

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة نهاية الدراسة تدخل ضمن نيل متطلبات شهادة ليسان

ميدان : علوم اقتصادية التسيير والعلوم التجارية
شعبة : العلوم الاقتصادية تخصص : اقتصاد وتسيير مؤسسات

انعكاسات بيئة العمل على كفاءات الموارد البشرية
دراسة حالة مؤسسة التكوين المهني والتمهين - القرارة 02
جغط الكريش القرارة - غرداية

تحت اشراف الأستاذة :
* د. بن حمدون خديجة

من اعداد الطالبتين :
❖ مجلد ساجدة
❖ بن سعدة خديجة

السنة الجامعية : 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

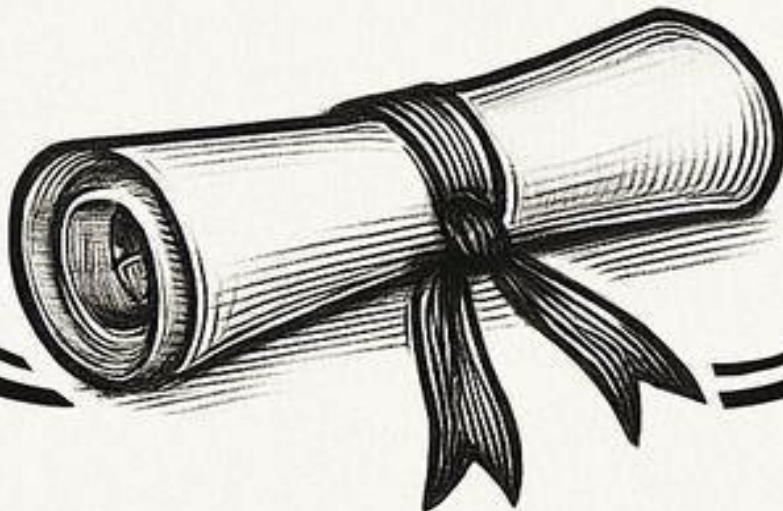


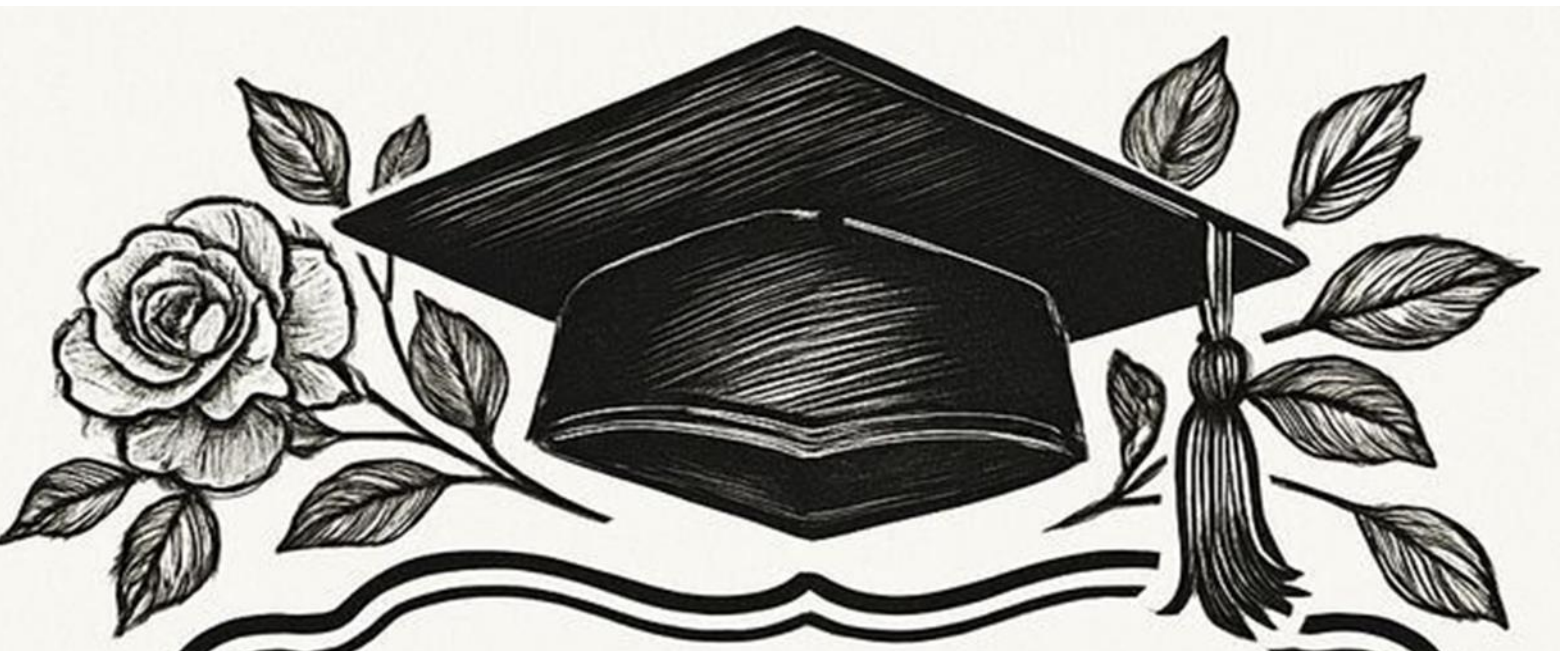
الاهداء

الْحَمْدُ لِلَّهِ حَمْدًا يَمْلَأُ الْمِيزَانَ عَلَى عَوْنِهِ وَتَوْفِيقِهِ، فَمَا كَانَ لِهَذِهِ الرُّوحِ أَنْ تَصْمُدَ وَتَعْبُرَ
الصِّعَابَ لَوْلَا رَحْمَتُهُ وَطُفُّهُ وَتَيْسِيرُهُ . من قال: أنا لها... نالها
وأنا لها، وان أبت، رغبًا عنها أتيتها.

. أهدي ثمرة هذا الجهد بكل فخر وامتنان إلى كيانتي؛ إلى ذلك السند الممتد
في أعماقي، والملجأ الذي عاش معي أدق التفاصيل وشاركني عناء السهر، فكنا في السعي واحداً
وفي الوصول واحداً.... إلى من شرفني جميل اسمه، إلى والدي العزيز،
إلى النور الذي أثار دربي، والسراج الذي لا ينطفئ نوره في قلبي،
من بذل الغالي والنفيس، واستمددت منه قوتي وعزتي.
إلى نور عيني امي، وضوء دربي، ومهجة حياتي،
التي ساندتني ووقفت بجانبني، وقدمت لي الدعم لأواصل ما بقي،
إلى من وهبتني الحياة والأمل، واحتضنتني قلباً قبل يدها.

ساجدة





الاهداء

ما سلكنا البدايات إلا بتسييره، وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه، وما حققنا الغاية إلا بفضلته؛ فالحمد لله العليّ القدير الذي وفقني لتتمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية، ومنحني الصبر والثبات لأقطف ثمار الجهد والاجتهاد.

أهدي ثمرة جهدي وتخرجي:

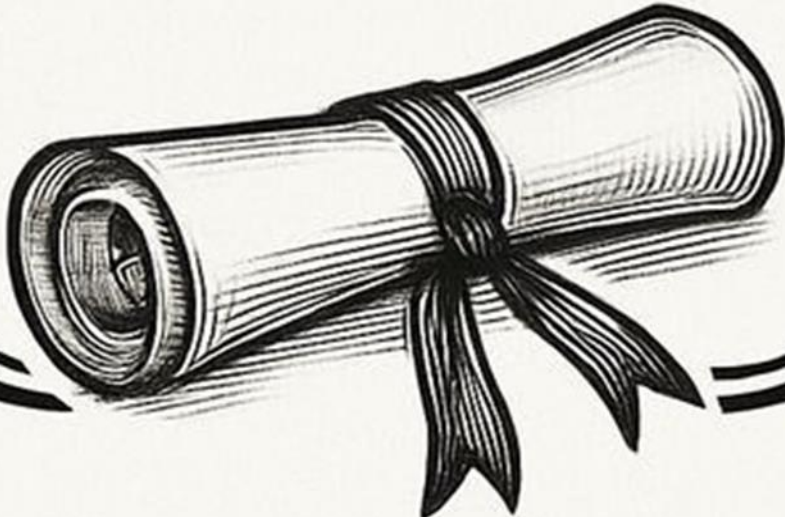
الى نفسي التي صبرت واجتهدت، وتابعت المسير بكل عزيمة وتحملت كل الضغوطات لتصل إلى هذا اليوم

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي، وحنانها بلسم جراحي، داعمي الأول ووجهتي الثابتة التي أستمد منها القوة واليقين.. "أمي الغالية"، حفظها الله ورعاها.

إلى من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز، وكان لي سنداً دائماً في الحياة.. "والدي الحبيب"، أطال الله في عمره. إلى إخوتي الأوفياء، سند قلبي ومصدري الدائم للدعم والتشجيع.

إلى كل الأصدقاء والزملاء الذين رافقوني في مشواري الجامعي وكانوا لي خير صحبة في طريق العلم والنجاح. أهدي إليكم جميعاً هذا التخرج.

خديجة....



شكر وعرّفان

« مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ »

انطلاقاً من هذا المبدأ النبيل، نتقدم بجزيل شكرنا وعظيم امتناننا إلى الله العليّ القدير الذي أنار لنا درب العلم ومنحنا القوة والصبر لإتمام هذا العمل المتواضع.

كما يسعدنا ويشرفنا أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة الفاضلة "بن حمدون خديجة"، التي حظينا بفرصة الإشراف تحت توجيهها، فكانت لنا نعم المرشد والموجه، ولم تبخل علينا بنصائحها القيمة وتشجيعها المستمر طيلة فترة إعداد المذكرة.

وتعبيراً عن تقديرنا، نتوجه بعبارات الشكر والامتنان إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، لتفضلهم بقبول تقييم هذا العمل وتقويمه بملاحظاتهم السديدة. كما لا يفوتنا أن نشكر كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية الذين نهلنا من علمهم طوال مشوارنا الدراسي.

ونتقدم ببالغ الشكر والعرّفان إلى المدير وكافة أفراد وموظفي مؤسسة التكوين المهني والتمهين - القرارة 02، على استقبالهم الطيب ومساعدتهم لنا في تذليل الصعاب وتزويدنا بكافة البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز الجانب التطبيقي للدراسة.

إلى كل هؤلاء، وإلى كل من مدّ لنا يد العون ولو بكلمة طيبة طوال مسيرتنا، نتقدم بآيات الثناء والدعاء بالخير

المخلص :

هدف موضوع الدراسة إلى قياس انعكاسات بيئة العمل بأبعادها المختلفة على كفاءة الموارد البشرية بالتطبيق على مؤسسة التكوين المهني والتمهين بالقرارة 02 بولاية غرداية. ولتحقيق هذا المبتغى، اعتمد البحث على المنهج الوصفي بملائمته اهداف الدراسة وأستعين بأداة الدراسة الاستبيان كآلية رئيسية لجمع البيانات من عينة ممثلة شملت الأطقم الإدارية والبيداغوجية والتقنية، والتي عولجت إحصائياً عبر برنامج (SPSS). وقد خلصت الدراسة الميدانية إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على الكفاءات الموارد البشرية ، مع بروز الأبعاد السلوكية والمناخ الإنساني القائم على الاحترام والتعاون كمحرك أساسي لبناء القدرات، في حين انعدم الأثر المعنوي للأبعاد الاقتصادية تماشياً مع طبيعة المؤسسة كقطاع خدمي عمومي غير ربحي. كما رصدت النتائج فجوة تنظيمية في منظومة التدريب المستمر، حيث تبين أن الكفاءة الحالية تتكى على المجهودات الشخصية والخبرة التراكمية للأفراد وليس على برامج مؤسساتية منظمة، بجانب إثبات وجود فروق في الكفاءة تعزى للمؤهل العلمي والخبرة المهنية، وانعدامها تماماً بحسب الجنس والعمر. وتأسست بناءً على ذلك جملة من التوصيات، أبرزها ضرورة تفعيل برامج التدريب والتحديث المعرفي المؤسساتي لتغطية فجوات الأداء، والحفاظ على المناخ السلوكي والإنساني الإيجابي القائم لدعم استدامة كفاءة المورد البشري.

الكلمات المفتاحية: بيئة العمل، كفاءات الموارد البشرية، مؤسسة التكوين المهني والتمهين.

Abstract:

The objective of this study was to measure the implications of the work environment across its various dimensions on human resource competencies, applied at the Vocational Training and Apprenticeship Institution – El Guerrara 02 in Ghardaia Province. To achieve this objective, the research combined the descriptive–analytical approach in its theoretical framework and the case study method in its practical part, utilizing the "questionnaire" as the primary tool for collecting data from a representative sample that included administrative, pedagogical, and technical staff, which was statistically analyzed using the (SPSS) software.

The field study concluded that there is a statistically significant positive impact of the work environment on human resource competencies, highlighted by the prominence of behavioral dimensions and the human climate based on respect and cooperation as a fundamental driver for capacity building. Conversely, there was no significant impact of the economic dimensions, in line with the nature of the institution as a non–profit public service sector. The results also identified an organizational gap in the continuous training system, revealing that current competence relies heavily on personal efforts and accumulated experience rather than organized institutional programs, in addition to proving the existence of differences in human resource competencies attributable to educational qualification and professional experience, and their complete absence according to gender and age. Based on these findings, a number of recommendations were established, most notably the need to activate institutional training and knowledge update programs to cover performance gaps, and to maintain the existing positive behavioral and human climate to support the sustainability of human resource competency

Keywords: Work Environment, Human Resource Competencies, Vocational Training and Apprenticeship Institution



فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتوى |
|--------|---|
| 1 | الملخص |
| III | فهرس المحتويات |
| VI | فهرس الجداول والاشكال |
| 1 | المقدمة |
| | الفصل الأول :الاطار النظري |
| 5 | الفصل الأول: الاطار النظري والدراسات السابقة |
| 6 | المبحث الأول: الاطار النظري لبيئة العمل وكفاءات الموارد البشرية |
| 7 | المطلب الأول: ماهية بيئة العمل وكفاءات الموارد البشرية |
| 15 | المطلب الثاني: انعكاسات بيئة العمل على كفاءات الموارد البشرية |
| 18 | المبحث الثاني :الدراسات السابقة |
| 19 | المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة |
| 21 | المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة |
| 25 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الثاني : الاطار التطبيقي |
| 27 | المبحث الأول : منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها |
| 28 | المطلب الأول : منهجية وأدوات الدراسة |
| 32 | المطلب الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية |
| 34 | المبحث الثاني : : عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية |
| 35 | المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة |
| 43 | المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج |
| 51 | خلاصة الفصل |
| 52 | خاتمة عامة |
| 55 | قائمة المصادر والمراجع |

| | |
|----|---------------|
| 58 | قائمة الملاحق |
|----|---------------|

فهرس الجداول والاشكال والملاحق

| | |
|----|--|
| 22 | الجدول رقم (1_1):يمثل المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة |
| 30 | الجدول رقم (2-1): يوضح متغيرات الدراسة |
| 31 | الجدول رقم (2-2): إحصائيات الاستثمارات الخاصة بالدراسة الميدانية. |
| 32 | الجدول رقم (2-3): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي. |
| 32 | الجدول رقم (2-4): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى من مستويات مقياس ليكرت. |
| 33 | الجدول رقم (2-5): قيم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد الاستبيان. |
| 35 | الجدول رقم (2-6): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس. |
| 36 | الجدول رقم (2-7): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر. |
| 37 | الجدول رقم (2-8): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة. |
| 38 | الجدول رقم (2-9): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي. |
| 39 | الجدول رقم (2-10): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور وأبعاد بيئة العمل. |
| 41 | الجدول رقم (2-11): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور وأبعاد كفاءة الموارد البشرية |
| 43 | الجدول رقم (2_12):اختبار التوزيع الطبيعي شاببيرو ويلك <i>shapiro-wilk</i> |
| 44 | الجدول رقم (2_13): نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير بيئة العمل على كفاءة الموارد البشرية |
| 45 | جدول رقم (2-14): يوضح نتائج تأثير معاملات الانحدار للأبعاد بيئة العمل على كفاءة الموارد البشرية |
| 47 | الجدول رقم (2_15):يبين نتائج الفروق بين إجابات افراد العينة حول كفاءات الموارد البشرية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية في المؤسسة |

2-الاشكال :

| | |
|----|---|
| 30 | الشكل رقم (1_2):يوضح الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني والتمهين القرارة 02 |
| 35 | الشكل رقم (2-2): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس |
| 36 | الشكل رقم (2-3): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر . |
| 37 | الشكل رقم (2-4): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة. |
| 38 | الشكل رقم (2-5): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي |
| 43 | الشكل رقم (2_6): اختبار التوزيع الطبيعي شابيرو_ويلك (shapir_wilk) |

3-الملاحق :

| | |
|----|---|
| 60 | ملحق رقم (1): استبيان الدراسة الميدانية (الخاص ببيئة العمل وكفاءة الموارد البشرية). |
|----|---|

مقدمة

توطئة :

تشهد المؤسسات في الوقت الحالي تغيرات كبيرة فرضت عليها الاهتمام أكثر بمواردها البشرية، باعتبارها العنصر الأساسي في نجاحها وتحقيق أهدافها. فلم يعد نجاح المؤسسة يعتمد فقط على الإمكانيات المادية، بل أصبح مرتبطاً أيضاً بمدى قدرتها على توفير بيئة عمل مناسبة تساعد العاملين على أداء مهامهم في ظروف جيدة وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر.

وتُعد بيئة العمل من أهم العوامل التي تؤثر على أداء الأفراد داخل المؤسسة، حيث إن الظروف التنظيمية والصحية والاتصالية الجيدة تساهم في رفع الكفاءة وزيادة الرضا الوظيفي، بينما يؤدي ضعفها إلى تراجع الأداء وانخفاض الدافعية لدى العاملين. لذلك أصبح موضوع بيئة العمل يحظى باهتمام كبير في مختلف المؤسسات، خاصة تلك التي تعتمد بشكل أساسي على المورد البشري.

ويُعتبر قطاع التكوين المهني والتمهين من القطاعات المهمة في الجزائر، لما له من دور في تأهيل وتكوين الموارد البشرية وإمداد سوق العمل بالكفاءات اللازمة. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع بيئة العمل بمؤسسة التكوين المهني والتمهين القرار 02 بولاية غرداية، ومحاولة معرفة مدى تأثير بيئة العمل على كفاءة الموارد البشرية داخلها.

وعليه نطرح الإشكالية الرئيسية كالآتي:

- هل يوجد تأثير لبيئة العمل على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟

الإشكاليات الفرعية :

- هل يوجد تأثير للأبعاد التنظيمية لبيئة العمل على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد تأثير للأبعاد السلوكية لبيئة العمل على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد تأثير للأبعاد الاقتصادية لبيئة العمل على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد تأثير للأبعاد الإنسانية لبيئة العمل على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد تأثير لبيئة العمل الصحية والوقائية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة حول كفاءات الموارد البشرية تعزى للخصائص الشخصية و الوظيفية في المؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

الفرضية الرئيسية:

- محل يوجد تأثير لبيئة العمل على كفاءة الموارد البشرية في مؤسسة التكوين المهني والتمهين - القرارة 02
- جغط الكريش القرارة - غرداية

الفرضيات الفرعية :

- يوجد تأثير للأبعاد التنظيمية لبيئة العمل على كفاءة الموارد البشرية في مؤسسة التكوين المهني والتمهين - القرارة 02 جغط الكريش القرارة - غرداية
- يوجد تأثير للأبعاد السلوكية لبيئة العمل على كفاءة الموارد البشرية في مؤسسة التكوين المهني والتمهين - القرارة 02 جغط الكريش القرارة - غرداية
- يوجد تأثير للأبعاد الاقتصادية لبيئة العمل على كفاءة الموارد البشرية في مؤسسة التكوين المهني والتمهين - القرارة 02 جغط الكريش القرارة - غرداية
- يوجد تأثير للأبعاد الإنسانية لبيئة العمل على كفاءة الموارد البشرية في مؤسسة التكوين المهني والتمهين - القرارة 02 جغط الكريش القرارة - غرداية
- يوجد تأثير لبيئة العمل الصحية والوقائية على كفاءة الموارد البشرية في مؤسسة التكوين المهني والتمهين - القرارة 02 جغط الكريش القرارة - غرداية
- توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة حول كفاءات الموارد البشرية تعزى للخصائص الشخصية و الوظيفية في المؤسسة؟

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في جانبين رئيسيين. من الناحية النظرية تحاول هذه الدراسة فهم العلاقة بين بيئة العمل وكفاءة الموارد البشرية مع توضيح مفاهيم ابعادها المختلفة مثل البعد السلوكي والصحي والتنظيمي وذلك في اطار الواقع الجزائري.

اما من الناحية التطبيقية فنكمن الالهمية بتركيز على قطاع التكوين والتعليم المهنيين وتقديم تصور لمسؤولي مؤسسة التكوين المهني والتمهين بالقرارة 02 حول اهم العوامل التي تؤثر على اداء الموظفين مثل المناخ السلوكي وطريقة التواصل داخل المؤسسة. كما تنبه الى اهمية التكوين المستمر باعتباره نقطة تحتاج الى تعزيز بهدف المساهمة في تحسين اداء الموظفين داخل المؤسسة .

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

• التعرف على واقع الظروف داخل مؤسسة التكوين المهني والتمهين بالقرارة 02 من حيث الجوانب المادية والتنظيمية والسلوكية والصحية

• معرفة مستوى مهارات ومعارف العاملين داخل المؤسسة ومدى اعتمادهم على خبراتهم وجهودهم الشخصية

• دراسة تأثير بيئة العمل على كفاءة الموظفين وتحديد الجوانب الأكثر تأثيرا مثل المناخ السلوكي والانساني

• ابراز النقص الموجودة داخل المؤسسة خاصة ما يتعلق بالتكوين المستمر وتطوير المعارف

• تقديم اقتراحات وحلول تساعد على تحسين بيئة العمل ورفع مستوى اداء العاملين وجودة التكوين

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

• الأهمية الكبيرة لبيئة العمل وكفاءة الموارد البشرية في نجاح أي مؤسسة

• الدور المهم الذي يلعبه قطاع التكوين والتعليم المهنيين في الجزائر

• محاولة دراسة واقع بيئة العمل داخل مركز التكوين المهني والتمهين بالقرارة 02

• ارتباط الموضوع بتخصصنا ومحاولة تطبيق ما درسناه نظريا على الواقع الميداني

هيكل الدراسة:

تتكون هذه الدراسة حول انعكاسات بيئة العمل على كفاءات الموارد البشرية في مؤسسة التكوين المهني والتمهين بالقرارة 02 من مقدمة وفصلين وخاتمة. بحيث بدأت المقدمة بطرح فكرة الموضوع وشرح الاشكالية مع ذكر الاهداف وسبب اختيار الدراسة وحدودها. اما الفصل الاول فكان نظري وتناول بيئة العمل من حيث مفهومها وابعادها، وكفاءات الموارد البشرية، مع عرض بعض الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية. في حين خصص الفصل الثاني للجانب التطبيقي، حيث تم التعريف بالمؤسسة وشرح طريقة جمع البيانات عن طريق الاستبيان، ثم عرض وتحليل النتائج ومناقشتها. وفي الاخير جاءت الخاتمة كملخص للدراسة مع اهم النتائج وبعض الاقتراحات لتحسين بيئة العمل.

حدود الدراسة:

• **الحدود البشرية:** شملت موظفي مؤسسة التكوين المهني والتمهين بالقرارة 02 من مختلف الفئات الادارية

والبيداغوجية والتقنية

• **الحدود المكانية:** اجريت الدراسة داخل مؤسسة التكوين المهني والتمهين بالقرارة 02 بولاية غرداية

•**الحدود الزمنية:** تمت الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من (يوم الأربعاء 22 افريل 2026 الى 26 غاية يوم الاثنين افريل 2026) وهي فترة جمع البيانات وتحليلها

•**الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على اثر بيئة العمل من حيث الجوانب التنظيمية والسلوكية والصحية والاتصالية على كفاءة الموارد البشرية

الفصل الأول: الاطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد :

يعد النجاح التنظيمي في المؤسسات المعاصرة نتيجة التفاعل الحيوي بين الموارد المادية والبشرية، غير أن التحدي الأكبر يكمن في كيفية جعل بيئة العمل حاضنة للإبداع والتميز. فالمؤسسة لا تعمل في فراغ، بل ضمن سياق مادي ونفسي واجتماعي يؤثر بشكل مباشر على استثمار القدرات الكامنة للأفراد. من هذا المنطلق، يسلط هذا الفصل الضوء على المتغيرات المحورية للدراسة؛ حيث نخصص المبحث الأول لبناء خلفية نظرية شاملة، تبدأ بتحديد ماهية بيئة العمل بأبعادها المختلفة، ثم الانتقال إلى استعراض ماهية كفاءات الموارد البشرية باعتبارها الرأس مال الحقيقي والميزة التنافسية المستدامة. ولتعزيز القيمة العلمية والمنهجية للبحث، يستعرض المبحث الثاني أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، مع إخضاعها للمناقشة والتحليل، وذلك لتحديد الفجوة البحثية وموقع الدراسة الحالية من التراكم المعرفي السابق.

المبحث الأول : الاطار النظري

يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي لأي مؤسسة تسعى للتميز والنجاح في ظل التحديات المعاصرة. لذا، يسعى هذا المبحث إلى تسليط الضوء على الركيزتين الأساسيتين اللتين تقوم عليهما الدراسة؛ وهما بيئة العمل بمختلف أبعادها المادية والتنظيمية، وكفاءات الموارد البشرية التي تمثل رأس المال الفكري للمنظمة. سنقوم من خلال هذا المبحث بتحديد المفاهيم الأساسية والأهمية لكل منهما، وصولاً إلى فهم كيفية تكامل هذه العناصر لتحقيق الأهداف التنظيمية.

المطلب الأول : ماهية بيئة العمل و كفاءات الموارد البشرية .

أولاً : ماهية بيئة العمل.

تعد بيئة العمل ذلك الحيز المكاني والمعنوي الذي يمارس فيه المورد البشري نشاطاته المهنية، وهي ليست مجرد مكان جغرافي بل منظومة متكاملة من الخصائص المادية والنفسية والتنظيمية التي تميز مؤسسة عن أخرى. في هذا المطلب، سنتناول مفهوم بيئة العمل من منظور لغوي واصطلاحي، مع التركيز على أهميتها في بناء الميزة التنافسية ورفع الإنتاجية، بالإضافة إلى استعراض أبعادها الشاملة وتصنيفاتها المختلفة التي تؤثر بشكل مباشر على سلوك العاملين وتوجهاتهم.

الفرع الأول : مفهوم بيئة العمل.

- أشير إلى مصطلح البيئة (Environment) لأول مرة سنة 1972 خلال مؤتمر الأمم المتحدة المنعقد في ستوكهولم، حيث تم استبدال عبارة Human Settlements بمصطلح آخر يعكس ظروف حياة وعمل الإنسان، وهو Living and Working Environment. وقد شهد مفهوم بيئة العمل انتشاراً واسعاً مع بداية السبعينات، تزامناً مع اهتمام الحكومات بتنظيم الحياة المهنية من خلال سنّ تشريعات خاصة بالسلامة المهنية. ولم يعد هذا الاهتمام مقتصرًا على الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية، بل امتد ليشمل الجوانب النفسية والاجتماعية المرتبطة بالعمل، الأمر الذي دفع الدول الصناعية إلى تطوير التشريعات المتعلقة بحماية العمال لتواكب هذا المفهوم الشامل.¹
- بيئة العمل هي ذلك الإطار التنظيمي والمكاني الذي يجمع بين الموظفين وأهداف المؤسسة، وتتشكل من سلسلة من الظروف والمتغيرات التي تقع تحت النطاق المباشر لتحكم الإدارة. وتمثل بيئة العمل المحيط الفعلي الذي يمارس فيه الأفراد نشاطهم المهني سعياً وراء كسب الرزق، وهي بيئة متفردة بطبيعتها من منشأة لأخرى. ويتجلى دور السلطة الإدارية والمدير العام في القدرة على التأثير في مستويات أداء الموظفين وإعادة صياغة أجواء العمل وتطويرها، وذلك من خلال الأسلوب القيادي المتبع في التعامل مع الكادر البشري ومنهجية إصدار القرارات التنظيمية.²
- لقد تناول العديد من الباحثين مفهوم بيئة العمل من زوايا متباينة، حيث يرى 'فيهلو' (Fihlo) أن بيئة المنظمة تنطوي على ثلاث مجموعات رئيسية من المتغيرات تبدأ بالمستوى القومي (اقتصادي وسياسي)، مروراً بالمتغيرات التشغيلية (الموردين والعملاء)، وصولاً إلى بيئة التعامل الداخلي. وفي ذات السياق، اعتبر 'إمري وترست' (Emery & Trist) البيئة بمثابة مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة وتقرض نماذج التصرف اللازمة لنجاحها. أما 'مينزبرغ' (Mintzberg) و 'روبرت مايلز' (Robert Miles) فقد تبنا نظرة

1 نيل سوفي، 'اثر بيئة العمل المادية على أداء الموظفين'، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 17، العدد 46، جامعة محمد خيضر، بسكرة سنة 2017، صفحة 266

2 منى خالد عكر، أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الأول، العدد الحادي عشر، سبتمبر 2020، ص 29

أكثر شمولية، حيث عرفا البيئة بأنها كل ما يوجد خارج حدود المؤسسة وله علاقة بها، أو هي 'مجموع الكون' بعد طرح النظام الفرعي للمؤسسة منه.³

- نستخلص مما سبق أن بيئة العمل هي الوعاء الشامل لكل المتغيرات المادية والبشرية التي تتفاعل مع المنظمة وتحدد مسار نجاحها، حيث نجح الباحثون في إبراز مدى تعقد هذه البيئة وتأثيرها المحوري، ولكن يُعاب عليهم التركيز بشكل كبير على جانب القيود والضغوط الخارجية فقط، ولكن الأصح هو النظر إليها أيضاً كمصدر حيوي للفرص الاستراتيجية التي يجب استغلالها وليس مجرد التعامل معها كعقبات إدارية.

الفرع الثاني : أهمية بيئة العمل

- تولد بيئة العمل الإيجابية موظفين أصحاب مهارات ومواهب .
- تعزز بيئة العمل قدرة الموظفين على التواصل فيما بينهم بهدف تحقيق مصالح مشتركة .⁴
- تتمثل القوة الضاربة لأي مؤسسة في القرن الحادي والعشرين في قدرتها على بناء "ميزة تنافسية" مستدامة، وهذا لا يتحقق إلا بالاستثمار في العنصر البشري كأهم أصل تمتلكه، ومنحه صلاحيات اتخاذ القرار، مما يخلق بيئة عمل محفزة ترفع الرضا الوظيفي والإنتاجية، وينعكس في النهاية على جودة السمعة المؤسسية وتعظيم العوائد المادية.⁵
- تساهم البيئة العمل التي تقوم على العدالة، والمصادقية، والحيادية في بناء "الثقة التنظيمية" التي تضمن استمرارية النجاح، وتدفع الموظفين لتبني رؤية المنظمة كجزء من هويتهم المهنية⁶
- تلعب بيئة العمل دوراً محورياً في صياغة المخرجات السلوكية والأخلاقية للموظفين، كما تؤثر بشكل مباشر على مستويات الدافعية، والأداء، والرضا الوظيفي، مما يخلق مناخاً داعماً يحفز على الإبداع الإداري ويزيد من الإنتاجية.⁷

الفرع الثالث : ابعاد بيئة العمل

3 أحمد دروم، أهمية بيئة العمل الداخلية وأثرها على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، 2016/2015، ص 33.

4 - أبو بكر علي خض، اثر بيئة العمل على السلامة المهنية، دراسة تطبيقية الأمانة العامة للحكومة -ولاية سنار -جمهورية السودان، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المركز الجامعي عيد الحفيظ بوصوف ميله

المجلد 08، جوان 2024، ص 205

5 - مغربي سعيد، بيئة العمل في المنظمات: دراسة تحليلية، مجلة الاتصال الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 02، العدد 03، ديسمبر 2022، ص 94-95

6- أحمد بونقيب، أهمية بيئة العمل السعيدة في تحسين الأداء التنظيمي - دراسة تحليلية لأفضل أماكن العمل في العالم لعام 2018، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد

02(2019)، ص 393

7- المدني، معن بن محمد..بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية "دراسة ميدانية". مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (181)، الجزء الثالث، (2019)ص

3-1 الأبعاد التنظيمية والسلوكية وتتمثل في:⁸

✚ طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظّمته

✚ تقديم حوافز مادية ومعنوية لتحفيز أداء الافراد

3-2 الأبعاد الاقتصادية والإنسانية:

تركز هذه الأبعاد على حماية المورد البشري وضمان الاستدامة المالية للمنظمة:

* البعد الاقتصادي:

✚ تنعكس كفاءة العاملين على أدائهم داخل بيئة العمل حيث تتحمل المنظمة مسؤولية تكاليف وتعويضات

الحوادث داخل العمل لذا فإن الاستثمار في بيئة العمل وإشباع حاجات الموظفين يقلل من هذه التكاليف

الضخمة ويحقق عوائد أفضل للمجتمع.⁹

* البعد الإنساني:

✚ يهتم هذا البعد بتعزيز الروابط الإنسانية داخل المنظمة ورعاية الموظفين عند الإصابة بحوادث العمل

وتقديم حوافز مادية ومعنوية لهم.¹⁰

3-3 بيئة العمل الصحية والوقائية:

تتضمن الضوابط التقنية والمهنية لضمان سلامة الأفراد والعمليات:

✚ التطوير المستمر والوقاية: تطوير إجراءات السلامة المهنية بشكل دائم لمواكبة التطورات التقنية الحديثة

لضمان حماية الموظفين.

✚ الرقابة التشغيلية: المراقبة الدقيقة لخطوط الإنتاج لضمان سلامتها، وتقليل حوادث العمل وزيادة سرعة

الإنتاج دون عوائق.

✚ تحديث المعدات والتجهيزات: السعي لتوفير أجهزة حديثة لتوفير أقصى سبل الراحة والأمان للعاملين.

✚ التأهيل والمعرفة الوقائية: توجيه وتدريب الموظفين على كيفية التعامل مع المخاطر المحتملة، وتقديم

دورات في الإسعافات الأولية وحملات تحسيسية لرفع وعيهم بأساليب الوقاية أثناء استخدام الآلات.¹¹

8 - أميمة محمدي، مريم نافي، علاقة بيئة العمل التنظيمية بالهوية المهنية: دراسة ميدانية على عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة الوادي، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم

الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي، الجزائر، السنة الجامعية 2022/2023، ص 8-9

9 - المشوط، محمد سعد فهد: "أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق

الأوسط، 2011م، ص 15

10 - حدو، نورة: "بيئة العمل والفعالية التنظيمية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية لتصفية الدم بتيارت"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع (تخصص: تنظيم وعمل)، كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية، جامعة ابن خلدون تيارت، 2023، ص 31.

11 منى خالد عكر، (مرجع سابق)، ص30-31

الفرع الرابع : أنواع بيئة العمل

أ- البيئة العامة:

تُمثل البيئة العامة المحيط الذي تعمل ضمنه كافة المنظمات من دون استثناء، مما يجعل تأثيرها يمتد ليشمل الجميع بشكل عام. وتتألف هذه البيئة من مجموعة أبعاد حيوية تتداخل فيما بينها، مثل القيم الثقافية والاجتماعية السائدة، والتوجهات السياسية، والتشريعات القانونية، بالإضافة إلى القوى الاقتصادية والتكنولوجية والمناخية؛ وكل هذه العناصر تشكل معاً الواقع الخارجي الذي يجب على أي منظمة التكيف معه لضمان استمراريتها.¹²

ب- البيئة الخاصة:

تعتبر البيئة الخاصة الشبكة المباشرة التي تحيط بالمنظمة وتحدد طبيعة علاقاتها مع الأطراف ذات الصلة، مثل الموردين، والعملاء، والمنافسين، والجهات الحكومية الرقابية. ويتميز هذا النوع من البيئة بكونه أكثر عمقاً وتركيزاً، حيث يتفاعل مع المنظمة بشكل مباشر ويؤثر في عملياتها اليومية ومخرجاتها. لذا، فإن فهم أبعاد البيئة الخاصة يُعد أمراً ضرورياً كونها ترتبط بقطاع معين وتؤثر في قرارات المنظمة بشكل أدق من البيئة العامة الشاملة¹³.

الفرع الخامس : خصائص بيئة العمل.

تمثل بيئة العمل الاطار الوعائي الذي يحيط بالفرد في مجال عمله و يتحكم في سلوكه داداءه داخل بيئة عمله حيث تتسم بيئة العمل بمجموعة من الخصائص أهمها :¹⁴ الاشراف والقيادة /الحوافز /الأجور جماعات العمل / جماعات العمل /ظروف العمل المادية /طبيعة العمل نفسه

ثانيا: الاطار النظري لكفاءات الموارد البشرية

إذا كانت بيئة العمل هي الإطار، فإن كفاءات الموارد البشرية هي الجوهر الذي يملأ هذا الإطار بالحيوية والإبداع، حيث لم يعد التقييم يعتمد فقط على الشهادات العلمية بل على مجموعة المعارف والمهارات والسلوكيات التي يمكن تحريكها بفعالية لأداء مهام محددة. سيتطرق هذا المطلب إلى تحديد مفهوم الكفاءة والموارد البشرية ككفايات محورية، ومناقشة أهميتها على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية، مع توضيح أبعادها المعرفية والمهارية والسلوكية وأنواعها التي تضمن للمؤسسة الاستدامة والتميز في سوق العمل.

الفرع الأول : مفهوم الكفاءات

12 - احمد دروم ، (مرجع سابق)،ص34

13 -كويحل منصور وطبعان عماد، علاقة بيئة العمل بتحسين أداء العمل، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن جيجل، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2018-2019، ص 61.

14 - سفاري صباح، برادي غنية، "الصحة النفسية في بيئة عمل المستشفيات الجزائرية"، مجلة سلوك، جامعة محمد خيضر بسكرة وجامعة ألكلي محند أولحاج البويرة، المجلد 12، العدد 01، 2025، ص 78.

لمفهوم الكفاءة العديد من التعاريف نذكر ما يلي:

- حسب (Jean-marie Peretti) هي تلك المعارف و السلوكيات و المهارات المتحركة (Mobilises) أو القابلة للحريك (Mobilisables) بغية القيام بمهمة محددة.
- التعريف الثاني: أما (Boyatzis) يؤكد على أنها مجموعة المعارف المكتسبة التي تشكل الخصائص الفردية للأفراد و التي يمكن أن تنتمي إلى مجالات مختلفة مثل سمات الشخصية، القدرة، الصورة الذاتية الخ.....¹⁵
- كما عرفت الكفاءة على أنها: "القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة، بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، و بعبارة أخرى فإن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة، أي تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة."¹⁶
- "تستخلص أن الكفاءة هي الاستخدام الذكي للمؤهلات و السمات الشخصية و توجيهها نحو العمل الفعلي لتحقيق أقصى غاية بأقل مجهود و إمكانيات".

الفرع الثاني : مفهوم الموارد البشرية

تعددت التعاريف و المداخل الفكرية للموارد البشرية، و من أهمها ما يلي:

- هي جميع الناس اللذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها و أعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطها السلوكية، و مجموعة من الخطط و الأنظمة و السياسات و الإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، و تنفيذهم لوظائف المنظمة، قصد تحقيق رسالتها و أهدافها و إستراتيجيتها المستقبلية مقابل ذلك أن تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم و بينها تتمثل في تعويضات متنوعة و هي: الرواتب و الأجور و المزايا الوظيفية.¹⁷
- وذكر عالم الإستراتيجية المعروف بورتز (Porter) في كتابه الشهير "الميزة التنافسية (Competitive Advantages):" أن الموارد البشرية هي إحدى الكفايات المحورية (Competencies Core) التي يجب أن تمتلكها المنظمات كي تستطيع تحقيق الميزة التنافسية، و أن هذه الموارد يجب أن تلعب دورا مهما في صياغة استراتيجية المنظمة و تنفيذها".¹⁸

15 بركة بالغماس، محاضرات في مقياس الهندسة الوظيفية، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة ماستر علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر،

2018/2019، ص23

16 مايا رحاب دخان، نسمة قيبوب، دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات البشرية، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قامة، 2022/2023، ص39

17 بن عنتر عبدالرحمن، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص19-20

18 حرزالله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار و تسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة بسكرة

الجزائر، 2016، ص341

- " تلك المجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي الخبرات و القدرات و المهارات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال ، و الراغبين فيها بحماسو اقتناع".¹⁹
- "أي هي مجموعة الأفراد الذين يمثلون كفايات محورية ،يعملون وفق نظام من السياسات والخطط لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة مقابل تعويضات ومزايا وظيفية".

الفرع الثالث : مفهوم كفاءات الموارد البشرية

- رغم اختلاف وجهات النظر حول مفهوم كفاءات الموارد البشرية ،إلا أنها اجتمعت حول الأبعاد التالية:
- "هي تحصيل كل من القدرة و المهارة ذات الصلة أساسا بالكفاءات الفردية كما توجد عدة أساليب يمكن أن تنتجها المؤسسة بغرض تجديد و زيادة مخزونها من هذه الكفاءات بغية المحافظة على الميزة التنافسية.
 - هي الركيزة الأساسية التي تعمل على تفعيل تحتاج المؤسسات.
 - هي المهارات الفعالة في التواصل و بناء العلاقات العامة، تتطلب هذه الكفاءات القدرة على التواصل بوضوح و فعالية مع الموظفين و أصحاب المصلحة الخارجيين ، وإدارة النزاعات ، و تعزيز ثقافة الشركة الإيجابية .
 - كما تشمل القدرة على التفاوض وحل المشكلات بطرق تعزز التعاون و الإنسجام في بيئة العمل.²⁰
 - "هي الركيزة الأساسية للمؤسسة ، و تتمثل في مجموع القدرات و المهارات الفردية و الاجتماعية التي تسعى المنظمة لتجديدها و زيادة مخزونها ،بهدف حل المشكلات و تعزيز روح التعاون بفعالية".

الفرع الرابع: أهمية كفاءات الموارد البشرية .

يمكن النظر إلى أهمية الكفاءات من عدة زوايا وذلك كما يلي:

4 أهمية الكفاءات على مستوى الفرد: ²¹

- خوف الفرد من فقدان وظيفته
- زيادة حظوظ حامل الشهادة
- تحسين فرصة الترقية
- مواكبة التغيرات البيئية و التنظيمية
- زيادة الثقة و الأمان النفسي للفرد
- اكتساب مزيد منالثقة و الصلاحيات
- تمتع الفرد بفرصة لدخل أعلى

19 آدم حيور ،حسان بوليعير،أثر كفاءة الموارد البشرية على الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي،مذكرة ماجستير،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة ميلة

الجزائر،2023/2024،ص13 6 نفس المرجع ،ص16

20 ادم حيور ،(مرجع سابق)، ص16

21 رياض بن صوشة ،إدارة الكفاءات البشرية ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر،الطبعة الأولى 2024،ص16-17

2. أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي:²²

- التأثير المتبادل بين الكفاءات
- تنمية العمل الجماعي
- العمل الجماعي للتحكم في المعلومات
- تكامل شبكة الكفاءات
- تجنب الصراعات بين الأفراد
- التشارك المعرفي بين الكفاءات
- تنمية روح التنافس الإيجابي

3. أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة:²³

- الكفاءات عنصر أساسي في الإستراتيجية يدعم الميزة التنافسية
- إبداعات الكفاءات هي مصدر لخلق القيمة
- الكفاءات هي مصدر للعوائد الملموسة و غير الملموسة للمنظمة
- تنافس المنظمات في الإستغلال الأمثل لقدرات كفاءاتها
- الكفاءات هي مصدر للتميز الاستراتيجي للمنظمات
- خبرة الكفاءات توجه المنظمات بشكل فعال بخصوص العملاء و المنافسة و السوق
- حسن استثمار الموارد الداخلية و استشراف مستقبل المنافسة

الفرع الخامس: أبعاد كفاءات الموارد البشرية

ترتبط الكفاءة بالمستويين الفردي و التنظيمي ، حيث يعمل المستوى التنظيمي على تنسيق و تجميع الكفاءات الفردية . و قد أظهرت الدراسات تعدد أبعاد الكفاءة نتيجة اختلاف مجالات البحث و التوجهات الإيدولوجية بين المدارس الفكرية ، خاصة بين الشرق و الغرب . و وفق المدرسة التسييرية الفرنسية ، تتحدد أبعاد الكفاءة كما يلي:

24

1. المعرفة:

تشير إلى مجموع المعارف و المعلومات المنظمة التي يستوعبها الفرد و تدمج ضمن إطار مرجعي يمكن المؤسسة من توجيه نشاطاتها و العمل في سياقات معينة . كما يمكن توظيف هذه المعرفة لتقديم تفسيرات متعددة ، قد تكون جزئية أو حتى متباينة . و ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية و إمكانية استغلالها و تحويلها

22 رياض بن صوشة،(مرجع سابق)،ص17-18

23 رياض بن صوشة،،(مرجع سابق)،19-20

24 مايا رحاب دخان،نسمة قيبوب،مرجع سابق،ص41

إلى معلومات قابلة للإستخدام ،و إدماجها ضمن النماذج القائمة بهدف تطوير محتوى النشاط و هيكله و أساليب تنفيذه.

2. المهارة:

تتمثل في القدرة على التطبيق و التنفيذ العملي وفق مسار و أهداف محددة مسبقا. و لا تعني المهارة إلغاء المعرفة ، كما أنها ليست شرطا كافيا لتفسير أسباب النجاح في الأداء، الأمر الذي يجعلها صعبة النقل و التداول سواء على مستوى الكفاءات الفردية أو داخل المؤسسات.

3. السلوكيات:

ترتبط بالمواقف و القيم و صورة الفرد عن ذاته، إضافة إلى مدى إستعداده للقيام بالمهام الموكلة إليه و ممارسة كفاءته بفعالية، و هي عناصر تعكس هوية الفرد وسلوكه داخل بيئة العمل.

الفرع السادس: أنواع كفاءات الموارد البشرية

تعد الكفاءات من العناصر الأساسية لنجاح المنظمة ،فهي تمكن الأفراد من أداء مهامهم بفعالية وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ،و تنقسم إلى عدة أنواع تختلف بحسب طبيعتها ووظيفتها.²⁵

1-الكفاءات الفردية و الكفاءات الجماعية:

توفر الكفاءات للفرد إطارا يعتمد على معايير دقيقة و موضوعية تمكنه من أداء مهامه بما يتوافق مع أهداف المنظمة ، كما تدعم عملية التدريب و التكوين اللازمة لتنمية قدراته.

يمكن تصنيف الكفاءات الفردية إلى عناصر رئيسية تشمل : المعرفة ، المهارات ، التحفيز ، القيم ، و القدرات ،أو في بعض التصنيفات إلى ثلاث عناصر أساسية : المعرفة ، الإدارة ، القدرة.

بالإضافة إلى ذلك ، يمكن التمييز بين نوعين من الكفاءات الفردية:

• الكفاءة التقنية (Hard Skills):المهارات العملية و المتخصصة اللازمة لأداء المهام.

• الكفاءات السلوكية (Soft Skills):القدرات و السلوكيات الشخصية ،بما في ذلك الطموحات المهنية للفرد.

2- الكفاءات التنظيمية و التسييرية . (Manageriales & Competences Organisationnelles) :

تشير إلى قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل ، سواء كانت مستقرة أو متقلبة ، مع المحافظة على المرونة و القدرة على إدارة الموارد البشرية بفعالية . و تبرز هذه الكفاءات أهمية التسيير و الإبداع ، و تمكين العاملين لضمان استمرارية الأداء و تحقيق أهداف المنظمة.

25 المرهون نسرين،توجه جديد في إدارة الموارد البشرية و مدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنطقة الاقتصادية ،مذكرة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر ،

المطلب الثاني : انعكاسات بيئة العمل على كفاءات الموارد البشرية .

تعدّ بيئة العمل من العوامل الأساسية التي تتحكم في مستوى كفاءات الموارد البشرية داخل المنظمة، حيث لا يمكن تحقيق كفاءة عالية دون توفير بيئة تنظيمية ملائمة تساعد العاملين على تطوير معارفهم، مهاراتهم، وسلوكياتهم المهنية. فالكفاءة لم تعد مرتبطة فقط بالمؤهلات العلمية أو الخبرة، بل أصبحت نتاجًا لتفاعل الفرد مع محيطه التنظيمي، بما يتضمنه من أنماط قيادة، علاقات إنسانية، أنظمة تحفيز، ووسائل اتصال فعّالة²⁶. وعليه، فإن طبيعة بيئة العمل التنظيمية تنعكس بشكل مباشر على كفاءات الموارد البشرية، سواء من حيث تنميتها وتعزيزها أو إضعافها وتدهورها.

الفرع الأول : الانعكاسات الإيجابية لبيئة العمل الجيدة على كفاءات الموارد البشرية

تسهم بيئة العمل الجيدة في خلق مناخ مناسب يسمح بتنمية كفاءات الموارد البشرية واستثمارها بشكل فعّال، ويتجلى ذلك من خلال عدة مظاهر:

1-1 تنمية المهارات والمعارف المهنية:

تعمل بيئة العمل التي تشجع على التعلم المستمر والتكوين والتدريب على تطوير المهارات المهنية للعاملين، سواء كانت مهارات تقنية أو إدارية. فتوفر برامج التدريب، وتبادل الخبرات بين العاملين، والدعم المستمر من الإدارة، يساعد على رفع مستوى المعرفة المهنية، مما ينعكس إيجابًا على كفاءاتهم وقدرتهم على مواكبة التغيرات التنظيمية والتكنولوجية²⁷.

1-2 تعزيز الكفاءات السلوكية والتنظيمية:

يساعد المناخ التنظيمي الإيجابي، القائم على الاحترام المتبادل والتعاون والعمل الجماعي، على تنمية الكفاءات السلوكية لدى الموارد البشرية. فالعلاقات الإنسانية الجيدة داخل المنظمة تعزز روح المبادرة، الانضباط، الالتزام، وتحمل المسؤولية، وهي عناصر أساسية في بناء كفاءات بشرية فعّالة قادرة على تحقيق أهداف المنظمة²⁸.

1-3 تحسين كفاءة الأداء الوظيفي:

تؤدي وضوح الأهداف، التنظيم الجيد للعمل، وتحديد المسؤوليات بدقة إلى تمكين العاملين من استغلال قدراتهم ومهاراتهم بالشكل الأمثل. كما أن توفير الإمكانيات المادية والتقنية اللازمة يساهم في رفع كفاءة الأداء الوظيفي، حيث يتمكن العامل من تنفيذ مهامه بكفاءة وجودة أعلى²⁹.

1-4 تنمية الكفاءات الإبداعية والابتكارية:

26 عمر وصفي عقيل، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان، 2017، ص 189.

27 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2016، ص 203.

28 علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 2014، ص 121.

29 محمد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، 2015، ص 145.

تشجع بيئة العمل الداعمة على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة، من خلال إتاحة الفرصة للتعبير عن الآراء، وعدم معاقبة الخطأ غير المتعمد، وتحفيز المبادرات الفردية والجماعية. ويسهم ذلك في تنمية الكفاءات الإبداعية لدى الموارد البشرية، مما يعزز قدرتها على حل المشكلات وتحسين أساليب العمل³⁰.

الفرع الثاني : الانعكاسات السلبية لبيئة العمل غير الملائمة على كفاءات الموارد البشرية

في المقابل، تؤدي بيئة العمل غير الملائمة إلى إضعاف كفاءات الموارد البشرية والحد من تطورها، ويتجلى ذلك في عدة جوانب:

2-1 تراجع تنمية المهارات والكفاءات:

يؤدي غياب برامج التكوين والتدريب، وضعف الاهتمام بتطوير العاملين، إلى جمود المهارات والمعارف المهنية، مما يجعل كفاءات الموارد البشرية غير قادرة على مواكبة التطورات الحديثة. كما أن عدم الاستثمار في رأس المال البشري ينعكس سلباً على مستوى الكفاءة داخل المنظمة³¹.

2-2 ضعف الكفاءات السلوكية والتنظيمية:

تسهم الصراعات التنظيمية، سوء الاتصال، وغياب العدالة في المعاملة في إضعاف الكفاءات السلوكية للعاملين. حيث يظهر ذلك في ضعف الالتزام، قلة التعاون، وتراجع روح الفريق، مما يؤثر سلباً على الأداء الجماعي ومستوى الكفاءة العامة³².

2-3 انخفاض كفاءة الأداء الوظيفي:

تؤدي الضغوط التنظيمية، سوء توزيع الأعباء، وعدم وضوح الأدوار إلى استنزاف قدرات العاملين وعدم استغلالها بالشكل الصحيح. كما أن غياب الدعم الإداري يؤدي إلى تدني مستوى الأداء، وبالتالي انخفاض كفاءة الموارد البشرية³³.

2-4 فقدان وهجرة الكفاءات البشرية:

تدفع بيئة العمل غير المشجعة الكفاءات العالية إلى البحث عن فرص عمل أفضل خارج المنظمة، مما يؤدي إلى فقدان رأس مال بشري مهم. ويُعدّ هذا الأمر من أخطر الانعكاسات السلبية، لما له من أثر مباشر على استمرارية المنظمة وقدرتها التنافسية³⁴.

و تلعب البيئة العمل بمختلف أبعادها (المادية، الاجتماعية، والنفسية) دوراً محورياً في صقل وتوجيه كفاءات الموارد البشرية داخل المؤسسة، حيث يظهر هذا التأثير من خلال المستويات التالية:

30 حسن حيرة، تنمية الكفاءات البشرية، دار المسيرة، عمان، 2013، ص 88.

31 صالح بن أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، 2016، ص 211.

32 عبد الباسط عبد المعطي، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، 2012، ص 104.

33 عبد الله حسين، ضغوط العمل وأثارها التنظيمية، دار المسيرة، عمان، 2014، ص 133.

34 محمد الصيرفي، إدارة الكفاءات، دار الوفاء، الإسكندرية، 2018، ص 97.

2-4-1 الانعكاسات المادية (الهندسية والبيئية):

تؤثر الخصائص المادية بشكل مباشر على القدرة البدنية والذهنية للموظف، وذلك من خلال:

- * التصميم المعماري وتخطيط المساحات: يساهم التصميم الجيد في توفير الراحة النفسية والجسدية، مما يسهل تدفق العمل ويرفع من كفاءة الإنجاز.
- * التجهيزات والوسائل التقنية: توفر الأدوات التكنولوجية الحديثة بيئة محفزة تساعد المورد البشري على استغلال مهاراته بأقصى سرعة وأقل جهد.

* الظروف الفيزيائية (التهوية، الإضاءة، والضوضاء): التحكم في هذه العوامل يقلل من التوتر العضلي والذهني، مما يحد من الأخطاء المهنية ويرفع من مستوى التركيز والإنتاجية.

2-4-2 الانعكاسات الاجتماعية والتنظيمية:

تتبعس طبيعة العلاقات والتفاعلات داخل المؤسسة على الروح المعنوية للكفاءات:

- * القيادة الملهمه: تساهم القيادة الفعالة في تحفيز الموظفين وتوجيه قدراتهم نحو تحقيق الأهداف، مما يعزز الثقة بالنفس والنمو المهني.
- * فعالية نظام الاتصال: يضمن الوضوح في التواصل فهم المهام بدقة، مما يقلل من الارتباك ويزيد من الانضباط والتعاون بين أعضاء الفريق.

* الثقافة التنظيمية والعلاقات المهنية: تسود بيئة العمل الإيجابية روح التعاون وتبادل الخبرات، مما يحول الفرد من مجرد عامل إلى "كفاءة مبدعة" تشارك في الابتكار والتطوير المستمر.

2-4-3 الانعكاسات النفسية والسلوكية

تعتبر الحالة النفسية للموظف هي المحرك الأساسي لأدائه، وتظهر آثارها في:

- * الرضا الوظيفي والانتماء: عندما يشعر الموظف بالتقدير والرضا، تزداد رغبته في العطاء الطوعي والالتزام بأهداف المؤسسة، مما يقلل من معدلات دوران العمل.
- * الدافعية للإنجاز: توفر البيئة الداعمة حوافز معنوية ومادية ترفع من طموح الفرد لإثبات كفاءته والتميز في مخرجاته.

* إدارة الضغوط المهنية: البيئة التنظيمية المتوازنة تحمي الموظف من الاحتراق الوظيفي والتشتت الذهني، مما يحافظ على استمرارية الكفاءة العالية للأداء.³⁵

35 بوسماحة، بنوة، بيئة العمل وتأثيرها على أداء العمال في المؤسسة: دراسة ميدانية على عينة من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية - مؤسسة سونلغاز، مذكرة ماستر في علم الاجتماع التنظيم،

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

في هذا المبحث، قمنا بجمع ومراجعة أهم الدراسات العربية والأجنبية التي عالجت موضوع بيئة العمل وانعكاسها على كفاءة الموارد البشرية. والهدف من هذه المراجعة ليس فقط العرض، بل الاستفادة من تجارب الباحثين الذين سبقونا في هذا المجال.

تم تقسيم العمل هنا إلى مطلبين؛ الأول عرض فيه الدراسات، والثاني خصص للمقارنة والتعليق. بحيث تسمح هذه المقارنة بتحديد نقاط التشابه والاختلاف بدقة بين البحث الحالي والدراسات السابقة، مع إبراز الإضافة العلمية المرجوة، وكيفية توظيف المناهج والنتائج السابقة في تحليل هذا الانعكاس وقياس أثره الميداني.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية واللغة الأجنبية

1_ الدراسة باللغة العربية

1_1_1 الدراسة الأولى:

روابع العيد، 2018 بعنوان: أثر بيئة العمل على أداء العاملين_ دراسة حالة مديرية التجارة لولاية ورقلة_. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز طبيعة العلاقة بين متغيرات بيئة العمل ومستوى أداء الموظفين، حيث استند الباحث في طرحه إلى المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي للدراسة. تمثل مجتمع الدراسة في كافة موظفي مديرية التجارة لولاية ورقلة، ومنه سُحبت عينة مكونة من 60 فرداً خضعوا للدراسة الميدانية. ولجمع البيانات الأولية، استخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسية تضمنت محاور لقياس أبعاد البيئة المادية والمعنوية مقابل مؤشرات الأداء الوظيفي.

توصلت الدراسة الى العديد من النتائج اهمها:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين تحسين ظروف بيئة العمل وارتفاع مستوى أداء العاملين.
- تلعب بيئة العمل المادية (الإضاءة، التهوية، المساحة) دوراً محورياً في تعزيز القدرة الإنتاجية للموظف.
- يؤدي رضا العامل عن محيطه المهني إلى تقليل الجهد المبذول وزيادة سرعة الإنجاز.
- كشفت النتائج عن حاجة المؤسسة للاهتمام أكثر بالجانب المعنوي للبيئة كعامل محفز للأداء المتفوق.

1_2 الدراسة الثانية:

صبري وليم زكي وآخرون 2022 بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين ببعض الشركات الصناعية لتحسين بيئة العمل _ دراسة تطبيقية _.

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتحديدًا نظام تقييم الأداء، في تطوير بيئة العمل داخل المؤسسات الإنتاجية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص واقع الشركات محل البحث، حيث شمل مجتمع الدراسة ثلاث شركات صناعية مصرية كبرى تعمل في قطاع الأجهزة الكهربائية. استهدفت العينة (إدارات الموارد البشرية) في هذه الشركات، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة بحثية لجمع آراء المسؤولين حول معايير التقييم وعلاقتها بالنمو البيئي والمهني.

أظهرت نتائج الدراسة:

- وجود ارتباط وثيق بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وفعالية تقييم الأداء في تحسين المناخ العام للعمل.
- تساهم المقاييس العلمية المتبعة في التقييم في رصد الآثار البيئية الناتجة عن الأنشطة الصناعية وتوجيهها لخدمة العامل.
- أظهرت الدراسة أن تحسين بيئة العمل هو نتيجة مباشرة لاعتماد معايير تقييم عادلة وشفافة.
- التأكيد على ضرورة التحديث المستمر لأدوات التقييم لتواكب المتغيرات الاقتصادية والبيئية الحديثة.

1_3 الدراسة الثالثة:

سلامة السعدية وأم الهناء سلامة 2023 بعنوان: بيئة العمل وعلاقتها بتحسين أداء العاملين في المؤسسة

الجزائرية _ دراسة ميدانية في شركة عطور ورود كوينين، الوادي _.

تتمحور هذه الدراسة حول فحص العلاقة التفاعلية بين أبعاد بيئة العمل (المادية والاجتماعية) وتحسين مخرجات الأداء الوظيفي. وظّفت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته للموضوع، حيث ركزت الدراسة على شركة "عطور ورود كوينين" بالوادي كمجتمع للدراسة. وقد تم اختيار عينة قصدية من العمال والموظفين بالشركة، واستخدم الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى أداة الملاحظة الميدانية لتدعيم النتائج ومعاينة ظروف العمل الفعلية داخل المصنع

أظهرت الدراسة:

- تؤثر الظروف الفيزيائية (المادية) للمؤسسة بشكل مباشر وقوي على استجابة العمال وزيادة عطائهم.
- يعد الاتصال التنظيمي الفعال والعلاقات الاجتماعية داخل العمل من أهم ركائز تحسين الأداء المعنوي.

- أكدت النتائج أن اهتمام الإدارة بتوفير بيئة عمل آمنة يقلل من حوادث العمل ويزيد من الانتماء المؤسسي.
- خلصت الدراسة إلى أن التحسين المستمر لبيئة العمل هو الضمان الأساسي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

2_الدراسات باللغة الأجنبية

2- 1الدراسة الأولى:

Anira Gita Nur Shofiyah & Yendra La Ode Marihi 2025, _Competence, Work
._Environment and Work Discipline on Employee Performance

هدفت هذه الدراسة الحديثة إلى استكشاف التأثير المتزامن لكل من الكفاءة وبيئة العمل والانضباط الوظيفي على أداء الموظفين في مكتب (BKPSDM) بمدينة جايا بورا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الكمي، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين في المكتب المذكور، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل (Saturated Sampling) لعينة مكونة من (52) موظفًا. واستخدم الباحثان الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع تحليلها باستخدام برنامج (SPSS) لاختبار الفرضيات المتعلقة ببيئة العمل والأداء.

نتائج الدراسة:

- أظهرت النتائج أن بيئة العمل لها تأثير إيجابي ومعنوي كبير على رفع مستوى أداء الموظفين.
- وجود علاقة طردية قوية بين الانضباط الوظيفي وتوفر بيئة عمل محفزة، مما يؤدي إلى تجويد المخرجات الإدارية.
- أكدت الدراسة أن الكفاءة والبيئة التنظيمية تعلمان بشكل متكامل لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

2_2 الدراسة الثانية:

Mohammad Dulloh, Limgiani & Lukas Alfaris Suwardi 2024, _Analyze the work
._environment to improve employee performanc

سعت هذه الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير بيئة العمل في مكتب تدريب التعاونيات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جاوة الشرقية على أداء العاملين. اتبع الباحثون المنهج الوصفي الكيفي (Qualitative)، حيث تم جمع البيانات عبر المقابلات المعمقة، الملاحظة بالمشاركة، والتوثيق الميداني. شملت عينة الدراسة 10 مخرين رئيسيين من الموظفين المختارين بناء على معايير محددة، وذلك لضمان الحصول على فهم عميق وشامل لطبيعة التفاعل بين الموظف ومحيطه المادي والاجتماعي.

خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- تلعب المرافق المكتبية (مثل تكييف الهواء، والإنترنت، والإضاءة الجيدة) دوراً حاسماً في زيادة دافعية الموظفين للعمل.
- نظافة وهدوء وأمان بيئة العمل المادية تساهم بشكل مباشر في تحسين جودة الأداء الوظيفي.
- العلاقات الطيبة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل بيئة العمل تخلق مناخاً إيجابياً ينعكس على سرعة إنجاز المهام.

2_3 الدراسة الثالثة:

Ismail HA 2023, _The Impact of Work Environment and Competence on Employee . _Performance

هدفت الدراسة إلى الفحص التجريبي لأثر بيئة العمل وكفاءة الموظفين على الأداء الوظيفي في مكتب وزارة الشؤون الدينية بجمهورية إندونيسيا. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على مجتمع بحث شمل كافة الموظفين في المكتب المعني، حيث تم اختيار عينة بأسلوب العينة الشاملة ضمت (45) موظفاً. اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وتمت معالجتها إحصائياً للتحقق من مدى مساهمة المتغيرات المستقلة في تفسير التباين في مستوى أداء العاملين.

نتائج الدراسة:

- أكدت النتائج وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على تحسين أداء الموظفين.
- خلصت الدراسة إلى أن تحسين الظروف المادية في المكتب يعزز من قدرة الموظفين على استغلال كفاءاتهم المهنية بشكل أفضل.
- أوصت الدراسة بضرورة استمرار الإدارة في تطوير البنية التحتية للمكاتب لضمان استدامة الأداء المتميز.

المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

الفرع الأول: مقارنة الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة

الجدول رقم 1_01: يمثل المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

| الرقم | الدراسة | أوجه التشابه | أوجه الاختلاف |
|-------|---------|--------------|---------------|
|-------|---------|--------------|---------------|

| | | | |
|--|--|---------------------------------|----------|
| <p>-الدراسة السابقة بحثت في "الأداء"، بينما الدراسة الحالية تبحث في "الكفاءة". -تختلف المؤسسة محل الدراسة (قطاع التجارة مقابل مؤسستي).</p> | <p>-كلاهما يتناول "بيئة العمل" كمتغير أساسي. -الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان -تطبيق الدراسة في البيئة الجزائرية</p> | <p>روايح العيد (2018)</p> | <p>1</p> |
| <p>-الدراسة السابقة ركزت على "تقييم الأداء"، أما الدراسة الحالية فتركز على "انعكاس البيئة على الكفاءة". -الدراسة السابقة طبقت في مصر، والدراسة الحالية في الجزائر.</p> | <p>-الاهتمام المشترك بالعنصر البشري في المؤسسة. -كلاهما دراسات حديثة تستخدم المنهج الكمي.</p> | <p>صبري وليم زكي (2022)</p> | <p>2</p> |
| <p>-الدراسة السابقة أضافت متغير "الانضباط"، وهو ما لا تتناوله الدراسة الحالية. -تختلف البيئة الجغرافية (إندونيسيا مقابل الجزائر).</p> | <p>-الاتفاق في تناول متغير "الكفاءة" (Competence) و"بيئة العمل" معاً. -استخدام الاستبيان والمعالجة الإحصائية (SPSS).</p> | <p>(2025) Anira Git</p> | <p>3</p> |
| <p>-ركزت الدراسة السابقة على "وزارة الشؤون الدينية"، بينما الدراسة الحالية تتناول قطاعاً مختلفاً. -تختلف الدراسة الحالية في صياغة الفرضيات والأهداف التفصيلية.</p> | <p>- كلاهما يهدف لمعرفة أثر الظروف المحيطة على مهارات الموظف -التشابه في نوع العينة (موظفين إداريين).</p> | <p>Ismail HA (2023)</p> | <p>4</p> |

التعليق على الجدول:

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة (دراسة رواج العيد، صبري وليم، Anira Gita، و Ismail HA) في تبني المنهج الوصفي التحليلي، كونه المنهج الأكثر ملائمة لدراسة الظواهر الإدارية وتحليل أثر بيئة العمل.
- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات المذكورة في الجدول من حيث أداة الدراسة، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتوزيعها على العينة المستهدفة.
- استخدمت الدراسة الحالية نفس المتغير المستقل (بيئة العمل) الذي تناولته دراسة رواج العيد والدراسات الأجنبية، مما يؤكد على الأهمية المستمرة لهذا المتغير في رفع كفاءة المؤسسات.
- وظفت الدراسة الحالية عينة من الموظفين الإداريين، وهو ما اتفقت فيه مع دراسة Ismail HA ودراسة رواج العيد، لضمان الحصول على استجابات دقيقة حول ظروف العمل المكتبية.
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المتغير التابع؛ حيث ركزت الدراسات السابقة غالباً على "الأداء"، بينما انفردت دراستنا بالتركيز على "كفاءة الموارد البشرية" كمفهوم أكثر شمولية.
- اختلفت أيضاً من حيث الحدود المكانية؛ فبينما طبقت الدراسات الأجنبية في إندونيسيا ودراسة صبري وليم في مصر، تميزت الدراسة الحالية بتطبيقها في البيئة الجزائرية بمؤسسة (اسم المؤسسة)

الفرع الثاني: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

من خلال اطلاعنا المعمق على الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)، تمكنا من تحقيق جملة من الفوائد العلمية والمنهجية التي ساهمت في بناء دراستنا الحالية، وأبرزها:

1. التأكيد على أهمية بيئة العمل: كعامل حاسم في تطوير مهارات المورد البشري، خاصة في ظل التوجهات الحديثة للإدارة التي تتطلب كفاءة عالية لمواجهة التحديات التنظيمية.
2. الاستفادة من الأدوات البحثية: خاصة في كيفية بناء وتصميم محاور "الاستبيان" وتكييفها لتناسب مع طبيعة المؤسسة محل الدراسة في البيئة الجزائرية.
3. تجنب الثغرات في الدراسات السابقة مثل:
 - محدودية العينات في بعض الدراسات (كدراسة Anira Gita التي طبقت على 52 موظفاً فقط).
 - التركيز على الجوانب المادية فقط لبيئة العمل وإغفال الجوانب المعنوية وأثرها على "جوهر الكفاءة".

ما يميز الدراسة الحالية:

1. السياق الجديد: تطبيق الدراسة على (اسم المؤسسة)، وهي بيئة عمل متميزة بتحدياتها الخاصة، مما يسمح برصد واقعي لمستوى كفاءة المورد البشري فيها.
2. المنهجية الشاملة: الربط المباشر والدقيق بين أبعاد بيئة العمل (المادية والمعنوية) و"انعكاسها" على تطوير الكفاءات، وهو جانب لم يتم التعمق فيه بالقدر الكافي في الدراسات المحلية السابقة.

3. الحداثة الزمنية: معالجة الموضوع في سياق سنة (2026)، مما يوفر رؤية محدثة تتماشى مع متطلبات الإدارة المعاصرة وتطورات سوق العمل.

- تؤكد المقارنة أن الدراسة الحالية تقدم إضافة نوعية عبر:
- توسيع مفهوم الكفاءة ليشمل القدرات الإبداعية والذكاء التنظيمي المتأثر بالمحيط المهني.
- تقديم توصيات عملية للمسيرين حول كيفية تصميم بيئة عمل محفزة تضمن استدامة التميز البشري.

خلاص الفصل:

في ختام هذا الفصل، يمكننا القول إننا حاولنا الإحاطة بالجانب النظري الذي يربط بين بيئة العمل وكفاءات الموارد البشرية كعلاقة تكاملية لا غنى عنها. فمن خلال ما استعرضناه، تبين لنا أن بيئة العمل ليست مجرد فضاء مكاني، بل

هي منظومة متكاملة من المحفزات المادية والمعنوية التي تشكل التربة الخصبة لنمو كفاءات الموظفين واستثمار قدراتهم بأقصى طاقة ممكنة.

كما سمح لنا استعراض الدراسات السابقة ومناقشتها بتحديد موقع دراستنا الحالية ضمن التراكم المعرفي الإداري؛ حيث استفدنا من المناهج والأدوات التي استخدمها الباحثون منى قبل ، وهو ما أعطانا رؤية أوضح للفجوات البحثية التي نسعى لتغطيتها.

الفصل الثاني الاطار التطبيقي والدراسة الميداني

تمهيد:

بعد استعراضنا للإطار النظري في المباحث السابقة، نخصص هذا المبحث لتقديم دراسة ميدانية تطبيقية بمركز التكوين المهني والتمهين القرارة 02، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع بيئة العمل وأثرها في رفع كفاءة الموارد البشرية، وذلك للإجابة على التساؤلات المطروحة في إشكالية البحث.

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

يركز هذا المبحث على الخطوات العملية المتبعة في الدراسة الميدانية داخل المؤسسة، حيث يتم من خلاله تحديد مجتمع الدراسة وتوصيف العينة المختارة من موظفي المركز، كما يستعرض المنهج العلمي المعتمد، والأدوات التقنية والميدانية كالإستبيان والمقابلة التي وظفت لجمع البيانات، والأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة في تحليل ه البيانات لاستخلاص النتائج.

المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة

نستعرض في المطلب المنهج العلمي المتبع والخطوات الإجرائية التي اعتمدنا عليها للوصول إلى نتائج موضوعية، تهدف هذه المنهجية إلى تشخيص واقع كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة وتحليل مسبباتها، ولتحقيق ذلك استندنا للمنهج التالي:

- **المنهج الوصفي:** يعد المنهج الملائم لطبيعة هذه الدراسة، حيث جرى توظيفه في مستويين متكاملين؛ تمثل **المستوى الوصفي** في حصر وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة الميدانية، وتحديد الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة البحث، ووصف استجاباتهم نحو فقرات الاستبيان الذي إعتد كأداة رئيسية لجمع البيانات، بينما ركز على رصد أبعاد الثقة التنظيمية، وتحديد طبيعة وقوة العلاقات الارتباطية، وقياس حجم الأثر الإحصائي التنبئي للاتصال الداخلي في الأداء التنظيمي، مستعينين ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS v29 لتحويل البيانات الخام لمؤشرات كمية تسهم في اختبار صحة الفرضيات وتفسير النتائج علمياً وميدانياً.

الفرع الأول: الإطار التعريفي والتنظيمي للمؤسسة محل الدراسة**تعريف المركز:**

مركز التكوين المهني والتمهين القرارة 2 بولاية غرداية هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوجد تحت وصاية وزارة التكوين والتعليم المهنيين. يقع المركز بحي سيدي عبد القادر بدائرة القرارة، والتي تبعد عن مقر الولاية بحوالي 120 كلم. ويعتبر ثاني مركز بدائرة القرارة، حيث أنشئ بناءً على المرسوم التنفيذي رقم 06/344 المؤرخ في 28 سبتمبر 2006 تحت اسم "مركز التكوين المهني والتمهين القرارة 02"، وفيما بعد أصبح يحمل اسم الشهيد الجغلكر بيش، وهذا بموجب القرار رقم 094 الصادر عن مديرية التوجيه لولاية غرداية بتاريخ 17 جانفي 2011. وجاء هذا بناءً على محضر اجتماع رقم 559/2005 للجنة الولائية لتسمية وإعادة تسمية الأماكن والهيئات العمومية بيوم الثلاثاء 16 مارس 2005.

2-2-1 المنشآت البيداغوجية والإدارية للمركز:

رمز المركز: 12/47

أ أولاً: طاقة الاستيعاب (الطاقة النظرية):

• المتربصين: 150 مقعد.

• المتمهنيين: 150 مقعد.

ب ثانياً: المنشآت البيداغوجية للمركز:

• الورشات: 03

• المخابر: 01

• قاعات التدريس: 09

• المدرجات: 00

• مكتبة: 01

ج ثالثاً: المنشآت الإدارية بالمركز:

المكاتب: 09

• قاعة الأرشيف: 01

• قاعة الاجتماعات: 01

• د رابعاً: المنشآت الرياضية والترفيهية بالمركز:

• ملعب (ماتيكو): 01

• النادي: 01

3-2-1 الموارد البشرية وتأطير المركز:

يبلغ التعداد الإجمالي للعمال بالمركز 54 عاملاً، موزعين ومقسمين حسب نوعية التأطير كالتالي:

1. التأطير الإداري (09 موظفين):

• مدير (01)

• مقتصد (01)

• محاسب إداري رئيسي (02)

• عون إدارة رئيسي

• عون إدارة

• عون حفظ البيانات

• كاتب مديرية

• متصرف

2. التأطير البيداغوجي (14 موظفاً):

• أساتذة دائمين: 12 أستاذاً، وتفصيلهم كالتالي:

• أستاذ تكوين مهني (أ.ت.م): 01

• أستاذ متخصص في التكوين المهني من الرتبة الثانية (ا.م.ت.م د2): 02

• أستاذ متخصص في التكوين المهني من الرتبة الأولى (ا.م.ت.م د1): 05

• مستشارة توجيه: 01

• مساعد تقني بيداغوجي: 01

3. العمال المهنيون (20 عاملاً):

- سائق من الصنف الثالث: 01
- حراس: 06
- عامل مهني من المستوى الأول: 02
- عون خدمة من المستوى الأول: 01
- عامل مهني من المستوى الأول بالتوقيت الجزئي: 05
- عون خدمة من المستوى الأول بالتوقيت الجزئي: 01

الهيكل التنظيمي للمركز

يتشكل الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني والتمهين القرارة 02 على رأس الهرم القيادي من المدير، وتتبعه المصالح الإدارية والبيداغوجية والمالية وفق التسلسل الموضح في المخطط :

الشكل رقم 1-2: يوضح الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني والتمهين القرارة 02



الفرع الثاني : متغيرات الدراسة

يوضح الجدول التالي المتغيرات الأساسية التي قامت عليها الدراسة:

الجدول رقم 1-2 يوضح متغيرات الدراسة

| المتغير | متغيرات الدراسة |
|---------|-----------------|
|---------|-----------------|

المتغير المستقل

بيئة العمل

المتغير التابع

كفاءة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مقتضيات الدراسة.

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار مركز التكوين المهني والتمهين القرار 02 كإطار مكاني للدراسة، حيث يتمثل مجتمع الدراسة في كافة الموظفين الإداريين والأساتذة المكونين العاملين بالمركز.

- **عينة الدراسة :** تم اختيار عينة عشوائية من موظفي مركز التكوين المهني والتمهين القرار 02، حيث جرى توزيع 40 استمارة استبيان على الفئة المستهدفة، وبعد عملية الجمع والتدقيق، إستبعدت 09 استمارات سواء لعدم استرجاعها أو لعدم صلاحيتها للإحصاء، وبذلك استقرت العينة النهائية الصالحة للتحليل عند 31 استمارة، وهو ما يمثل نسبة استجابة قدرها 77.5%.

الجدول رقم 2-2: إحصائيات الاستثمارات الخاصة بالدراسة الميدانية

| النسبة المئوية | العدد | البيان |
|----------------|-------|---|
| 100% | 40 | الاستثمارات الموزعة |
| 22.5% | 09 | الاستثمارات المستبعدة (غير مسترجعة/تالفة) |
| 77.5% | 31 | الاستثمارات الصالحة للتحليل |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الدراسة الميدانية.

الفرع الرابع: تصميم أداة الدراسة (الاستبيان)

اعتمدنا في بناء الاستبيان على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة ببيئة العمل وكفاءة الموارد البشرية، حيث تمت صياغة الفقرات لتغطي كافة أبعاد الدراسة، وتكونت الأداة في صورتها النهائية من جزئين أساسيين:

- **الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية؛** ويشمل المتغيرات الديموغرافية للمبحوثين بمركز القرار 02 (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
- **الجزء الثاني: محاور الدراسة؛** ويشتمل على 24 عبارة، موزعة على محورين رئيسيين وفق مقياس ليكرت الخماسي:
 1. **المحور الأول: بيئة العمل 15 عبارة،** وينقسم إلى خمسة أبعاد:
 - **البعد الأول:** الأبعاد التنظيمية 3 عبارات.
 - **البعد الثاني:** الأبعاد السلوكية 3 عبارات.
 - **البعد الثالث:** الأبعاد الاقتصادية 3 عبارات.
 - **البعد الرابع:** الأبعاد الاتصالية 3 عبارات.
 - **البعد الخامس:** بيئة العمل الصحية والوقائية 3 عبارات.
 2. **المحور الثاني: كفاءة الموارد البشرية 9 عبارات،** وينقسم إلى ثلاثة أبعاد:
 - **البعد الأول:** المعرفة 3 عبارات.
 - **البعد الثاني:** المهارة 3 عبارات.
 - **البعد الثالث:** السلوكيات 3 عبارات.

الفرع الخامس: أسلوب القياس ومعياري التفسير

أ. مقياس ليكرت:

لغرض قياس استجابات أفراد العينة بمركز التكوين المهني القرارة 02، اعتمدنا مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الموافقة على عبارات الاستبيان. تم إعطاء وزن رقمي لكل إجابة يتراوح بين 1 و 5 كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

| الخيارات الإجابة | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
|------------------|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|
| الوزن الرقمي | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الدراسة الميدانية.

ب. معيار تفسير المتوسطات الحسابية - طول الفئة:

لتفسير النتائج وتحديد درجة الموافقة، استخرجنا طول الفئة لتقسيم المتوسطات الحسابية إلى مستويات منخفضة، متوسطة، مرتفعة، وتم ذلك بحساب المدى $5-1=4$ وقسمته على عدد المستويات $4 \div 5 = 0.80$ ، وبناء عليه، تحددت مستويات الموافقة وفق المجالات التالية:

الجدول رقم (2-4): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى - مقياس ليكرت -

| مجال المتوسط الحسابي | درجة الموافقة - التفسير |
|----------------------|------------------------------|
| من 1.00 إلى 1.80 | غير موافق تماما - منخفضة جدا |
| من 1.81 إلى 2.60 | غير موافق - منخفضة |
| من 2.61 إلى 3.40 | محايد - متوسطة |
| من 3.41 إلى 4.20 | موافق - مرتفعة |
| من 4.21 إلى 5.00 | موافق تماما - مرتفعة جدا |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الدراسة الميدانية.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

بههدف الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، تمت معالجة البيانات الميدانية المحصلة من موظفي مركز القرارة 02 باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS v.29 وقد اعتمدنا على الأساليب الإحصائية التالية:

1. معامل ألفا كرونباخ: للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

2. التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية للعينة.

3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد اتجاهات آراء العينة نحو متغيرات الدراسة.

4. تحليل الانحدار البسيط: لقياس أثر بيئة العمل على كفاءة الموارد البشرية.

أولاً: اختبار ثبات أداة الدراسة -معامل ألفا كرونباخ

يوضح الجدول أدناه قيم الثبات لأبعاد الاستبيان، حيث تشير النتائج إلى درجة عالية من الاستقرار والاتساق الداخلي:

الجدول رقم (2-5): قيم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد الاستبيان

| المحور / البعد | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ | مستوى الثبات |
|--|--------------|--------------------|--------------|
| المتغير المستقل: بيئة العمل | 15 | 0.82 | مرتفع |
| الأبعاد التنظيمية | 3 | 0.78 | جيد |
| الأبعاد السلوكية | 3 | 0.81 | جيد جدا |
| الأبعاد الاقتصادية | 3 | 0.76 | جيد |
| الأبعاد الاتصالية | 3 | 0.79 | جيد |
| بيئة العمل الصحية والوقائية | 3 | 0.75 | جيد |
| المتغير التابع: كفاءات الموارد البشرية | 09 | 0.86 | مرتفع |
| بعد المعرفة | 3 | 0.83 | جيد جدا |
| بعد المهارة | 3 | 0.85 | جيد جدا |
| بعد السلوكيات | 3 | 0.82 | جيد جدا |
| إجمالي الاستبيان | 24 | 0.84 | مرتفع جدا |

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSSV29

يظهر من خلال نتائج معامل ألفا كرونباخ أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات عالية ومطمئنة، حيث بلغت القيمة الإجمالية 0.84، وهي نسبة ممتازة تعكس تجانس العبارات وقدرتها على قياس ما وضعت لأجله بشكل مستقر، وبالنظر إلى المتغير المستقل بيئة العمل، نجد أن معامل الثبات العام له قدر بـ 0.82، وتراوحت قيم أبعاده الخمسة بين 0.75 و 0.81، هذا التقارب في القيم يشير إلى أن الموظفين استطاعوا فهم وتقدير جوانب بيئة العمل المختلفة سواء كانت تنظيمية و سلوكية أو وقائية بوضوح، بما يقلل من احتمالية التناقض في الإجابات ويدعم مصداقية البيانات المجمعة حول هذا المتغير.

أما المتغير التابع كفاءات الموارد البشرية، فقد سجل معامل ثبات أقوى بلغ 0.86، مع بروز بعد المهارة كأكثر الأبعاد اتساقا بقيمة 0.85. هذه القوة في الثبات تعني أن المبحوثين كانت لديهم رؤية محددة وثابتة عند تقييم مستوى المعارف والمهارات والسلوكيات، بدروه جعل النتائج المستخلصة من هذا المحور معبرة بدقة عن الواقع المهني للكفاءات داخل مؤسسة التكوين المهني والتمهين بالقرارة.

بصفة عامة، هذه المؤشرات الإحصائية المرتفعة تتجاوز الحد الأدنى المقبول في الدراسات الاجتماعية، وهذا يعطي الضوء الأخضر للمضي قدما في تحليل النتائج واختبار الفرضيات، مع الثقة الكاملة في أن أداة الدراسة كانت دقيقة وصالحة للتطبيق الميداني.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى مطلب الأول وفيه فرعين الأول يتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة والفرع الثاني يتعلق بي تحليل نتائج المحاور.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

تم تقسيم المطلب لفرعين متكاملين، حيث يركز الفرع الأول على رصد وتحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة لتحديد ملامحها الأساسية، بينما يخصص الفرع الثاني للتحليل الإحصائي الإجمالي لفقرات ومحاور الاستبيان، مستنديين في ذلك لمخرجات برنامج SPSS v29 لترتيب العبارات وفق مستويات أهميتها النسبية، تمهيدا للانتقال لمرحلة اختبار الفرضيات ومناقشتها.

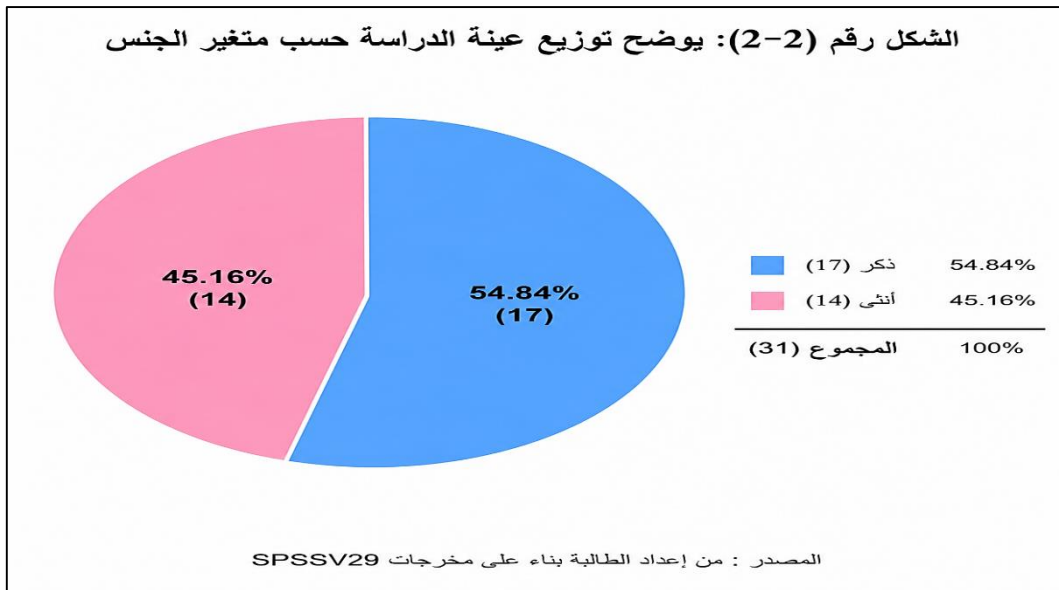
الفرع الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

1. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (2-6): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| الجنس | التكرار | النسب المئوية |
|---------|---------|---------------|
| ذكر | 17 | 54.84% |
| أنثى | 14 | 45.16% |
| المجموع | 31 | 100% |

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSSV29



يشير جدول توزيع عينة الدراسة حسب الجنس إلى وجود تقارب نسبي بين عدد الموظفين من الذكور والإناث داخل مؤسسة التكوين المهني والتمهين بالقرارة، مع تفوق بسيط لفئة الذكور الذين مثلوا نسبة 54.84% بواقع 17 موظفاً، مقابل 14 موظفة من الإناث بنسبة بلغت 45.16% ، ويعكس التوازن الملحوظ طبيعة التوظيف في قطاع التكوين المهني، الذي يستقطب كلا الجنسين سواء في الجانب الإداري أو في سلك التأطير والبيداغوجيا.

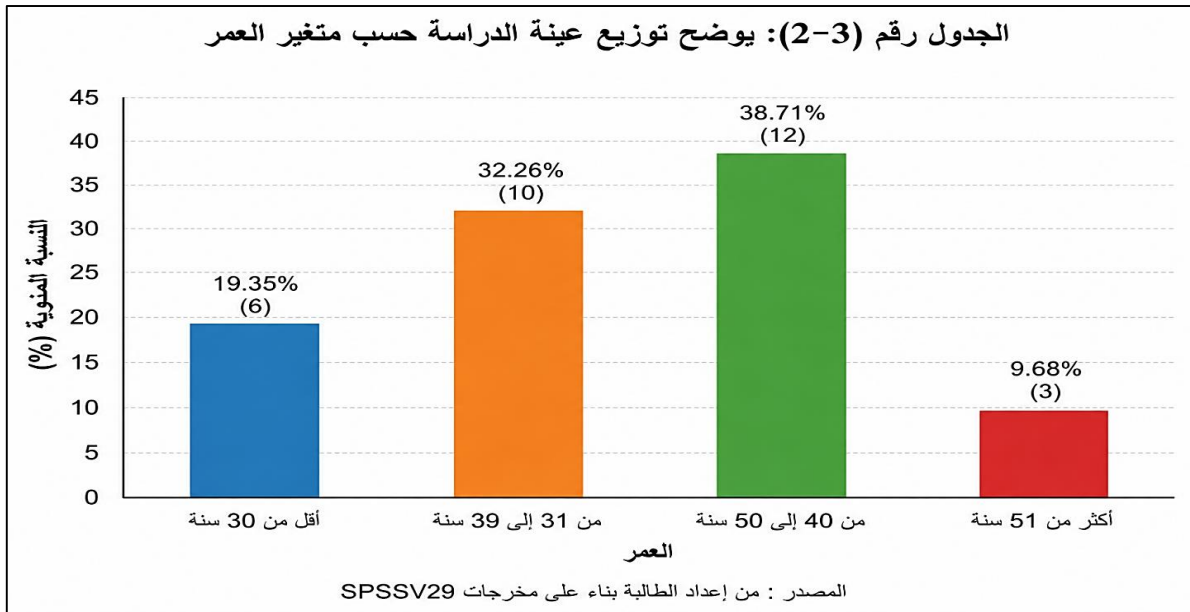
ومن الناحية العلمية، فإن وجود كلا الجنسين ضمن عينة الدراسة يمنح النتائج شمولية أكبر، حيث تساهم آراء الموظفين والموظفات معا في رسم صورة واقعية وشاملة حول طبيعة بيئة العمل السائدة وكيفية انعكاسها على مستوى الكفاءات البشرية دون التحيز لوجهة نظر جنس واحد، بما يعزز من موضوعية الدراسة الميدانية.

2. توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

الجدول رقم (2-7): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

| العمر | التكرار | النسب المئوية |
|------------------|---------|---------------|
| أقل من 30 سنة | 6 | 19.35% |
| من 31 إلى 39 سنة | 10 | 32.26% |
| من 40 إلى 50 سنة | 12 | 38.71% |
| أكثر من 51 سنة | 3 | 9.68% |
| المجموع | 31 | 100% |

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSSV29



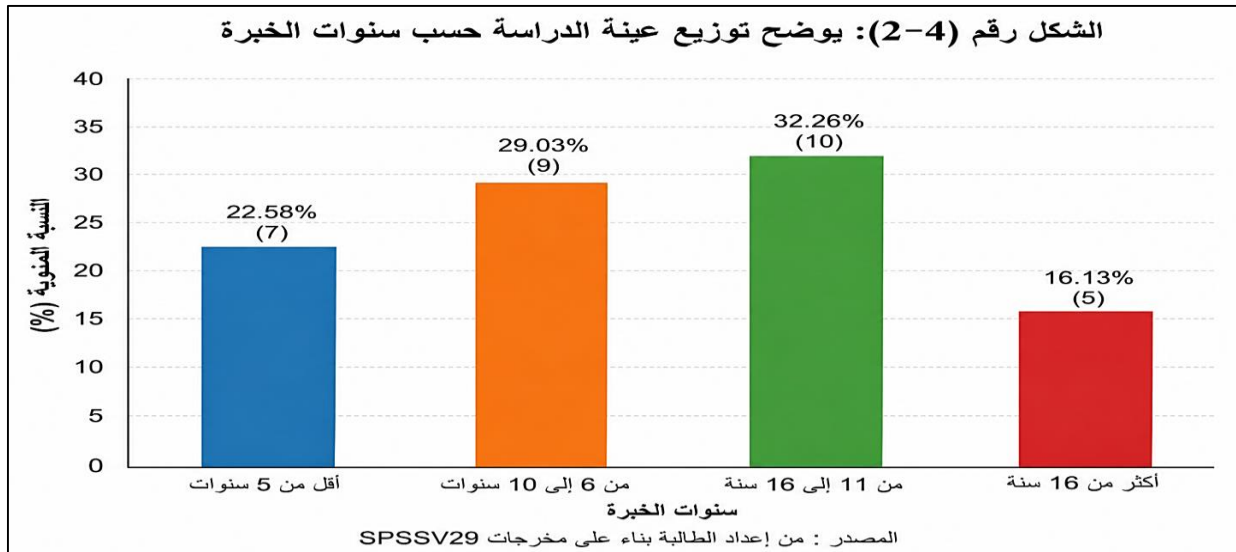
تبين النتائج المتعلقة بتوزيع الموظفين حسب فئات العمر أن الفئة العمرية المحصورة بين 40 إلى 50 سنة هي الأكثر تمثيلاً في المؤسسة بنسبة 38.71%، تليها مباشرة الفئة من 31 إلى 39 سنة بنسبة 32.26%، وهذا يعني أن أغلبية العينة أكثر من 70% تقع في مرحلة النضج المهني والشباب الحيوي، ويعكس هـ التوزيع وجود توازن عمري داخل مؤسسة التكوين المهني بالقرارة، حيث تهيمن فئة الكهولة المهنية التي تمتلك الخبرة والاستقرار، وقد إنعكس إيجاباً على مستوى الكفاءة والأداء، في حين نجد نسبة أقل للموظفين الشباب بأقل من 30 سنة بنسبة 19.35%، وفئة كبار السن أكثر من 51 سنة بنسبة ضئيلة لا تتعدى 9.68%، وهو ما يشير إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على إطارات في ذروة عطائهم الوظيفي، وهو أمر جوهري عند دراسة انعكاسات بيئة العمل، كون هذه الفئات هي الأكثر احتكاكاً وتفاعلاً مع الظروف التنظيمية والسلوكية السائدة.

3. توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (2-8): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة | التكرار | النسب المئوية |
|-------------------|---------|---------------|
| أقل من 5 سنوات | 7 | 22.58% |
| من 6 إلى 10 سنوات | 9 | 29.03% |
| من 11 إلى 16 سنة | 10 | 32.26% |
| أكثر من 16 سنة | 5 | 16.13% |
| المجموع | 31 | 100% |

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSSV29



يتضح من خلال بيانات جدول الخبرة المهنية أن الفئة التي تملك أقدمية تتراوح بين 11 و 16 سنة هي المهيمنة على عينة الدراسة بنسبة 32.26%، تليها فئة الخبرة المتوسطة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 29.03%، وتؤكد أن مؤسسة

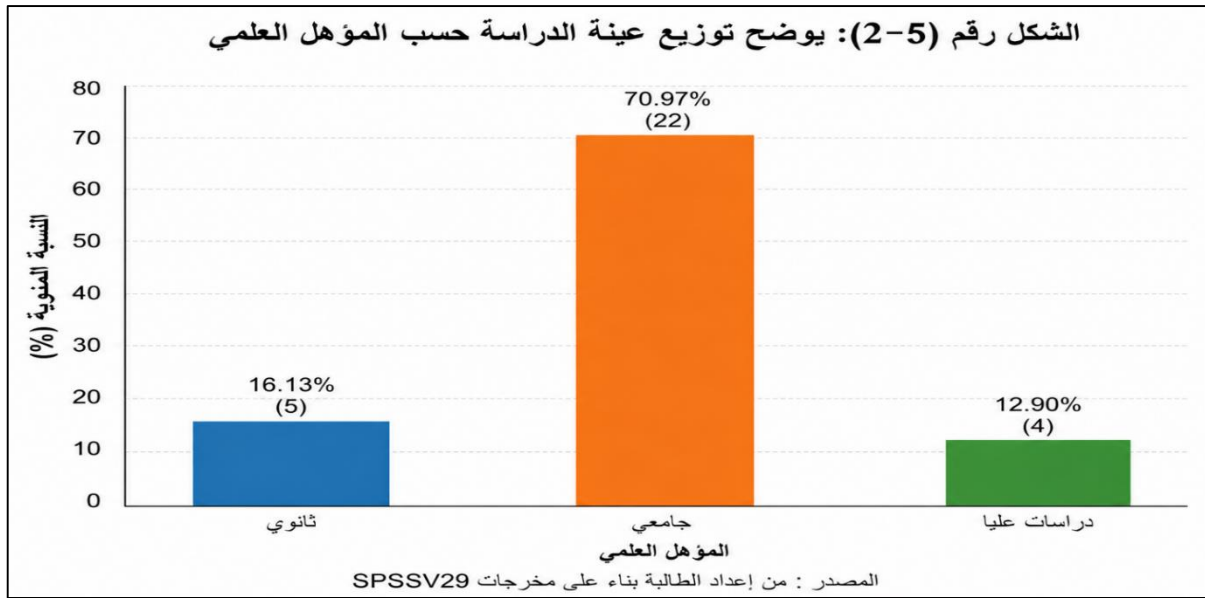
التكوين المهني بالقرارة تعتمد على قاعدة بشرية مستقرة وذات تجربة ميدانية معتبرة، هذا التراكم في الخبرات لأكثر من 60% من أفراد العينة يعتبر مؤشر على قدرة الموظفين على تقييم بيئة العمل وكفاءة الموارد البشرية بعمق وموضوعية، فالموظف الذي قضى سنوات طويلة في المؤسسة يكون أكثر دراية بالتحويلات التنظيمية والسلوكية، أما وجود نسبة 22.58% من الموظفين الجدد أقل من 5 سنوات خبرة، فهو يمثل دماء جديدة في المؤسسة، بينما تشكل الخبرات الطويلة جدا التي تتجاوز 16 سنة نسبة 16.13%، وهذا يمثل المعارف والمهارات بين الأجيال الوظيفية، وعزز من مصداقية النتائج التي ستسفر عنها الدراسة الميدانية.

4. توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (2-9): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

| النسب المئوية | التكرار | المؤهل العلمي |
|---------------|---------|---------------|
| 16.13% | 5 | ثانوي |
| 70.97% | 22 | جامعي |
| 12.90% | 4 | دراسات عليا |
| 100% | 31 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSSV29



يظهر توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي سيطرة واضحة للمؤهلات الجامعية، حيث بلغت نسبة الموظفين الحاملين لشهادات جامعية 70.97% بواقع 22 موظفاً، وهي النسبة الأكبر بفارق كبير عن بقية الفئات، بينما توزعت النسب المتبقية بين الحاملين لشهادة التعليم الثانوي بنسبة 16.13%، وفئة الدراسات العليا بنسبة 12.90%.

هذا الارتفاع الملحوظ في نسبة الجامعيين وذوي الدراسات العليا حوالي 84% من إجمالي العينة عكس المستوى الثقافي والعلمي الرفيع لموظفي مؤسسة التكوين المهني بالقرارة، وهو أمر منطقي بالنظر لطبيعة المؤسسة كجهة تعليمية وتقنية تتطلب مهارات تخصصية عالية، ومن الناحية التحليلية، فإن غلبة هذا المستوى التعليمي أعطت وزنا كبيرا لنتائج الدراسة؛ فالموظف الجامعي يكون عادة أكثر وعيا بحقوقه وواجباته، وأكثر قدرة على تقييم أبعاد بيئة العمل وتشخيص مستوى الكفاءة المهنية بدقة وواقعية.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

في هذا الجزء، سنقوم باستعراض وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة بمركز "القرارة 02" حول محوري (بيئة العمل وكفاءة الموارد البشرية)، ولتحقيق ذلك، تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية الوصفية التالية:

1. المتوسطات الحسابية: لتحديد مركز ثقل الإجابات وترتيب العبارات حسب درجة موافقة المبحوثين.
2. الانحرافات المعيارية: لقياس مدى تشتت أو تجانس الإجابات حول متوسطاتها الحسابية.
3. تحديد درجة الموافقة: سيتم تفسير كل متوسط حسابي مُتحصل عليه بربطه بمقياس ليكرت الخماسي ومعياري (طول الفئة) الذي تم شرحه في المطلب السابق، وذلك لتحديد ما إذا كانت درجة كفاءة الموارد البشرية أو جودة بيئة العمل بالمركز (مرتفعة، متوسطة، أو منخفضة).

1. المحور الأول : بيئة العمل :

يهدف هذا المحور لتقييم فعالية بيئة العمل من خلال التطرق لنتائج الدراسة التي قمنا بها على أبعاد:

الجدول رقم : 2-10 : نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أبعاد بيئة العمل

| المستوى | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البعد / العبارة |
|---------|---------|-------------------|-----------------|--|
| مرتفع | 2 | 0.91 | 3.71 | أولاً: الأبعاد التنظيمية |
| مرتفع | 1 | 0.86 | 3.84 | 1-تعتمد المؤسسة على نظام واضح ودقيق لتنظيم العمل بين مختلف الأقسام. |
| متوسط | 3 | 1.09 | 3.48 | 2- يتم توزيع المهام داخل المؤسسة بطريقة منظمة وعادلة حسب تخصص العمل. |
| مرتفع | 2 | 0.79 | 3.81 | 3-تساهم القوانين والإجراءات الداخلية للمؤسسة في تحسين سير العمل. |
| مرتفع | 1 | 0.82 | 4.01 | ثانياً: الأبعاد السلوكية |
| مرتفع | 1 | 0.72 | 4.23 | 4-يسود التعاون وتبادل الاحترام بين الموظفين داخل المؤسسة. |

الفصل الثاني :

الاطار التطبيقي والدراسة الميدانية

| | | | | |
|-------|---|------|------|---|
| مرتفع | 2 | 0.85 | 3.94 | 5- تؤثر القيادة الإدارية بشكل إيجابي على سلوك العاملين. |
| مرتفع | 3 | 0.88 | 3.87 | 6- يتم تحفيز الموظفين على الالتزام والانضباط في العمل. |
| متوسط | 5 | 1.04 | 3.25 | ثالثا: الأبعاد الاقتصادية |
| متوسط | 1 | 0.99 | 3.42 | 7- تسعى المؤسسة إلى تحقيق كفاءة عالية في استخدام الموارد. |
| متوسط | 2 | 1.07 | 3.29 | 8- تعمل المؤسسة على تقليل التكاليف الناتجة عن الأخطاء أو الحوادث. |
| متوسط | 3 | 1.05 | 3.03 | 9- تساهم سياسات المؤسسة في تحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح. |
| مرتفع | 3 | 0.96 | 3.56 | رابعا: الأبعاد الاتصالية |
| مرتفع | 3 | 1.03 | 3.45 | 10- تهتم المؤسسة براحة الموظفين وظروف عملهم. |
| مرتفع | 1 | 0.89 | 3.74 | 11- تقدم المؤسسة الدعم للموظفين في الحالات الصعبة مثل الإصابة. |
| مرتفع | 2 | 0.96 | 3.48 | 12- تحرص المؤسسة على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظف. |
| متوسط | 4 | 1.12 | 3.41 | خامسا: بيئة العمل الصحية والوقائية |
| متوسط | 3 | 1.14 | 3.32 | 13- تحرص المؤسسة على التحديث المستمر لإجراءات السلامة. |
| متوسط | 2 | 1.17 | 3.39 | 14- توفر المؤسسة معدات وتجهيزات حديثة وآمنة تساهم في حماية العاملين. |
| مرتفع | 1 | 1.06 | 3.52 | 15- يتم تدريب الموظفين بشكل دوري على أساليب الوقاية والسلامة المهنية. |
| مرتفع | - | 0.97 | 3.59 | المتوسط العام للمحور الأول بيئة العمل |

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSSV29

تشير نتائج الجدول رقم 2-10 إلى أن بيئة العمل في مؤسسة التكوين المهني والتمهين بالقرارة حصلت على متوسط حسابي عام قدره 3.59، بما يعكس تقييم إيجابي عاما يقع ضمن المستوى المرتفع، مع وجود تفاوت منطقي في أداء أبعادها الخمسة، جاءت الأبعاد السلوكية في المرتبة الأولى بمتوسط 4.01، وهذا يبرز قوة العلاقات الإنسانية والتعاون المتبادل بين الموظفين 4.23، بما يؤكد أن البيئة الاجتماعية والقيادية المحفزة هي الركيزة الأساسية للعمل داخل المؤسسة، تلتها الأبعاد التنظيمية في المرتبة الثانية بمتوسط 3.71، حيث يرى الموظفون وضوحا في نظام العمل والقوانين الداخلية، وإن كان هناك تحفظ بسيط بشأن عدالة توزيع المهام 3.48 التي جاءت بمستوى متوسط، وفي المرتبة الثالثة، سجلت الأبعاد

الاتصالية متوسط قدره 3.56، حيث برز دعم المؤسسة للموظفين في الحالات الصعبة كأقوى نقاط هذا البعد، وهذا عزز من شعور الموظف بالأمان الوظيفي.

أما بيئة العمل الصحية والوقائية فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.41 مستوى متوسط، وهو ما يشير إلى حاجة المؤسسة لبذل جهود إضافية في تحديث إجراءات السلامة وتوفير المعدات الحديثة بشكل دوري، في حين احتلت الأبعاد الاقتصادية المرتبة الخامسة بمتوسط 3.25، وهو تقييم متوسط ينسجم مع طبيعة المؤسسات العمومية ذات الطابع الخدمي؛ فالموظف ركز على كفاءة استخدام الموارد أكثر من تركيزه على تحسين الأرباح، كون المؤسسة لا تهدف للربح المادي بالدرجة الأولى.

تستنتج الباحثة أن بيئة العمل في المؤسسة محل الدراسة هي بيئة مستقرة سلوكيا وتنظيميا، لكنها تقتصر نوعا ما للتطور في الجوانب التقنية والوقائية، ويعد تفوق الجانب السلوكي والتعاوني يعد ميزة تنافسية للمؤسسة، إلا أن تحويل هذا الامتياز إلى كفاءة ملموسة يتطلب تحسينا متوازيا في بيئة العمل المادية والوقائية لضمان استمرارية العطاء المهني بنفس الوتيرة.

المحور الثاني: كفاءات الموارد البشرية

الجدول رقم: 2-11 : نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أبعاد كفاءة الموارد البشرية

| المستوى | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البعد / العبارة |
|---------|---------|-------------------|-----------------|---|
| متوسط | 2 | 1.05 | 3.21 | أولا: بعد المعرفة |
| مرتفع | 1 | 0.96 | 3.48 | 16-يملك الموظفون معارف كافية لأداء مهامهم. |
| متوسط | 3 | 1.12 | 2.87 | 17-تسعى المؤسسة لتطوير معارف العاملين مستمرا |
| متوسط | 2 | 1.07 | 3.29 | 18-استغلال المعلومات المتاحة وتوظيفها في العمل. |
| متوسط | 3 | 1.14 | 3.08 | ثانيا: بعد المهارة |
| متوسط | 2 | 1.03 | 3.25 | 19-يتمتع الموظفون بالمهارات اللازمة للتنفيذ بكفاءة. |
| متوسط | 1 | 1.08 | 3.38 | 20-تطبيق المعارف بشكل عملي في بيئة العمل. |
| متوسط | 3 | 1.31 | 2.61 | 21-تتمية المهارات من خلال التدريب المستمر. |
| مرتفع | 1 | 0.98 | 3.44 | ثالثا: بعد السلوكيات |
| مرتفع | 1 | 0.92 | 3.61 | 22-خلق جو عمل تعاوني واحترام متبادل. |

| | | | | |
|-------|---|------|------|---|
| مرتفع | 2 | 1.01 | 3.42 | 23-إظهار روح المسؤولية والالتزام أثناء العمل. |
| متوسط | 3 | 1.02 | 3.29 | 24-التحلي بسلوكيات مهنية إيجابية. |
| متوسط | - | 1.06 | 3.24 | المتوسط العام للمحور الثاني كفاءة الموارد البشرية |

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSSV29

تظهر نتائج الجدول رقم 2-10 أن مستوى كفاءة الموارد البشرية في مؤسسة التكوين المهني والتمهين بالقرارة جاء بدرجة متوسطة إجمالاً، بمتوسط حسابي عام قدره 3.24 وانحراف معياري 1.06، بما يعكس وجود تفاوت في آراء المبحوثين حول مستويات الكفاءة المتاحة وتطويرها.

احتلت السلوكيات المهنية المرتبة الأولى بمتوسط 3.44، حيث برزت قدرة الموظفين على بناء جو تعاوني واحترام متبادل كأقوى النقاط 3.61، تليها روح المسؤولية والالتزام، وهذا يعكس أن الكفاءة السلوكية والأخلاقية هي المحرك الأساسي للأداء داخل المؤسسة، وهي تتسق مع النتائج السابقة لبيئة العمل السلوكية.

في المرتبة الثانية جاء بعد المعرفة بمتوسط 3.21، وبينما يرى الموظفون أنهم يمتلكون المعارف الأساسية الكافية لأداء مهامهم 3.48، إلا أن هناك ضعفاً واضحاً في سعي المؤسسة لتطوير هذه المعارف بشكل مستمر، حيث سجلت هذه العبارة متوسطاً منخفضاً نسبياً 2.87.

أما بعد المهارة فقد جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط 3.08. ورغم وجود قدرة مقبولة على تطبيق المعارف عملياً، إلا أن التدريب المستمر سجل أدنى متوسط في الجدول ككل 2.61 مع انحراف معياري مرتفع 1.31، وهذا يدل على وجود فجوة كبيرة ونقص ملموس في البرامج التدريبية التي تهدف لتنمية مهارات الموظفين وتحديثها.

تستنتج الباحثة أن كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على الاجتهاد الشخصي والسلوكيات الإيجابية للموظفين أكثر من اعتمادها على خطط مؤسساتية مدروسة، ويعد النقص الواضح في التدريب المستمر وتطوير المعارف يمثل عائقاً أمام انتقال الكفاءة من مستواها المتوسط الحالي لمستويات احترافية عالية، لذا، فإن تحسين الكفاءة في المؤسسة مرهون بمدى جدية الإدارة في تفعيل برامج التكوين والتدريب لمواكبة المتغيرات المهنية.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج

عقب استعراضنا للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بمركز القرارة 02، ووصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية للعينة، بالإضافة إلى تحليل الاتجاهات العامة لاستجابات المبحوثين نحو محوري الدراسة بيئة العمل وكفاءة الموارد البشرية؛ نصل الآن إلى المرحلة الجوهرية في البحث.

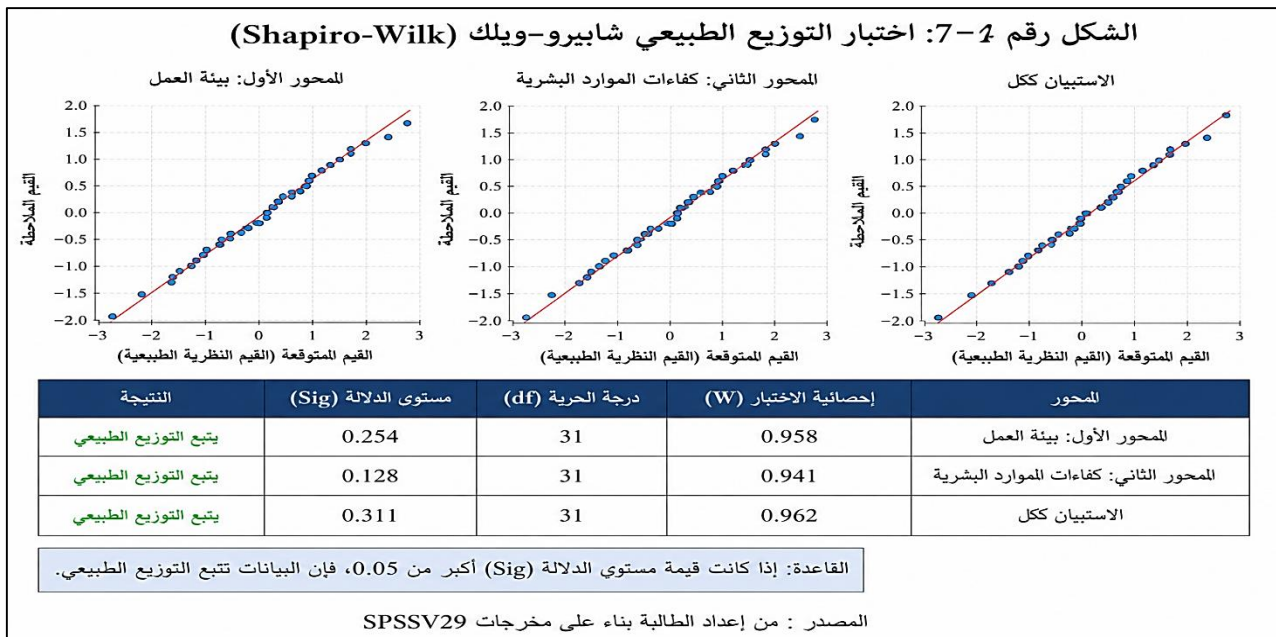
يهدف هذا المطلب إلى اختبار مدى صحة الفرضيات التي تمت صياغتها في مقدمة الدراسة، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية مثل معامل الارتباط و تحليل الانحدار، سنحاول من خلال هذا التحليل الإجابة بشكل قاطع على السؤال الرئيسي للبحث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل السائدة في المؤسسة وبين كفاءة الموارد البشرية العاملة بها؟

الفرع الأول : إختبار نتائج التوزيع الطبيعي لأداة الإستبيان

الجدول رقم 2-12: اختبار التوزيع الطبيعي شابيرو-ويلك Shapiro-Wilk

| المحور | إحصائية الاختبار (W) | درجة الحرية (df) | مستوى الدلالة (Sig) | النتيجة |
|---------------------------------------|----------------------|------------------|---------------------|----------------------|
| المحور الأول: بيئة العمل | 0.958 | 31 | 0.254 | يتبع التوزيع الطبيعي |
| المحور الثاني: كفاءات الموارد البشرية | 0.941 | 31 | 0.128 | يتبع التوزيع الطبيعي |
| الاستبيان ككل | 0.962 | 31 | 0.311 | يتبع التوزيع الطبيعي |

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSSV29



من خلال نتائج جدول اختبار التوزيع الطبيعي Shapiro-Wilk الموضح أعلاه، نلاحظ أن قيم مستوى الدلالة Sig لجميع محاور الدراسة جاءت أكبر من القيمة المفتاحية 0.05، حيث بلغت للمحور الأول 0.254 وللمحور الثاني 0.128، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن بيانات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً، وعليه سمحت لنا النتيجة باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية Parametric Tests مثل معامل ارتباط بيرسون واختبار T وتحليل الانحدار، بما أعطى قوة وثباتاً لنتائج الدراسة الميدانية.

الفرع الثاني : إختبارات فرضيات الدراسة

أولاً : إختبار فرضيات التأثير :

1. الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 2-13: نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير بيئة العمل على كفاءة الموارد البشرية

| النموذج | معامل الارتباط R | معامل التحديد R ² | معامل التحديد المعدل | الخطأ المعياري للتقدير |
|-------------------|---------------------------|------------------------------|--------------------------|------------------------|
| 1 | 0.621 | 0.386 | 0.365 | 0.412 |
| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F |
| الانحدار | 11.45 | 1 | 11.45 | 18.23 |
| البواقي | 18.21 | 29 | 0.628 | - |
| المجموع | 29.66 | 30 | - | - |
| مستوى الدلالة Sig | | df | | |
| 0.000 | | | | |
| النموذج | المعاملات غير المعيارية B | الخطأ المعياري | المعاملات المعيارية Beta | قيمة T |
| الثابت | 1.142 | 0.315 | - | 3.625 |
| بيئة العمل | 0.584 | 0.137 | 0.621 | 4.270 |
| 0.000 | | | | |

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSSV29

لتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بتأثير بيئة العمل على كفاءة الموارد البشرية، نعتمد على مخرجات تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول رقم 2-12، وذلك وفق القراءة التالية:

✓ يظهر معامل الارتباط R البالغ 0.621 وجود علاقة طردية قوية بين بيئة العمل وكفاءة الموارد البشرية، أما معامل التحديد R² فقد بلغت قيمته 0.386، وهو ما يعني إحصائياً أن بيئة العمل تفسر ما نسبته 38.6% من التغيرات الحاصلة في مستوى كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة، بينما تعود النسبة المتبقية 61.4% لعوامل أخرى خارج نطاق هذا النموذج كالحوافز المادية، السمات الشخصية، والنظم التكنولوجية المستقلة.

✓ تشير نتائج تحليل التباين إلى أن قيمة F المحسوبة بلغت 18.23 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.000، وهي قيمة أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ، وهذا يثبت صلاحية النموذج من الناحية الإحصائية وقدرة المتغير المستقل بيئة العمل على التنبؤ بالتغيرات في المتغير التابع الكفاءة بدقة عالية.

✓ بلغت قيمة المعامل Beta المعياري 0.621، وهي تشير إلى أن تحسن بيئة العمل بمقدار وحدة واحدة سيؤدي حتماً إلى تحسن في كفاءة الموارد البشرية بمقدار 0.621، في حين أن قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل بلغت 4.270 بمستوى دلالة 0.000، بما يؤكد وجود تأثير جوهري ومباشر، وثابت الانحدار 1.142 يمثل مستوى كفاءة الموارد البشرية في حال انعدام تأثير بيئة العمل المدروسة.

و بناء على المعطيات الإحصائية السابقة، تقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على كفاءة الموارد البشرية في مؤسسة التكوين المهني والتمهين بالقرار.

تؤكد النتائج أن بيئة العمل ليست مجرد إطار مكاني، بل هي محرك فعال لكفاءة الموظفين؛ فكلما وفرت المؤسسة ظروفًا تنظيمية وسلوكية واتصالية ملائمة، انعكس ذلك طردياً على مهارات ومعارف وسلوكيات كفاءتها البشرية، ومع ذلك فإن قيمة معامل التحديد تضعنا أمام أن بيئة العمل شرط ضروري ولكنه غير كاف وحده للوصول إلى الكفاءة القصوى، وهذا يستوجب دعمها بسياسات تكوينية وتدريبية متخصصة.

2. اختبار الفرضيات الفرعية :

لاختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير أبعاد بيئة العمل الخمسة على كفاءة الموارد البشرية، سنستخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Regression ، حيث يعتبر الأدق لأنه يوضح مساهمة كل بعد على حدة في تحسين الكفاءة، وتنص الفرضيات الفرعية على ما يلي :

- ✦ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأبعاد التنظيمية لبيئة العمل على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- ✦ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأبعاد السلوكية لبيئة العمل على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- ✦ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأبعاد الاقتصادية لبيئة العمل على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- ✦ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأبعاد الإنسانية لبيئة العمل على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- ✦ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد بيئة العمل الصحية والوقائية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم 2-14 : يوضح نتائج تأثير معاملات الانحدار للأبعاد بيئة العمل على كفاءة الموارد البشرية

| الفرضية | البعد المستقل (أبعاد) | المعاملات | المعاملات | قيمة T | مستوى النتيجة |
|-----------|-----------------------|---------------|----------------|-------------|---------------|
| | بيئة العمل | غير المعيارية | Beta المعيارية | الدلالة Sig | |
| الفرعية 1 | الأبعاد التنظيمية | 0.245 | 0.211 | 2.145 | 0.041 |
| | | | | | قبول |

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي والدراسة الميدانية

| الفرعية | الأبعاد السلوكية | 0.412 | 0.385 | 3.894 | 0.000 | قبول |
|-----------|-------------------------|-------|-------|-------|-------|------|
| الفرعية 2 | الأبعاد الاقتصادية | 0.118 | 0.095 | 1.052 | 0.301 | رفض |
| الفرعية 3 | الأبعاد الاتصالية | 0.322 | 0.298 | 2.761 | 0.009 | قبول |
| الفرعية 4 | البيئة الصحية والوقائية | 0.184 | 0.152 | 1.992 | 0.049 | قبول |

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSSV29

لتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير أبعاد بيئة العمل على كفاءة الموارد البشرية، نعتمد على مخرجات تحليل الانحدار الخطي المتعدد الموضحة في الجدول رقم (2-13)، وفق القراءة التحليلية التالية:

أظهرت النتائج أن الأبعاد السلوكية هي الأكثر تأثيراً على كفاءة الموارد البشرية بمعامل بيتا قدره 0.385 ومستوى دلالة 0.000، وهذا يشير إلى أن طبيعة العلاقات الإنسانية، والتعاون، والقيادة الإدارية داخل مؤسسة التكوين المهني بالقرارة تلعب الدور المحوري في تحفيز الموظفين وإبراز قدراتهم، بما أدى لقبول الفرضية الفرعية الثانية.

جاءت الأبعاد الاتصالية في المرتبة الثانية من حيث التأثير $Beta = 0.298$ ، $Sig = 0.009$ ، تليها الأبعاد التنظيمية $Beta = 0.211$ ، $Sig = 0.041$ تعكس النتائج أن وضوح القوانين، وتوزيع المهام، وتوفير قنوات تواصل فعالة تدعم الموظف في أداء مهامه، بما يؤكد قبول الفرضيتين الفرعيتين الأولى والرابعة.

حقق بعد البيئة الصحية والوقائية تأثيراً معنوياً لكنه في الحدود الدنيا $Sig = 0.049$ ، ومعامل بيتا قدره 0.152. وعليه فالنتيجة منطقية وتعكس أن توفر شروط السلامة المهنية يساهم في طمأننة الموظف وحمايته، لكنه ليس المحرك الرئيسي لرفع كفاءته المهنية مقارنة بالعوامل السلوكية والتنظيمية، وبناء عليه تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

أظهرت النتائج عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للأبعاد الاقتصادية على الكفاءة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.301 وهي أكبر من 0.05، وهذا ما أدى إلى رفض الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه فالنتيجة أن بيئة مؤسسات التكوين المهني العمومية؛ كون الموظف لا يربط بين كفاءته الشخصية وبين سياسات تقليل التكاليف وزيادة الأرباح التي لا تنعكس عليه بشكل مباشر و مادي.

تستنتج الباحثة أن كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تتغذى بشكل أساسي من المناخ السلوكي والانضباط التنظيمي، وعليه فإن رفض الفرضية المتعلقة بالأبعاد الاقتصادية يثبت أن الدافعية للكفاءة لدى الموظفين مرتبطة بظروف العمل المعنوية والهيكلية أكثر من ارتباطها بالنتائج المالية الاقتصادية للمؤسسة، وهو ما يضع أمام الإدارة خارطة طريق واضحة تركز على استثمار الرأس المال الاجتماعي والسلوكي لضمان استمرارية تميز الأداء.

3. اختبار الفرضية الفرعية الفروق :

لاختبار الفرضيات المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول كفاءات الموارد البشرية تعزى لمتغيراتهم الشخصية، سنستخدم اختبارين أساسيين:

1. اختبار T-test: للمقارنة بين متوسطين متغير الجنس.

2. اختبار تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA للمقارنة بين أكثر من متوسطين العمر، الخبرة، المؤهل العلمي.

→ الفرضية الرئيسية الثانية : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول كفاءات الموارد البشرية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية في المؤسسة.

الجدول رقم 2-15 : يبين نتائج الفروق بين إجابات أفراد العينة حول كفاءات الموارد البشرية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية في المؤسسة

| المتغير | الفئة | العدد | المتوسط الحسابي | قيمة T | مستوى الدلالة Sig | النتيجة |
|----------------|---------------|----------------|-----------------|-------------------|-------------------|--------------|
| الجنس | ذكر | 17 | 3.28 | 0.814 | 0.422 | لا توجد فروق |
| | أنثى | 14 | 3.19 | | | |
| المتغير الشخصي | مصدر التباين | مجموع المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة Sig | النتيجة | |
| العمر | بين المجموعات | 4.12 | 2.89 | 0.052 | لا توجد فروق | |
| | بين المجموعات | 8.45 | 4.31 | 0.012 | توجد فروق | |
| | بين المجموعات | 11.23 | 6.54 | 0.003 | توجد فروق | |

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSSV29

لتحليل نتائج اختبار فرضيات الفروق في إجابات أفراد العينة حول كفاءات الموارد البشرية، نعتمد على مخرجات اختبار T-test واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الموضحة في الجدول رقم 2-14، وفق القراءة التالية:

1. الفروق حسب متغير الجنس:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين الذكور والإناث، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.422 وهي أكبر من 0.05، ويعكس تقارب المتوسطات الحسابية 3.28 للذكور و 3.19 للإناث أن إدراك الكفاءة وممارستها داخل مؤسسة التكوين المهني بالقرارة لا يرتبط بجنس الموظف، بل يخضع لمعايير وظيفية موحدة تنطبق على الجميع.

2. الفروق حسب متغير العمر:

جاءت قيمة مستوى الدلالة 0.052 وهي أكبر بقليل من الحد المعتمد 0.05، وهذا يؤكد عدم وجود فروق جوهرية تعزى للعمر، وهذا يعني أن كفاءة المورد البشري في المؤسسة لا تتحدد بالسن الزمني للموظف، بل بقدراته الفنية والمهنية التي قد تتوفر لدى الشباب والكبار على حد سواء.

3. الفروق حسب متغير سنوات الخبرة:

أثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة المهنية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.012 وهي أقل من 0.05، فالخبرة الميدانية التراكمية في قطاع التكوين المهني هي التي تصقل المهارات وتزيد من قدرة الموظف على التكيف مع بيئة العمل، بما يجعل ذوي الأقدمية يمتلكون تقييما مختلفا ومستوى كفاءة متميزا عن زملائهم الأقل خبرة.

4. الفروق حسب متغير المؤهل العلمي:

سجل هذا المتغير فروقا قوية ودالة إحصائية بمستوى دلالة بلغ 0.003، وقد أكدت النتيجة أن المستوى التعليمي جامعي، دراسات عليا شكل فارقا حقيقيا في مستوى الكفاءة، فالمؤهل العلمي العالي يزود الموظف بالأدوات المعرفية والمنهجية التي تمكنه من أداء مهامه بفعالية أكبر وفهم أعمق لمتطلبات بيئة العمل التنظيمية.

تستنتج الباحثة أن كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تتأثر بشكل جوهري بـ المؤهل العلمي وسنوات الخبرة بينما تدوب الفوارق فيما يتعلق بالجنس والسن، وعليه فالنتيجة أكدت على أن الكفاءة في المؤسسة هي كفاءة اكتسابية تعتمد على التحصيل العلمي والممارسة الميدانية، وهذا يفرض على الإدارة ضرورة تبني سياسات تعتمد على تثمين الخبرات وتحفيز الموظفين على مواصلة تحصيلهم العلمي لرفع الأداء العام للمؤسسة.

الفرع الثالث : مناقشة النتائج وتفسيرها .

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها، يمكن استخلاص مجموعة من التفسيرات العلمية والعملية التي توضح طبيعة العلاقة بين بيئة العمل وكفاءة الموارد البشرية في مؤسسة التكوين المهني والتمهين بالقرار، و تأتي المناقشة لتضع النتائج الرقمية في سياقها التنظيمي والإداري.

• تفسير نتائج التأثير العام لبيئة العمل على الكفاءة

أثبتت النتائج أن بيئة العمل شكلت دورا أساسيا في تحديد مستوى كفاءة الموارد البشرية، إلا أن البيئة بمفردها لا تكفي لصناعة كفاءة متكاملة، حيث أظهرت نسبة التفسير التي أشار إليها النموذج أن أكثر من ثلث التغيرات في مستوى الكفاءة يعود لتوفير ظروف عمل ملائمة، في حين ترتبط النسبة المتبقية بعوامل أخرى ترتبط غالبا بالدوافع الشخصية، منظومة الأجور، والسياسات التدريبية المعتمدة على المستوى المركزي، بدوره عكس واقع مركز التكوين، حيث تمثل بيئة العمل المحلية الفضاء الذي يترجم قدرات الموظف، لكن تطوير هذه القدرات يتطلب تدخلات هيكلية أخرى كالترقيات والحوافز المادية المباشرة.

• تفسير نتائج تأثير أبعاد بيئة العمل

أكدت الدراسة تفوق الأبعاد السلوكية والاتصالية والتنظيمية في التأثير على الكفاءة، بدوره فسر طبيعة العمل في مركز التكوين المهني، فالمؤسسة بدورها قدمت خدمة تعليمية وتدريبية تعتمد بالأساس على التفاعل البشري، وتبادل المعرفة، وتوجيه المترشحين، لذلك فإن وجود علاقات إنسانية إيجابية، وقيادة داعمة، وقنوات تواصل شفافة، يشكل الدافع الأكبر

للموظف و المكون لتقديم أفضل ما لديه، في أن أثر الجو النفسي والاجتماعي المريح يقلل من ضغوط العمل ويسمح للمورد البشري بتوظيف مهاراته بفعالية عالية، في حين أشار تأثير البيئة الصحية والوقائية ضعيفا رغم معنويته، ويمكن تفسير ذلك بأن توفر شروط الأمن والسلامة يعتبر من المتطلبات الأساسية التي تمنع الاستياء لكنها لا تنشأ دافعية مضاعفة نحو التميز والإبداع، والموظف يعتبرها حقا مكتسبا وليست محفزا استثنائيا لرفع الكفاءة.

أما النتيجة الأبرز فكانت استبعاد الأبعاد الاقتصادية من نموذج التأثير . التفسير المنطقي والأكاديمي لهذه النتيجة يكمن في طبيعة المؤسسة محل الدراسة باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري واجتماعي، لا تهدف لتحقيق الربح المادي. بالتالي، فإن الموظف لا يلمس علاقة مباشرة بين مجهوده وكفاءته وبين العوائد المالية للمؤسسة أو تقليل تكاليفها، لأن راتبه ثابت ومحدد سلفا وفق شبكة أجور وطنية لا تتأثر بالأداء المالي للمؤسسة المحلية، و الانفصال بين الجهد الشخصي والمردود الاقتصادي للمؤسسة جعل هذا البعد غير مؤثر إطلاقا في مستوى كفاءة العاملين.

• تفسير نتائج الفروق الديموغرافية والوظيفية

عكست نتائج الفروق الإحصائية توجهها مهنيا واحترافيا داخل المؤسسة، حيث تبين أن الكفاءة لا ترتبط بالخصائص الشخصية والعمرية للموظف، بل تعتمد حصرا على الرصيد المعرفي والتراكم الميداني، في حين أكد عدم وجود فروق تعزى للجنس و العمر أشار إلى أن المؤسسة توفر بيئة عمل تتسم بتكافؤ الفرص، وأن التقييم وإدراك الكفاءة يخضعان لمعايير أداء موضوعية تنطبق على الجميع دون تمييز، في حين أثبتت سنوات الخبرة والمؤهل العلمي أنهما المحددان الفعليان لتباين مستويات الكفاءة، بحيث منح المؤهل العلمي العالي للموظف قاعدة نظرية ومنهجية صلبة تمكنه من استيعاب مهام عمله بسرعة، واقتراح حلول للمشكلات المهنية، والتكيف مع التحديثات البيداغوجية والإدارية، أما الخبرة المهنية، فهي التي تحول تلك المعارف النظرية لممارسات عملية ناجحة، فالموظف الذي أمضى سنوات طويلة في قطاع التكوين المهني اكتسب فهما دقيقا لثقافة المؤسسة، وطور مهارات ضمنية في التعامل مع مختلف المواقف والأشخاص، بدروه جعل أداءه أكثر استقرارا وكفاءة مقارنة بالموظفين حديثي التوظيف.

وعليه أكدت القراءة التحليلية أن مؤسسة التكوين المهني بالقرارة تعتمد في تفعيل كفاءة مواردها البشرية على الاستثمار في الرأسمال الاجتماعي والبيئة التنظيمية الداعم، فالموظف في هذا القطاع يستمد طاقته الإنتاجية من جودة علاقاته المهنية ووضوح مهامه وتواصله الفعال مع إدارته، أكثر من أي اعتبارات أخرى، كما أن الكفاءة داخل المؤسسة هي نتاج مسار تراكمي يزاوج بين التحصيل الأكاديمي والخبرة الميدانية، بما فرض على الإدارة ضرورة التركيز على تعزيز الجوانب الإنسانية في العمل، مع تشجيع التكوين المستمر وتثمين الكفاءات ذات الخبرة لنقل معارفها للأجيال الشابة.

خلاصة الفصل :

ختاماً لهذا الفصل، قدمت الدراسة الميدانية في مركز التكوين المهني والتمهين القرار 02 صورة واقعية عن طبيعة العلاقة بين الظروف المحيطة بالعمل ومستوى أداء العنصر البشري، فمن خلال معالجة البيانات المستخلصة من عينة الموظفين، اتضح أن كفاءة المورد البشري ليست معزولة عن محيطها، بل تتأثر بشكل مباشر بالأبعاد التنظيمية والسلوكية والمادية المتاحة داخل المركز.

وقد سمحت النتائج الإحصائية بالتحقق من الفرضيات المطروحة، حيث أظهرت التحليلات أن توفير بيئة عمل محفزة ومنظمة، تراعى فيها معايير السلامة المهنية والتواصل الإنساني، يؤدي بالضرورة إلى رفع مستوى المهارات والمعارف لدى العاملين، وبهذا نكون قد أجبنا على إشكالية البحث من خلال إثبات أن تطوير كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة يبدأ من تحسين البيئة التي يعملون فيها، بما يفتح الآفاق لوضع توصيات عملية تسهم في الرقي بأداء هذا الصرح التكويني.

خاتمة عامة

في الختام الدراسة التي سعينا من خلالها لتسليط الضوء على بيئة العمل وانعكاساتها على كفاءة الموارد البشرية بمؤسسة التكوين المهني والتمهين - القرارة 02، يمكن القول إن بيئة العمل بمختلف أبعادها التنظيمية، السلوكية، الاتصالية، والوقائية شكلا الحجر الأساس في بناء وصقل كفاءة العنصر البشري، وقد سمحت لنا الدراسة الميدانية بالانتقال من الجانب النظري الذي أطر المفاهيم، إلى الجانب التطبيقي الذي عكس واقع المؤسسة محل الدراسة عبر تحليل آراء الموظفين واختبار فرضيات البحث.

أولا: نتائج اختبار الفرضيات

- قبول الفرضية الرئيسية: أثبتت الدراسة وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على كفاءة الموارد البشرية، حيث ساهمت بيئة العمل في تفسير جزء كبير من تطور أداء الموظفين.
- قبول الفرضيات الفرعية 1، 2، 4، 5: تؤكد وجود تأثير معنوي لكل من الأبعاد السلوكية وهي الأقوى، التنظيمية، الاتصالية، والبيئة الصحية على الكفاءة.
- رفض الفرضية الفرعية الثالثة: أظهرت النتائج عدم وجود تأثير للأبعاد الاقتصادية على الكفاءة، بما ينسجم مع طبيعة المؤسسة كقطاع خدماتي عمومي.
- نتائج فروق الخصائص: تبين وجود فروق في الكفاءة تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، بينما انعدمت الفروق بالنسبة للجنس والعمر.

ثانيا: نتائج الدراسة

- ✓ تتمتع المؤسسة بمناخ سلوكي وإنساني متميز يسوده الاحترام والتعاون، وهو المحرك الأول للكفاءة حاليا.
- ✓ توجد فجوة في جانب التدريب المستمر وتطوير المعارف، حيث تعتمد الكفاءة الحالية على المجهودات الشخصية والخبرات التراكمية أكثر من البرامج المؤسسية.
- ✓ النظام التنظيمي والاتصالي في المؤسسة واضح ومستقر، لكنه يحتاج لتعزيز فيما يخص العدالة في توزيع الأعباء المهنية

ثالثا: توصيات الدراسة

- ✓ ضرورة برمجة دورات تدريبية دورية لتحديث معارف ومهارات الموظفين بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية الحديثة.
- ✓ الاستثمار في تحديث المعدات وتجهيزات السلامة المهنية لتوفير بيئة عمل أكثر أمانا وتحفيزا .
- ✓ ربط الترقية والامتيازات بمستوى التطور في المهارات والمعارف لرفع دافعية الموظفين نحو التعلم الذاتي.

✓ إعادة النظر في آليات توزيع المهام لضمان توازن الجهود بين مختلف الأقسام والمصالح.

رابعاً : آفاق الدراسة

انطلاقاً من هذه الدراسة، نفتح المجال للباحثين مستقبلاً للتطرق للمواضيع التالية:

- أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين بيئة العمل وكفاءة الموارد البشرية.
- دور القيادة الإبداعية في تعزيز الكفاءات المهنية في قطاع التكوين المهني.
- تحديات التحول الرقمي وأثرها على كفاءة الموظفين في المؤسسات العمومية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2016.
2. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة 01، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، سنة 1990.
3. إسماعيل محمد صرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، الطبعة 01، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، سنة 2012.
4. بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
5. حسن خير الدين، تنمية الكفاءات البشرية، دار المسيرة، عمان، 2013.
6. رياض بن صوشة، إدارة الكفاءات البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2024.
7. صلاح بن أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، 2016.
8. عبد الباسط عبد المعطي، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، 2012.
9. عبد الله حسين، ضغوط العمل وآثارها التنظيمية، دار المسيرة، عمان، 2014.
10. علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 2014.
11. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان، 2017.
12. محمد الصيرفي، إدارة الكفاءات، دار الوفاء، الإسكندرية، 2018.
13. محمد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، 2015.

ثانياً: المجلات والدوريات العلمية

1. أبو بكر علي خضر، أثر بيئة العمل على السلامة المهنية، دراسة تطبيقية الأمانة العامة للحكومة - ولاية سنار - جمهورية السودان، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، المجلد 08، جوان 2024، ص 205.
2. أحمد أوجلي عبد الواحد عثمان، (2026)، "الدور الوسيط للإجهاد المهني في العلاقة بين بيئة العمل والأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في انجمينا - تشاد، في الفترة من 2020-2024"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة - جامعة دمياط، مجلد 7، عدد 1.
3. أحمد بونقاب، أهمية بيئة العمل السعيدة في تحسين الأداء التنظيمي - دراسة تحليلية لأفضل أماكن العمل في العالم لعام 2018"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 02، (2019).
4. الفتني، معن بن محمد، "بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية "دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (181)، الجزء الثالث، (2019).
5. مخرافي سعيد، "بيئة العمل في المنظمات: دراسة تحليلية"، مجلة الاتصال الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 02، العدد 03، ديسمبر 2022.
6. منى خالد عكر، "أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي"، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الأول، العدد الحادي عشر، سبتمبر 2020.
7. نبيل سوفي، "أثر بيئة العمل المادية على أداء الموظفين"، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 17، العدد 46، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2017.

ثالثاً: الأطروحات والرسائل الجامعية (مذكرات الماستر والماجستير والدكتوراه)

1. أحمد دروم، "أهمية بيئة العمل الداخلية وأثرها على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، 2016/2015.
2. آدم حيور حسان بوالبعير، "أثر كفاءة الموارد البشرية على الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ميله، الجزائر، 2024/2023.
3. أميمة محمدي، مريم لافي، "علاقة بيئة العمل التنظيمية بالهوية المهنية: دراسة ميدانية على عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة الوادي"، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، الجزائر، السنة الجامعية 2023/2022.
4. حرز الله محمد لخضر، المنطلقات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.
5. حدو، نورة، "بيئة العمل والفعالية التنظيمية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية لتصفية الدم بتيارت"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع (تخصص: تنظيم وعمل)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون تيارت، 2023.
6. زيتوني آسيا، وحمدي سعاد، "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة بمؤسسة صناعة العتاد الفلاحي ببلدية سيدي بلعباس - ولاية عين تموشنت"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير موارد بشرية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت، معهد العلوم الاقتصادية، التسيير، والمحاسبة، 2020-2019.
7. كويحل منصور وطبعان عماد، "علاقة بيئة العمل بتحسين أداء العمل، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن جيجل"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2018-2019.
- 8.
9. مايا رحاب دحان، "تسمة فيتوب: دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفايات البشرية"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قائمة، 2023/2022.
10. المشوط، محمد سعد فهد، "أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011م.
11. المرهون نسرين، "توجه جديد في إدارة الموارد البشرية و مدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009.
12. يوسماحة بنوة، "بيئة العمل وتأثيرها على أداء العمال في المؤسسة: دراسة ميدانية على عينة من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية - مؤسسة سونلغاز"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع التنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة غرداية، السنة الجامعية 2024 / 2023.
13. رابعاً: المطبوعات والتقارير العلمية
14. بركة بلقاسم، محاضرات في مقياس الهندسة الوظيفية، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة ماستر علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2019/2018.

قائمة الملاحق



جامعة غرداية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات



استبيان

السلام عليكم ،تحية طيبة

أخي الفاضل وأختي الفاضلة....

في إطار تحضير مذكرة التخرج لنيل شهادة الليسانس في تخصص اقتصاد تسيير المؤسسات بجامعة غرداية، أقوم بإجراء دراسة ميدانية حول موضوع: "بيئة العمل وانعكاسها على كفاءة الموارد البشرية".

أضع بين أيديكم هذه الاستمارة، آمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلتها وذلك بوضع اشارة (X)، حيث أن آرائكم وخبرتكم الميدانية هي التي ستعطي للدراسة قيمتها العلمية وتساهم في الوصول إلى نتائج واقعية تخدم أهداف هذا البحث.

شاكرا لكم حسن تعاونكم ودعمكم لمسيرتي العلمية.

السنة الجامعية: 2026/2025

البيانات الشخصية :

| | | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | انثى | <input type="checkbox"/> | نكر | الجنس |
| <input type="checkbox"/> | من 31 الى 39 سنة | <input type="checkbox"/> | اقل من 30 سنة | العمر |
| <input type="checkbox"/> | اكثر من 51 سنة | <input type="checkbox"/> | من 40 الى 50 | |
| <input type="checkbox"/> | من 6 الى 10 سنوات | <input type="checkbox"/> | اقل من 5 سنوات | سنوات الخبرة |
| <input type="checkbox"/> | اكثر من 16 سنة | <input type="checkbox"/> | من 11 الى 16 سنة | |
| <input type="checkbox"/> | دراسة عليا | <input type="checkbox"/> | جامعي | المؤهل العلمي |
| <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | ثانوي | |

| البيان | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| البعد الاول : الابعاد التنظيمية | | | | | |
| تعتمد المؤسسة على نظام واضح ودقيق, لتنظيم العمل بين مختلف الأقسام. | | | | | |
| يتم توزيع المهام داخل المؤسسة بطريقة منظمة وعادلة حسب تخصص العمل | | | | | |
| تساهم القوانين والإجراءات الداخلية للمؤسسة في تحسين سير العمل | | | | | |
| البعد الثاني : السلوكية | | | | | |
| يسود التعاون وتبادل الاحترام بين الموظفين داخل المؤسسة. | | | | | |
| تؤثر القيادة الإدارية بشكل إيجابي على سلوك العاملين | | | | | |
| يتم تحفيز الموظفين على الالتزام والانضباط في العمل. | | | | | |
| البعد الثالث : الابعاد الاقتصادية | | | | | |
| تسعى المؤسسة إلى تحقيق كفاءة عالية في استخدام الموارد. | | | | | |
| تعمل المؤسسة على تقليل التكاليف الناتجة عن الأخطاء أو الحوادث | | | | | |
| تساهم سياسات المؤسسة في تحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح. | | | | | |
| البعد الرابع : الابعاد الانسانية | | | | | |
| تهتم المؤسسة براحة الموظفين وظروف عملهم. | | | | | |
| تقدم المؤسسة الدعم للموظفين في الحالات الصعبة (مثل الإصابات). | | | | | |
| تحرص المؤسسة على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظف. | | | | | |
| البعد الخامس : بيئة العمل الصحية والوقائية | | | | | |
| تحرص المؤسسة على التحديث المستمر لإجراءات السلامة. | | | | | |
| توفر المؤسسة معدات وتجهيزات حديثة وأمنة تسهم في حماية العاملين | | | | | |
| يتم تدريب الموظفين بشكل دوري على أساليب الوقاية والسلامة المهنية | | | | | |

| | | | | | البعد الاول :المعرفة |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | يملك الموظفون معارف كافية تساعد على أداء مهامهم بفعالية. |
| | | | | | تسعى المؤسسة إلى تطوير معارف العاملين بشكل مستمر . |
| | | | | | يتمكن الموظفون من استغلال المعلومات المتاحة وتوظيفها في العمل. |
| | | | | | البعد الثاني:المهارة |
| | | | | | يتمتع الموظفون بالمهارات اللازمة لتنفيذ مهامهم بكفاءة. |
| | | | | | يستطيع العاملون تطبيق معارفهم بشكل عملي في بيئة العمل. |
| | | | | | تسعى المؤسسة إلى تنمية مهارات الموظفين من خلال التدريب المستمر . |
| | | | | | البعد الثالث : السلوكيات |
| | | | | | يساهم الموظفون في خلق جو عمل تعاوني واحترام متبادل |
| | | | | | يظهر العاملون روح المسؤولية والالتزام أثناء أداء مهامهم. |
| | | | | | يتحلى الموظفون بسلوكيات مهنية إيجابية داخل بيئة العمل. |