

جامعة قاصدي مرباح . ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
فرع: علوم التسيير
التخصص : تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
بعنوان:

أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري

دراسة عينة من المؤسسات ص و م في صناعة الآجر. تماسين

من إعداد الطالبة : سعاد لحول
نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 23 / 05 / 2016.

أمام اللجنة المتكونة من السادة :

- الأستاذ / دبون عبد القادر (أستاذ محاضرة - ب - جامعة قاصدي مرباح . ورقلة) رئيسا.
- الأستاذ / بوخلوة باديس (أستاذ محاضر - ب - جامعة قاصدي مرباح . ورقلة) مشرفا ومقرر .
- الأستاذ / مولاي محمد لخضر(أستاذ محاضر - ب - جامعة قاصدي مرباح . ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية 2015/2016



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
فرع: علوم التسيير
التخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
بعنوان:

أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري

دراسة عينة من المؤسسات ص و م في صناعة الآجر. تماسين

من إعداد الطالبة: سعاد لحول

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2016 / 05 / 23.

أمام اللجنة المتكونة من السادة:

- الأستاذ / دبون عبد القادر (أستاذ محاضرة - ب - جامعة قاصدي مرباح - ورقلة) رئيسا.
- الأستاذ / بوخلوة باديس (أستاذ محاضر - ب - جامعة قاصدي مرباح - ورقلة) مشرفا ومقرر.
- الأستاذ / مولاي محمد لخضر (أستاذ محاضر - ب - جامعة قاصدي مرباح - ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية 2016/2015

الإهداء

إلى من أوصاني بهما القرآن إلى أعلى ما أملك في الدنيا إلى التي حملتني وهنا ووضعتني وهنا
وأرضعتني عذب الحنان وصفاء الحب وخالص العطاء، إلى من كانت شمعة تنير دربي إلى من كانت
تسقينني دعاء أو عطاء العون حتى وصلت إلى أسمى المراتب " أمي "

إلى سندي ودعمني في مشواري الذي علمني حب الخير والاعتماد على النفس الذي جعلني أعرف معنى
التحدي والنجاح الذي آمل دوما أن يراني في الطليعة إليك " أبي "
إلى جدي وجدتي أطال الله عمرهما

إلى قرة عيني أختوتي الأجزاء: نور، منال، شفاء، عماد، بلال، فؤاد، هيثم، محمد، بلخير، عبد
الرحيم وزوجته أميرة، كلثوم وابنيها عبد النور وأروى وزوجها، وإلى كل أصدقاء الدرب: أمال، وردة،
جهاد، سمية، صافية، إحسان، زينب، وإلى زوجة جدي إلى كل أخوالي وخالاتي وأبنائهم وإلى
عماتي وأعمامي وأبنائهم وإلى كل عائلة "لحول"

وأهديه بالأخص إلى زوجي " أحمد " و إلى حماتي و زوجها حفظهما الله، وأخوات زوجي وأسلافي
وأخيرا وليس آخرا كل من أحبني ومد لي يد العون وساعدني ولو بكلمة إلى كل من افتكره قلبي ولم
يلفظه قلبي.

شكر و تقدير

ربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك أحمدك حمدا

كثيرا طيبا مباركا فيه، إذ وفقني لإتمام هذا العمل و يسرت لي

الأمر العسير . أرجو اللهم أن تتقبل مني هذا العمل و أنت راضي عني .

الشكر ترجمان النية و لسان الطوية و شاهد إخلاص و عنوان الاختصاص

أتقدم بخالص شكري إلى من كان سندي بجهده ،أستاذي بعلمه ،إلى من لم ييخل

عليا بنصائحه و توجيهاته إلى أستاذي و مشرفي بوخلوة باديس .

و إلى أعضاء لجنة المناقشة كل واحد باسمه .

و إلى كل الأساتذة و اخص بالذكر الأستاذ حجاج عبد الرؤوف .

و إلى جميع عمال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة خاصة عبد الباقي

عزيزي .

كما لا ننسى جزيل الشكر إلى كل الأصدقاء وزملاء (دفعة تسيير مؤسسات صغيرة

ومتوسطة 2016)

و إلى كل من ساندني و لو بكلمة و اطلب من الله أن يثبت أجورهم .

سعاد

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمدينة تماسين ولاية ورقلة، استخدم الباحث الإستبانة لجمع المعلومات، و اقتضت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، بحيث بلغ تعداد عينة الدراسة (150) مفردة، و تم تحليل البيانات الواردة في الإستبانة عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار المتعدد و البسيط، و خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن مستوى ملائمة المناخ التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة سائد بدرجة متوسطة نسبيا وأن مستوى الأداء البشري فيها منخفض، و أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي بأبعاده (بناء الهيكل التنظيمي، توجيه الأداء، تنمية العنصر البشري، المشاركة في صنع القرار، نمط الاتصال، نمط القيادة، الحوافز) و أداء المورد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، حيث بلغت القوة التفسيرية للانحدار (0.781)، في حين بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات الدراسة في العلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء المورد البشري تعزى للمتغيري الجنس والمستوى التعليمي، وقد أوصت الدراسة بضرورة استيعاب مفهوم المناخ التنظيمي كمفهوم سلوكي من قبل القيادات الإدارية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة باعتباره مرتكزا هاما في تعزيز أداء مواردها البشرية .

الكلمات المفتاحية : مناخ تنظيمي، أداء مورد بشري، مؤسسات صغيرة ومتوسطة .

Abstract

The study aimed to know the effect of Organizational climate the human resource performance in a sample of SMEs in Timacin State.

The researcher received(120) questionnaires out of a total of(150) distributed questionnaires; the data were analyzed by using the statistical package for social sciences (Spss). Depending on the means, standard deviation, correlations coefficient, multiple regression and Simple regression.

The study concluded with the following results:

There is a statistically significant relationship between Organizational climate and human resource performance in SMEs as regression(0.781).There are statistically significant differences between Organizational climate and human resource performance according to age and Educational level

Finally, the study recommended the necessity to adopt the concept of Organizational climate as a behavioral concept by the management leaders in SMEs .

Keywords : Regulatory climate , human resource performance,. Small and medium-sized enterprises .

قائمة المحتويات

الصفحة	اليــــــــــــــــان
V	الإهداء
VI	الشكر
VII	ملخص الدراسة
VIII	قائمة المحتويات.....
IX	قائمة المختصرات
IX	قائمة الأشكال
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الملاحق
أ - هـ	مقدمة
	الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للمناخ التنظيمي وأداء المورد البشري
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي وأداء المورد البشري.....
3	المطلب الأول: عموميات حول المناخ التنظيمي.....
7	المطلب الثاني :.. أداء الموارد البشرية.....
11	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
11	المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة (عربية و أجنبية)
16	المطلب الثاني : المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية
18	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - بتماسين
20	تمهيد
21	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة
21	المطلب الأول : طريقة الدراسة
26	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
29	المبحث الثاني: النتائج و المناقشة
29	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة
41	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة (المناقشة)
52	خلاصة الفصل.....
54	خاتمة
59	المراجع

65	الملاحق
78	الفهرس

قائمة المختصرات

الرقم	المختصر	اسم المختصر
01	STB	مؤسسة تماسين للأجر
02	SBMT	مؤسسة الأجر العصري تماسين
03	SPMC	مؤسسة إنتاج مواد البناء
04	م ص م	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1 . 1	معايير تقييم أداء الموارد البشرية.....	11

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1 . 1	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	17
1 . 2	مجتمع الدراسة	22
2 . 2	توزيع عينة الدراسة	22
3 . 2	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس	23
4 . 2	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير السن	23
5 . 2	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	24
6 . 2	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في العمل	24
7 . 2	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية.....	25
8 . 2	العبارات التي تقيس أبعاد المناخ التنظيمي	27
9 . 2	العبارات التي تقيس أداء المورد البشري	27
10 . 2	معامل الثبات الكلي للاستبانة	28
11 . 2	مقياس ليكارت الثلاثي	29
12 . 2	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعدها طبيعة بناء الهيكل التنظيمي.....	30
13 . 2	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعدها تنمية العنصر البشري.....	30
14 . 2	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعدها الحوافز	31

31	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء نمط القيادة.....	15.2
32	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء نمط الاتصال.....	16.2
32	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء نظم وإجراءات العمل	17.2
33	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء توجيه الأداء	18.2
33	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء المشاركة في صنع القرار	19.2
34	متوسطات أبعاد المناخ التنظيمي.....	20.2
34	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء الجودة	21.2
35	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء الكفاءة والفعالية	22.2
35	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء التدريب	23.2
36	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء الحوافز	24.2
36	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء الإبداع	25.2
36	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء المشاركة في اتخاذ القرار	26.2
37	متوسطات أبعاد أداء المورد.....	27.2
37	الارتباط الخطي المتعدد لأبعاد مناخ التنظيمي وأداء المورد البشري	28.2
38	تحليل تباين خط الانحدار المتعدد بين المتغيرات	29.2
38	دراسة معاملات خط الانحدار المتعدد بين أبعاد المناخ التنظيمي وأداء المورد البشري	30.2
39	الارتباط الخطي البسيط لأبعاد مناخ التنظيمي وأداء المورد البشري	31.2
39	تحليل تباين خط الانحدار البسيط بين المتغيرات	32.2
40	دراسة معاملات خط الانحدار البسيط بين أبعاد المناخ التنظيمي وأداء المورد البشري	33.2
40	اختبار T-Test ومتغير الجنس.....	34.2.
40	اختبار ANOVA ومتغير السن.....	35.2
40	اختبار ANOVA ومتغير المستوى التعليمي.....	36.2
40	. اختبار ANOVA ومتغير سنوات الخبرة.....	37.2
41	اختبار ANOVA ومتغير الوظيفة الحالية.....	38.2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
65	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	01
66	استمارة الاستبيان	02
69	معامل الثبات لبعء طبيعة بناء الهيكل التنظيمي	03
69	معامل الثبات لبعء تنمية العنصر البشري.....	04
70	معامل الثبات لبعء الحوافز.....	05
70	معامل الثبات لبعء نمط القيادة.....	06
70	معامل الثبات لبعء نمط الاتصال.....	07
70	معامل الثبات لبعء نظم وإجراءات العمل.....	08
70	معامل الثبات لبعء توجيه الأداء.....	09
71	معامل الثبات لبعء المشاركة في صنع القرار.....	10
71	معامل الثبات لأداء الموارد البشرية	11
71	اختبار طبيعة التوزيع.....	12
72	اختبار T-Test ومتغير الجنس.....	13
73	اختبار ANOVA ومتغير السن.....	14
74	اختبار ANOVA ومتغير المستوى التعليمي.....	15
75	اختبار ANOVA ومتغير سنوات الخبرة.....	16
76	اختبار ANOVA ومتغير الوظيفة الحالية.....	17

مقدمة

توطئة

احتلت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الآونة الأخيرة الصدارة و تميز بأهمية بالغة و تجلت أهميته في بعث التنمية المحلية، مما جعل هذه المؤسسات في صراع مع البقاء و التطور الذي يعتمد على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة مما يضمن لها ميزة تنافسية، وهذا ما يتطلب جهد إداري متناسق قادر على مواكبة التغيرات الحاصلة .

ويعتبر المورد البشري في المنظمات موردا من أهم أصول المؤسسة التي تمتلكه، فلا يمكن تحقيق أهدافها بدون هذا المورد، فالمؤسسة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة والتي لا تستطيع لوحدها أن تزدهر إلا بمساعدة القوى العاملة، ولهذا فإن هذه الأخيرة تعمل على الاستفادة من مواردها البشرية وتطويرها والذي ينعكس على جودة أداء الأفراد بغرض الوصول إلى تحقيق أهدافها.

وفي إطار السعي إلى تحسين أداء الأفراد العاملين تسعى المؤسسات إلى توفير مناخا تنظيميا مناسباً يساعد على القيام بالعمل على أكمل وجه، حيث أن المناخ التنظيمي يعبر عن الظروف والتغيرات الداخلية للمنظمة باعتباره من متطلبات الوظيفة ولا بد من الارتقاء به ليكون محفزاً للأفراد ومكتشفاً لطاقتهم وإبداعات الموارد البشرية. ومن أنجع طرق النجاح لأي مؤسسة هو توفرها على أفراد قادرين على القيام بكافة الأنشطة بكفاءة و فعالية و خلق مناخ تنظيمي مناسب.

أولاً: إشكالية الدراسة

انطلاقاً من الاهتمام المتزايد بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و البحث على ما يدعمها لتقوية نشاطها في ظل الظروف البيئية المعقدة.

يمكننا طرح الإشكالية التالية: ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري في عينة المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة في صناعة الآجر بتماسين؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

✓ ما هو مستوى المناخ التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وما هو مستوى أداء المورد البشري فيها (محل

الدراسة)؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على أداء المورد البشري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (محل

الدراسة) ؟

✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول أداء المورد البشري تعزى إلى المتغيرات

الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الحالة العائلية)؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة والأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

1. هناك مستويات مرتفعة من ملائمة المناخ التنظيمي وأداء المورد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة .
2. يؤثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري من خلال أبعاده حيث كلما زادت ملائمة المناخ التنظيمي كلما زاد أداء المورد البشري .

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول أداء المورد البشري تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية) .

ثالثا: أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

- 1- التعرف على مستوى المناخ التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة ؛
- 2- التعرف على مستوى أداء المورد البشري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة؛
- 3- الكشف عن وجود أثر للمناخ التنظيمي على أداء المورد البشري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة ؛
- 4- التعرف عما إذا كانت هناك فروقات في تصور أفراد عينة الدراسة حول أداء المورد البشري.

رابعا: أهمية الدراسة

تتحلى أهمية الدراسة في جانبين هما:

❖ من الجانب النظري :

1- تبرز أهمية هذه الدراسة كونها تكشف العلاقة بين بعدين مهمين في حياة المؤسسات ألا وهما المناخ التنظيمي و أداء المورد البشري .

2- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال مساعدة صانعي القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من التعرف على العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي للعاملين بها و كذا أثر ذلك على أدائهم الوظيفي.

❖ من الجانب التطبيقي:

تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من المؤسسات المهمة في الدولة، و تتجلى أهميته في مساهمته الفعالة في التنمية الاقتصادية، حيث أن المناخ التنظيمي للعاملين بهذا القطاع ستنعكس على أدائهم ككل، الأمر الذي سينعكس بصورة أخرى على الأداء التنظيمي لهذه المؤسسات ومنه على الأداء الاقتصادي للدولة و بالتالي تحقيق الرفاهية للفرد و المجتمع.

خامسا: مبررات اختيار الموضوع : تكمن مبررات اختيار الموضوع إلى مبررات موضوعية وأخرى شخصية.

المبررات الموضوعية: تتمثل المبررات الموضوعية فيما يلي:

1. التعرف على أهمية المناخ التنظيمي لدى المورد البشري؛
2. الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني كونه يساعد الإدارة في الكشف عن الفروق الفردية بين الأفراد بالمؤسسة و يعرفهم بأوجه الشبه بينهم وحاجتهم المادية و النفسية و الاجتماعية؛
3. إبراز أهمية تقييم أداء المورد البشري في المؤسسات و انعكاس ذلك على باقي المتغيرات الاجتماعية.

المبررات الشخصية: تتمثل المبررات الذاتية فيما يلي:

1. للموضوع علاقة مباشرة مع التخصص العلمي ؛
2. ميلتي الطبيعي للبحث والاستطلاع في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
3. وعيي بقيمة وأهمية الموضوع؛
4. المساهمة في إثراء العمل حول سبل تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

سادسا: المنهج المستخدم في الدراسة : يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث

وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو

موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها. و بغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث يتم الاعتماد على المنهجين التاليين:

- أ. **المنهج الوصفي التحليلي**: الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها كما تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات.
- ب. **المنهج الإحصائي**: الذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات.

سابعا : نموذج الدراسة

1- النموذج اللفظي :

يتكون موضوع الدراسة من متغيرين وهما :

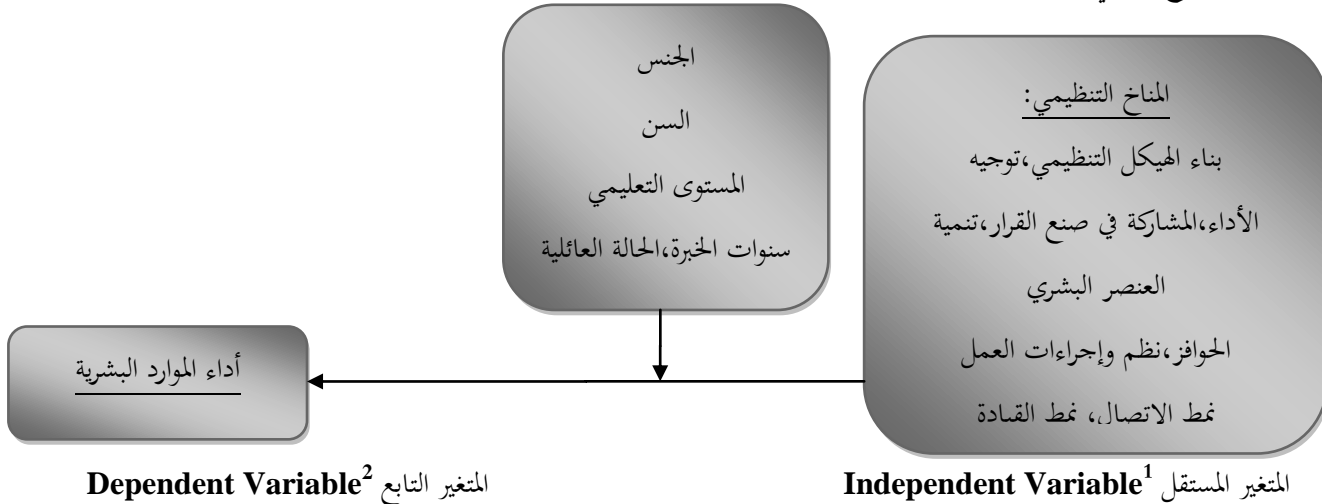
متغير المستقل وهو المناخ التنظيمي بأبعاده (طبيعة بناء الهيكل التنظيمي، تنمية العنصر البشري، الحوافز، نمط القيادة، نمط الاتصال، نظم وإجراءات العمل، توجيه الأداء، المشاركة في صنع القرار).

ومتغير التابع وهو أداء المورد البشري بأبعاده (الجودة، الكفاءة والفعالية، التدريب، الإبداع، المشاركة في اتخاذ القرار).

كما تعتمد على مجموعة من المتغيرات الديمغرافية وهي (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية).

المتغيرات الوسيطة Mediating variable

2- النموذج البياني:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة .

ثامنا: حدود الدراسة

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي :

الحدود المكانية: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مدينة تماسين ورقلة(مؤسسة STB,مؤسسة SBMT,مؤسسة SPMC).

تاسعا: مرجعية الدراسة

تم الاعتماد على مجموعة من المراجع الأجنبية و العربية بمختلف أنواعها .

عاشرا: هيكل الدراسة

سنحاول في الفصل الأول التعرض لمبحثين أساسيين و هما :

في المبحث الأول يتم التطرق إلى كل من مفاهيم المناخ التنظيمي ثم أداء الموارد البشرية والعوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي (بناء

الهيكل التنظيمي، توجيه الأداء، المشاركة في صنع القرار، تنمية العنصر البشري، التدريب، الحوافز، نمط الاتصال، نمط القيادة) .

❖ و في المبحث الثاني يتم التطرق للدراسات السابقة التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي وأداء الموارد البشرية .

سنحاول في الفصل الثاني التعرض لمبحثين أساسيين وهما :

❖ في المبحث الأول يتم التطرق لمنهجية الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة .

❖ وفي المبحث الثاني يتم عرض النتائج واستخراج الاستنتاجات .

حادي عشر : صعوبات الدراسة

. صعوبة في استرجاع استبيانات الدراسة .

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

للمناخ التنظيمي وأداء

المورد البشري

تمهيد :

لقد استحوذ موضوع المناخ التنظيمي على اهتمام كبير ومتزايد في مجال الإدارة وبعض العلوم الأخرى ونتج عن ذلك ظهور الكثير من الأبحاث المتعلقة بمفهوم المناخ التنظيمي للمورد البشري و معرفة الأسباب التي تؤدي إلى تحقيق أهداف الخاصة وكذا أهداف عمله بطريقة تكاملية متفاعلة .

فالمؤسسة تسعى إلى اكتساب مناخ تنظيمي عال من خلال(بناء الهيكل التنظيمي، توجيه الأداء، المشاركة في صنع القرار، تنمية العنصر البشري، الحوافز، نمط الاتصال، نمط القيادة، نظم وإجراءات العمل) مما يدفع بها إلى تحقيق أداء فردي وجماعي متميز يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها .

لذلك سنحاول في هذا الفصل التعرض لمبحثين أساسيين وهما :

❖ في المبحث الأول سيتم التطرق إلى كل من مفاهيم المناخ التنظيمي و محدداته (بناء الهيكل التنظيمي، توجيه الأداء، المشاركة في صنع القرار، تنمية العنصر البشري، الحوافز، نمط الاتصال، نمط القيادة، نظم وإجراءات العمل)، ثم أداء الموارد البشرية.

❖ وفي المبحث الثاني سيتم التطرق للدراسات التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي ومستوى أداء المورد البشري .

المبحث الأول: الإطار النظري للمناخ التنظيمي وأداء المورد البشري:

تهدف الدراسة إلى إظهار العلاقة بين المناخ التنظيمي و أداء المورد البشري، و فيما يلي استعراض المتغيرات و العلاقة بينهما .

المطلب الأول:عموميات حول المناخ التنظيمي

أولا : مفهوم المناخ التنظيمي وأهميته.

1-المفهوم

لقد تعددت تعريفات المناخ التنظيمي وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء و الباحثين مفهوم المناخ التنظيمي وهناك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد للمناخ التنظيمي و منها:

يعرف المناخ التنظيمي على أنه " مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب والسياسات التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات"¹.

عرفه القريوتي:"المناخ التنظيمي هو مجموعة من خصائص البيئة الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم"².

وعرفه (**Litwin and Stringer**) بأنه: " كمجموعة من الخصائص القابلة للقياس ببيئة العمل المباشرة وغير المباشرة بالموظفين الذين يعملون داخل البيئة التنظيمية والتي تؤثر عليهم وتخفز سلوكهم"³.

وعرفه **خضير كاظم حمود آخرون**: " بأنه عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل

¹ دراسة سندس رضويي خوين "علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي" دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد30،سنة 2013 ،ص237.

² ش القريوتي محمد قاسم،السلوك التنظيمي،دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة الأردن، 2009،ص169.

³ Pelin kanten ,funda Er Uiker, **The Effect of Organizational Climate on Counterproductive Behaviors:An Empirical Study on The Employees of Manufacturing Enterprises**,The Macrotheme Review2(4), Summer,2013,p146.

المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة. فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في المنظمة ويؤدي إلى التحفيز أو الإحباط لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد".¹

عرفه فورهند وجلمر (forhand and Gelmer): "المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات والعاملين فيها".²

يركز هذا التعريف على أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تميز وتصف المنظمة وتفرق بينها وبين منظمة أخرى وما يترتب عليها من تأثير على سلوك كل من المنظمات والعاملين فيها.

ويمكننا من خلال هذا التعريف فهم المناخ التنظيمي على أنه:

مجموعة من الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل والتي يدركها العاملون من خلالها، ويتأثر سلوكهم بها، تتصف بدرجة الثبات النسبي، ويمكن من خلالها التمييز بين منظمة وأخرى، وهو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية، يتأثر بنوعية القوى البشرية العاملة به، تتضمن هذه الخصائص: الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، النمط القيادي، المشاركة في صنع القرار، الحوافز...

2- الأهمية

تكمن أهمية المناخ التنظيمي بالآتي:

- ✓ تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة و إدراكه لها.³
- ✓ تحقيق فاعلية المنظمة من خلال تأثيراته في الرضا والأداء الوظيفي للأفراد.⁴

¹ خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى الأردن، 2009، ص258.

² شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010/2009، ص5.

³ ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة - مدينة الرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004، ص17.

⁴ أبان عثمان عبد الرزاق، ناخي عبد الستار محمود، تقويم المناخ التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد2، العدد1، سنة2012، ص07.

- ✓ يكتسب المناخ التنظيمي أهمية كبيرة نظرا لتأثيراته المباشرة وغير المباشرة في جميع أنشطة المنظمة ووظائفها وفعاليتها فيما يتعلق بالأفراد وكذلك التأثير الواضح له في مختلف أعمال المنظمات سواء المتعلقة بأعمالها وتحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة المحيطة به، إذ يمكن تسخير المناخ التنظيمي من أجل بناء بيئة ملائمة للإبداع وتحقيق الأهداف¹.
- ✓ المناخ التنظيمي له دور مهم في التأثير في المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ ببناء السلوك الوظيفي والأخلاقي وبلورتهما للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل القيم والاتجاهات التي يحملونها وتعديلها².

ثانيا: محددات المناخ التنظيمي

تحدد أبعاد المناخ التنظيمي في الآتي:

- 1- **طبيعة بناء الهيكل التنظيمي:** وهو نمط أحداث الأقسام والإدارات والذي يدل على المستويات الإدارية المختلفة، ويبين نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات، فالهياكل التنظيمية المرنة تتيح للعاملين فرص المشاركة والإبداع وأما الغير مرنة فهي لا تتيح فرص التأقلم للمتغيرات ولا تعترف بالتنظيمات غير الرسمية ولا تتعامل معها³.
- 2- **توجيه الأداء:** يعتبر التوجيه من الوظائف الإدارية الأساسية التي يجب أن يمارسها المدير على الأفراد العاملين لتحسين مستوى أدائهم. فالتوجيه بمعناه العام هو عبارة عن إصدار إرشادات للموظفين الذين يعملون بمعية المدير في التنظيم وهذه الإرشادات قد تكون عامة أو تفصيلية تتعلق بكيفية إنجاز الأعمال والمهام التي يكلفون بها بغية تحقيق أهداف المنظمة⁴.

¹ أثر حسو إسحاق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، جامعة تكريت - كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 26، سنة 2012، ص 97.

² تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين (دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد - 28 العدد الثاني 2012 - ص 268.

³ محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة، غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2002، ص 13.

⁴ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 259.

3- المشاركة في صنع واتخاذ القرارات: ويقصد بالمشاركة بأنها عملية منح الأفراد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة

فرصة المشاركة في عمليات صنع القرارات الخاصة بالأعمال التي تمارس من قبلهم، ولأغراض البحث يقصد بها تهيئة المعلومات وصناعة البدائل المتاحة لاختيار أفضلها¹.

4- تنمية العنصر البشري: يقصد بتنمية العنصر البشري زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرة للقوى العاملة القادرة على العمل

في جميع المجالات والتي تم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.²

5- نمط الاتصال: الاتصالات هي الوسيلة أو الوسائل أو النظم التي يتم من خلالها نقل المعلومات بين مختلف مستويات

المنظمة الإدارية صاعدة أو نازلة أو متوازنة، فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات والأفكار والشكاوي والتقارير التي يرفعها منسوبي الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى. وقد تكون مكتوبة أو شفوية، مع اختلاف الوسائل التي تتم بها.³

6- نمط القيادة: يعتبر نمط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ، إذ أن القيادة وأمطها تؤثر

بشكل كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة والفرد على حد سواء، ويكمن جوهر القيادة في امتلاك القائد من خلال موقعه القيادي القدرة التأثيرية على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف.⁴

7- الحوافز: تعرف الحوافز في الأدبيات الإدارية والسلوكية بأنها "مجموعة من المؤثرات الخارجية تستهدف إثارة الدوافع الداخلية

للفرد التي من شأنها أن توجه السلوك الإنساني التي تشبع تلك الحاجات والرغبات"⁵

¹ أحلام حميد نعمه الجنابي، مجالات المناخ التنظيمي في الجامعة وتأثيرها في المجتمع من وجهة نظر تدريسي جامعة القادسية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد 22، جامعة بابل 2015، ص 431.

² ناصر محمد إبراهيم السكران، مرجع سبق ذكره، ص 48-49.

³ مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارات منطقة مكة المكرمة، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية الأمنية، 2010، ص 32.

⁴ إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، قسم الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية - غزة، بدون سنة، ص 16.

⁵ محمد ناصر إسماعيل الأستاذ المساعد نبيل ذنون حاسم ، رنا ناصر صبر، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الثلاثون، سنة 2012، ص 216.

8- نظم وإجراءات العمل: إن نظم وإجراءات العمل هي النظم والإجراءات التي تنظم طبيعة العمل الموجود بالمنظمة وتنسق جميع الأعمال من أصغرها إلى أكبرها، وكيفية تعامل الأقسام بينها وبين بعضها البعض بالشكل الذي يؤدي إلى تسهيل إنجاز المهام وتحقيق أهداف المنظمة.¹

المطلب الثاني : أداء الموارد البشرية :

أولاً: مفهوم أداء المورد البشري .

لقد اختلف الباحثون و الكتاب حول إعطاء مفهوم موحد لأداء الموارد البشرية، و فيما يلي عرض لأهم التعاريف .

"الأداء لغة يقابل اللفظ اللاتينية performance والتي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية performer التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه" وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس petit larousse.²

وهو النتائج العملية والانجازات أو ما يقوم به الأفراد من الأعمال أو تنفيذ الأعمال.³

ويعتبر الأداء الوظيفي عنصراً من عناصر الإنتاجية ، وهو يختص بالجانب الإنساني.⁴

ومن خلال التعاريف يمكن أن نعطي تعريفاً شاملاً لأداء الموارد البشرية هو ما يصدر عن العامل أثناء قيامه بعمله من

أجل تحقيق متطلبات الوظيفة التي يشغلها مقابل ما يتقاضاه من عائد مادي و معنوي، و يمكن تحديد الأداء من خلال النتائج

المتحصل عليها في أي ميدان عمل عن طريق كمية الإنتاج ونوعيتها، السرعة و الدقة في العمل، وكذا السلوك الوظيفي

والشخصية التي يتصف بها الفرد العامل أثناء تأديته لعمله.⁵

¹ خالد أحمد الزوان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسة والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية الأمنية، 2006 سنة، ص 18.

² مزهودة عبد المللك. الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم. مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة 2010، ص 86.

³ زاوي صورية، تومي ميلودة، دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم الأداء البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الأدب و العلوم الاجتماعية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2010، ص 08.

⁴ حبيب سميج حوام ، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شبكة الجزيرة الفضائية، الأطروحة التحضيرية في ماجستير إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص 18.

⁵ مخلف رايح ، مخلف رايح . نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية. مذكرة ماجستير غير منشورة ، تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و علوم تجارية ، جامعة احمد بوقرة بومرداس ، 2007، ص 03.

ثانيا : أبعاد أداء الموارد البشرية

وسيتم التطرق إلى كل من الإبداع، الكفاءة و الفعالية، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار و الجودة .

1- الإبداع : يعرف الإبداع بأنه "اكتشاف فكرة جديدة من قبل الأفراد، أي أن الفرد المبدع هو الذي يحقق إنجازات معينة وفي مجال ونشاط معين".¹

و يعرف أيضا حسب (MYERS et MARQUISE) على أنه: "نشاط مركب ومعقد يبدأ بفكرة جديدة وينتهي بإيجاد حل للمشكلة، وعليه تكون النتيجة الحصول على عناصر جديدة ذات قيمة اقتصادية واجتماعية"².

2- التدريب : يعرف التدريب على أنه: "عملية مستمرة ومخططة تهدف إلى مساعدة الفرد في دراسة وتعلم كيف يؤدي الأعمال التي يقوم بها بكفاءة وفعالية وكما انه يمثل عملية إعداد الفرد كي يتمكن من تأدية الأعمال التي يتوقع منه أداؤها مستقبلا".³

ويعرف التدريب أيضا بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنشأة التي تعمل فيها.⁴

3- المشاركة في اتخاذ القرارات: هي ذلك الترتيب التنظيمي الذي يسمح لجميع العاملين في المنظمة بالاشتراك الفعلي في إدارة المشروع بحيث يكون ذلك عن رغبة حقيقية من جانب العاملين في الحصول على المشاركة وفي نفس الوقت عن استعدادهم لتحمل مسؤوليات تلك المشاركة.⁵

¹ برك نعمة، براينيس عبد القادر، متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية، بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة مستغانم، ص02.

² نصيرة قوريش، الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، ص03.

³ سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، الطبعة الأولى، ص2011، ص26.

⁴ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان . الأردن، الطبعة الثالثة، 2004، ص232.

⁵ زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص99.

4 - الكفاءة و الفعالية : تعني الكفاءة الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة بينما الفعالية وتشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال.¹

5- الجودة : وهي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته، ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه.²

وعرفت الجمعية الأمريكية على أنها: "مجموعة من الخصائص والسمات للمنتج أو الخدمة التي تعتمد في قدرتها على إشباع حاجات محددة"³

وتعرف أيضا على أنها " مجموعة من الخصائص والمتطلبات المرغوبة من قبل الزبون والتي ترضي رغباته أو تتفوق عليها"⁴ فيعرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي : هي أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء.⁵

6- الحوافز: و تعرف الحوافز أيضا بأنها تلك الفوائد التي يتحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتمييزه في الأداء عن الآخرين وهو إكساب الأفراد مستوى الثقة بالنفس من خلال التشجيع المادي والمعنوي للوصول إلى الإحساس النفسي التي يجب أن تكون عليه، وذلك للوصول إلى بذل جهد زائد.⁶

ثالثا : تقييم أداء الموارد البشرية :

1.1 (تعريف تقييم الأداء: ورد لتقييم أداء الموارد البشرية عدة تعاريف منها :

¹ العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة الجزائر، مجلة الباحث - عدد 10، 2012، ص 323.

² مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2012، ص 57.

³ مناصرة رشيد، الكفاءات البشرية وأهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة ورقلة، 2013، ص 03-04.

⁴ سمير كامل الخطيب، رنا حمزة سلمان، دور ثوابت (Crosby) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة في الشركة العامة للإسمنت العراقية، مجلة جامعة بابل العلوم إنسانية، المجلد 22، العدد 3، 2014، ص 740.

⁵ زكي عبد العزيز عبد العالي . إدارة الجودة و دورها في بناء الشركات . أطروحة دكتوراه غير منشورة الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة ماي 2010 ، ص 7 .

⁶ Marjolein dieleman and janwillem harmmeijer – Improving health worker performance in search of promising practices – world health organization evidence and Information for policy 2006 p 24

عرف راندل " Randell " 1974 " تقييم الأداء بأنه: "الإجراءات التي تساعد في تجميع المعلومات وإعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة حول الأفراد بغرض تحسين أدائهم في العمل".¹

إن مفهوم تقويم الأداء يتضمن كل من الكفاءة والفاعلية، إذ إن عملية التقويم الأداء تنطوي على مهمة تحديد وقياس وإدارة العاملين في المنظمة.²

هو نظام يتم من خلاله تحديد مدي كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.³

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل لتقييم أداء الموارد البشرية بأنه: "نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشمل مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء المورد البشري في المنظمة، سواء أكانوا رؤساء أو مسؤولين أو فرق عمل أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى بدأ من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته الإدارية وصولا إلى قاعدته".⁴

1. 2) معايير تقييم أداء الموارد البشرية: يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، ويقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد و بالتالي يقارن به للحكم عليه، وهي كالاتي:⁵

✓ **معايير موضوعية:** تعبر عن مقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، المهارة، ومدى ما حققه الفرد من أهداف.

✓ **معايير ذاتية أو سلوكية:** وتكشف عن صفات الفرد الشخصية كالتقالية و السرعة في التعليم والاستفادة من التدريب، والقدرة الإشرافية، ومدى التقبل للنقد، وإمكانية الاعتماد عليه، التعاون مع الرؤساء والمرؤوسين.

ولابد من تكامل هذين العاملين في أداء وتقويم أداء العاملين مع وجوب قيام الإدارة بشرح أهمية هذه المعايير وتعريفها لدى العاملين ومدى ارتباطها بتقدمهم وتقديم المنظمة والشكل الموالي يلخص ذلك:

¹ طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص184.

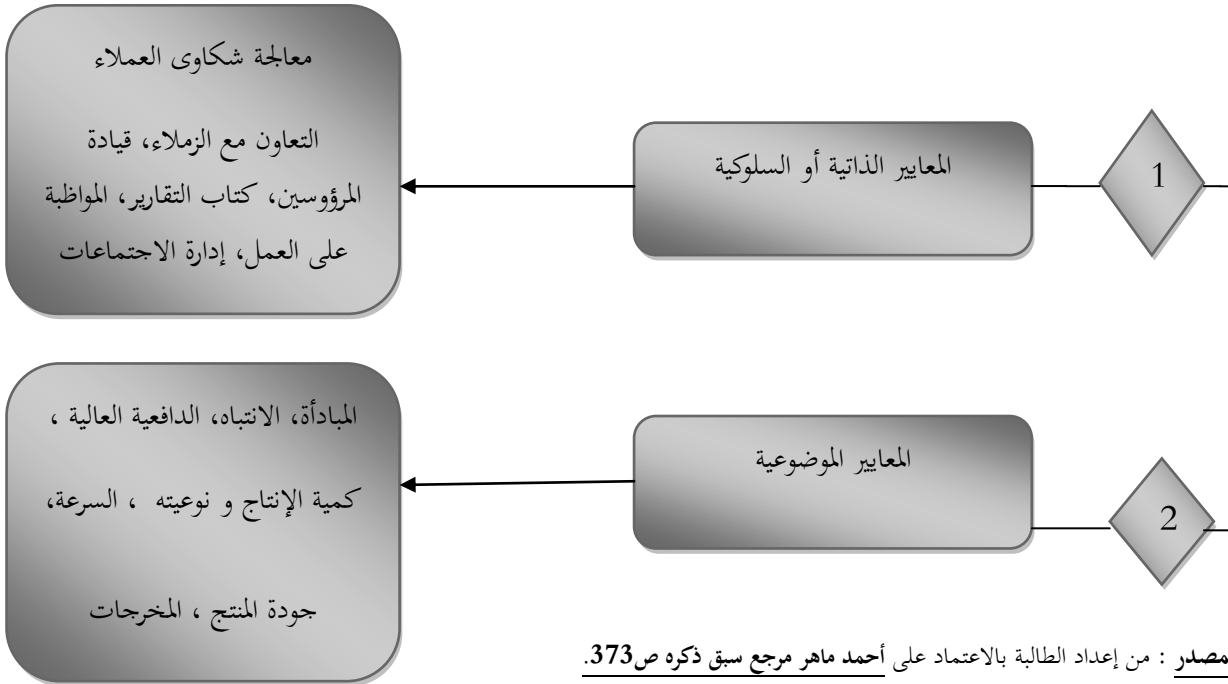
² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية. مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006، ص138.

³ أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، كلية التجارة- جامعة الإسكندرية، 2003، ص369.

⁴ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة. بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2009، ص363.

⁵ عادل حرحوش، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية. مدخل إستراتيجي، جدار للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، عمان. العبدلي، الطبعة الثالثة، 2009، ص108.

الشكل (1.1) : يوضح معايير تقييم أداء الموارد البشرية



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على أحمد ماهر مرجع سبق ذكره ص373.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

سنحاول في هذا المبحث التعرض لأهم الدراسات السابقة (عربية وأجنبية) التي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة، وقد تم عرض هذه الدراسة السابقة وفق تتبع زمني من الأقدم إلى الأحدث، ثم بعد ذلك التعقيب على هذه الدراسات و إبراز أهم نقاط التشابه و الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، و نختتم المبحث بإبراز جوانب الاستفادة من هذه الدراسات السابقة و ما أضافته إلى الدراسة الحالية.

المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة .

أولا :الدراسات العربية

1 - دراسة (خليل إسماعيل إبراهيم ماضي ، 2014) رسالة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، جامعة قناة السويس بعنوان " جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين "

هدفت الدراسة للتعرف على "جودة الحياة الوظيفية و أثرها على مستوى الأداء الوظيفي في جامعات الفلسطينية " وفقا للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (مكان العمل ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، السلوك القيادي و الإشرافي ، الالتزام التنظيمي) حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية طبقية مكونة من (344) عاملا ، و تم

الاعتماد على برنامج spss لمعالجة البيانات وتم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين، و أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير مهم ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية وأن أهم الأبعاد تأثير في الأداء الوظيفي تتمثل في فرص الترقى والتقدم الوظيفي، العلاقات الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي المشاركة في اتخاذ القرارات، برنامج التدريب والتعلم التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.

2 - دراسة (شامي صليحة 2011) رسالة ماجستير تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة - بومرداس بعنوان "المناخ

التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده المختلفة وعلى الأداء الوظيفي، مفهومه ومحدداته. والتعرف على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين. وإعطاء فكرة واضحة عن الصحة التنظيمية وإلقاء الضوء على نقاط القوة التي يجب تعزيزها وعلى نقاط الضعف التي يجب القضاء عليها أو محاصرتها بإضافة إلى السعي للوصول إلى مناخ تنظيمي إيجابي يسود في المنظمات يسهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين يضع العنصر البشري ضمن أولى الأولويات ليولد لديه الاستعداد لاستخدام مخزونه الطاقوي كاملا واستثمار إخلاصه وكفاءته لتنمية ولائته. تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية طبقية مكونة من (38) عاملا ، و(85)أستاذ و تم الاعتماد على برنامج spss لمعالجة البيانات وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يعد المناخ التنظيمي من المفاهيم التي استمدتها علم الإدارة من علم الجغرافيا، وذلك التعبير عن ضفة العضوية للتنظيم ولإضفاء ضفة التفاعل والتأثير المتبادل مع البيئة المحيطة. رغم تعدد وتنوع تعاريف المناخ التنظيمي.

3- دراسة (ناصر محمد إبراهيم السكران 2004)رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بعنوان:

"المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي".

هدفت دراسة إلى التعرف على توجهات ضباط قطاع الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي السائد ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة وطبيعة العلاقة بين توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي بالإضافة إلى العلاقة بين الفروق الفردية لضباط قطاع قوات الأمن الخاصة وتوجهاتهم نحو المناخ

التنظيمي. وتكونت عينة الدراسة من (51) استمارة وتم الاعتماد على برنامج SPSS لمعالجة البيانات وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج: وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور نظم وإجراء العمل كأحد محاور المناخ التنظيمي وتوجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور الهيكل التنظيمي للمنظمة كأحد محاور المناخ التنظيمي وتوجهات محايدة نحو المحاور الثلاثة الحوافز، طرق اتخاذ القرارات، تنمية الموارد البشرية للمناخ التنظيمي. وتوجهات محايدة لدى أفراد العينة نحوى الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي.

4-دراسة (خالد قرواني 2010- منطقة سلفيت التعليمية) بعنوان "مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية

على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم" تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية في جامعة القدس المفتوحة على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم وتحليل التباين SPSS الباحث استبانته المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية للتحقق من صحة فرضيات الدراسة، وقد تم تطبيق دراسة (T-test) الأحادي والمتوسطات الحسابية واختبار مسحية على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم 48 موظفاً، حيث توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود تأثير متوسط للمناخ التنظيمي ومتغيراته) العمر، الحالة الاجتماعية (على الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية من وجهة نظرهم عدم وجود تأثير لمتغيرات المناخ التنظيمي(الجنس، سنوات الخدمة)على الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية من وجهة نظرهم، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)على الدرجة الكلية للدراسة تبعاً لمتغيرات الجنس،العمر،الحالة الاجتماعية وسنوات الخدمة(الخبرة) وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فقد أوصت بضرورة العمل على تحسين المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي منطقة سلفيت التعليمية والحث على المزيد من الدراسات في منطقة سلفيت التعليمية

5-دراسة (أثير حسو اسحق 2012) مجلة جامعة تكريت بعنوان "دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية".

المنظمات الصناعية".

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على أبعاد المناخ التنظيمي في عملية الإبداع الإداري في المنظمة المبحوثة وإمكانية تعزيزه. وتقديم المقترحات المناسبة التي من شأنها تمكين المنظمة المبحوثة من التعرف على المناخ التنظيمي وأبعاده ومدى تأثيره في عملية الإبداع الإداري، بيان إمكانية استدامة الإبداع الإداري داخل المنظمة من خلال توفر بيئة ملائمة وتكونت عينة الدراسة من

(51) استمارة وتم الاعتماد على برنامج spss لمعالجة البيانات حيث توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: تحقق وجود تأثير معنوي لأغلب أبعاد المناخ التنظيمي في عملية الإبداع الإداري في المنظمة المبحوثة، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود هذا التأثير بصورة مباشرة أو غير مباشرة، إمكانية ضمان استمرار عملية الإبداع في حين توفر الأجواء الملائمة لهذه العملية، العاملين في المنظمة المبحوثة يدركون أهمية توفر المناخ الملائم لتكون الأفكار الإبداعية.

6- دراسة (سندس رضويي خوين 2012) مجلة جامعة بغداد بعنوان "علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي" دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية.

هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي، وتضمنت الدراسة اختبار عينة عشوائية متكونة من (50) فرداً من العاملين في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، واستخدمت الإستبانة كأداة لقياس أبعاد الدراسة عن طريق معرفة مستوى المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في المنظمة المبحوثة، ومعرفة علاقات الارتباط المتبادلة بين متغيرات الدراسة للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة الدراسة والوصول إلى الأهداف الموضوعية، ولأجل معالجة البيانات استعملت الباحثة عدة وسائل إحصائية وهي: النسب المئوية، الوسط الحسابي، والانحراف وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها: Spearman المعيار، ومعامل ارتباط الراتب، إن المناخ الإيجابي هو العامل الحاسم والمباشر المؤدي إلى وجود الشعور بالرضا

ثانياً : الدراسات الأجنبية.

1 - دراسة (Arham Abdullah & other 2011) بعنوان " Evaluation of Job Satisfaction and Perfance of Employees in Small and Medium Sized Construction Firms in Nigeria"

جاءت هذه الدراسة لإجراء تحليل لوظائف العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع البناء والتشييد، وكذا تحديد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسات و فحص الأداء الوظيفي للعاملين، و التحقق من طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي للموظف و قد تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان و التي وزعت على 150 مبحوث من م ص م في نيجيريا. و توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن الرضا عن زملاء العمل يأتي في المرتبة الأعلى و بمعدل 3.62، و الرضا على الآجر يأتي في المرتبة الأدنى بمعدل 2.56 و أن هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي العام و الأداء الوظيفي في م ص م.

2- دراسة (2013 Funmilola & other) بعنوان " Impact of Job Satisfaction

Dimensions on Job Performance in a Small and Medium Enterprise.

جاءت هذه الدراسة بهدف اختبار تأثير أبعاد الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية إيبادان (جنوب غرب نيجيريا)، حيث اعتمد الباحثون أسلوب العينة العشوائية و المكونة من 105 مبحوث من المؤسسات ص و م من ثلاث قطاعات مختلفة، واستخدم أداة الاستبيان في جمع البيانات، أما فيما يخص نتائج الدراسة، فقد تبين أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية و إيجابية بين أبعاد الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي للعاملين، حيث 33% من التغييرات التي تحدث في الأداء الوظيفي تفسرها أبعاد الرضا الوظيفي.

3- دراسة (2013 Roselina Ahmad Saufi & other) بعنوان " The Impact of

Organizaional Climate Employee's Work Passion & Organizaional

Commitment “.

هدفت دراسة أثر المناخ التنظيمي على العمل للموظف والالتزام التنظيمي داخل الأكاديمي للجامعات العامة والخاصة في ماليزيا إلى تلبية الاحتياجات الخاصة بالموظف وتوقع المناخ التنظيمي والالتزام من رب العمل و أن هناك علاقة سببية للمناخ التنظيمي الجيد وعمل الموظفين والالتزام في المنظمة. ووضع نموذج مفاهيمي للمناخ التنظيمي وعاطفة عمل الموظف والالتزام التنظيمي الغرض من الدراسة تقديم تفسير للمتغيرات من خلال استخدام استبيان مكون من 500 عينة من القطاعين العام والخاص الماليزي وتوصلت الدراسة إلى فهم النتائج التحريية للمناخ التنظيمي، وهذه النتائج سوف تكون قادرة على الظهور كنماذج لتعزيز عاطفة العمل للموظف وكذلك الالتزام التنظيمي.

4 - دراسة (Penny Feldman & other) بعنوان "Organizational Climate of Staff

Working Conditions and Safety An Integrative Model 2007.

تسعى دراسة المناخ التنظيمي للموظفين العاملين و ظروف السلامة إلى مقارنة التداير للمناخ التنظيمي في الدراسات الجارية وسلامة المرضى، وتحديد أوجه التشابه والخاصة بإعداد الأبعاد و وضع نموذج لمجالات المناخ توصلت الدراسة إلى أن المحققون الذين شاركوا قد درسوا الرعاية الحادة والرعاية الصحية الأولية لأكثر من 80000. وتم مسح العمال وشملت مجالات

المناخ الأساسية للنموذج القيادة، الخصائص الهيكلية التنظيمية، الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات . وتوسط في تأثير ذلك من قبل أربعة متغيرات وهي الإشراف، السلوك الجماعي، التعاون وتصميم العمل. هذه العوامل تؤثر على نتائج العاملين ورضائهم في مجال الرعاية الصحية ونتائج المرضى. وبشكل عام أوضح نموذج كامل %24-65% تباين في رضا الموظفين ولكن ليست فعالة كما في التنبؤ.

5- دراسة (Adenike. Adenike) بعنوان " Organizational Climate as a Predictor Of

" Employee Job Satisfaction: Evidence from Covenant University 2011.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يؤديه المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي للموظفين الذي بدوره يؤثر على إنتاجية المنظمة، حيث جمع البيانات بمساعدة استبيان مكون من (193) عينة، تم اختبار الفرضيات واستنادا إلى النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين المتغيرات المدروسة وهذا راجع إلى إذا ما كان المناخ التنظيمي يتعلق بالرضا الوظيفي للأكاديميين في نيجيريا. وأظهرت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أنه من المحتمل أن تكون للمناخ التنظيمي قيمة علمية كبيرة.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة .

سنحاول مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية و استخراج أوجه الشبه و الاختلاف بينها.

أولا: أوجه الشبه

تكمن في أن جميع الدراسات اعتمدت على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات . اشتبهت الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية في كونها تمت في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

ثانيا: أوجه الاختلاف

هناك العديد من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الزمن والمكان، العينة، نوع القطاع و المتغيرات و الجدول الموالي يوضح أوجه الاختلاف بينهما .

الجدول (1.1) : يوضح مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئة عربية و أجنبية و كانت في سنوات التالية 2007 ، 2004 ، 2010 ، 2011 ، 2012 ، 2013 .	تمت الدراسة الحالية في مدينة تقرت ولاية ورقلة سنة 2016	من حيث المكان و الزمن
تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أكثر و اقل من عينة الدراسة الحالية	تناولت الدراسة 150 عامل في عينة من م ص م	من حيث العينة
تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام و الخاص .	كانت الدراسة في القطاع الخاص و المتمثل في عينة من م ص م	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها الإنتاجية جودة الحياة الوظيفية... الخ .	هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين المناخ التنظيمي و أداء الموارد البشرية	من حيث المتغيرات

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة .

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء و إعداد الأدبيات النظرية و صياغة فرضيات الدراسة و كذا :

✚ التعرف على منهجيات الدراسات السابقة ، مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة .

✚ ساهمت و بشكل كبير في تصميم استمارة الاستبيان ، من خلال الجانب النظري واستمارات استبيانات الدراسات السابقة .

✚ المساعدة في الاطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات و تحديد الأساليب اللائقة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية .

✚ الإلمام بالنتائج المتوصل إليها من طرف هذه الدراسة مما مكن الباحث بالانطلاق في الدراسة الحالية .

خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بمفهوم المناخ التنظيمي و محدداته (الهيكال التنظيمي، توجيه الأداء، المشاركة في صنع القرار، تنمية العنصر البشري، نمط الاتصال، نمط القيادة ، نظم الإجراءات العمل، الحوافز) .

وما يمكن استنتاجه : أن كل مجموعة بشرية مرتبطة مع بعضها البعض هي كيان قائم بذاته ، و يتحقق هذا الكيان بتوفير مناخ تنظيمي ملائم لأفرادها ومن أجل زيادة أداءها بشكل جيد وأنه لنجاح المؤسسة و جب عليها توفير هذا المناخ الذي يخلق لها أداء جيد لمواردها البشرية، وهذا ما سنحاول معرفته في دراستنا الميدانية التي قمنا بها على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة تماسين ولاية ورقلة .

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لعينة

من المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة - بتماسين

تمهيد :

بعد التطرق للفصل الأول من الدراسة والذي تناول في جانبه المناخ التنظيمي وأداء المورد البشرية، وكذا أهم الدراسات السابقة في المجال سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة تماسين ولاية ورقلة، مبرزين في ذلك مستوى المناخ التنظيمي وأداء المورد البشري ومدى وجود علاقة بين المناخ التنظيمي وأداء المورد البشري في المؤسسات محل الدراسة .

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

- ❖ في المبحث الأول: يتم التطرق إلى منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة.
- ❖ وفي المبحث الثاني: سيتم التطرق إلى عرض النتائج واستخراج الاستنتاجات.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسةالمطلب الأول: طريقة الدراسة1. منهج الدراسة:

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها. وبغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث يتم الاعتماد على المناهج التالية:

أ. **المنهج الوصفي التحليلي:** الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، كما تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات.

ب. **المنهج الإحصائي:** الذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات ليقوم أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وذلك من خلال عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات :

المصادر الثانوية: و تتمثل في الكتب و المراجع العربية و الأجنبية، الملتقيات و المقالات و كذا الأبحاث و الدراسات السابقة .

المصادر الأولية: و تتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم إستبانة مخصصة لهذا الغرض، و وزعت على مجموعة من عمال المؤسسات الأجر التالية (مؤسسة STB، مؤسسة SBMT، مؤسسة SPMC) الواقعة بمدينة تماسين ولاية ورقلة .

2. مجتمع الدراسة و عينة الدراسة :

مجتمع الدراسة : و يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات محل الدراسة وعددها 525 الموضحة في الجدول أدناه .

الجدول (1.2) : يوضح مجتمع الدراسة

اسم المدير	رأس المال	عدد العمال	نوع المؤسسة	تاريخ التأسيس	المؤسسة
تجيني محمد الكبير	197.000.000.000 دج	155	مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة	1994 تقع بمدينة تماسين تقوم بإنتاج مواد البناء و الأجر	مؤسسة STB
تجيني العيد	70.000.000.000 دج	175	مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة .	1992 تقع بمدينة تماسين تقوم بإنتاج مواد البناء والأجر	مؤسسة SBMT
تجيني نور الدين	300000000000 دج	195	مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة .	1990 تقع بمدينة تماسين تقوم بإنتاج مواد البناء والأجر.	مؤسسة SPMC

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المؤسسات .

عينة الدراسة : قام الباحث بسحب عينة عشوائية بسيطة قدرها 150 عامل من أصل 525 عامل وهو مجموع عدد العمال بالمؤسسات محل الدراسة ، وذلك بالاعتماد على نموذج أوما سيكاران في تحديد العينة ، حيث تم توزيع 150 إستبانة على العاملين بالمؤسسات المذكورة سلفا، وتم استرجاع 138 استبيان أي ما يعادل نسبة 92 % ، وبلغ عدد الاستبيانات التي لم تسترجع ب 12 إستبانة أي بنسبة 8% أما فيما يخص الاستبيانات الغير صالحة لتحليل فكانت 18 إستبانة أي ما يعادل 5.33 % و الجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة .

الجدول (2.2) : توزيع عينة الدراسة

النهائي	الغير صالح للتحليل	الغير مسترجع	المسترجع	الموزع	عدد الإستبانات
120	18	12	138	150	العدد
%80	%5.33	%8	%92	%100	النسبة

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لتوزيع الاستبيانات .

3. خصائص عينة الدراسة

تتميز عينة الدراسة بمجموعة من الخصائص يمكن إيضاحها في ما يلي:

أ. متغير الجنس

الجدول (3.2) : يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الفئة
82.5%	99	ذكر
17.5%	21	أنثى
100%	120	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss .

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت 82.5 % وهي أعلى من نسبة الإناث التي بلغت 17.5 %

ويعود ذلك إلى طبيعة قطاع النشاط التي أجريت فيه الدراسة الذي يتطلب تواجد الذكور أكثر من تواجد الإناث .

ب. متغير السن

الجدول (4.2) : يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغيرات السن

النسبة	التكرار	فئة السن
5.0%	6	أقل من 20 سنة
32.5%	39	من 20 إلى 30 سنة
40.0%	48	من 31 إلى 40 سنة
16.7%	20	من 41 إلى 50 سنة
5.8%	7	أكثر من 50 سنة
100%	120	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss

يتضح من خلال الجدول أنه تقاربت نسبة كل من فئتي من 20 سنة إلى 30 و من 31 إلى 40 سنة بحيث تعتبر كلا الفئتين الأنسب لتقديم أداء جيد للمؤسسات في حين بلغت فئة أكثر من 50 نسبة 5.8 % وهي نسبة منخفضة نوعا ما إلا أنها تعبر على وجود أفراد ذوى الأقدمية و الخبرة و الكفاءة في المؤسسة .

ج . المستوى التعليمي

الجدول (5.2) : يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقا للمستوى التعليمي .

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
62%	62	متوسط فأقل
39%	39	ثانوي
19 %	19	جامعي
00%	00	دراسات عليا
100%	120	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss .

يلاحظ من خلال بيانات الجدول و المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي أن 62% من المستجيبين ذوى المستوى متوسط فأقل، بينما بلغت نسبة المستوي التعليمي الثانوي 19% في حين كانت 39% من حاملي الشهادات الجامعية وهذا دليل على أن المؤسسات لديها كفاءات بشرية، إلا أنها تنعدم فيها فئة الدراسات العليا .

د . سنوات الخبرة في العمل

الجدول (6.2) : يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لسنوات الخبرة في العمل

النسبة	التكرار	
26.7%	32	أقل من ثلاث سنوات
34.2%	41	من 3 إلى 5 سنوات
39.2%	47	أكثر من 5 سنوات
100%	120	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss .

من خلال المعلومات التي يوضحها الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة لسنوات الخبرة في العمل كانت لفئة أكثر من 5 سنوات بنسبة 47% و هي نسبة مرتفعة و منطقية نظرا لنمو المؤسسات المتزايد و توظيفها لكفاءات شابة و استغلالها من خلال توظيف جهودها وطاقاتها و بهذا تحقق المؤسسة التقدم و الازدهار، تليها فئة من 3 إلى 5 سنوات بنسبة 34.2% و هذا يرجع إلى طبيعة استحداث المناصب المشتغلة، في حين فئة أقل من ثلاث سنوات فكانت بنسبة 26.7% و هذا ما يدل أن المؤسسات تقوم بتوظيف ذوي الخبرة و الأقدمية .

هـ . الوظيفة الحالية

الجدول (7.2) : يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغيرات الوظيفة الحالية

النسبة	التكرار	الوظيفة الحالية
82.5%	99	عون إداري
16.7%	20	عون تحكم
0.8%	1	إطار
100 %	120	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss .

من خلال المعلومات المعطاة نلاحظ أن أعلى نسبة لتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغيرات الوظيفة الحالية كانت لدى عون إداري وقدرت نسبتها بـ 82.5 % وهي الفئة الأكثر استحقالا لمناصب العمل و الأكثر أهمية بحيث تعمل هذه الفئة على تقديس العمل باعتباره المصدر الوحيد للرزق و ذلك بتقديم كافة الجهود الممكنة لديها، تليها وظيفة عون تحكم و التي بلغت 20 و قدرت نسبتها بـ 16.7 % في حين بلغت نسبة وظيفة إطار 0.8% وهي نسبة منخفضة نوعا ما إلا أنها تعبر على أن طبيعة نشاط المؤسسات لا تحتاج بدرجة كبيرة إلى هذه الوظيفة .

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة**1. أداة الدراسة****أولاً: المقابلة**

تم الاعتماد على عملية المقابلة كأداة من أدوات البحث العلمي لمعرفة أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري في المؤسسات محل الدراسة .

تمت المقابلة مع ثلاث مؤسسات وذلك بالتعرف عليها وطرح بعض الأسئلة على مديري هذه المؤسسات وتوصلت من خلال الإجابة إلى:

- أكد بعض المسؤولين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن طبيعة المناخ التنظيمي فيها ملائمة لتحقيق الأداء الجيد للموظف؛
 - تقدم الحوافز على أساس أداء العامل الجيد؛
 - يساعد العمل الجماعي والمنسق في رفع مستوى أداء العامل.
- أما بالنسبة للمقابلة مع الموظفين فكانت الإجابة:
- نقص في الحوافز والتي تؤثر عليهم بشكل كبير وتحفزهم على أداء العمل.

ثانياً: الاستبيان

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة في مجال المناخ التنظيمي و أداء المورد البشري، و قد تم إعداد استبانته وفقاً لمقياس ليكارت الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق) وقد قسمت الإجابة إلى ثلاثة أقسام تتمثل في:

- **القسم الأول:** ويتضمن هذا القسم المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية) .
- **القسم الثاني :** و يتضمن المتغير المستقل و هو المناخ التنظيمي بأبعاده (طبيعة بناء الهيكل التنظيمي، تنمية العنصر البشري، الحوافز، نمط القيادة، نمط الاتصال، نظم وإجراءات العمل، توجيه الأداء، المشاركة في صنع القرار) . و شملت هذه الأبعاد (24) عبارة قسمت وفق لمقياس ليكارت الثلاثي.

- **القسم الثالث :** و يتضمن المتغير التابع و هو أداء الموارد البشرية و شمل هذا القسم 13 عبارة مقسمة وفقاً لمقياس ليكارت الثلاثي .

الجدول (8.2) : العبارات التي تقيس أبعاد المناخ التنظيمي

رقم العبارة	البعد
(3-2-1)	طبيعة بناء الهيكل التنظيمي
(6-5-4)	تنمية العنصر البشري
(10-9-8-7)	الحوافز
(14-13-12-11)	نمط القيادة
(17-16-15)	نمط الاتصال
(19-18)	نظم وإجراءات العمل
(21-20)	توجيه الأداء
(24-23-22)	المشاركة في صنع القرار

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمعطيات الدراسة .

الجدول (9.2) : العبارات التي تقيس أداء المورد البشري

رقم العبارة	البعد
(3-2-1)	الجودة
(6-5-4)	الكفاءة والفعالية
(8-7)	التدريب
(10-9)	الحوافز
(12-11)	الإبداع
(13)	المشاركة في اتخاذ القرار

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمعطيات الدراسة .

2. صدق أداة الدراسة

يقصد بالصدق أن أداة الدراسة تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر وفي إطار حرص الباحث على تحقيق الصدق لمحتوى استمارة الإستبانة، قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين تألفت من خمسة مختصين في المجال و أسماء المحكمين في الملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية .

3. ثبات أداة الدراسة

يعتبر الثبات أن الاختبار يؤدي إلى نفس النتائج في حالة تكراره و قام الباحث بالتأكد من ثبات الأداة عن طريق حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي يوضحه الجدول الموالي :

الجدول (2 . 10) : معامل الثبات الكلي للاستبانة .

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المناخ التنظيمي و أثره على أداء المورد البشري	37	0.921

المصدر : من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات البرنامج Spss

من خلال الجدول رقم (2 . 10) يمكن أن نلاحظ قيمة ألفا كرونباخ تقدر ب 0.921 وهي أكبر من 0.62 ، أي قيمة الثبات الكلية للاستبيان هي 0.921 وهي تعبر عن إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن يعطيها الاستبيان مرة أخرى أو بعبارة أخرى، في حالة ما إذا قمنا باستجواب أفراد العينة من جديد و في نفس الظروف فإن 95% من أفراد العينة المدروسة تكون نفس الإجابة .

- أساليب المعالجة الإحصائية :

قام الباحث في هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التحقق من ثبات أو صدق أداة الدراسة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، وهذه الأساليب هي:

1- التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص أفراد عينة الدراسة ؛

2- معامل كرونباخ ألفا لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة ؛

3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد أهمية الدراسة لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة؛

- 4-معامل الانحدار المتعدد والبسيط وذلك لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع؛
- 5- اختبار (T-Test) لقياس الفروق بين أداء المورد البشري ومتغير الجنس الذي لا يهتمل إلا إجابتين ؛
- 6- تحليل التباين (ANOVA) لاختبار تأثير المتغيرات الشخصية التي تحتتمل أكثر من إجابتين على المتغير التابع.
- كما استخدم الباحث مقياس ليكارت الثلاثي التالي في محوري دراسته .

الجدول (11.2) : يوضح مقياس ليكارت الثلاثي

موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

المصدر : من إعداد الطالبة .

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي، كونها في أي فئة يتم ذلك من خلال إيجاد:

$$\text{المدى (RANGE) = أكبر قيمة - أصغر قيمة} = 3-1=2$$

- ثم قسمة المدى على عدد الفئات $0.66=2/3$ وبعد ذلك يضاف (0.66) إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالتالي :

$$[1.66; 1] \text{ غير موافق (منخفض) ؛}$$

$$[2.34 ; 1.67] \text{ محايد (متوسط) ؛}$$

$$[3 ; 2.35] \text{ موافق (مرتفع) .}$$

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

يتم في هذا المطلب عرض نتائج فروض الدراسة :

الفرضية الأولى : هناك مستويات مرتفعة من ملائمة المناخ التنظيمي وأداء المورد البشري في المؤسسات محل الدراسة

(مؤسسة STB، مؤسسة SBMT، مؤسسة SPMC).

للإجابة على هذه الفرضية قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

العبارات الممثلة لمحور المناخ التنظيمي، وذلك وفقاً للأبعاد المكونة له وهي طبيعة بناء الهيكل التنظيمي، تنمية العنصر البشري،

الحوافز، نمط القيادة، نمط الاتصال، نظم وإجراءات العمل، توجيه الأداء، المشاركة في صنع القرار والعبارات الممثلة لمحور أداء المورد البشري وفقاً للأبعاد المكونة له وهي الجودة، الكفاءة والفعالية، الحوافز، التدريب، الإبداع، المشاركة في اتخاذ القرارات.

المحور الأول: المناخ التنظيمي

البعد الأول : طبيعة بناء الهيكل التنظيمي.

الجدول رقم (2 . 12) : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد طبيعة بناء الهيكل التنظيمي.

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
01	يتوافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع الأهداف العامة لها	2.2917	0.92032	متوسط
02	يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام عمل المؤسسة	2.5500	0.75426	مرتفع
03	يمتاز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالقدرة على التغيير	2.2583	0.92123	متوسط
	المتوسط العام لبعد طبيعة بناء الهيكل التنظيمي	2.3667	0.75889	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات البرنامج Spss .

البعد الثاني : تنمية العنصر البشري.

الجدول رقم (2 . 13) : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تنمية العنصر البشري

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
04	تتم المؤسسة بالعمال	2.1667	0.95560	متوسط
05	تنتقي المؤسسة موظفيها المؤهلة وفقاً لمعايير محددة.	1.9833	0.87911	متوسط
06	تقوم المؤسسة بتكوين موظفيها من خلال دورات تدريبية من أداء العاملين.	1.9750	0.91176	متوسط
	المتوسط العام لبعد تنمية العنصر البشري	2.0417	0.74918	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات البرنامج Spss .

البعد الثالث : الحوافز

الجدول رقم (2 . 14) : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الحوافز

الرقم	البيــــــــــــــــان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
07	تمنح المؤسسة حوافز معنوية للعاملين المتميزين	1.8500	0.86627	متوسط
08	تقوم المؤسسة بتوفير فرصة الترقية المتاحة للموظف	1.6167	0.81151	منخفض
09	أشعر بعدالة ما أحصل عليه من مكافآت و حوافز	1.7250	0.81954	متوسط
10	تقدم المؤسسة حوافز متنوعة و مناسبة	1.5417	0.79806	منخفض
	المتوسط العام لبعد الحوافز	1.6833	0.68502	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss .

البعد الرابع : نمط القيادة

الجدول رقم (2 . 15) : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد نمط القيادة

الرقم	البيــــــــــــــــان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
11	يبادر المدير بتفويض صلاحياته إلى بعض المرؤوسين	1.9000	0.88308	متوسط
12	تعامل المدير يحفز الموظفين على أداء أعمالهم	1.9000	0.96494	متوسط
13	يشارك المدير الموظفين في اتخاذ القرار	1.8417	0.88873	متوسط
14	هناك ثقة وتعاون بين المدير والعمال	1.9583	0.88304	متوسط
	المتوسط العام لبعد نمط القيادة	1.9000	0.72645	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss .

البعد الخامس : نمط الاتصال

الجدول رقم (2 . 16) : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد نمط الاتصال

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
15	تعتمد المؤسسة على استخدام الاتصالات المناسبة لتنفيذ الأوامر والتوجيهات	1.9000	0.84416	متوسط
16	يساعد نظام الاتصالات في المؤسسة بشكل جيد في أدائي	1.9583	0.85402	متوسط
17	تستعمل المؤسسة طرق اتصال تسهل إنجاز المهام وتسرعها	1.9750	0.86445	متوسط
	المتوسط العام لبعد نمط الاتصال	1.9444	0.74389	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss .

البعد السادس : نظم وإجراءات العمل

الجدول رقم (2 . 17) : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد نظم وإجراءات العمل

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
18	يوجد تحديث وتطوير في الأنظمة وإجراءات العمل	2.1750	0.88558	متوسط
19	يحترم العاملون إجراءات العمل المحددة في دليل المؤسسة	2.3417	0.80436	متوسط
	المتوسط العام لبعد نظم وإجراءات العمل	2.2583	0.73902	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss

البعد السابع: توجيه الأداء

الجدول رقم (2. 18) : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد توجيه الأداء

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
20	أقوم بالالتزام بالعمل المطلوب مني والأهداف التنظيمية داخل المؤسسة	2.5083	0.73331	مرتفع
21	أقوم بالتنسيق مع الآخرين في إنجاز الأداء	2.5000	0.72181	مرتفع
	المتوسط العام لبعد توجيه الأداء	2.5042	0.66578	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss

البعد الثامن: المشاركة في صنع القرار

الجدول رقم (2. 19) : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المشاركة في صنع القرار

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
22	يساعدني العمل الجماعي في رفع مستوى أدائي.	2.4750	0.75551	مرتفع
23	أستطيع المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية الهامة في المؤسسة	1.9083	0.85990	متوسط
24	يلجأ متخذي القرارات إلى المشاورات قبل اتخاذ القرار.	1.9917	0.88399	متوسط
	المتوسط العام لبعد المشاركة في صنع القرار	2.1250	0.57987	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss

وبناء على ما ورد في الجداول السابقة فإن أبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة تكون وفق الترتيب الآتي:

جدول رقم (20.2): متوسطات أبعاد المناخ التنظيمي

الرقم	البيــــــــــــــــان	المتوسط الحسابي	مستوى الإجابة
01	توجيه الأداء	2.5042	مرتفع
02	طبيعة بناء الهيكل التنظيمي	2.3667	مرتفع
03	نظم وإجراءات العمل	2.2583	متوسط
04	المشاركة في صنع القرار	2.1250	متوسط
05	نمط الاتصال	2.0417	متوسط
06	تنمية العنصر البشري	1.9444	متوسط
07	نمط القيادة	1.9000	متوسط
08	الحوافز	1.6833	متوسط
	المتوسط العام لأبعاد المناخ التنظيمي	2.1030	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss

المحور الثاني: أداء المورد البشري

البعد الأول: الجودة

الجدول رقم (21.2) : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الجودة

الرقم	البيــــــــــــــــان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
01	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً هاماً بالنسبة لي	2.4917	0.74468	مرتفع
02	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى	2.3917	0.85303	مرتفع
03	أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل	1.7500	0.84266	متوسط
	المتوسط العام لبعد الجودة	2.21	0.81	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss

البعد الثاني: الكفاءة والفعالية

الجدول رقم (2 . 22) : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الكفاءة والفعالية

الرقم	البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
04	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال	1.71167	0.85192	مرتفع
05	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال.	1.7583	0.87923	متوسط
06	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة و مستمرة	1.5417	0.75477	متوسط
	المتوسط العام لبعد الكفاءة والفعالية	1.67	0.82	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss

البعد الثالث: التدريب

الجدول رقم (2 . 23) : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التدريب

الرقم	البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
07	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد.	1.5833	0.78412	متوسط
08	تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم	1.8917	0.86768	متوسط
	المتوسط العام لبعد التدريب	1.73	0.82	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss

البعد الرابع: الحوافز

الجدول رقم (24.2) : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الحوافز

الرقم	البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
09	تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء	1.5833	0.78412	متوسط
10	حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني أبدل جهدا أكبر في عملي	1.8750	0.87508	متوسط
المتوسط العام لبعد الحوافز		1.72	0.82	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss

البعد الخامس: الإبداع

الجدول رقم (25.2) : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الإبداع

الرقم	البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
11	أقدم أفكارا إبداعية للمسؤولين من أجل تحسين أدائي في العمل.	1.8000	1.81581	متوسط
12	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل وحل مشكلاته اليومية.	1.9083	0.87923	متوسط
المتوسط العام لبعد الإبداع		1.85	1.34	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss

البعد السادس: المشاركة في اتخاذ القرار

الجدول رقم (26.2) : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المشاركة في اتخاذ القرار

الرقم	البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
13	مشاركتي في اتخاذ القرارات تساعدني في تحسين أدائي وتجعلني أتحمّل المسؤولية.	1.9917	0.93930	متوسط
المتوسط العام لبعد المشاركة في اتخاذ القرار		1.9917	0.93930	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss

وبناء على ما ورد في الجداول السابقة فإن أداء المورد البشري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة تكون وفق الترتيب الآتي:

جدول رقم (27.2): متوسطات أبعاد أداء المورد البشري

الرقم	البيــــــــــــــــان	المتوسط الحسابي	مستوى الإجابة
01	الجودة	2.21	متوسط
02	المشاركة في اتخاذ القرار	1.99	متوسط
03	الإبداع	1.85	متوسط
04	التدريب	1.73	متوسط
05	الخوافز	1.72	متوسط
06	الكفاءة والفعالية	1.67	متوسط
	المتوسط العام لأبعاد أداء المورد البشري	1.49	منخفض

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss

الفرضية الثانية : يؤثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري من خلال أبعاده حيث كلما زاد ملائمة المناخ التنظيمي كلما زاد

أداء المورد البشري .

نتائج الانحدار بين المتغير المستقل المناخ التنظيمي و المتغير التابع أداء المورد البشري

أولاً: الانحدار المتعدد

الجدول رقم (28.2): يوضح الارتباط الخطي بين أبعاد المتغير المستقل

المناخ التنظيمي والتابع أداء المورد البشري

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,781 ^a	,609	,581	,31935

المصدر : وفقا لمخرجات البرنامج Spss .

الجدول رقم (29.2): يوضح تباين خط الانحدار بين المتغيرات

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	17,669	8	2,209	21,656	,000 ^b
1 Residual	11,320	111	,102		
Total	28,989	119			

المصدر : وفقا لمخرجات البرنامج Spss .

الجدول رقم (30.2): يوضح دراسة معاملات خط الانحدار بين أبعاد المتغير المستقل المناخ التنظيمي والمتغير التابع

أداء المورد البشري

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,165	,158		1,043	,299
1 طبيعة بناء الهيكل التنظيمي	,135	,062	,208	2,191	,031
تنمية العنصر البشري	,051	,069	,078	,742	,459
الحوافز	,198	,064	,275	3,078	,003
نمط القيادة	,115	,047	,169	2,449	,016
نمط الاتصال	-,044	,049	-,066	-,898	,371
نظم وإجراءات العمل	,027	,058	,041	,474	,636
توجيه الأداء	,155	,072	,209	2,137	,035
المشاركة في صنع القرار	,163	,068	,192	2,393	,018

المصدر : وفقا لمخرجات SPSS - دال عند مستوى (0.05)

ثانيا: الانحدار البسيط

الجدول رقم (31.2): يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل المناخ التنظيمي والتابع أداء المورد البشري

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,725 ^a	,526	,522	,34126

المصدر : وفقا لمخرجات SPSS

الجدول رقم (32.2): يوضح تباين خط الانحدار بين المتغيرات

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	15,247	1	15,247	130,924	,000 ^b
1 Residual	13,742	118	,116		
Total	28,989	119			

المصدر: وفقاً لمخرجات SPSS دال عند مستوى (0.05)

المتغير التابع: أداء المورد البشري Y

المتغير المستقل: المناخ التنظيمي X

الجدول رقم (33.2): يوضح دراسة معاملات خط الانحدار بين المتغير المستقل المناخ التنظيمي والمتغير التابع أداء

المورد البشري

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,163	,151		1,078	,283
X	,804	,070	,725	11,442	,000

المصدر: وفقاً لمخرجات SPSS دال عند مستوى (0.05)

الفرضية الثالثة :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول أداء المورد البشري تعزى إلى المتغيرات الشخصية

(الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة ، الوظيفة الحالية) ..

اختبار إذا ما كان فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول أداء المورد البشري تعزى إلى المتغيرات

الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة ، الوظيفة الحالية) .

حتى يتمكن الباحث من معرفة المتغير التابع إلى أي نوع من التوزيع يخضع و مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بينه

و بين المتغيرات الشخصية، قام بتطبيق اختبار طبيعة التوزيع بين المتغير التابع و هو أداء الموارد البشرية و المتغيرات الوسيطة وهي

(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) من خلال ذلك سنقوم باختبار T-Test في حالة المتغير يحتمل إجابتين واختبار ANOVA في حالة المتغير يحتمل أكثر من إجابتين.

اختبار T-Test ومتغير الجنس

الجدول رقم (34.2): يوضح اختبار T-Test ومتغير الجنس

المتغير التابع	البيان	SIG
أداء المورد البشري	الجنس	0.004

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss .

اختبار ANOVA ومتغير السن:

الجدول رقم (35.2): يوضح اختبار ANOVA ومتغير السن

المتغير التابع	البيان	SIG
أداء المورد البشري	السن	0.227

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss .

اختبار ANOVA ومتغير المستوى التعليمي

الجدول (36.2): يوضح اختبار ANOVA والمستوى التعليمي

المتغير التابع	البيان	SIG
أداء المورد البشري	المستوى التعليمي	0.056

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss

اختبار ANOVA ومتغير الخبرة

الجدول (37.2): يوضح اختبار ANOVA ومتغير الخبرة

المتغير التابع	البيان	SIG
أداء المورد البشري	سنوات الخبرة	0.390

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss .

اختبار ANOVA ومتغير الوظيفة

الجدول (38.2): يوضح اختبار ANOVA ومتغير الوظيفة

المتغير التابع	البيان	SIG
أداء المورد البشري	الوظيفة	0.010

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss .

المطلب الثاني : تحليل نتائج الدراسة (المناقشة) .

1 . تحليل نتائج اختبار فروض وجود مستويات مرتفعة من المناخ التنظيمي وأداء المورد البشري.

أ- وجود مستويات مرتفعة من المناخ التنظيمي.

التحليل رقم (1): متوسطات إجابة أفراد العينة لبعدها طبيعة بناء الهيكل التنظيمي

يتضح من الجدول رقم (2 . 12) أن بعد طبيعة بناء الهيكل التنظيمي سائدة بدرجة مرتفعة في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي (2.36) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام عمل المؤسسة." بمتوسط حسابي بلغ (2.55) و انحراف معياري (0.75) ثم تليها عبارة " يتوافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع الأهداف العامة لها." بمتوسط حسابي (2.29) و انحراف معياري (0.92) ، في حين جاءت العبارة " يمتاز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالقدرة على التغيير. " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.25) و انحراف معياري (0.92)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تتمتع بهيكل تنظيمي جيد.

التحليل رقم (2): متوسطات إجابة أفراد العينة لبعدها تنمية العنصر البشري.

يتبين من الجدول رقم (2 - 13) أن بعد تنمية العنصر البشري سائد بدرجة متوسطة في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي (2.04). كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " تهتم المؤسسة بالعمال " بمتوسط حسابي (2.16) و انحراف معياري (0.95)، تليها عبارة " تتقي المؤسسة موظفيها المؤهلة وفقا لمعايير محددة" بمتوسط حسابي (1.98) و انحراف معياري (0.87) ، ثم عبارة " تقوم المؤسسة بتكوين موظفيها من خلال دورات تدريبية من أداء العاملين" بمتوسط حسابي (1.97) و انحراف معياري (0.91) ، مما يعني أن جميع العمال في المؤسسات محل الدراسة يتمتعون بعملية زيادة المعرفة والمهارات لرفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية .

التحليل رقم (3): متوسطات إجابة أفراد العينة لبعدها الحوافر.

يتضح من الجدول رقم (2 - 14) أن بعد الحوافر سائد بدرجة متوسطة في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي (1.68). كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " تمنح المؤسسة حوافر معنوية للعاملين المتميزين " بمتوسط حسابي (1.85) و انحراف معياري (0.86)، تليها عبارة " أشعر بعدالة ما أحصل عليه من مكافآت و حوافر. " بمتوسط حسابي (1.72) و انحراف معياري (0.819)، ثم عبارة " تقوم المؤسسة بتوفير فرصة الترقية المتاحة للموظف " بمتوسط حسابي (1.61) و بانحراف معياري (0.811)، في حين جاءت عبارة " تقدم المؤسسة حوافر متنوعة و مناسبة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.54) وانحراف معياري (0.79)، وهذا ما يفسر عدم وجود حوافر مقدمة المؤسسات محل الدراسة تحفيز الأفراد العاملين وتشجيعهم على التغيير والإبداع والابتكار.

التحليل رقم (4): متوسطات إجابة أفراد العينة لبعدها نمط القيادة .

يلاحظ من الجدول رقم (2 - 15) أن بعد نمط القيادة سائد بدرجة متوسطة في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي (1.90). كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " هناك ثقة وتعاون بين المدير والعمال " بمتوسط حسابي (1.95) و انحراف معياري (0.88)، تليها عبارة " يبادر المدير بتفويض صلاحياته إلى بعض المرؤوسين " بمتوسط حسابي (1.90) و انحراف معياري (0.88)، ثم عبارة " تعامل المدير يحفز الموظفين على أداء أعمالهم . " بمتوسط حسابي (1.90) و انحراف معياري (0.96)، تأتي بعد ذلك عبارة " يشارك المدير الموظفين في اتخاذ القرار " بمتوسط حسابي (1.84) و انحراف معياري (0.88)، وهذا ما يدل على وجود نظام قيادي بدرجة متوسطة في المؤسسات محل الدراسة وأن هناك قيادة داعمة تشجع المرؤوسين والعمال على إبداء آرائهم وتقديم المقترحات .

التحليل رقم (5): متوسطات إجابة أفراد العينة لبعدها نمط الاتصال.

يتضح من الجدول رقم (2 - 16) أن بعد نمط الاتصال سائد بدرجة متوسطة في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي (1.94). كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " تستعمل المؤسسة طرق اتصال تسهل إنجاز المهام وتسرعها " بمتوسط حسابي (1.97) و انحراف معياري قدره (0.86)، تليها عبارة " يساعد نظام الاتصالات في المؤسسة بشكل جيد في أدائها " بمتوسط حسابي (1.95) و انحراف معياري (0.85)، تأتي بعدها عبارة " تعتمد المؤسسة على استخدام

الاتصالات المناسبة لتنفيذ الأوامر والتوجيهات" بمتوسط حسابي (1.90) و بانحراف معياري (0.84)، حيث يدل هذا على وجود نظام اتصالات متوسط في المؤسسات محل الدراسة ليسهل تبادل الأفكار والخبرات من أجل تحقيق أهداف المؤسسات.

التحليل رقم (6): متوسطات إجابة أفراد العينة لبعء نظم وإجراءات العمل .

يتضح من الجدول رقم (2 - 17) أن بعد نظم وإجراءات العمل سائد بدرجة متوسطة في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي (2.25) . كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "يحترم العاملون إجراءات العمل المحددة في دليل المؤسسة" بمتوسط حسابي(2.34) و انحراف معياري(0.80)، تليها عبارة "يوجد تحديث وتطوير في الأنظمة وإجراءات العمل" بمتوسط حسابي(2.17) و انحراف معياري(0.88)، مما يعني أن جميع العمال في المؤسسات محل الدراسة يتمتعون بظروف عمل معتبرة نسبياً.

التحليل رقم (7): متوسطات إجابة أفراد العينة لبعء توجيه الأداء.

يتضح من الجدول رقم (2.18) أن بعد توجيه الأداء سائدة بدرجة مرتفعة في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي (2.50) . كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "أقوم بالالتزام بالعمل المطلوب مني والأهداف التنظيمية داخل المؤسسة" بمتوسط حسابي بلغ (2.508) و انحراف معياري (0.73) ثم تليها عبارة " أقوم بالتنسيق مع الآخرين في إنجاز الأداء" بمتوسط حسابي (2.500) و بانحراف معياري (0.72) وهذا ما يدل على أن مدراء المؤسسات محل الدراسة يولون إرشادات للأفراد العاملين من أجل تحسين مستوى أدائهم لتحقيق الأهداف العامة.

التحليل رقم (8): متوسطات إجابة أفراد العينة لبعء المشاركة في صنع القرار.

يتضح من الجدول رقم (2.19) أن بعد المشاركة في صنع القرار سائدة بدرجة متوسطة في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي (2.12) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "يساعدني العمل الجماعي في رفع مستوى أدائي" بمتوسط حسابي بلغ (2.47) و انحراف معياري (0.75) ثم تليها عبارة "يلجأ متخذي القرارات إلى المشاورات قبل اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (1.99) و بانحراف معياري (0.88) ، في حين جاءت العبارة " أستطيع المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية الهامة في المؤسسة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.90) و انحراف معياري (0.85) ، وهذا ما يدل على أن هناك ثقة وتعاون بين المدراء و عمال المؤسسات محل الدراسة بدرجة متوسطة في وضع الأهداف والقرارات التي تتعلق بوحدة العمل.

التحليل رقم (9): متوسطات أبعاد المناخ التنظيمي .

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول رقم (20.2) فإن مؤسسة SPMC، SBMT، STB، بمدينة تماسين ولاية ورقلة يشعر عمالها بمناخ تنظيمي ملائم يشمل على طبيعة بناء الهيكل التنظيمي، تنمية العنصر البشري، حوافز، نمط القيادة، نمط الاتصال، نظم وإجراءات العمل، توجيه الأداء والمشاركة في صنع القرار بمستوى متوسط.

أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور المناخ التنظيمي بجميع أبعاده و عباراته بشكل عام كان (2.10) و هو مستوى متوسط و هذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى أنه يوجد مستويات مرتفعة من ملائمة المناخ التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة .

ب- وجود مستويات مرتفعة من أداء المورد البشري.

التحليل رقم (10): متوسطات إجابة أفراد العينة لبعده الجودة

يتضح من الجدول رقم (21.2) أن بعد الجودة سائدة بدرجة متوسطة في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي (2.21) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً هاماً بالنسبة لي " بمتوسط حسابي بلغ (2.49) و انحراف معياري (0.74) ثم تليها عبارة "لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى" بمتوسط حسابي (2.39) و بانحراف معياري (0.85)، في حين جاءت العبارة "أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.75) و انحراف معياري (0.84) ، وهذا ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تحاول تقديم أداء ذو جودة ولكن بصورة غير كافية لتحقيق أهداف المؤسسة.

التحليل رقم (11): متوسطات إجابة أفراد العينة لبعده الكفاءة والفعالية

يتضح من الجدول رقم (22.2) أن بعد الكفاءة و الفعالية سائد بدرجة متوسطة في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي (1.67) . كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال" بمتوسط حسابي (1.75) و انحراف معياري قدره (0.87)، تليها عبارة "تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال" بمتوسط حسابي (1.75) و انحراف معياري (0.87)، تأتي بعدها عبارة "تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة و مستمرة" بمتوسط حسابي (1.5) و بانحراف معياري (0.75)، حيث يدل هذا على وجود أفراد ذو كفاءات و مؤهلات بشرية متوسطة في المؤسسات محل الدراسة .

التحليل رقم (12): متوسطات إجابة أفراد العينة لبعء التدريب

يتضح من الجدول رقم (23.2) أن بعد التدريب سائدة بدرجة متوسطة في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي (1.73). كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد" بمتوسط حسابي بلغ (1.58) و انحراف معياري (0.78) ثم تليها عبارة "تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم" بمتوسط حسابي (1.89) و بانحراف معياري (0.86) وهذا ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بتكوين موظفيها من خلال دورات تدريبية متوسطة.

التحليل رقم (13): متوسطات إجابة أفراد العينة لبعء الحوافز

يتضح من الجدول رقم (24.2) أن بعد الحوافز سائدة بدرجة متوسطة في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي (1.72). كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء" بمتوسط حسابي بلغ (1.58) و انحراف معياري (0.78) ثم تليها عبارة "حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد" بمتوسط حسابي (1.87) و بانحراف معياري (0.87) وهذا ما يفسر وجود حوافز بدرجة ضعيفة نسبياً مقدمة من طرف المؤسسات محل الدراسة.

التحليل رقم (14): متوسطات إجابة أفراد العينة لبعء الإبداع

يتضح من الجدول رقم (25.2) أن بعد الإبداع سائدة بدرجة متوسطة في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي (1.85). كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "أقدم أفكاراً إبداعية للمسؤولين من أجل تحسين أدائي في العمل" بمتوسط حسابي بلغ (1.80) و انحراف معياري (1.81) ثم تليها عبارة "الذي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل وحل مشكلاته اليومية" بمتوسط حسابي (1.90) و بانحراف معياري (0.87) وهذا ما يدل على أن التفكير الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات محل الدراسة بدرجات متوسطة.

التحليل رقم (15): متوسطات إجابة أفراد العينة لبعء المشاركة في اتخاذ القرار

يتضح من الجدول رقم (26.2) أن بعد المشاركة في اتخاذ القرار سائدة بدرجة متوسطة في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي (1.99)، مما يعني أن هناك مستويات متوسطة من خلال المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسات محل الدراسة .

التحليل رقم (16): متوسطات أبعاد أداء المورد البشري.

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول رقم (27 . 2) فإن مؤسسة STB، SBMT، SPMC، بمدينة تماسين ولاية ورقلة يشعر عمالها بأداء يشمل على الجودة، الكفاءة والفعالية، التدريب، الحوافز، الإبداع، المشاركة في اتخاذ القرار بمستوى منخفض.

أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور أداء المورد بجميع أبعاده و عباراته بشكل عام كان (1.49) و هو مستوى منخفض و هذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى أنه يوجد مستويات مرتفعة من أداء المورد البشري في المؤسسات محل الدراسة.

2. تحليل فروض يؤثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري من خلال أبعاده حيث كلما زاد ملائمة المناخ

التنظيمي كلما زاد أداء المورد البشري .

نتائج تحليل الانحدار لاختبار الأثر بين المتغير المستقل المناخ التنظيمي و المتغير التابع أداء المورد البشري .

أولاً: تحليل الانحدار المتعدد

التحليل رقم (17) : تحليل الارتباط الخطي بين أبعاد المتغير المستقل المناخ التنظيمي والتابع أداء المورد البشري

أجري تحليل الانحدار الخطي المتعدد وكانت نتائج التحليل كما يبينها الجدول رقم (28 . 2)، حيث قيمة معامل الارتباط $R = 0.7810$ و العلاقة هي علاقة طردية لأن معامل الارتباط إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت $(R^2 = 0.609)$ وهي قوة تفسيرية قوية نسبياً مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) تفسر ما مقداره (60.9%) من المتغير التابع (أداء المورد البشري) و الباقي يرجع لعوامل أخرى .

التحليل رقم (18) : تحليل تباين خط الانحدار بين المتغيرات

يبين لنا الجدول رقم (29 . 2) تحليل التباين حيث يدرس مدى ملائمة خط الانحدار للبيانات، حيث أن:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 17.669 ومجموع مربعات البواقي هو 11.320 ومجموع المربعات الكلية هو 28.989؛

- درجة الحرية وهي $df=8$ ودرجة حرية البواقي هي 111؛

- معدل مربعات الانحدار هو 15.247 ومعدل مربعات البواقي هو 0.116؛

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو $F = 21.656$ ؛

- مستوى الدلالة (sig) البالغ (0.000) أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد وهذا يوجب قبول الفرضية التي تنص على
يؤثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري في المؤسسات محل الدراسة بمدينة تقرت ولاية ورقلة.

تحليل رقم (19): الذي يوضح دراسة معاملات خط الانحدار.

يبين لنا هذا الجدول رقم (2 . 30)، الصيغة الرياضية لخط الانحدار و بالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار التي تعبر عن

أثر أبعاد المتغير المستقل (المناخ التنظيمي (X)) بالمتغير التابع (أداء المورد البشري (Y)) كالآتي:

$$Y = 0.165 + 0.135x_1 + 0.051x_2 + 0.198x_3 + 0.115x_4 + (-0.044x_5) + 0.27x_6 + 0.155x_7 + 0.163x_8$$

حيث:

x_1 : طبيعة بناء الهيكل التنظيمي، x_2 : تنمية العنصر البشري، x_3 : الحوافز، x_4 : نمط القيادة، x_5 : نمط الاتصال، x_6

نظم وإجراءات العمل، x_7 توجيه الأداء، x_8 .

ثانيا: تحليل الانحدار البسيط

تحليل رقم (20): يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل المناخ التنظيمي والتابع أداء المورد البشري.

أجري تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت نتائج التحليل كما يبينها الجدول رقم (2 . 31)، حيث قيمة معامل

الارتباط ($R = 0.725$)، و العلاقة هي علاقة طردية لأن معامل الارتباط إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت

($R^2 = 0.526$) وهي قوة تفسيرية قوية نسبيا مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) تفسر ما مقداره (52.6%) من

المتغير التابع (أداء المورد البشري). و الباقي يرجع لعوامل أخرى .

تحليل رقم (21): يوضح تحليل تباين خط الانحدار بين المتغير التابع أداء المورد البشري والمستقل المناخ التنظيمي

يبين لنا الجدول رقم (2 . 32) تحليل التباين حيث يدرس مدى ملائمة خط الانحدار للبيانات، حيث أن:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 15.247 ومجموع مربعات البواقي هو 13.742 ومجموع المربعات الكلية 28.989؛

- درجة الحرية وهي $df=1$ ودرجة حرية البواقي هي 118؛

- معدل مربعات الانحدار هو 15.247 ومعدل مربعات البواقي هو 0.116؛

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو $F= 130.924$ ؛

- مستوى الدلالة (sig) البالغ (0.000) أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد وهذا يوجب قبول الفرضية التي تنص على

يؤثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري في المؤسسات محل الدراسة بمدينة تماسين ولاية ورقلة.

تحليل رقم (22): يوضح دراسة معاملات خط الانحدار بين المتغير المستقل المناخ التنظيمي والمتغير التابع أداء المورد

البشري

يبين لنا هذا الجدول رقم (2 . 33)، الصيغة الرياضية لخط الانحدار و بالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار التي تعبر عن

أثر المتغير المستقل (المناخ التنظيمي (X)) بالمتغير التابع (أداء المورد البشري (Y)) كالتالي:

$$Y=0.163+0.804 x$$

3 . تحليل فروض توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول أداء المورد البشري تعزى إلى

المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية) .

التحليل رقم (23) : اختبار T-Test و متغير الجنس .

توضح نتائج الجدول رقم (2 . 34) باستخدام T.Test أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المورد البشري في

المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب 0.004 و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة

المعتمد وهذا راجع إلى أنه يوجد اختلاف في إجابات العينة .

التحليل رقم (24) : اختبار ANOVA و متغير السن

يلاحظ من خلال الجدول (2 . 35) باستخدام ANOVA أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المورد

البشري تعزى لمتغير السن بحيث كان مستوى دلالتها 0.227 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) و من خلال ما

توصلت إليه الدراسة يجب على المؤسسة أن تعزز من توظيف الفئة التي تقدم أفضل أداء .

التحليل رقم (25): اختبار ANOVA ومتغير المستوى التعليمي

يلاحظ من خلال الجدول (2 . 36) وبالنظر إلى القيمة الاحتمالية (sig) أن sig تساوي (0.056) وهي أكبر

من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المورد البشري تعزى إلى متغير المستوى التعليمي وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسات محل الدراسة التي لا تحتاج إلى مستويات عالية وكفاءات.

التحليل رقم (26): اختبار ANOVA ومتغير الخبرة

توضح نتائج الجدول رقم (2 . 37) باستخدام ANOVA أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المورد

البشري في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب 0.390 وهو أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد وعليه فالابد من المؤسسات محل الدراسة أن تولي الاهتمام بتوظيف ذوى الأقدمية و الخبرة .

التحليل رقم (27): اختبار ANOVA ومتغير الوظيفة

يلاحظ من خلال الجدول (2 . 38) باستخدام ANOVA أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المورد

البشري تعزى لمتغير الوظيفة بحيث كان مستوى دلالتها 0.010 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) و من خلال ما توصلت إليه الدراسة يرجع ذلك إلى أن الوظائف تتحدد حسب خبرات وكفاءات العمال وقدرتهم على تحقيق الأداء الجيد .

ربط النتائج بالفرضيات :

اختبار صحة الفرضية الأولى :

أثبتت الدراسة أنه هناك مستويات متوسطة من ملائمة المناخ التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (2.10) و هو مستوى متوسط، و أن هناك مستويات منخفضة من أداء المورد البشري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد أداء المورد البشري، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (1.49) و هو مستوى منخفض.

وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى نسبيا و التي تنص على "هناك مستويات مرتفعة من ملائمة المناخ التنظيمي وأداء

المورد البشري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة" .

اختبار صحة الفرضية الثانية :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي وأداء الموارد البشرية من خلال تحليل الانحدار المتعدد عند مستوى دلالة $\text{sig}=0.000$ وهو أقل 0.05 ، ويعزز هذا بقيمة ارتباط (0.781) و العلاقة طردية لأن إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية فقد بلغت $(R^2=0.609)$ وهي قوة تفسيرية قوية نسبياً مما يعني أن أبعاد متغير المستقل (المناخ التنظيمي) تفسر ما مقداره (60.9%) من المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وأن مستوى الدلالة لكل من بعد طبيعة بناء الهيكل التنظيمي و الحوافز ونمط القيادة وتوجيه الأداء والمشاركة في صنع القرار أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 فعليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أداء المورد البشري وكلا من طبيعة الهيكل التنظيمي و الحوافز ونمط القيادة وتوجيه الأداء والمشاركة في صنع القرار بينما تنمية العنصر البشري ونمط الاتصال ونظم وإجراءات العمل فكان مستوى دلالتها أكثر من مستوى الدلالة 0.05 فعليه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أداء المورد البشري و تنمية العنصر البشري ونمط الاتصال ونظم وإجراءات العمل، وهذا يعني أن الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة يزيد أداءها، في حالة توفر على كل من طبيعة بناء الهيكل التنظيمي و الحوافز ونمط القيادة وتوجيه الأداء والمشاركة في صنع القرار، أما تنمية العنصر البشري ونمط الاتصال ونظم وإجراءات العمل فهي لا تؤثر على أدائهم، وهذا يدل على عدم وجودها أصلاً في المؤسسات محل الدراسة.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وأداء الموارد البشرية من خلال تحليل الانحدار البسيط حيث قيمة معامل الارتباط $(R=0.725)$ ، و العلاقة هي علاقة طردية لأن معامل الارتباط إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت $(R^2=0.526)$ وهي قوة تفسيرية قوية نسبياً مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) تفسر ما مقداره (52.6%) من المتغير التابع (أداء المورد البشري) والباقي يرجع لعوامل أخرى .

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية و التي تنص على "يؤثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري من خلال أبعاده حيث كلما زاد ملائمة المناخ التنظيمي كلما زاد أداء المورد البشري".

اختبار صحة الفرضية الثالثة :

حيث تم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار T.text و اختبار ANOVA و توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المورد البشري في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى الدلالة

المحسوب 0.004 وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، و أن كل من السن و سنوات الخبرة و المستوى التعليمي كان مستوى دلالتها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) و عليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المورد البشري تعزى كل من السن وسنوات الخبرة و المستوى التعليمي، أما الوظيفة الحالية فكان مستوى دلالتها كان أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) فعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المورد البشري تعزى إلى الوظيفة الحالية .

و هذا ما يؤكد أن المؤسسات محل الدراسة تولي اهتمام كبير إلى توظيف الفئة التي تقدم أفضل أداء، و كذا توظيف

الموارد ذوى الأقدمية و الخبرة .

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى مستوى و أبعاد المناخ التنظيمي وأثرها على أداء المورد البشري بمؤسسات إنتاج الأجر بتماسين وذلك من خلال تحليل الاستبيان باستعمال أساليب إحصائية (المتوسط الحسابي، معامل الارتباط ، الانحراف المعياري ...) وتوصلنا إلى معرفة أبعاد المناخ التنظيمي و مدى تأثيرها على أداء المورد البشري.

خاتمة

يعد المورد البشري من أثنى موارد المؤسسة كونه يعتبر من أهم العوامل التي تحقق النجاح للمؤسسة في البيئة التي تنشط فيها، و من ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المسطرة وذلك من خلال توفير مناخ تنظيمي عال في المؤسسة، مما يساعدها على فهم و تفسير سلوك الأفراد، و هذا ما دعانا إلى طرح الإشكالية التالية " ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري في عينة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في صناعة الآجر بتماسين"، و التي سعينا من خلال هذه الدراسة الإجابة عنها، حيث تبرز هذه الدراسة أبعاد المناخ التنظيمي و مدى تأثيرها على أداء المورد البشري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة، وهي مؤسسة STB، مؤسسة SBMT، مؤسسة SPMC، حيث تعتبر هذه الدراسة في منطلقها دراسة إحصائية وصفية للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة من حيث التعرف على أهم أبعاده و كذا مستوى أداء الموارد البشرية فيها و هي دراسة تأثيرية و ارتباطية كونها تكشف عن مدى وجود أثر بين المناخ التنظيمي و أداء المورد البشري. و من خلال هذه المحاور تم طرح فرضيات لهذه الدراسة، و قد أظهرت نتائج الدراسة الإحصائية التي اعتمدت في تحليلها على مجموعة من المؤشرات و الأساليب الإحصائية و المتمثلة في (المتوسط الحسابي، النسب المئوية، الانحراف المعياري و معامل الارتباط ...)، بأن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات محل الدراسة يتميز بهيكل تنظيمي ملائم، وكذا حوافز للموارد البشرية و تنمية العنصر البشري ونمط قيادة و المشاركة في صنع القرار، ولكن ما يعاب على هذا المناخ عدم تلائم نظم وإجراءات العمل ونمط الاتصال وتوجيه الأداء في هذه المؤسسات . أما الجانب الثاني من الدراسة فهو يتعلق بأداء الموارد البشرية فقد جاءت نتائجه منخفضة، أما الدراسة الارتباطية بين أبعاد المناخ التنظيمي و أثرها على أداء الموارد البشرية فقد بينت أنه كلما زادت ملائمة المناخ التنظيمي لدى الأفراد كلما زاد مستوى الأداء لديهم من خلال توفير هيكل تنظيمي مرن و مناسب و كذا نظام قيادي فعال، وتنمية للعنصر البشري إضافة إلى المشاركة في صنع القرار أما فيما يخص نتائج الدراسة فقد تبين أنه توجد علاقة قوية إيجابية و طردية بين المناخ التنظيمي و أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة .

. النتائج الخاصة باختبار صحة الفرضيات

❖ **الفرضية الأولى :** أثبتت الدراسة أنه هناك مستويات متوسطة من المناخ التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي ، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (2.10) و هو مستوى متوسط .

وأن هناك مستويات منخفضة من أداء المورد البشري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد أداء المورد البشري، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (1.49) و هو مستوى منخفض نسبة إلى الفئة التي ينتمي إليها عن طريق مدى توافر عبارات المقياس .

❖ **الفرضية الثانية :** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي وأداء الموارد البشرية من خلال تحليل الانحدار المتعدد عند مستوى دلالة $\text{sig}=0.000$ وهو أقل 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، ويعزز هذا بقيمة ارتباط (0.781) و العلاقة طردية لأن إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية فقد بلغت ($R^2=0.609$) وهي قوة تفسيرية قوية نسبياً مما يعني أن أبعاد متغير المستقل (المناخ التنظيمي) تفسر ما مقداره (60.9%) من المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) والباقي يرجع لعوامل أخرى.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وأداء الموارد البشرية من خلال تحليل الانحدار البسيط حيث قيمة معامل الارتباط ($R=0.725$)، والعلاقة هي علاقة طردية لأن معامل الارتباط إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2=0.526$) وهي قوة تفسيرية قوية نسبياً مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) تفسر ما مقداره (52.6%) من المتغير التابع (أداء المورد البشري). و الباقي يرجع لعوامل أخرى.

❖ **الفرضية الثالثة :** توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصور أفراد عينة الدراسة لأداء المورد البشري في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب 0.004 وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، أن كل من السن وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي كان مستوى دلالتها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) و عليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المورد البشري تعزى كل من السن و سنوات الخبرة و المستوى التعليمي، أما الوظيفة الحالية فكان مستوى دلالتها كان أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) فعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المورد البشري تعزى إلى متغير الوظيفة الحالية.

كما أثبتت الدراسة النتائج التالية :

- 1 - أثبتت الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في أداء المورد البشري تعزى إلى أبعاد المناخ التنظيمي وهي طبيعة بناء الهيكل التنظيمي، تنمية العنصر البشري، الحوافز، نمط القيادة، نمط الاتصال، نظم وإجراءات العمل، توجيه الأداء، المشاركة في صنع القرار.
- 2- أثبتت الدراسة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في أداء المورد البشري تعزى إلى أبعاد المناخ التنظيمي وهي نمط الاتصال وبعد توجيه الأداء وبعد نظم وإجراءات العمل.

توصيات الدراسة :

- كخلاصة لما جاءت به هذه الدراسة، يقدم الباحث جملة من التوصيات و الاقتراحات بهدف المساهمة في زيادة رفع ملائمة المناخ التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة و كذا أداء موردها البشري و تتلخص هذه التوصيات في :
- ضرورة استيعاب مفهوم المناخ التنظيمي كمفهوم سلوكي من قبل القيادات الإدارية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتباره مرتكزا هاما في تعزيز أداء موردها البشرية .
 - من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أن 60.9% من التغييرات التي تحدث في أداء الموارد البشرية ترجع إلى أبعاد المناخ التنظيمي و الباقي يرجع إلى عوامل أخرى، لذا نوصي بإجراء دراسات تمكن من التعرف على باقي العوامل الأخرى .
 - تم التوصل إلى أنه لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية في أداء الموارد البشرية تعزى إلى أبعاد المناخ التنظيمي وهي بعد نمط الاتصال وبعد تنمية العنصر البشري وبعد نظم وإجراءات العمل، لذا نقترح إجراء دراسات تمكن من التعرف على أسباب ذلك .
 - تم التوصل إلى أن بعد الحوافز في المؤسسات محل الدراسة سائد بدرجة متوسطة، لذا نوصي بمنح المكافآت و التحفيزات اللازمة، و زيادة مستوى الأداء لديهم مما يدفعهم إلى بذل جهود إضافية وأداء جيد.
 - نقترح على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة الحث و تشجيع العمال على الإبداع، الابتكار و الاستفادة منها في مجال العمل .

آفاق البحث

- دور نظام الحوافز في تفعيل أداء المورد البشري .
- فعالية تقييم أداء المورد البشري ودورها رفع الأداء الوظيفي .
- علاقة المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- المناخ التنظيمي و دوره في زيادة الفعالية التنظيمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- المناخ التنظيمي و دوره في تحقيق الإبداع المؤسسي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

1. الكتب :

- 1- القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة الأردن، 2009.
- 2-- الكلالدة طاهر محمود، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر و التوزيع عمان الأردن طبعة 2001
- 3_أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد،الدار الجامعية، كلية التجارة- جامعة الإسكندرية، 2003.
- 4-خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى الأردن، 2009.
- 5-زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006.
- 6-سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، الطبعة الأولى، ص2011.
- 7-سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية . مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006.
- 8-عادل حرحوش، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية . مدخل إستراتيجي، جدار للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، عمان . العبدلي، الطبعة الثالثة، 2009.
- 9- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة . بعد إستراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، جامعة حلب، الأردن . عمان، الطبعة الثانية، 2009.
- 10-مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان . الأردن، الطبعة الثالثة، 2004، ص232.

2. الملتقيات و المؤتمرات :

1- بارك نعمة، براينيس عبد القادر، متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية، بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة مستغانم.

2- نصيرة قوريش، الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف.

3. المجالات العلمية

1- العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة الجزائر، مجلة الباحث - عدد 10، 2012.

2- أبان عثمان عبد الرزاق، ناجي عبد الستار محمود، تقويم المناخ التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 1، سنة 2012.

3- أثير حسو إسحاق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، جامعة تكريت - كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 26، سنة 2012.

4- أحلام حميد نعمه الجنابي، مجالات المناخ التنظيمي في الجامعة وتأثيرها في المجتمع من وجهة نظر تدريسي جامعة القادسية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد 22، جامعة بابل 2015

5- تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين (دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد - 28 العدد الثاني 2012

6- زاوي صورية، تومي ميلودة، دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم الأداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الأدب والعلوم الاجتماعية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2010

7- سمير كامل الخطيب، رنا حمزة سلمان، دور ثوابت (Crosby) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة في الشركة

العامة للإسمنت العراقية، مجلة جامعة بابل للعلوم إنسانية، المجلد 22، العدد 3، 2014.

8- سندس رضوي خوين "علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي" دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية،

مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 30، سنة 2013

9- محمد ناصر إسماعيل الأستاذ المساعد نبيل ذنون جاسم ، رنا ناصر صبر، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد

الثلاثون، سنة 2012

10- مزهودة عبد المليك . الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم . مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق و العلوم

الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة 2010 .

4. البحوث الجامعية

أ. أطروحات الدكتوراه :

1- إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة

ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، قسم الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية- غزة، بدون سنة

2- ماضي خليل إسماعيل إبراهيم . جودة الحياة الوظيفية و أثرها على مستوى الأداء الوظيفي . أطروحة دكتوراه غير منشورة

جامعة قناة السويس 2014

3- مناصرة رشيد، الكفاءات البشرية وأهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة

دكتوراه، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة ورقلة، 2013.

4- زكي عبد العزيز عبد العالي . إدارة الجودة و دورها في بناء الشركات . أطروحة دكتوراه غير منشورة الجامعة الافتراضية

الدولية بالمملكة المتحدة ماي 2010

ب. مذكرات الماجستير :

- 1- حبيب سميح خوام ، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شبكة الجزيرة الفضائية، الأطروحة التحضيرية في ماجستير إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- 2- خالد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسة والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية الأمنية، 2006.
- 3- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010/2009.
- 4- محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية علي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة، غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2002.
- 5- مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2012.
- 6- مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارات منطقة مكة المكرمة، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية الأمنية، 2010.
- 7- ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة - بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004.
- 8- يخلف رايح ، يخلف رايح . نحو تقييم فعال أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية . مذكرة ماجستير غير منشورة ، تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و علوم تجارية ، جامعة احمد بوقرة بومرداس ، 2007.

1. Arham Abdullah et other – **Evaluation of job satisfaction and performance of employees in Small and medium sized construction firms in Nigeria** – International conference on construction and project management 2011 .
2. Funmilola oyebamiji floreince et other – **Impact of job satisfaction demonsions on job performance in a small and medium enterprise in Ibadan south western Nigeria** – Interdisciplinary journal of contemporary research in business 2013.
3. Marjolein dieleman and janwillem harmmeijer – **Improving health worker performance in search of promising practices** – world health organization evidence and Information for policy 2006 .
4. pelin kanten and funda Er Ulker- **The Effect of Organizatinal Climate on Counterproductive Behaviors:An Empircal Study on The Employees of Manufacturing Enterprises**,The Macrotheme Review2(4), Summer,2013.
5. Penny Feldman & other- **Organizational Climate of Staff Working Conditions and Safety—An Integrative Mode**-2007.
6. Roselina Ahmad Saufi & other -**The Impact of Organizaional Climate Employee’s Work Passion & Organizaional Commitment**- Evaluation of Learning for Performance Improvement International Conference, Malaysia, 25 – 26 February, 2013.

الملاحق

الملحق (01) : قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اسم الأستاذ	الدرجة العلمية	جهة العمل
01	بوخلخال عبد الرحيم	أستاذ مساعد . أ .	جامعة قاصدي مرباح . ورقلة
02	مناصرية رشيد	أستاذ محاضر . ب .	جامعة قاصدي مرباح . ورقلة
03	أسماء يوسف	أستاذ مساعد . أ .	جامعة قاصدي مرباح . ورقلة
04	بأطرش حورية	أستاذ مساعد . أ .	جامعة قاصدي مرباح . ورقلة
05	أولاد حيمودة عبد اللطيف	أستاذ مساعد . أ .	جامعة قاصدي مرباح . ورقلة

المصدر : من إعداد الطالبة

الملحق رقم (02) : استمارة الاستبيان



جامعة قاصدي مرباح . ورقلة .

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص : تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

البريد الإلكتروني: souad1992@gmail.com

الطالبة : لحوّل سعاد

استمارة الاستبيان

أخي العامل ،أختي العاملة .

تحية طيبة و بعد،

في إطار التحضير لإعداد مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التي تحمل عنوان " أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " و نظرا لأهمية مؤسستكم و مشوار تجربتها قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية ، كما يشرفني مشاركتكم من خلال الإجابة على هذا الاستبيان ، نحيطكم علما أن استخدام هذه الإجابات سيكون لأغراض البحث العلمي ، مع السرية التامة وعدم الإفصاح عن المحيين .

أولا : البيانات الشخصية

الجنس : ذكر أنثى

السن: أقل من 20 سنة من 20 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 من 41 إلى 50 أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي : متوسط فأقل ثانوي جامعي دراسات عليا

سنوات الخبرة في العمل : أقل من 3 سنوات من 3 إلى 5 سنوات أكثر من 5 سنوات

الوظيفة الحالية:

عون تنفيذي عون تحكم إطار

ثانيا : أبعاد المناخ التنظيمي:

الرقم	البيان	موافق	محايد	غير موافق
أولا: طبيعة بناء الهيكل التنظيمي				
01	يتوافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع الأهداف العامة لها.			
02	يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام عمل المؤسسة.			
03	يمتاز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالقدرة على التغير.			
ثانيا: تنمية العنصر البشري				
04	تهتم المؤسسة بالعمال			
05	تنتقي المؤسسة موظفيها المؤهلة وفقا لمعايير محددة.			
06	تقوم المؤسسة بتكوين موظفيها من خلال دورات تدريبية من أداء العاملين.			
ثالثا: محور الحوافز				
07	تمنح المؤسسة حوافز معنوية للعاملين المتميزين .			
08	تقوم المؤسسة بتوفير فرصة الترقية المتاحة للموظف.			
09	أشعر بعدالة ما أحصل عليه من مكافآت و حوافز.			
10	تقدم المؤسسة حوافز متنوعة و مناسبة.			
رابعا: نمط القيادة				
11	يبادر المدير بتفويض صلاحياته إلى بعض الرؤوسين.			
12	تعامل المدير يحفز الموظفين على أداء أعمالهم .			
13	يشارك المدير الموظفين في اتخاذ القرار.			
14	هناك ثقة وتعاون بين المدير والعمال.			
خامسا: نمط الاتصال				
15	تعتمد المؤسسة على استخدام الاتصالات المناسبة لتنفيذ الأوامر والتوجيهات.			
16	يساعد نظام الاتصالات في المؤسسة بشكل جيد في أدائي.			

			تستعمل المؤسسة طرق اتصال تسهل إنجاز المهام وتسرعها.	17
سادسا: نظم وإجراءات العمل				
			يوجد تحديث وتطوير في الأنظمة وإجراءات العمل.	18
			يحتزم العاملون إجراءات العمل المحددة في دليل المؤسسة	19
سابعا: توجيه الأداء				
			أقوم بالالتزام بالعمل المطلوب مني والأهداف التنظيمية داخل المؤسسة	20
			أقوم بالتنسيق مع الآخرين في إنجاز الأداء	21
ثامنا: المشاركة في صنع القرار				
			يساعدني العمل الجماعي في رفع مستوى أدائي.	22
			أستطيع المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية الهامة في المؤسسة	23
			يلجأ متخذي القرارات إلى المشاورات قبل اتخاذ القرار.	24

ثالثا: أداء المورد البشري

الرقم	البيان	موافق	محايد	غير موافق
أولا: بعد الجودة				
01	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئا هاما بالنسبة لي.			
02	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى.			
03	أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل.			
ثانيا: بعد الكفاءة والفعالية				
04	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال.			
05	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال.			
06	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة و مستمرة			
ثالثا: بعد التدريب				
07	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد.			

			08	تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم
رابعا: بعد الحوافز				
			09	تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء
			10	حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني أبذل جهدا أكبر في عملي
خامسا: بعد الإبداع				
			11	أقدم أفكارا إبداعية للمسؤولين من أجل تحسين أدائي في العمل.
			12	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل وحل مشكلاته اليومية.
سادسا: بعد المشاركة في اتخاذ القرار				
			13	مشاركتي في اتخاذ القرارات تساعدني في تحسين أدائي وتجعلني أتحمل المسؤولية.

شكرا لتعاونكم

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة .

الملحق رقم (03) : معامل الثبات لبعده طبيعة بناء الهيكل التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,845	3

الملحق رقم (04) : معامل الثبات لبعده تنمية العنصر البشري.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,753	3

الملحق رقم (05) : معامل الثبات لبعء الحوافز.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,851	4

الملحق رقم (06) : معامل الثبات نمط القيادة.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,815	4

الملحق رقم (07) : معامل الثبات لبعء نمط الاتصال.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,841	3

الملحق رقم (08) : معامل الثبات لبعء نظم وإجراءات العمل.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,690	2

الملحق رقم (09) : معامل الثبات لبعء توجيه الأداء.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,806	2

الملحق رقم (10) : معامل الثبات لبعء نمط المشاركة في اتخاذ القرار

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,463	3

الملحق رقم (11) : معامل الثبات لأداء الموارد البشرية

Cronbach's Alpha	N of Items
,847	13

الملحق رقم (12) : اختبار طبيعة التوزيع .

			أداء المورد البشري
N			120
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne		1,8526
	Ecart type		,49356
Différences les plus extrêmes	Absolue		,092
	Positif		,075
	Négatif		-,092
Statistiques de test			,092
Sig. asymptotique (bilatérale)			,014 ^c
Sig. Monte Carlo (bilatérale)	Sig.		,002 ^d
	Intervalle de confiance à 95	Borne inférieure	,235
	%	Borne supérieure	,252

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Basée sur 10000 tables échantillonnées avec valeur de départ 2000000.

الملحق (13): اختبار T- Tset لمتغير الجنس

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
طبيعة بناء الهيكل التنظيمي	ذكر	17,849	,000	-2,581	118	,011	-,45984	,17813	-,81259	-,10708
	أنثى			-3,188	38,422	,003	-,45984	,14426	-,75177	-,16790
تنمية العنصر البشري	ذكر	1,939	,166	-1,877	118	,063	-,33430	,17811	-,68701	,01842
	أنثى			-1,755	27,341	,090	-,33430	,19049	-,72491	,05632
الحوافز	ذكر	,982	,324	-2,099	118	,038	-,34055	,16227	-,66189	-,01921
	أنثى			-2,218	30,917	,034	-,34055	,15352	-,65369	-,02741
نمط القيادة	ذكر	1,003	,319	-,033	118	,974	-,00577	,17527	-,35285	,34130
	أنثى			-,035	30,982	,972	-,00577	,16551	-,34334	,33180
نمط الاتصال	ذكر	,429	,514	1,793	118	,076	,31746	,17708	-,03321	,66813
	أنثى			1,966	32,312	,058	,31746	,16151	-,01139	,64631
نظم وإجراءات العمل	ذكر	,001	,978	-,186	118	,853	-,03319	,17827	-,38622	,31984
	أنثى			-,181	28,357	,857	-,03319	,18315	-,40814	,34176
توجيه الأداء	ذكر	,823	,366	-,148	118	,882	-,02381	,16061	-,34187	,29425
	أنثى			-,161	31,884	,873	-,02381	,14807	-,32545	,27783
المشاركة في اتخاذ القرار	ذكر	1,129	,290	-,706	118	,481	-,09861	,13961	-,37507	,17786
	أنثى			-,745	30,851	,462	-,09861	,13232	-,36853	,17132
أداء المورد البشري	ذكر	12,763	,001	-2,946	118	,004	-,33855	,11493	-,56614	-,11096
	أنثى			-4,572	63,911	,000	-,33855	,07405	-,48648	-,19062
المناخ التنظيمي	ذكر	32,307	,000	-1,144	118	,255	-,12232	,10688	-,33398	,08933
	أنثى			-2,098	104,417	,038	-,12232	,05829	-,23792	-,00673

الملحق رقم (14) : اختبار ANOVA لمتغير السن

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
z1 طبيعة بناء الهيكل التنظيمي	,861	4	,215	,366	,832
	67,672	115	,588		
	68,533	119			
z2 تنمية العنصر البشري	2,646	4	,661	1,186	,321
	64,146	115	,558		
	66,792	119			
z3 الحوافز	,830	4	,207	,434	,784
	55,012	115	,478		
	55,842	119			
z4 نمط القيادة	2,288	4	,572	1,087	,366
	60,512	115	,526		
	62,800	119			
z5 نمط الاتصال	6,221	4	1,555	2,999	,021
	59,631	115	,519		
	65,852	119			
z6 نظم وإجراءات العمل	,246	4	,061	,109	,979
	64,746	115	,563		
	64,992	119			
z7 توجيه الأداء	,701	4	,175	,387	,818
	52,047	115	,453		
	52,748	119			
z8 المشاركة في صنع القرار	1,402	4	,351	1,044	,388
	38,612	115	,336		
	40,014	119			
y أداء المورد البشري	1,379	4	,345	1,436	,227
	27,610	115	,240		
	28,989	119			
x المناخ التنظيمي	,510	4	,128	,635	,639
	23,103	115	,201		
	23,613	119			

الملحق رقم (15) : اختبار ANOVA لمتغير المستوى التعليمي

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
z1 طبيعة بناء الهيكل التنظيمي	,224	2	,112	,192	,825
	68,309	117	,584		
	68,533	119			
z2 تنمية العنصر البشري	,833	2	,416	,739	,480
	65,959	117	,564		
	66,792	119			
z3 الحوافز	1,750	2	,875	1,893	,155
	54,091	117	,462		
	55,842	119			
z4 نمط القيادة	,234	2	,117	,218	,804
	62,566	117	,535		
	62,800	119			
z5 نمط الاتصال	1,543	2	,772	1,404	,250
	64,309	117	,550		
	65,852	119			
z6 نظم وإجراءات العمل	,367	2	,183	,332	,718
	64,625	117	,552		
	64,992	119			
z7 توجيه الأداء	1,924	2	,962	2,215	,114
	50,824	117	,434		
	52,748	119			
z8 المشاركة في صنع القرار	1,557	2	,779	2,369	,098
	38,457	117	,329		
	40,014	119			
y أداء المورد البشري	1,392	2	,696	2,950	,056
	27,597	117	,236		
	28,989	119			
x المناخ التنظيمي	,197	2	,098	,492	,613
	23,416	117	,200		
	23,613	119			

الملحق رقم (16): اختبار ANOVA لمتغير سنوات الخبرة

ANOVA					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
z1 طبيعة بناء الهيكل التنظيمي	,041	2	,021	,035	,965
	68,492	117	,585		
	68,533	119			
z2 تنمية العنصر البشري	,683	2	,342	,605	,548
	66,108	117	,565		
	66,792	119			
z3 الحوافز	,551	2	,276	,583	,560
	55,290	117	,473		
	55,842	119			
z4 نمط القيادة	1,120	2	,560	1,062	,349
	61,680	117	,527		
	62,800	119			
z5 نمط الاتصال	2,741	2	1,371	2,541	,083
	63,111	117	,539		
	65,852	119			
z6 نظم وإجراءات العمل	,833	2	,416	,759	,470
	64,159	117	,548		
	64,992	119			
z7 توجيه الأداء	,651	2	,326	,731	,483
	52,097	117	,445		
	52,748	119			
z8 المشاركة في صنع القرار	,321	2	,161	,474	,624
	39,693	117	,339		
	40,014	119			
y أداء المورد البشري	,463	2	,231	,949	,390
	28,527	117	,244		
	28,989	119			
x المناخ التنظيمي	,149	2	,074	,370	,691
	23,465	117	,201		
	23,613	119			

الملحق رقم (17): اختبار لمتغير الوظيفة الحالية

ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
z1 طبيعة بناء الهيكل التنظيمي	,762	2	,381	,658	,520
	67,771	117	,579		
	68,533	119			
z2 تنمية العنصر البشري	1,890	2	,945	1,704	,186
	64,901	117	,555		
	66,792	119			
z3 الحوافز	1,209	2	,604	1,295	,278
	54,633	117	,467		
	55,842	119			
z4 نمط القيادة	1,324	2	,662	1,260	,287
	61,476	117	,525		
	62,800	119			
z5 نمط الاتصال	1,565	2	,783	1,425	,245
	64,286	117	,549		
	65,852	119			
z6 نظم وإجراءات العمل	,067	2	,034	,061	,941
	64,924	117	,555		
	64,992	119			
z7 توجيه الأداء	,624	2	,312	,700	,499
	52,124	117	,446		
	52,748	119			
z8 المشاركة في صنع القرار	1,306	2	,653	1,974	,144
	38,708	117	,331		
	40,014	119			
y أداء المورد البشري	2,211	2	1,106	4,830	,010
	26,778	117	,229		
	28,989	119			
x المناخ التنظيمي	,652	2	,326	1,662	,194
	22,961	117	,196		
	23,613	119			

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
V	الإهداء
VI	الشكر
VII	ملخص الدراسة
VIII	قائمة المحتويات
IX	قائمة المختصرات
IX	قائمة الأشكال
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الملاحق
أ - هـ	المقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للمناخ التنظيمي وأداء المورد البشري	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري للمناخ التنظيمي وأداء المورد البشري.....
3	المطلب الأول عموميات حول المناخ التنظيمي.....
3	أولاً: مفهوم المناخ التنظيمي وأهميته.....
3	1- مفهوم المناخ التنظيمي.....
4	2- أهمية المناخ التنظيمي.....
5	ثانياً: محددات المناخ التنظيمي.....
5	1- طبيعة بناء الهيكل التنظيمي.....
5	2- توجيه الأداء.....
6	3- المشاركة في صنع القرار.....
6	4- تنمية العنصر البشري.....
6	5- نمط الاتصال.....
6	6. نمط القيادة.....
6	7- الحوافز.....
7	8- نظم وإجراءات العمل.....
7	المطلب الثاني: أداء المورد البشري
7	أولاً : مفهوم أداء المورد البشري
8	ثانياً : أبعاد أداء المورد البشري
8	1. الإبداع

8	2. التدريب
8	3. المشاركة في اتخاذ القرارات
8	4. الكفاءة و الفعالية
9	5. الجودة
9	6. الحوافز.....
9	ثالثا: تقييم أداء الموارد البشرية
9	1.1 : تعريف تقييم الأداء
10	2.1 : معايير تقييم الأداء
10	- معايير موضوعية.....
10	- معايير ذاتية.....
11	المبحث الثاني:الدراسات السابقة.....
11	المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة
11	أولا : الدراسات العربية
14	ثانيا : الدراسات الأجنبية
16	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
18	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - بتماسين	
20	تمهيد
21	المبحث الأول : الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة
21	المطلب الأول : طريقة الدراسة
21	1. منهج الدراسة
21	2. مجتمع الدراسة و عينة الدراسة
22	..مجتمع الدراسة
22	.. عينة الدراسة
23	3. خصائص عينة الدراسة
23	أ. متغير الجنس
23	ب. متغير السن.....
24	ج. المستوى التعليمي
24	د. سنوات الخبرة في العمل
25	هـ بالوظيفة الحالية.....
26	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة
26	1. أداة الدراسة

26	أولاً: المقابلة.....
26	ثانياً: الاستبيان.....
28	2. صدق أداة الدراسة
28	3. ثبات أداة الدراسة.....
28	. أساليب المعالجة الإحصائية.....
29	المبحث الثاني : النتائج و المناقشة
29	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة.....
30	المحور الأول: المناخ التنظيمي.....
30	. البعد الأول : طبيعة بناء الهيكل التنظيمي.....
30	. البعد الثاني : تنمية العنصر البشري.....
31	. البعد الثالث : الحوافز.....
31	. البعد الرابع : نمط القيادة.....
32	. البعد الخامس : نمط الاتصال.....
32	البعد السادس: نظم وإجراءات العمل.....
33	البعد السابع: توجيه الأداء.....
33	البعد الثامن: المشاركة في صنع القرار.....
34	المحور الثاني: أداء المورد البشري.....
34	البعد الأول : الجودة.....
35	البعد الثاني: الكفاءة والفعالية.....
35	البعد الثالث: التدريب.....
36	البعد الرابع: الحوافز.....
36	البعد الخامس: الإبداع.....
36	البعد السادس: المشاركة في اتخاذ القرار.....
37	نتائج الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل المناخ التنظيمي والمتغير التابع أداء المورد البشري
37	أولاً: الانحدار المتعدد.....
38	ثانياً: الانحدار البسيط.....
40	- اختبار T-Test ومتغير الجنس.....
40	- اختبار ANOVA ومتغير السن.....
40	- اختبار ANOVA ومتغير المستوى التعليمي.....
40	- اختبار ANOVA ومتغير الخبرة.....

41	- اختبار ANOVA ومتغير الوظيفة.....
41	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة
41	1. تحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى
41	أ- وجود مستويات مرتفعة من المناخ التنظيمي.....
41	التحليل رقم (1): متوسطات بعد طبيعة بناء الهيكل التنظيمي
41	التحليل رقم (2): متوسطات بعد تنمية العنصر البشري.....
42	التحليل رقم (3): متوسطات بعد الحوافز.....
42	التحليل رقم (4): متوسطات بعد نمط القيادة
42	التحليل رقم (5): متوسطات بعد نمط الاتصال.....
43	التحليل رقم (6): متوسطات بعد نظم وإجراءات العمل.....
43	التحليل رقم (7): متوسطات بعد توجيه الأداء
43	التحليل رقم (8): متوسطات بعد المشاركة في صنع القرار.....
44	التحليل رقم (9): متوسطات أبعاد المناخ التنظيمي.....
44	ب- وجود مستويات مرتفعة من أداء المورد البشري.....
44	التحليل رقم (10): متوسطات بعد الجودة.....
44	التحليل رقم (11): متوسطات بعد الكفاءة والفعالية.....
45	التحليل رقم (12): متوسطات بعد التدريب.....
45	التحليل رقم (13): متوسطات بعد الحوافز.....
45	التحليل رقم (14): متوسطات بعد الإبداع.....
45	التحليل رقم (15): متوسطات بعد المشاركة في اتخاذ القرار.....
46	التحليل رقم (16): متوسطات أبعاد أداء المورد البشري.....
46	2. تحليل نتائج الفرضية الثانية
46	- أولاً: تحليل الانحدار المتعدد.....
46	التحليل رقم (17): الارتباط الخطي بين أبعاد المتغير المناخ التنظيمي و أداء المورد البشري.....
46	التحليل رقم (18): تحليل تباين خط الانحدار بين المتغيرات.....
47	التحليل رقم (19): دراسة معاملات خط الانحدار بين أبعاد المناخ التنظيمي وأداء المورد البشري
47	- ثانياً: تحليل الانحدار البسيط.....
47	التحليل رقم (20): الارتباط الخطي بين أبعاد المتغير المناخ التنظيمي و أداء المورد البشري
47	التحليل رقم (21): تحليل تباين خط الانحدار بين المتغيرات.....
48	التحليل رقم (22): دراسة معاملات خط الانحدار بين أبعاد المناخ التنظيمي وأداء المورد البشري
48	3. تحليل نتائج الفرضية الثالثة

48	التحليل رقم(23): اختبار T-Taest ومتغير الجنس.....
48	التحليل رقم (24): اختبار ANOVA ومتغير السن
49	التحليل رقم (25): اختبار ANOVA ومتغير المستوى التعليمي.....
49	التحليل رقم (26): اختبار ANOVA ومتغير الخبرة.....
49	التحليل رقم (27): اختبار ANOVA ومتغير الوظيفة.....
49	ربط النتائج بفرضيات الدراسة
49	اختبار صحة الفرضية الأولى
50	اختبار صحة الفرضية الثانية
50	اختبار صحة الفرضية الثالثة
52	خلاصة الفصل
54	الخاتمة
59	قائمة المراجع
65	قائمة الملاحق
78	فهرس المحتويات