبد الحميد مهري 2.
- 250.** عبد الفتاح علاوي. (2013). أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- 251.** عبد المالك باسيمان. (2019). نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري وعلاقتها بالميزة التنافسية -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات السياحية بولاية ورقلة- أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، غرداية-الجزائر: جامعة غرداية.
- 252.** عزيز دحماني. (2014). مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية حالة مؤسسة سونطراك أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، تلمسان- الجزائر: جامعة أي بكر بلقايد.
- 253.** عمار حشوف. (2018). التطوير التنظيمي وعلاقته بجودة حياة العمل أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسنطينة-الجزائر: جامعة عبد الحميد مهري 2.
- 254.** لامية بكوش. (2018/2019). تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- 255.** لطيفة برني. (2015). أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة-الجزائر: جامعة محمد خيضر.

قائمة المصادر والمراجع

256. لويذة فرحاني. (2015). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة-باتنة- أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة-الجزائر: جامعة محمد خيضر.
257. محمد أمين إبراهيم بوناب. (2018). دور رأس المال البشري في تحسين أداء القطاع السياحي دراسة حالة الجزائر أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر3.
258. محمد دهان. (2010). الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري: مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة-الجزائر: جامعة منتوري.
259. مراد مهدي. (2017). أثر المتغيرات الاقتصادية الدولية على وظيفة التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس-الجزائر: جامعة أحمد بوقرة.
260. نجاة بزاید. (2011). التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إيطارات شركة سونطراك أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهران-الجزائر: جامعة وهران سانيا.
261. نجاة صالح السعدي. (2017). التعليم وانعكاساته على التنمية الاجتماعية في الجمهورية اليمنية أطروحة دكتوراه. كلية الدراسات العليا، عمان-الأردن: الجامعة الأردنية.
262. نعيمة صوطة. (2018). عملية التطوير التنظيمي وانعكاساتها على أداء العاملين أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة-الجزائر: جامعة محمد خيضر.
263. هندة مدفوني. (2016). الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة أطروحة دكتوراه. أم البواقي-الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي.

رابعا: الملتقيات

264. أحمد إبراهيم عبد العال حسن. (2017). دور الاعلام في استثمار رأس المال البشري كرافد رئيسي لتحقيق التنمية المستدامة بالعالم العربي، كلية الحقوق، جامعة طنطا- مصر، 24/23 أبريل، 2017، المؤتمر العلمي الرابع حول القانون والاعلام. مصر: كلية الحقوق، جامعة طنطا.
265. جام رقية وادي، و أميرة مخلوف. (2014). أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في ظل التحول الى الاقتصاد المعرفي. اليوم الدراسي الخامس حول: الاستثمار في الرأسمال البشري وتنمية القدرات الابداعية. أم البواقي-الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي.

قائمة المصادر والمراجع

266. صالح نخير الزاملي ، و زينب محسن مهدي. (2018). الأروغونوميا بين ضروريات التحديد ومجالات التطبيق، 30-31 مارس 2018،. الملتقى الدولي حول الأروغونوميا التربوية،. طرابلس: مركز جيل البحث العلمي.
267. فاطمة الزهراء ربحي تبوب. (2021). التعليم الالكتروني آلية لضمان الجودة في التعليم العالي. (صفحة 18). الملتقى الدولي الافتراضي حول الرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة. بومرداس- الجزائر: جامعة محمد بوقرة
268. محمد اقبال العجلوني. (2011). أثر تنمية الموارد البشرية على تعظيم قيمة رأس المال البشري. ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة. الشلف-الجزائر: جامعة حسينية بن بوعللي.

المراجع باللغة الأجنبية

269. Camak, A., & Formage, C. (2006). Le capital humain comment le développer et l'évaluer. Paris: éditions liaisons.
270. Jermolajeva, E., & Znotina, D. (2013). Investments in the Human Capital for Sustainable Development of Latvia. Economics. Récupéré sur <https://www.semanticscholar.org>
271. Dimitri, W. (2003). Ressources Humaines (éd. 2). Paris: Editions d'organisation.
272. Marshall, Alfred. (1920). principles of Economics. London: Macmillan and Co.
273. Afioni, F. (2013). "Human Capital Management- A new name for HRM". Journal of Learning and Intellectual Capital, 10(01).
274. Al-Adwani, A. (2014, 05 26). "The Extent to Which Human Resources Managers in KNPC Beli(2014) eve in Human Resource Investment". International Business Research, 07(04).
275. Almutairi, N., & Rizk, I. (2021, April 22). The Role of Organizational Development in Achieving the Competitive Advantage of University of Hail as one of the requirements of the vision of the Kingdom of Saudi Arabia 2030. International Journal of Education and Information Technologies, 15.
276. Ankur, M. (2023). Organizational Development Essentials you always wanted To Know. USA: Vibrant Publishers.
277. Armstrong, M., & Baron, A. (2016). Human Capital Management: Achieving Added Value through People. London and Philadelphia: Kogan page.
278. Benjamin, O. (2008). Fundamental Principles of Occupational Health and Safety. International Labour Office.
279. Benyahia, C., & Moussaoui, Z. (2021). "The Impact of Organizational Learning on the Promotion of Organizational Loyalty of Human Capita: A Field Research in University Professors at Algerian. Revue Algérienne d'économie et Gestion, 15(02).
280. Brilman, J. (2004). Les meilleurs pratiques de mangment. Paris: éd d'organisation.
281. Burke, W. (1982). Organization development: Principles and practices. Boston: Little Brown.
282. Daft, R., & Noe, R. (2001). Organization behavior. U.S.A: Harcourt college publishers.
283. Davis, J., & al. (2012). Enabling Creativity in Learning Environments: Lessons from the CREANOVA Project. Learning ladscapes, 6(1).

284. Denton, J. (1988). *Organizational Learning and Effectiveness*. London: Routledge.
285. Dierkes, M., & Berthoin Antal, A. (2003). *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*. England: Oxford university press.
286. Equilbey, N., & Boyer, L. (2002). *Organisation Théories - applications*. Paris: Editions D'Organisation.
287. Franco, M., & Haase, H. (2009, october). *Entrepreneuship : An Organizational Learning Approach*. *Journal of small Business and Eenterprise Development*, 16(04).
288. French, W., Bell, c., & Zawacki, R. (1983). *Organisation development and: Theory, Practice, Research*. Texas: Business publications.
289. Ghorbani, M., & Ahmadi, s. (2011). *Relationship Between Employee's Empowerment Dimensions and Creativity Improvement in Educational Organization*. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 10(2).
290. Gorde, S., & sayankar, K. (2022, October 28). *The Role of Employee Empowerment Practices in the Organizational Development*. *Shodhasamhita*, 1(11).
291. Jain, A., Hassard, J., & al. (2021). *The Role of Occupational Health Services in Psychosocial Risk Management and the Promotion of Mental Health and Well-Being at Work*. *International journal of Environment Research and public Health*, 18(3632).
292. Jermolajeva, E., & Znotina, D. (2013). *Investments in the Human Capital for Sustainable Development of Latvia*. *Economics*. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org>
293. Kagono, & Child, j. (1988). *Innovation and management : international comparisons*. Berlin: W. de Gruyter.
294. Kapitanlak, & Bronislaw. (2003). *Abreges Ergonomie*. Paris: masson.
295. KARWOSKI, W., & CHEBYKIN, O. (2008). *ERGONOMICS DESIGN AND MANEGMENT, THEROY AND APLICATION*. USA: Taylor and Francis Group.
296. Kucharčíková, A. (2011). "HUMAN CAPITAL – DEFINITIONS AND APPROACHES". *Human Resources Management & Ergonomics*.
297. Maher, A. (2005). *Human Resource Management*. Egypt: Alexandria: University house for printing and publishing.
298. Maran, M., Lawrence, A., & Maimunah, I. (2009). "Human Capital Development and Its Impact on Firm Performance: Evidence from Developmental Economics", *the Journal of International Social Research*, 2(8).
299. Marico Luiz Marietto & Alessandra Cassol. (May, 2021). *The Effects of Organizational Learning and Absorption Capacity on the Performance of Product Innovation Small and Medium-Sized Enterprise*. *International journal of innovation*, 09.
300. Marinuth, M., Lawrence, A., & Maimunah, I. (2009). *Human capital development and its impact on firm performance, evidence from development economy*. *The journal of international, social research*, 02(08).
301. OECD. (1998). *human capital investment an international comparison*. Paris: OECD.
302. Penny West. (2000). *Organizational Learning in the Automotive Sector*. London: Routledge.
303. Rahmije, M., & Krasniqi, F. X. (2016, August). *The Importance of Investment in Human Capital : Becker, Schultz and Heckman*. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, VI (02).

قائمة المصادر والمراجع

304. Raiden, A., & Andrew, K. (2021, 09 01). Social value; organizational Learning, and the Sustainable Development Goals in the Built Environment. Resources, Conservation and Recycling.
305. Rao, P. (2008). Enriching Human Capital Through Training and Development. New Delhi: Excel Books.
306. Roziq, M., Reawaroe, H., & Rosyidi, A. I. (2021, 5). Investment perspectives in Human Resources Management and Its Contribution on Organizational Performance and Competitive Advantages. 4(1).
307. Saputra, F., & Mahaputra, M. (2022). Building Occupational Safety and Health (K3): Analysis of the Work Environment and Work Discipline. Journal of Law Politic and Humanities, 2(3).
308. Smith, A. (2007). An inquiry into the nature and causes of the wealth. New York: Meta& Libri.
309. Swanson, R. (2021). Foundations of Human Resource Development (3 Ed.). California: Berrett-Koehler Publishers.
310. Tanjeen, E. (2013, December). Employee Empowerment : A Critical Review. Dhaka University journal of Management, 5(1).
311. Wendell L., F., & Cecil Bell. (1984). Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement. Prentice-Hall.
312. West, P. (2000). Organizational Learning in the Automotive Sector. London: Routledge.
313. Zeidan, S. (2010). Total quality management: philosophy and approach to work. Amman: Almanahij House for publishing and Distribution.
314. Justine, I., Onen, D., & Etomaram, I. (2024). Job security as a Determinant of Academic staff Performance: Evidence from public Universities in Uganda. East African Journal of Interdisciplinary studies, 7(1).
315. Sabbiel, H., & Rahadiansyah, P. (2023). The Influence of OHS (Occupational Health and Safety) and Motivation on Employee performance at CV.uMEGA Abadi sanjaya. Economics and Management studies, 4(3).

الملاحق

جامعة 8 ماي 1945-قائمة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

في إطار إتمام أطروحة الدكتوراه، بعنوان "دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التطوير التنظيمي" أساتذتي الكرام نرجوا تعاونكم معنا لإنجاز هذه الدراسة، من خلال قراءة الاستمارة والإجابة عليها بوضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تتوافق مع وجهة نظركم بكل مصداقية لمساعدتنا على الوصول إلى نتائج دقيقة، علما أن إجاباتكم سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

إشراف:

أ.د. بن صويلح ليليا

إعداد الطالبة:

عزيزي زهرة

2025/2024

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى

2. السن:

أقل من 30 سنة

31 إلى 40 سنة

41 إلى 50 سنة

51 إلى 60 سنة

60 سنة وأكثر

3. الحالة العائلية:

متزوج غير متزوج مطلق أرمل

4. الشهادة المتحصل عليها:

ماجستير دكتوراه التأهيل الجامعي

5. الرتبة:

أستاذ مساعد ب أستاذ مساعد أ أستاذ محاضر ب أستاذ محاضر أ

التعليم العالي

6. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

5 إلى 10 سنة

10 إلى 15 سنة

15 إلى 20 سنة

20 سنة وأكثر

7. الكلية:

الملاحق

المحور الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري						رقم
غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	- التعلم التنظيمي	
					أحرص على المشاركة في التظاهرات العلمية لتبادل المعلومات والمعارف.	08
					أجتهد للاستفادة من تربصات تحسين المستوى بالخارج.	09
					ألتزم بحضور الدورات التكوينية للجامعة حول اللغة الإنجليزية.	10
					ألتزم بحضور الدورات التكوينية حول التطبيقات التكنولوجية والرقمية.	11
					يساعدني الانتساب لفرقة بحث ضمن مخبر على تطوير قدراتي البحثية.	12
					يشجعني نظام الحوافز بالجامعة على الانضمام لبرامج التكوين وتعزيز قدراتي.	13
غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	وافق بشدة	الصحة والسلامة المهنية	
					يتوفر فضاء الجامعة على ظروف فيزيقية ملائمة (نظافة، تنظيم، مساحات خضراء)	14
					تتوفر قاعات التدريس بالجامعة على مقومات الأمن والسلامة المهنية.	15
					في ظل التوجه نحو فتح المكتبات والمخابر ليلا توفر الجامعة خدمات أمنية لحماية الأساتذة.	16
					تتوفر مخابر البحث على معدات الوقاية والسلامة المهنية.	17
					مساحة مكتب العمل وتجهيزاته تشعري بالراحة وتحفزي على الأداء	18
					توفر الجامعة فضاءات لاستراحة الأستاذ وتجديد نشاطه	19

الملاحق

غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	وافق بشدة	الحوافز	
					يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مستوى الجهد الذي أبذله.	20
					تقدم الجامعة الدعم والمساندة المعنوية للأساتذة في الظروف الخاصة.	21
					تحرص الجامعة على تكريم الأساتذة اللذين تم ترقيتهم في الرتبة.	22
					تحرص الجامعة على تكريم الأساتذات في عيد المرأة بناء على الاستحقاق والأقدمية.	23
					تقدم الجامعة خدمة السكن الوظيفي للأساتذة ممن تتوفر فيهم الشروط.	24
					تركز الجامعة على مبدأ الجدارة والاستحقاق في تولي المناصب الإدارية العليا.	25
					نظام الحوافز بالجامعة عادل ويشجعي على تقديم الأفضل.	26
المحور الثالث: التطوير التنظيمي						
غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	وافق بشدة	تمكين الأستاذ الجامعي	
					تساعدني الدورات في اللغة الإنجليزية من سهولة النشر في المجلات الدولية المفهرسة.	27
					تعزز الدورات التكوينية في اللغة الإنجليزية من كفاءتي في التدريس بهذه اللغة.	28
					أتمتع بالمهارات الكافية للتعامل مع مختلف البرمجيات والتكنولوجيات.	29

الملاحق

					30	أحرص في تدريسي للطلبة على إدراج أساليب وطرق التعلم الإلكتروني (زوم، منصة موودل).
					31	أهتم بإنجاز الأبحاث العلمية التي تساهم في خدمة وتطوير المجتمع.
					32	أحرص على مشاركتي في النشاطات/ التظاهرات الموجهة لخدمة المجتمع.
غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	. الأمن الوظيفي	
					33	أشعر بالأمن والطمأنينة أثناء تواجدي بمختلف فضاءات الجامعة
					34	في ظل بيئة العمل الراهنة أشعر بالاستقرار الوظيفي ولا أفكر بتغيير الجامعة.
					35	تشجعتني سياسة الجامعة على الاهتمام بصحتي وبجودة أدائي.
					36	أشعر بالرضا عن خدمات الجامعة في باب تحقيق الأمن الوظيفي.
					37	تؤثر الخلافات وصراعات العمل على تراجع الشعور بالراحة والأمن.
					38	يتسم المناخ التنظيمي للجامعة بالإيجابية والتحفيز.
غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	وافق بشدة	. الإدارة بالمشاركة	
					39	أحرص على مشاركتي في الاجتماعات البيداغوجية والمداومات.
					40	التزم بحضور الاجتماعات الرسمية وطرح الانشغالات
					41	في حالة الغياب الاضطراري أحرص على الاتصال بالإدارة وإعلامها.

الملاحق

					الإدارة بالمشاركة تضع الأستاذ في حجم إضافي من العمل يتجاوز ما هو مطالب به.	42
					الأستاذة في المناصب الإدارية والبيداغوجية هم من يشاركون في إدارة شؤونها.	43
					ألتزم بأداء المهام المنوطة بي في آجالها المحددة.	44

التكرارات

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	128	61,2	61,2	61,2
	انثى	81	38,8	38,8	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 30	1	,5	,5	,5
	من 31 الى 40	60	28,7	28,7	29,2
	من 41 الى 50	91	43,5	43,5	72,7
	من 51 الى 60	33	15,8	15,8	88,5
	اكثر من 60	24	11,5	11,5	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

الحالة العائلية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متزوج	166	79,4	79,4	79,4
	غير متزوج	34	16,3	16,3	95,7
	ارمل	6	2,9	2,9	98,6
	مطلق	3	1,4	1,4	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

الشهادة المتحصل عليها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ماجستير	26	12,4	12,4	12,4
	دكتوراه	84	40,2	40,2	52,6
	تاهيل جامعي	99	47,4	47,4	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

الرتبة العلمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	استاذ مساعد ب	6	2,9	2,9	2,9
	استاذ مساعد أ	23	11,0	11,0	13,9
	استاذ محاضر ب	68	32,5	32,5	46,4
	استاذ محاضر أ	48	23,0	23,0	69,4

الملاحق

استاذ تعليم عالي	64	30,6	30,6	100,0
Total	209	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	36	17,2	17,2	17,2
من 5 الى 10	16	7,7	7,7	24,9
من 10 الى 15	66	31,6	31,6	56,5
من 15 الى 20	42	20,1	20,1	76,6
اكثر من 20	49	23,4	23,4	100,0
Total	209	100,0	100,0	

الكلية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض والكون	17	8,1	8,1	8,1
كلية الآداب واللغات	33	15,8	15,8	23,9
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية	57	27,3	27,3	51,2
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	40	19,1	19,1	70,3
كلية الرياضيات والاعلام الآلي وعلوم المادة	24	11,5	11,5	81,8
كلية العلوم والتكنولوجيا	21	10,0	10,0	91,9
كلية الحقوق والعلوم السياسية	14	6,7	6,7	98,6

الملاحق

معهد الاتصالات	3	1,4	1,4	100,0
Total	209	100,0	100,0	

أحرص على المشاركة في التظاهرات العلمية لتبادل المعلومات والمعارف.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	1,0	1,0	1,0
غير موافق	3	1,4	1,4	2,4
محايد	11	5,3	5,3	7,7
موافق	104	49,8	49,8	57,4
موافق بشدة	89	42,6	42,6	100,0
Total	209	100,0	100,0	

أجتهد للاستفادة من تربصات تحسين المستوى بالخارج.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	4	1,9	1,9	1,9
غير موافق	19	9,1	9,1	11,0
محايد	23	11,0	11,0	22,0
موافق	92	44,0	44,0	66,0
موافق بشدة	71	34,0	34,0	100,0
Total	209	100,0	100,0	

ألتزم بحضور الدورات التكوينية للجامعة حول اللغة الإنجليزية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	32	15,3	15,3	18,2
	محايد	65	31,1	31,1	49,3
	موافق	74	35,4	35,4	84,7
	موافق بشدة	32	15,3	15,3	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

ألتزم بحضور الدورات التكوينية حول التطبيقات التكنولوجية والرقمية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	1,4	1,4	1,4
	غير موافق	14	6,7	6,7	8,1
	محايد	37	17,7	17,7	25,8
	موافق	107	51,2	51,2	77,0
	موافق بشدة	48	23,0	23,0	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

يساعدني الانتساب لفرقة بحث ضمن محور على تطوير قدراتي البحثية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	10	4,8	4,8	7,7
	محايد	30	14,4	14,4	22,0
	موافق	94	45,0	45,0	67,0
	موافق بشدة	69	33,0	33,0	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

يشجعني نظام الحوافز بالجامعة على الانضمام لبرامج التكوين وتعزيز قدراتي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	4,8	4,8	4,8
	غير موافق	19	9,1	9,1	13,9
	محايد	41	19,6	19,6	33,5
	موافق	89	42,6	42,6	76,1
	موافق بشدة	50	23,9	23,9	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

الملاحق

يتوفر فضاء الجامعة على ظروف فيزيقية ملائمة (نظافة، تنظيم، مساحات خضراء)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	15	7,2	7,2	7,2
	غير موافق	44	21,1	21,1	28,2
	محايد	45	21,5	21,5	49,8
	موافق	91	43,5	43,5	93,3
	موافق بشدة	14	6,7	6,7	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

تتوفر قاعات التدريس بالجامعة على مقومات الأمن والسلامة المهنية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	20	9,6	9,6	9,6
	غير موافق	51	24,4	24,4	34,0
	محايد	56	26,8	26,8	60,8
	موافق	70	33,5	33,5	94,3
	موافق بشدة	12	5,7	5,7	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

في ظل التوجه نحو فتح المكتبات والمخابر ليلا توفر الجامعة خدمات أمنية لحماية الأساتذة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	29	13,9	13,9	13,9
	غير موافق	49	23,4	23,4	37,3
	محايد	91	43,5	43,5	80,9
	موافق	29	13,9	13,9	94,7
	موافق بشدة	11	5,3	5,3	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

تتوفر مخابر البحث على معدات الوقاية والسلامة المهنية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	13	6,2	6,2	6,2
	غير موافق	45	21,5	21,5	27,8
	محايد	99	47,4	47,4	75,1
	موافق	44	21,1	21,1	96,2
	موافق بشدة	8	3,8	3,8	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

مساحة مكتب العمل وتجهيزاته تشعرني بالراحة وتحفزني على الأداء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	49	23,4	23,4	23,4
	غير موافق	68	32,5	32,5	56,0
	محايد	54	25,8	25,8	81,8
	موافق	31	14,8	14,8	96,7
	موافق بشدة	7	3,3	3,3	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

توفر الجامعة فضاءات لاستراحة الأستاذ وتجديد نشاطه

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	75	35,9	35,9	35,9
	غير موافق	80	38,3	38,3	74,2
	محايد	38	18,2	18,2	92,3
	موافق	13	6,2	6,2	98,6
	موافق بشدة	3	1,4	1,4	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مستوى الجهد الذي أبذله.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	9	4,3	4,3	4,3
	غير موافق	33	15,8	15,8	20,1
	محايد	43	20,6	20,6	40,7
	موافق	99	47,4	47,4	88,0
	موافق بشدة	25	12,0	12,0	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

تقدم الجامعة الدعم والمساندة المعنوية للأساتذة في الظروف الخاصة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	18	8,6	8,6	8,6
	غير موافق	63	30,1	30,1	38,8
	محايد	74	35,4	35,4	74,2
	موافق	47	22,5	22,5	96,7
	موافق بشدة	7	3,3	3,3	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

تحرص الجامعة على تكريم الأساتذة اللذين تم ترقيتهم في الرتبة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	15	7,2	7,2	7,2
	غير موافق	28	13,4	13,4	20,6
	محايد	48	23,0	23,0	43,5
	موافق	90	43,1	43,1	86,6
	موافق بشدة	28	13,4	13,4	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

تحرص الجامعة على تكريم الأستاذات في عيد المرأة بناء على الاستحقاق والأقدمية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	28	13,4	13,4	13,4
	غير موافق	38	18,2	18,2	31,6
	محايد	96	45,9	45,9	77,5
	موافق	38	18,2	18,2	95,7
	موافق بشدة	9	4,3	4,3	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

تقدم الجامعة خدمة السكن الوظيفي للأساتذة ممن تتوفر فيهم الشروط.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	15	7,2	7,2	7,2
غير موافق	24	11,5	11,5	18,7
محايد	70	33,5	33,5	52,2
موافق	76	36,4	36,4	88,5
موافق بشدة	24	11,5	11,5	100,0
Total	209	100,0	100,0	

تركز الجامعة على مبدأ الجدارة والاستحقاق في تولي المناصب الإدارية العليا.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	35	16,7	16,7	16,7
غير موافق	40	19,1	19,1	35,9
محايد	92	44,0	44,0	79,9
موافق	32	15,3	15,3	95,2
موافق بشدة	10	4,8	4,8	100,0
Total	209	100,0	100,0	

نظام الحوافز بالجامعة عادل ويشجعي على تقديم الأفضل.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	23	11,0	11,0	11,0
غير موافق	50	23,9	23,9	34,9
محايد	80	38,3	38,3	73,2
موافق	44	21,1	21,1	94,3
موافق بشدة	12	5,7	5,7	100,0
Total	209	100,0	100,0	

تساعدني الدورات في اللغة الإنجليزية من سهولة النشر في المجالات الدولية المفهرسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	12	5,7	5,7	5,7
غير موافق	30	14,4	14,4	20,1
محايد	81	38,8	38,8	58,9
موافق	70	33,5	33,5	92,3
موافق بشدة	16	7,7	7,7	100,0
Total	209	100,0	100,0	

تعزز الدورات التكوينية في اللغة الإنجليزية من كفاءتي في التدريس بهذه اللغة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	14	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	29	13,9	13,9	20,6
	محايد	81	38,8	38,8	59,3
	موافق	68	32,5	32,5	91,9
	موافق بشدة	17	8,1	8,1	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

أتمتع بالمهارات الكافية للتعامل مع مختلف البرمجيات والتكنولوجيا.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1,0	1,0	1,0
	غير موافق	30	14,4	14,4	15,3
	محايد	33	15,8	15,8	31,1
	موافق	114	54,5	54,5	85,6
	موافق بشدة	30	14,4	14,4	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

أحرص في تدريسي للطلبة على ادراج أساليب وطرق التعلم الالكتروني (زوم، منصة مودل).

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	1,0	1,0	1,0
غير موافق	14	6,7	6,7	7,7
محايد	36	17,2	17,2	24,9
موافق	122	58,4	58,4	83,3
موافق بشدة	35	16,7	16,7	100,0
Total	209	100,0	100,0	

أهتم بإنجاز الأبحاث العلمية التي تساهم في خدمة وتطوير المجتمع.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	1,0	1,0	1,0
غير موافق	6	2,9	2,9	3,8
محايد	26	12,4	12,4	16,3
موافق	130	62,2	62,2	78,5
موافق بشدة	45	21,5	21,5	100,0
Total	209	100,0	100,0	

أحرص على مشاركتي في النشاطات/ التظاهرات الموجهة لخدمة المجتمع.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	,5	,5	,5
غير موافق	10	4,8	4,8	5,3
محايد	39	18,7	18,7	23,9
موافق	121	57,9	57,9	81,8
موافق بشدة	38	18,2	18,2	100,0
Total	209	100,0	100,0	

أشعر بالأمن والطمأنينة أثناء تواجدي بمختلف فضاءات الجامعة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	5	2,4	2,4	2,4
غير موافق	25	12,0	12,0	14,4
محايد	43	20,6	20,6	34,9
موافق	112	53,6	53,6	88,5
موافق بشدة	24	11,5	11,5	100,0
Total	209	100,0	100,0	

في ظل بيئة العمل الراهنة أشعر بالاستقرار الوظيفي ولا أفكر بتغيير الجامعة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	23	11,0	11,0	13,9
	محايد	47	22,5	22,5	36,4
	موافق	87	41,6	41,6	78,0
	موافق بشدة	46	22,0	22,0	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

نشجعني سياسة الجامعة على الاهتمام بصحتي وبجودة أدائي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	13	6,2	6,2	6,2
	غير موافق	36	17,2	17,2	23,4
	محايد	89	42,6	42,6	66,0
	موافق	58	27,8	27,8	93,8
	موافق بشدة	13	6,2	6,2	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

أشعر بالرضا عن خدمات الجامعة في باب تحقيق الأمن الوظيفي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	13	6,2	6,2	6,2
	غير موافق	40	19,1	19,1	25,4
	محايد	63	30,1	30,1	55,5
	موافق	83	39,7	39,7	95,2
	موافق بشدة	10	4,8	4,8	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

تؤثر الخلافات وصراعات العمل على تراجع الشعور بالراحة والأمن.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	,5	,5	,5
	غير موافق	8	3,8	3,8	4,3
	محايد	15	7,2	7,2	11,5
	موافق	116	55,5	55,5	67,0
	موافق بشدة	69	33,0	33,0	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

يتسم المناخ التنظيمي للجامعة بالإيجابية والتحفيز.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	20	9,6	9,6	9,6
	غير موافق	40	19,1	19,1	28,7
	محايد	83	39,7	39,7	68,4
	موافق	58	27,8	27,8	96,2
	موافق بشدة	8	3,8	3,8	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

احرص على مشاركتي في الاجتماعات البيداغوجية والمداومات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	,5	,5	,5
	غير موافق	4	1,9	1,9	2,4
	محايد	6	2,9	2,9	5,3
	موافق	102	48,8	48,8	54,1
	موافق بشدة	96	45,9	45,9	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

التزم بحضور الاجتماعات الرسمية وطرح الانشغالات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1,0	1,0	1,0
	غير موافق	2	1,0	1,0	1,9
	محايد	3	1,4	1,4	3,3
	موافق	118	56,5	56,5	59,8
	موافق بشدة	84	40,2	40,2	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

في حالة الغياب الاضطراري أحرص على الاتصال بالإدارة واعلامها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1,0	1,0	1,0
	غير موافق	3	1,4	1,4	2,4
	محايد	2	1,0	1,0	3,3
	موافق	100	47,8	47,8	51,2
	موافق بشدة	102	48,8	48,8	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

الملاحق

الإدارة بالمشاركة تضع الأستاذ في حجم إضافي من العمل يتجاوز ما هو مطالب به.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	1,9	1,9	1,9
	غير موافق	37	17,7	17,7	19,6
	محايد	78	37,3	37,3	56,9
	موافق	64	30,6	30,6	87,6
	موافق بشدة	26	12,4	12,4	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

الأستاذة في المناصب الإدارية والبيداغوجية هم من يشاركون الجامعة في إدارة شؤونها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	1,9	1,9	1,9
	غير موافق	14	6,7	6,7	8,6
	محايد	52	24,9	24,9	33,5
	موافق	113	54,1	54,1	87,6
	موافق بشدة	26	12,4	12,4	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

ألتزم بأداء المهام المنوطة بي في آجالها المحددة.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1,0	1,0
	غير موافق	1	,5	1,4
	محايد	4	1,9	3,3
	موافق	103	49,3	52,6
	موافق بشدة	99	47,4	100,0
	Total	209	100,0	100,0

المتوسطات والانحرافات المعيارية البعد الأول:

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أحرص على المشاركة في التظاهرات العلمية لتبادل المعلومات والمعارف.	209	1,00	5,00	4,3158	,72443
أجتهد للاستفادة من ترجمات تحسين المستوى بالخارج.	209	1,00	5,00	3,9904	,99513
ألتزم بحضور الدورات التكوينية للجامعة حول اللغة الإنجليزية.	209	1,00	5,00	3,4498	1,01839
ألتزم بحضور الدورات التكوينية حول التطبيقات التكنولوجية والرقمية.	209	1,00	5,00	3,8756	,89002
يساعدني الانتساب لفرقة بحث ضمن مخبر على تطوير قدراتي البحثية.	209	1,00	5,00	4,0048	,96326

الملاحق

يشجعني نظام الحوافز بالجامعة على الانضمام لبرامج التكوين وتعزيز قدراتي.	209	1,00	5,00	3,7177	1,07494
N valide (liste)	209				

المتوسطات والانحرافات المعيارية البعد الثاني:

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يتوفر فضاء الجامعة على ظروف فيزيقية ملائمة (نظافة، تنظيم، مساحات حضراء)	209	1,00	5,00	3,2153	1,07710
تتوفر قاعات التدريس بالجامعة على مقومات الأمن والسلامة المهنية.	209	1,00	5,00	3,0144	1,09403
في ظل التوجه نحو فتح المكتبات والمخابر ليلا توفر الجامعة خدمات أمنية لحماية الأساتذة.	209	1,00	5,00	2,7321	1,03542
تتوفر مخابر البحث على معدات الوقاية والسلامة المهنية.	209	1,00	5,00	2,9474	,91047
مساحة مكتب العمل وتجهيزاته تشعرني بالراحة وتحفزني على الأداء	209	1,00	5,00	2,4211	1,10277
توفر الجامعة فضاءات لاستراحة الأستاذ وتجديد نشاطه	209	1,00	5,00	1,9904	,96072
N valide (liste)	209				

المتوسطات والانحرافات المعيارية البعد الثالث:

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مستوى الجهد الذي أبذله.	209	1,00	5,00	3,4689	1,03322
تقدم الجامعة الدعم والمساندة المعنوية للأساتذة في الظروف الخاصة.	209	1,00	5,00	2,8182	,98813
تحرص الجامعة على تكريم الأساتذة اللذين تم ترفيتهم في الرتبة.	209	1,00	5,00	3,4211	1,10277
تحرص الجامعة على تكريم الأستاذات في عيد المرأة بناء على الاستحقاق والأقدمية.	209	1,00	5,00	2,8182	1,02162
تقدم الجامعة خدمة السكن الوظيفي للأساتذة ممن تتوفر فيهم الشروط.	209	1,00	5,00	3,3349	1,05738
تركز الجامعة على مبدأ الجدارة والاستحقاق في تولي المناصب الإدارية العليا.	209	1,00	5,00	2,7225	1,06497
N valide (liste)	209				

المتوسطات والانحرافات المعيارية البعد الرابع:

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تساعدني الدورات في اللغة الإنجليزية من سهولة النشر في المجلات الدولية المفهرسة	209	1,00	5,00	3,2297	,98297
تعزز الدورات التكوينية في اللغة الإنجليزية من كفاءتي في التدريس بهذه اللغة.	209	1,00	5,00	3,2153	1,00793

الملاحق

أتمتع بالمهارات الكافية للتعامل مع مختلف البرمجيات والتكنولوجيا.	209	1,00	5,00	3,6699	,92565
أحرص في تدريسي للطلبة على ادراج أساليب وطرق التعلم الالكتروني (زوم، منصة مودل).	209	1,00	5,00	3,8325	,81789
أهتم بإنجاز الأبحاث العلمية التي تساهم في خدمة وتطوير المجتمع.	209	1,00	5,00	4,0048	,73705
أحرص على مشاركتي في النشاطات/ التظاهرات الموجهة لخدمة المجتمع.	209	1,00	5,00	3,8852	,76975
N valide (liste)	209				

المتوسطات و الانحرافات المعيارية البعد الخامس :

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أشعر بالأمن والطمأنينة أثناء تواجدي بمختلف فضاءات الجامعة	209	1,00	5,00	3,5981	,92570
في ظل بيئة العمل الراهنة أشعر بالاستقرار الوظيفي ولا أفكر بتغيير الجامعة.	209	1,00	5,00	3,6890	1,02560
تشجعني سياسة الجامعة على الاهتمام بصحتي وبجودة أدائي.	209	1,00	5,00	3,1053	,96994
أشعر بالرضا عن خدمات الجامعة في باب تحقيق الأمن الوظيفي.	209	1,00	5,00	3,1770	1,00108
تؤثر الخلافات وصراعات العمل على تراجع الشعور بالراحة والأمن.	209	1,00	5,00	4,1675	,75682
يتسم المناخ التنظيمي للجامعة بالإيجابية والتحفيز.	209	1,00	5,00	2,9713	1,00438
N valide (liste)	209				

المتوسطات والانحرافات المعيارية البعد السادس :

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
احرص على مشاركتي في الاجتماعات البيداغوجية والمداولات.	209	1,00	5,00	4,3780	,68338
الترزم بحضور الاجتماعات الرسمية وطرح الانشغالات	209	1,00	5,00	4,3397	,65369
في حالة الغياب الاضطراري أحرص على الاتصال بالإدارة واعلامها.	209	1,00	5,00	4,4211	,68271
الإدارة بالمشاركة تضع الأستاذ في حجم إضافي من العمل يتجاوز ما هو مطالب به.	209	1,00	5,00	3,3397	,97290
الأساتذة في المناصب الإدارية والبيداغوجية هم من يشاركون الجامعة في إدارة شؤونها.	209	1,00	5,00	3,6842	,84682
ألتزم بأداء المهام المنوطة بي في آجالها المحددة.	209	1,00	5,00	4,4163	,65334
N valide (liste)	209				

اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التعلم التنظيمي	,113	107	,002	,955	107	,001
الصحة والسلامة المهنية	,079	107	,094	,982	107	,162
الحوافز	,089	107	,038	,981	107	,126
تمكين الاستاذ الجامعي	,106	107	,005	,974	107	,032
الامن الوظيفي	,124	107	,000	,960	107	,003
الادارة بالمشاركة	,098	107	,013	,976	107	,046
الاستثمار في راس المال البشري	,072	107	,200*	,986	107	,319

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الصدق البنائي:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,779	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,835	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,772	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,767	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,815	6

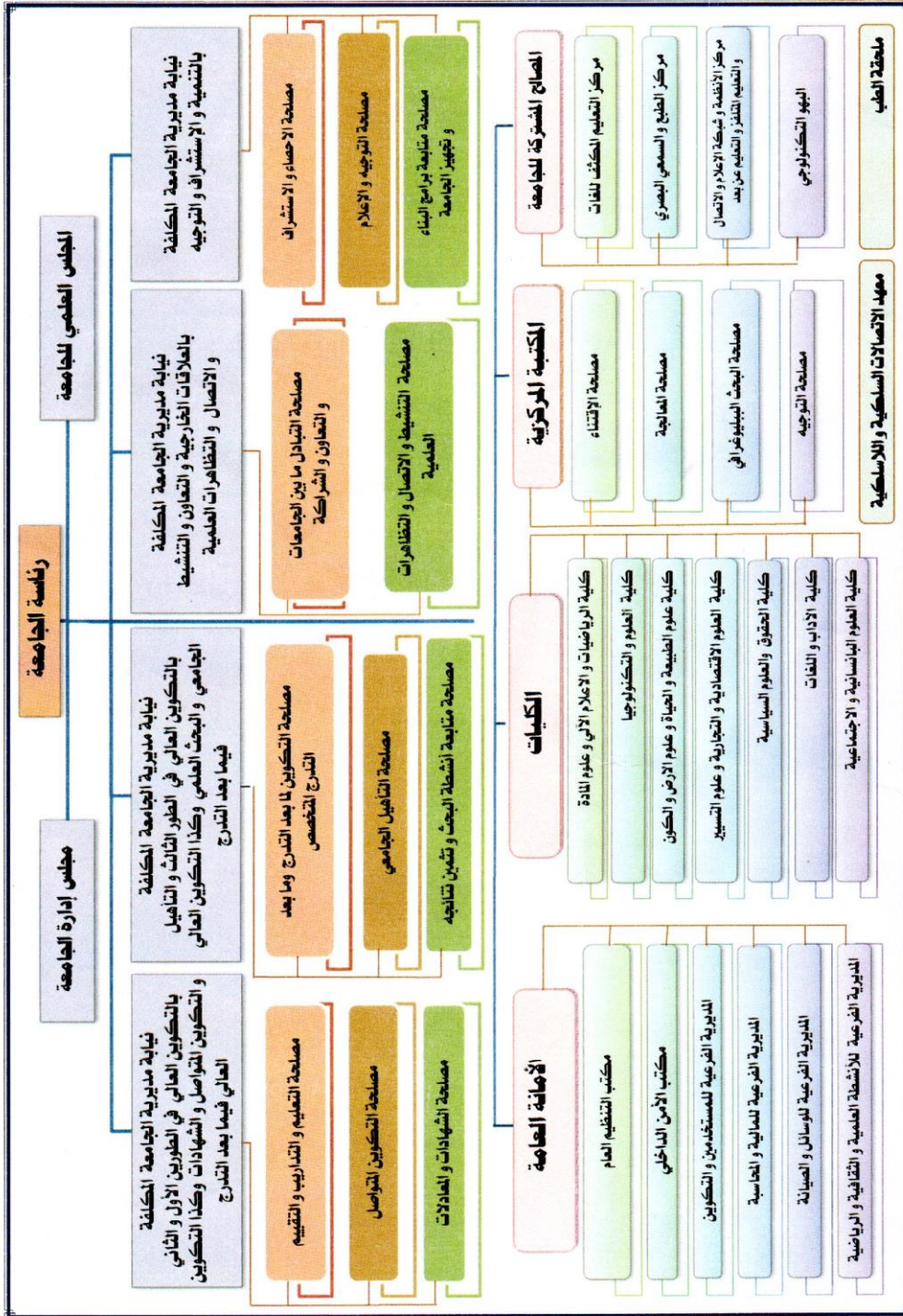
Statistiques de fiabilité

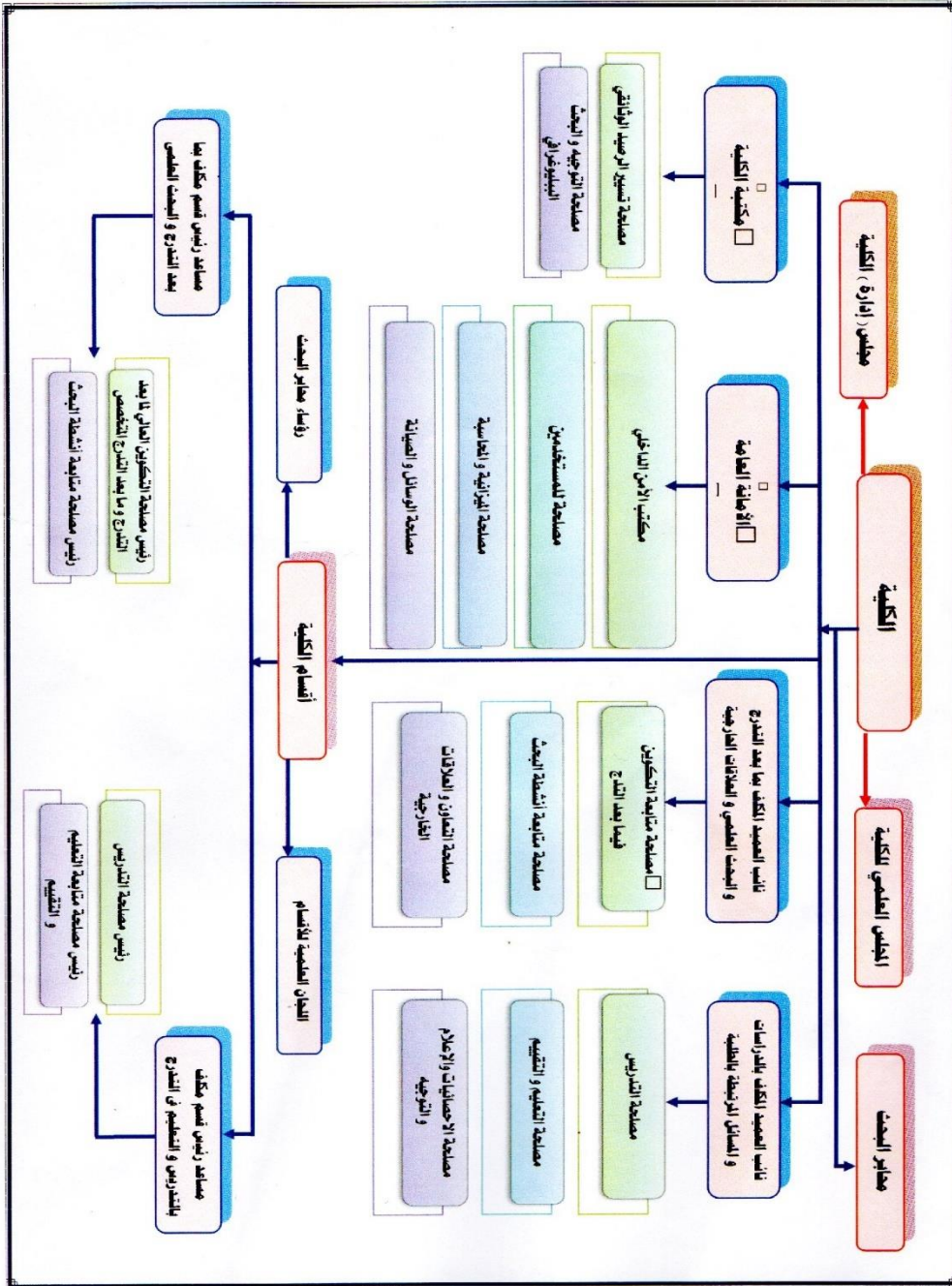
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,665	6

Corrélations

Corrélations										
العلم التطبيقي	الصحة والسليمه التهديه	الحوافز	يمكن الاستناد الجامعي	الامن الوطني	الاداره بالمشاركه	الاستثمار في راس المال البشري	جوده البيئه القطعيه	العلم التطبيقي	الصحة والسليمه التهديه	الحوافز
Corrélation de Pearson	,395**	,456**	,602**	,519**	,258**	,752**	,617**	1	,395**	,456**
Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001	,007	<,001	<,001		<,001	<,001
N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
Corrélation de Pearson	1	,561**	,317**	,603**	,043	,825**	,464**	,395**	1	,561**
Sig. (bilatérale)		<,001	<,001	<,001	,663	<,001	<,001	<,001		<,001
N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
Corrélation de Pearson	,561**	1	,449**	,738**	,366**	,835**	,699**	,456**	,561**	1
Sig. (bilatérale)	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
Corrélation de Pearson	,317**	,449**	1	,448**	,323**	,559**	,777**	,602**	,317**	,449**
Sig. (bilatérale)	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
Corrélation de Pearson	,603**	,738**	,448**	1	,395**	,771**	,843**	,519**	,603**	,738**
Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
Corrélation de Pearson	,825**	,835**	,559**	,771**	,269**	1	,732**	,258**	,825**	,835**
Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001	,005	1	<,001	<,001	<,001	<,001
N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
Corrélation de Pearson	,825**	,835**	,559**	,771**	,269**	1	,732**	,752**	,825**	,835**
Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001	,005	1	<,001	<,001	<,001	<,001
N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
Corrélation de Pearson	,464**	,699**	,777**	,843**	,677**	,732**	1	,617**	,464**	,699**
Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	1	<,001	<,001	<,001
N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).





استمارة المعلومات السنوية المالية 2025

الموسم : جامعة 8 ماي 1945 قلمة

نسبة التوظيف البيداغوجي الكلي	مجموع الأستاذة (الأستاذة + دالين + مؤقنين)	تعداد الأستاذة المؤقنين الرسم التلقائي رقم 01-293	حركة التعيينات		قطاع 2024	نسبة التطوير البيداغوجي النظري	التوظيف الجديد 2024	تعداد الطلبة 2025/2024	المناصب الشاغرة	التعداد الحقيقي للأستاذة الباحثين والإستراتيجيين 2024/12/31 *	التعداد النظري 2024	الهيكال
			دخول	خروج								
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	مدرسة الجامعة
0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	تربية مدرسية الجامعة المعقدة بالتكوين العلمي و التكوين المتواصل و التجهيزات العلمي و التكوين العلمي في التخرج و التكوين العلمي المعقدة بالتكوين العلمي في التطور الثالث و التأهيل الجامعي و البحث العلمي و التكوين العلمي فيما بعد التخرج
0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	تربية مدرسية الجامعة المعقدة بالتجهيزات الخارجية و التأهيل و التثقيف و الأخصال و التطورات العلمية
0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	3	المجموع
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	كلية الرياضيات و الإعلوم الأبي و علوم المادة
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	عناية الكلية
5,62%	61	4	0	0	0	6,02%	0	343	0	57	57	قسم الرياضيات
11,34%	62	6	0	0	0	12,78%	1	703	0	55	55	قسم الإعلوم الأبي
2,81%	72	2	0	0	0	2,89%	0	202	0	70	70	قسم علوم المادة
6,30%	198	12	0	0	0	6,75%	1	1248	0	185	185	المجموع

كلية العلوم و التكنولوجيا															
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	صناعة الكمية
6,84%	43	6	0	0	0	7,95%	0	294	0	37	37	37	37	37	قسم هندسة الطرائق
7,20%	40	8	0	0	0	9,00%	0	288	0	32	32	32	32	32	قسم الهندسة الميكانيكية
8,60%	42	13	0	0	0	12,45%	0	361	0	29	29	29	29	29	قسم الهندسة الإلكترونية و الاتصالات
8,45%	40	7	0	0	0	10,24%	0	338	0	33	33	33	33	33	قسم الهندسة المدنية الري
10,00%	37	3	0	0	0	10,88%	0	370	0	34	34	34	34	34	قسم الإلكترونيات و الاتصالات السلكية و اللاسلكية
14,19%	36	9	0	0	0	18,93%	0	511	0	27	27	27	27	27	قسم الهندسة المعمارية
6,97%	241	46	0	0	0	11,09%	0	2162	0	195	195	195	195	195	المجموع
كلية علوم الطبيعة و الحيات و علوم الأرض و الكون															
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	صناعة الكمية
7,05%	67	41	0	0	0	36,58%	0	951	0	26	26	26	26	26	قسم علوم الطبيعة و الحياة
13,30%	71	13	0	0	0	9,71%	3	534	0	55	55	55	55	55	قسم الجيولوجيا
9,15%	42	10	0	0	0	14,34%	0	459	0	32	32	32	32	32	قسم التربة و فلسفة المحيط
10,62%	183	64	0	0	0	16,76%	3	1944	0	116	116	116	116	116	المجموع
كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير															
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	صناعة الكمية
7,17%	47	10	0	0	0	9,11%	0	337	0	37	37	37	37	37	قسم العلوم الاقتصادية
10,16%	77	15	0	0	0	12,61%	0	782	0	62	62	62	62	62	قسم علوم التسيير
25,29%	47	17	0	0	0	39,60%	0	1188	0	30	30	30	30	30	قسم العلوم التجارية
13,26%	174	42	0	0	0	17,84%	0	2307	0	132	132	132	132	132	المجموع

