

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إعداد الطالبة: أمينة صديقي

بعنوان:

تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

- دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية

ورقلة -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2013/06/23

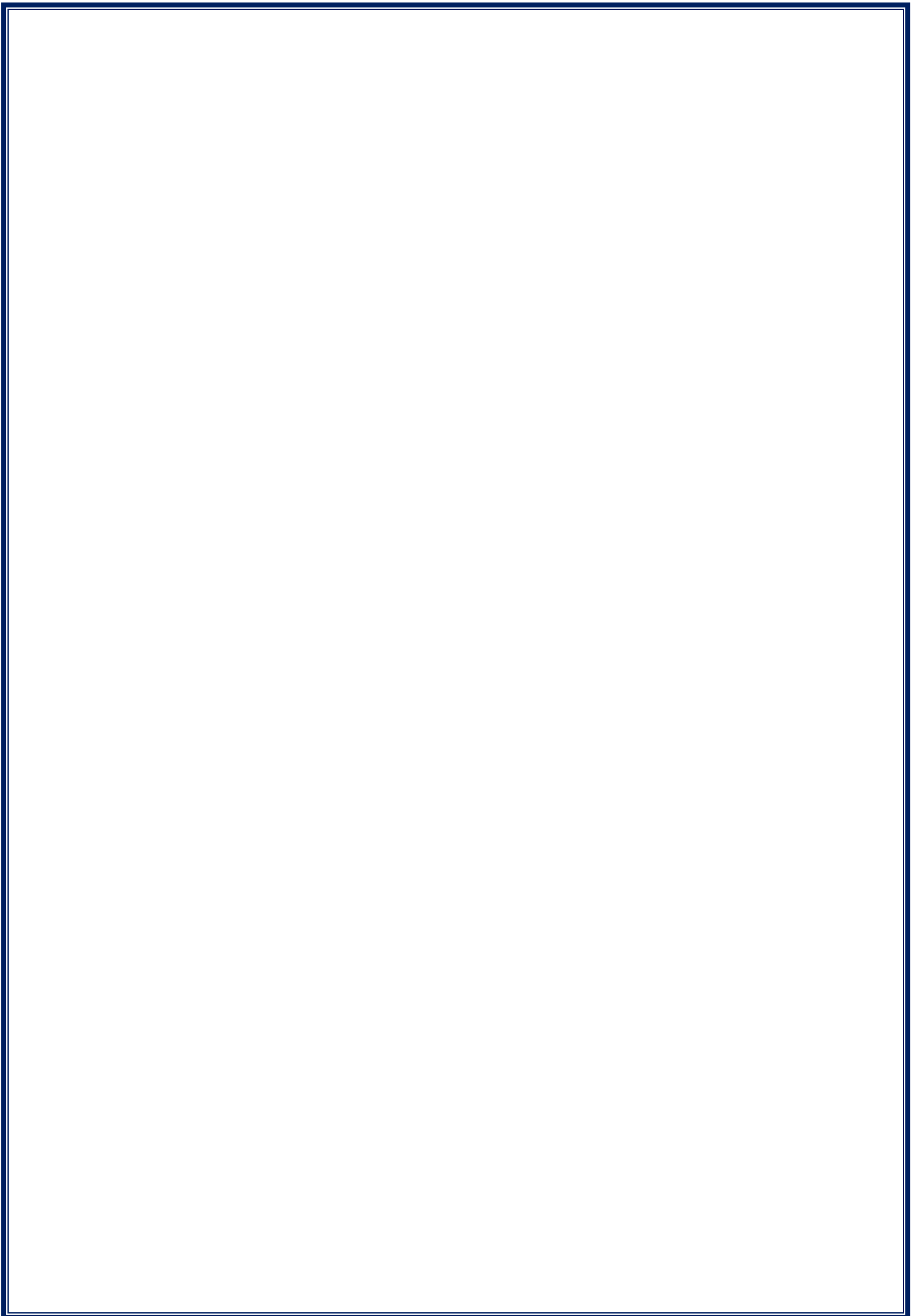
أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/بن ساحة علي/ (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الأستاذة/ سلامي منيرة / (أستاذة محاضرة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

الأستاذ/موساوي عمر / (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2012/2013



الإهداء

إلى والدي ووالدتي.....أسبغ الله عليهما ثوب الصحة والعافية، اللذان غمراني بدعواتهما حتى يسر الله لي إتمام هذه الدراسة.

إلى روح أخي عمر رحمه الله.

إلى كل إخوتي وأخواتي.

إلى كل عائلة صديقي.

إلى زملاء الدراسة والعمل.

إلى كل من علمني حرفاً فلا أنسى له فضلاً، ودعمي وكان لي عوناً وسنداً.

إلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا وليست في شيء آخر.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

أمينة

الشكر والعرفان

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده وعلى آله وصحبه ومن والاه إلى يوم الدين، نحمده حمدا كبيرا ونشكره على توفيقه لنا وتقديرنا على إتمام هذا العمل المتواضع، ونرجو حسن الختام والجزاء.

الحمد لله حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا.

نتقدم بالشكر الجزيل لكل من شغفنا بالعمل معه إلى الذي تحمل معنا عناء هذا العمل إلى الأستاذة المشرفة: سلامي منيرة كما نخص خالص شكرنا إلى كل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد وعلى رأسهم الأستاذ هتهات السعيد

إلى كل عمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة الذين تعاونوا معنا ومدوا لنا يد المساعدة.

إليكم جميعا جزيل الشكر ووفقنا الله وإياكم إلى ما فيه خير لنا ولكم.

الملخص

استحوذ قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العشرية الأخيرة على أهمية بالغة، وأصبح يلعب دورا معتبرا في تنمية الاقتصاد الوطني. لكن مع تزايد سرعة التغيرات و حدة المنافسة وتعقدتها، أصبح ضمان بقاء واستمرار هذا النوع من المؤسسات وتحسين الدور الذي تقوم به مرهونا بعدة تحديات أهمها تلك المرتبطة بالموارد البشرية، حيث أن نجاحها مرتبط بمدى توفرها على ثقافة تنظيمية قوية تحقق لها ميزة تنافسية. لذا فإن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموارد البشرية في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة؛ حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من 100 عامل في 4 مؤسسات صغيرة ومتوسطة بولاية ورقلة؛ كما تم استخدام برنامج SPSS 19 في معالجة وتحليل بيانات الدراسة. وقد توصلت الدراسة في الأخير إلى أن هناك تأثير للثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة، بحيث تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار وكذا الالتزام واحترام الوقت على أداء الموارد البشرية، كما أن للإبداع والابتكار في المؤسسة تأثيرا واضحا على الأداء؛ في حين أن جماعية العمل وروح الفريق لا تؤثر على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، جماعية العمل، الالتزام واحترام قيمة الوقت، تشجيع الإبداع والابتكار، أداء الموارد البشرية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

Abstract: In the last decade, small and medium enterprises sector took a great importance and played a considerable role in the development of the national economy. But, with the increasing speed of changes and the intensity of competition with its complexity, the survival and continuation insurance of this type of enterprises and improving their roles has become subjected to a several challenges, notably those associated with the human resource, since their success is linked to the extent provided by a strong organizational culture that achieves a competitive advantage. Therefore, this study aims at identifying the impact of organizational culture prevailing on the performance of human resources in a sample of small and medium enterprises in Ouargla. A questionnaire is adopted as a head tool in the collecting data, and it is applied to a random sample of 100 workers in 4 small and medium enterprises in Ouargla. Besides, SPSS 19 program has been used in processing and analyzing the study data. Ultimately, the presented study found that there is a considerable effect of the prevailing organizational culture on the human resources performance in small and medium enterprises in Ouargla. Participation in decision-making as well as the commitment and time respect affect on the performance of human resources. Also, creativity and innovation in the enterprise have a significant impact on performance; while the collective work and team spirit do not affect the performance of human resources in the studied small and medium enterprises.

Key words: organizational culture, participation in decision-making, collective work, commitment and the time value respect, creativity and innovation encouragement, human resources performance, small and medium enterprises.

قائمة المحتويات

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
I	الإهداء	1
II	الشكر	2
III	الملخص	3
IV	قائمة المحتويات	4
V	قائمة الأشكال البيانية	5
V	قائمة الجداول	6
VI	قائمة الملاحق	7
أ- ت	المقدمة	8
4	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	9
5	المبحث الأول: الأدبيات النظرية	10
17	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية	11
21	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	12
23	المبحث الأول: الطريقة والأدوات	13
31	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة	14
51	الخاتمة	15
54	المراجع	16
57	الملاحق	17
70	الفهرس	18

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	نموذج الدراسة	2
32	يوضح آراء عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية	21-
32	يوضح آراء عينة الدراسة حول المشاركة في اتخاذ القرار	22-
33	يوضح آراء عينة الدراسة حول جماعية العمل	23-
33	يوضح آراء عينة الدراسة حول الالتزام وقيمة الوقت	24-
34	يوضح آراء عينة الدراسة حول تشجيع الإبداع والابتكار في المؤسسة	25-
34	يوضح آراء عينة الدراسة حول أداء الموارد البشرية	26-

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة	1
23	المؤسسات الخاضعة للدراسة وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة.	1-2
25	متغيرات الدراسة	2-2
25	مقياس لكارث الخماسي لقياس متغيرات الدراسة	3-2
25	صدق الاتساق الداخلي للعبارات المرتبطة بمحور الثقافة التنظيمية	4-2
26	صدق الاتساق الداخلي للعبارات المرتبطة بمحور المشاركة في اتخاذ القرار	5-2
27	صدق الاتساق الداخلي للعبارات المرتبطة بمحور جماعية العمل	6-2
27	صدق الاتساق الداخلي للعبارات المرتبطة بمحور الالتزام واحترام قيمة الوقت	7-2
28	صدق الاتساق الداخلي للعبارات المرتبطة بمحور تشجيع الإبداع والابتكار	8-2
28	صدق الاتساق الداخلي للعبارات المرتبطة بمحور أداء الموارد البشرية	9-2
30	معاملات الثبات (بطريقة ألفا كرونباخ)	10-2
31	خصائص عينة الدراسة	11-2
35	العلاقات الارتباطية بين جميع المتغيرات	12-2
35	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء الموارد البشرية	13-2
36	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف المستوى التعليمي	14-2

37	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف طبيعة المنصب	15-2
38	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف ملكية المؤسسة	16-2
39	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف قطاع النشاط	17-2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
57	الإحصاء الوصفي لإجابات العينة على محور الثقافة التنظيمية	1
58	الإحصاء الوصفي لإجابات العينة على محور المشاركة في اتخاذ القرار	2
58	الإحصاء الوصفي لإجابات العينة على محور جماعية العمل في المؤسسة	3
59	الإحصاء الوصفي لإجابات العينة على محور الالتزام واحترام قيمة الوقت	4
59	الإحصاء الوصفي لإجابات العينة على محور تشجيع الإبداع والابتكار في المؤسسة	5
60	الإحصاء الوصفي لإجابات العينة على محور أداء الموارد البشرية	6
61	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف المستوى التعليمي	7
62	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف طبيعة المنصب	8
63	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف ملكية المؤسسة	9
64	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف قطاع النشاط	10
65	قائمة أسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان	11
66	الاستبيان	12



استحوذ قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العشرية الأخيرة على أهمية بالغة، وأصبح يلعب دورا معتبرا في تنمية الاقتصاد الوطني. لكن مع تزايد سرعة التغيرات و حدة المنافسة وتعقدها، جعل هذا النوع من المؤسسات في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والنمو على الذي يعتمد أساسا على تقديم منتجات وخدمات متميزة تحقق لها ميزة تنافسية، الأمر الذي يتطلب تطوير العمل الإداري بحيث يكون قادرا على مسايرة التغيرات بشكل فعال، " فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة والتي من خلالها تستطيع النجاح"، ومن أهم سبل النجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة بكفاءة وفعالية، ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وجب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقت والقدرات.

فكل منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها واكتساب ميزة تنافسية، حيث يعتبر المورد البشري عامل مهم في تحقيق ذلك، فالمنظمة تتأثر باحتياجات ودوافع الأفراد المكونين لها وعلاقتهم، حيث تقع المنظمة تحت تأثير التركيبة الاجتماعية السائدة وتتلون بالأفكار والمعتقدات والقيم، حيث تلعب هذه الخصائص دورا مهما في تشكيل سلوكيات وممارسات الأفراد داخل المنظمة؛ كما تتفاعل المنظمة مع البيئة الاجتماعية والثقافية السائدة وتتأثر بها وتتحدى بالكثير من سماتها وخصائصها. حيث تحظى ثقافة المنظمة بالاهتمام الكبير في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها المرتبط بالتركيز والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرار والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة ومن هنا تتمحور إشكالية البحث في السؤال الجوهرى التالي:

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

وتتفرع عنها التساؤلات الجزئية التالية:

- ✓ هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية؟
- ✓ هل هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وأداء الموارد البشرية؟
- ✓ هل هناك علاقة بين جماعية العمل وأداء الموارد البشرية؟
- ✓ هل هناك علاقة بين الالتزام واحترام قيمة الوقت وأداء الموارد البشرية؟
- ✓ هل هناك علاقة بين تشجيع الإبداع والابتكار وأداء الموارد البشرية؟

فرضيات الدراسة:

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

الفرضية الرئيسية الأولى:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة.

وتنقسم هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرار على مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة.

الفرضية الفرعية الثانية:

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل وروح الفريق على مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بالالتزام واحترام قيمة الوقت على مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بتشجيع الإبداع والابتكار على مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة.

الفرضية الفرعية الخامسة:

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين ثقافة المنظمة وخصائصها (المشاركة في اتخاذ القرار جماعية العمل وروح الفريق، الالتزام واحترام قيمة الوقت، تشجيع الإبداع والابتكار) على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة تعزى إلى:

- المستوى التعليمي.
- طبيعة المنصب.
- ملكية المؤسسة.
- قطاع النشاط.

مبررات اختيار الموضوع: يرجع اختيار الموضوع للأسباب التالية:

- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي.
- كون أن الثقافة هي الطاقة الاجتماعية التي تدفع المؤسسة للعمل أو تعجز عن دفعها للعمل.
- تعتبر الثقافة التنظيمية أحد العناصر الأساسية لبناء الإستراتيجية الكلية للمنظمة التي تسعى لتحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة وكسب ميزة تنافسية.
- سعي الدولة الجزائرية للانضمام لمنظمة التجارة العالمية وما سينجر عنه من عمليات تأهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز قدراتها التنافسية بغية تمكينها من مواجهة المنافسة الشرسة.

أهداف الدراسة وأهميتها: بناء على الإشكالية البحث والأهمية التي يكتسبها فإن الهدف لا يخرج عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الأبعاد التي يتكون منها موضوع ثقافة المنظمة ولأداء.
- التعرف على إمكانية وجود علاقة ترابطية بين موضوع الثقافة التنظيمية والأداء.
- الأهمية العملية تتمثل في الاستفادة متخذي القرار من نتائج وتوصيات البحث وتطبيقها على أرض الواقع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

حدود الدراسة: يكون نطاق الدراسة على النحو الآتي:

- **الحدود المكانية:** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة والبالغ عددها (4) مؤسسات.
- **الحدود الزمانية:** لقد كان التربص في الفترة الممتدة من (2013/03/1 - 2013/6/3)، وقد تم توزيع الاستبيان على عينة من العمال العاملون في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة.

المنهج المستخدم في الدراسة:

اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي، من خلال البحث في المراجع و الكتب المتخصصة في مجال موضوع البحث و التي تناولت مواضيع الثقافة التنظيمية، أداء المورد البشري، والعلاقة بينهما، بالإضافة إلى مختلف البيانات و المجالات و الدوريات و تقارير المنظمات و الاعتماد على الإنترنت أو المعلومات الإلكترونية. والقيام بدراسة حالة على مستوى عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وتم استخدام برنامج SPSS19 وبرنامج EXCEL في معالجة وتحليل المعطيات.

هيكل البحث:

سنحاول في الفصل الأول التعرض لمبحثين أساسيين وهما:

❖ في المبحث الأول يتم التطرق إلى كل من مفاهيم أداء الموارد البشرية ثم الثقافة التنظيمية وخصائص الثقافة التنظيمية القوية (المشاركة في اتخاذ القرار، جماعية العمل وروح الفريق، الالتزام واحترام قيمة الوقت، تشجيع الإبداع والابتكار في المؤسسة).

❖ وفي المبحث الثاني يتم التطرق للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية و مستوى أداء الموارد البشرية.

سنحاول في الفصل الثاني التعرض لمبحثين أساسيين وهما:

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

❖ وفي المبحث الثاني تم تحليل النتائج واستخراج الاستنتاجات.

صعوبات البحث: وقد واجهنا في بحثنا هذا مجموعة من الصعوبات وفيما يلي ذكر لأهمها:

✚ عدم قبول العديد من المؤسسات إجراء الدراسة فيها.

✚ عدم الجدية في الإجابة على أسئلة الاستبيان وهذا ما جعل نسبة كبيرة منها لم تسترجع و وجود استبيانات غير صالحة

للتحليل.



الفصل الأول

تمهيد الفصل الأول:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية و السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المؤسسات خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة ومع اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات والتي من شأنها التأثير على أداء المؤسسات وكيفية تحقيق أهدافها؛

فالمؤسسة التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية تكيفية وإيجابية تمكن أعضائها من الالتزام واحترام قيمة الوقت، المشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيع الإبداع والابتكار....، مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي وجماعي متميز يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

لذلك سنحاول في هذا الفصل التعرض لمبحثين أساسيين وهما:

- ❖ في المبحث الأول يتم التطرق إلى كل من مفاهيم أداء الموارد البشرية ثم الثقافة التنظيمية وخصائص الثقافة التنظيمية القوية (المشاركة في اتخاذ القرار، جماعية العمل وروح الفريق، الالتزام واحترام قيمة الوقت، تشجيع الإبداع والابتكار في المؤسسة).
- ❖ وفي المبحث الثاني يتم التطرق للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية و مستوى أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

تهدف الدراسة إلى إظهار العلاقة بين الثقافة التنظيمية و أداء الموارد البشرية، وفيما يلي استعراض لتلك المتغيرات والعلاقة فيما بينها:

المطلب الأول: الأدبيات النظرية

قمنا في هذا المطلب بالتطرق إلى كل من ماهية أداء الموارد البشرية و الثقافة التنظيمية.

1- أداء الموارد البشرية: سيتم التعرف على كل من تعريف أداء الموارد البشرية، ثم معوقات الأداء، وتقييم الأداء، ثم عملية تدريب الموارد البشرية، وأخيرا يتم تعريف أنظمة الحوافز .

1/1- تعريف أداء الموارد البشرية: ولقد اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء مفهوم موحد للأداء، وفيما يلي عرض لأهمها:

ويمكن تعريف الأداء على بأنه " إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة".¹

يشير الأداء إلى " درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد. فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد لامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة. ومثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض".²

ويعرفه نيكولاس بأن: " الأداء هو نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي نتائج التي تمحضت عن ذلك السلوك، مما يجعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج السلوك".³

يقصد بالأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.⁴

الأداء الوظيفي، هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور (المهام) ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، وإدراك الدور (المهام). ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية؛ التي يبذلها الفرد لأداء مهمته. أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة؛ ولا تتغير أو تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة. ويشير إدراك الدور أو المهمة، إلى

¹ - سناء عبد الكريم حناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 8 و 9 مارس 2005، ص35.

² - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون ذكر الطبعة، 2004، ص209.

³ - إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة على الشركة الجزائرية للألمنيوم، ملكرة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، 2006، ص44.

⁴ - عبد المحسن توفيق، تقييم الأداء، القاهرة، دار النهضة العربية، بدون ذكر الطبعة، 1998، ص3

الاتجاه الذي يوجه به الفرد جهده في العمل من خلاله؛ ويتمثل ذلك في مجموعة من الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه. ولتحقيق مستوى مرضى من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.¹

من خلال التعارف السابقة نقدم تعريف شامل للأداء: " ويقصد به ما يقدمه العاملون من مخرجات عمل وما يضيفه، ونوعية علاقتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالتعليمات.

وتم قياس هذا المتغير (أداء الموارد البشرية) من خلال الأبعاد التالية:

✚ **جودة العمل:** وتشمل الدقة، الإتقان، التمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.

✚ **كمية العمل:** وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

✚ **المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل: المعرفة، المهارة المهنية، المعرفة الفنية، الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات

المرتبطة بها؛ أما الإلمام فيشمئ: الجدية في العمل، القدرة على تحمل المسؤولية، إنجاز الأعمال في مواعيدها، الالتزام بالادوام، ومدى الحاجة للإشراف.

2/1 - معوقات أداء الموارد البشرية: هناك العديد من المعوقات التي تعيق الأداء فمنها ما يستطيع الفرد السيطرة عليه، وهناك

ما هو خارج نطاق سيطرته والتي يمكن أن تسيطر على أدائه. وبالرغم أن بعض هذه العوامل قد تأخذ كأعداء، إلا أنها يجب أن تأخذ في الاعتبار لأنها حقيقة و موجودة بالفعل. ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا ما يلي:²

- النقص أو تضارع المتطلبات على وقت الفرد.

- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتكيبات، التجهيزات، السياسات المحددة التي تؤثر على الوظيفة.

- نقص التعاون مع الآخرين.

- نمط الإشراف.

- الحرارة، الإضاءة، الضوضاء، ترتيب الآلات.

ويجب النظر إلى هذه المعوقات على أنها مؤثرات على الجهد، والقدرة، والاتجاه، فعلى سبيل المثال: أي عطل في أي آلة أو جهاز،

يمكن أن يؤثر على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ، يمكن أن

يسبب التوجيه الخاطئ للجهود. بنفس الطريقة، فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ، لذا فإنه من أكبر المسؤوليات الإدارة هي:

- توفير شروط كافية ومناسبة للعمل.

- توفير بيئة مدعمة، تقل فيها عوائق الأداء إلى حد أدنى.

3/1 - تعريف عملية تقييم أداء الموارد البشرية: لقد قدمت تعاريف مختلفة ومتعددة لعملية تقييم الأداء ومن أهمها نذكر:

¹ - راوية حسن، مرجع سبق ذكره، بالتصرف. ص 210

² - راوية حسن، نفس المرجع، ص 212، بالتصرف.

"هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم ، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في اغلب الأحيان ، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته."¹

4/1 - مسؤولية و توقيت تقييم الأداء:

تشير المسؤولية إلى المهام والواجبات التي يلتزم بأدائها. وهنا تتوزع المهام والواجبات التقييمية، بين وحدة الموارد البشرية وبين المديرين المباشرين للعاملين في وحدات الأداء.²

ساد بين غالبية المديرين أن عملية تقييم الأداء تتم مرة واحدة في السنة الأدائية، وهذا بسبب الكثير من المشاكل لعل من أهمها عدم تحقيق العدالة التقييمية بسبب ضيق الوقت.

وبالرجوع إلى تعاريف الكتاب نجد انه تقييم الأداء عملية مستمرة، ولذا يجب أن تتم أكثر من مرة، وذلك يتوقف على المقيم، أو على ما تفصح عليه اللوائح والقوانين.

ويرى بعض الكتاب، أن يعتمد المدير على تسجيل الأحداث- يحددها- في سجل خاص يحتفظ به، ولا يترك أية فرصة تحتاج إلى التسجيل، ثم يقوم ببناء تقريره على ما حرره للفرد طيلة الفترة التقييم.

5/1 - تعريف عملية تدريب الموارد البشرية: يقصد بتدريب الأفراد الزيادة في المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة

بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها، وبعبارة أخرى التدريب هو عملية تعلم المعارف وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد في أداء أعمالهم على مستوى أحسن مما كانوا عليه.³

6/1 - تعريف تصميم أنظمة الحوافز : و تعني هاته السياسة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز و يمكن تحفز العاملين

على أدائهم الفردي، و أدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية، والحوافز الجماعية، و أيضا هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل .

2- الثقافة التنظيمية

¹ - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، عمان، دار الشروق، ط3، 2003، ص86.

² - أحمد ماهر، الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص372، بالنصرف.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الطبعة 1، 2001، ص 208.

ظهر هذا المفهوم بصورة واضحة وتكررت في مطبوعات أبحاث معاهد ومؤسسات الإدارة منذ عام 1981 ولم يتوقف عن النمو و الظهور منذ ذلك الوقت حيث استمر علماء السلوك والتنظيم بتبني ثقافة المنظمة كمدخل للتحليل.¹

1/2- تعريف الثقافة التنظيمية : وقد تعددت تعريفات ثقافة المنظمة حسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثون فمنهم من عرفها من خلال العناصر المكونة لها ومنهم من عرفها بتأثير تلك العناصر والمكونات على سلوك العاملين ومنهم من عرفها من خلال وظائفها، ويمكن الوصول إلى تعريف تكاملي لمفهوم "ثقافة المنظمة" من خلال دراسة التعريفات المختلفة التي قدمها الباحثون على أنها:

" مجموعة القيم و العادات و المعايير و المعتقدات و الافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة و طريقة اتخاذ القرارات و أسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية و كيفية تعاملهم مع المعلومات و الاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ".²

فيعرفها (Chuang et al., 2004) على أنها "نموذج للقيم المشتركة التي توضح كيفية السيطرة على الاتجاهات والسلوك، والتأسيس لما هو مهم لأفراد المنظمة". فالقيم المشتركة تعتبر أساسياً لقيام المنظمة بوظائفها، لكونها هي التي تحافظ على المنظمة كوحدة مترابطة، وتعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.³

ويرى نلسون وكويك (1996) أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له من ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة.⁴

من خلال ما سبق نقدم تعريف شامل للثقافة التنظيمية:

"هي نظام مشتركة المعاني من قبل العاملين التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وتتكون من مجموعة من القيم، المعتقدات، والمعايير، والتوقعات التنظيمية، التي تتبناها المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويقصد بها في هذه الدراسة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة".

2/2 - مظاهر الثقافة التنظيمية: تتجلى مظاهر الثقافة التنظيمية من خلال ثلاثة جوانب رئيسية هي:⁵

فلسفة العمل الجماعي:

¹ - منصور بن ماجد بن سعود، بن عبدا لعزیز ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2004، ص12.

² - مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية-مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007، ص76.

3-

Y.Chuang,R. Church, and J. Zikic, 2004, "Organizational Culture, Group Diversity and Intra-group Conflict", **Team Performance Management**, Vol. 10, No. 1/2, pp. 26-34

⁴ - أتكنسون فيليب، إدارة الجودة الشاملة ، التغيير الثقافي، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة ، ج1، تعريف عبد الفتاح السيد النعماني ، الجزيرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، 1996، ص 55.

⁵ - جمال الدين المرسي ، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الإسكندرية:الدار الجامعية، 2006 ، ص ص 17-18

- سيادة روح الفريق .
- القارئ في التخطيط و اتخاذ القرار .
- سيادة روح المودة و النظام.
- الشعور بالانتماء و التفاني في العمل.
- الشعور بالمساواة بين العاملين .
- ✚ **القدرة على التكيف :¹**
- مرونة الإدارة.
- الاعتقاد بجمعية التغيير .
- استعداد العاملين لإحداث التغيير.
- الاتصالات المفتوحة و الإعلام الداخلي الفعال.
- ✚ **القدرة على الابتكار :²**
- مدى تشجيع التفكير الإبداعي.
- الاعتقاد بأن الابتكار أساس نجاح المؤسسة.
- الاستعداد لتحمل المخاطرة .

3/2- محددات الثقافة التنظيمية:

تشير نتائج الدراسات و البحوث التي استهدفت تحليل و تشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية هي:³

- **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور المؤسسة و نوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية و هل هي عامة أو خاصة، محلية أم دولية.
- **الحجم:** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة و الصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة و أنماط الاتصالات و نماذج التصرفات في مواجهة المواقف و التي تتأثر باعتبارات الحجم.
- **التكنولوجيا:** على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عمالياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء و المهارات الشخصية.
- **الغايات ولأهداف:** تتأثر الثقافة بنوعية الغايات و الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على سبيل المثال، فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق زيادة في الخدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.
- **البيئة:** فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية من العملاء و المنافسين و الموردين و العاملين، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها و أنشطتها و تشكل بها ثقافتها.

¹ - احمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي ، القاهرة، بدون ذكر دار النشر والطبعة، 2005 ، ص 195.

² - الهيتي، صلاح الدين، "تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 1، العدد 1، تموز 2005، ص 124.

³ - جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

■ **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيل العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة للإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون و العكس صحيح.

4/2 - أهمية الثقافة التنظيمية وأدوارها

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة المنظمات وعمالها، وبدوره في فاعلية المنظمة ومستويات أدائها، ومثل هذا الاعتقاد يسود لدى أغلب المفكرين في مجال الإدارة والتنظيم، إذ تنامي التفكير بقوة الثقافة التنظيمية في التأثير على السلوك التنظيمي، بوصفها مشغل القدرات التنظيمية الكامنة.

فقد أشار (Narayanan&Nath) إلى أن الثقافة التنظيمية القوية يمكن أن تكون مصدر للميزة التنافسية.¹ تؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الأغراض أو الأدوات التي تزيد من أهميتها للمنظمة وهي:²

✚ تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معا بفاعلية.

✚ تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة.

✚ القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

✚ تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء، بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها.

تمارس الثقافة التنظيمية أدوار هامة في المنظمة، قد تؤثر في مدى نجاحها أو فشلها، وهذه الأدوار تتمثل فيما يلي:

- تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية التنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات بمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك³ وكلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.⁴
- تسهيل الالتزام بالعمل الجماعي، الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
- تدعيم استقرار النظام وتعزيز التنسيق بين أعضاء المنظمة، فانتشار ثقافة مشتركة تشجع على التنسيق والتعاون الدائم بين أعضاء المنظمة، يوحد المفاهيم بينهم ويقرب وجهات نظرهم وآرائهم، وهذا بدوره يقود إلى تنسيق أفضل واستقرار النظام.⁵
- تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم؛ فعندما يواجه الفرد موقفا معينا أو مشكلة محددة فإنه يتصرف وفقا لثقافته التنظيمية.

ومن الأهمية بمكان الإشارة إلى أن الثقافة التنظيمية لها دور بارز في بناء إطار بمعان مشتركة يتمسك بها أفراد المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات.

5/2 - خصائص الثقافة التنظيمية: لقد أعطى الكتاب والباحثون عدة خصائص للثقافة التنظيمية وهي تختلف من باحث

لآخر وفيما يلي ذكر لأهمها:

✚ الإبداع و المخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع و المخاطرة.⁶

¹ -Narayanan. V. &NaraYana, Organizational theory A strategic Approach. Irwin. Illinois.(1993), P231.

² - عمر عزراوي، محمد عجيل، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، العدد الرابع، 2006، جامعة الجزائر، ص 61

³ - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار حامد للنشر، بدون ذكر الطبعة، 2004، ص 330.

⁴ - جرينج، جيرالد وبارون، ترجمة رفاعي، إسماعيل بسيوني، و الرياض، دار المريخ للنشر، 2004، ص 630.

⁵ - بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية: إدارة عالم متغير، عمان، دار الميرة للنشر، 2009، ص 201.

⁶ - ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص 326.

- الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.
- الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات و ليس التقنيات و العمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل نحو الفريق لا الأفراد.
- نظام المكافأة: مدى تخصيص المكافآت و الحوافز وفقا للأداء و ليس أي اعتبارات شخص آخر.
- الدعم الإداري: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم و المساندة و إتاحة المعلومات و تشجيع أعضاء التنظيم .
- درجة التكامل بين وحدات التنظيم المختلفة .
- الاتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف و معايير واضحة للأداء.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين .
- درجة المبادرة الفردية و ما يتمتع به الموظفون من حرية و مسؤولية ذاتية .
- الهوية: درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل و ليس وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين.
- التكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون و التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

6/2 - مكونات الثقافة التنظيمية: لقد أعطى الكتاب والباحثون عدة مكونات للثقافة التنظيمية وهي تختلف من باحث

لآخر وفيما يلي ذكر لأهمها:

- القيم: قد يكون من السهل تحديد القيم في المنظمة وغالبا ما تكتب بصيغة تقارير حول مهام المنظمة، أهدافها، إستراتيجيتها.¹
- المعتقدات: وتكون أكثر تحديدا ودقة وأنها من القضايا التي يتحدث عنها الأفراد في المنظمة، مثل خدمة المجتمع أو تساوي فرص التوظيف.

الاحتفاليات:² هي مناسبات الخاصة يحتفل فيها أعضاء التنظيم بالأساطير و البطولات و الشخصيات الرمزية لمؤسستهم .

- التقاليد: هي أنشطة ذات صيغة متكررة و التي تعكس و تعزز القيم الرئيسية في التنظيم و مجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف ، و الأهمية بالنسبة للمراكز و الأفراد.³
- الشعائر والطقوس.⁴ فالشعائر هي مجموعة فعاليات /أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، و تهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة مثلا طقوس

¹ - خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الثامن، المجلد الرابع، 2012، ص 217.

² - مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005، ص 236.

³ - نجوى عبدالله الطبلوي، تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية بالتطبيق على منظمات صناعة الدواء في مصر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 1996، ص 27.

⁴ - متولي السيد متولي ، السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق ، القاهرة، مكتبة عين شمس ، 2006 ، ص 113.

الفصل الأول: الإطار النظري والأدبيات التطبيقية

التحاق موظف جديد بالمؤسسة، أو ترقية مسؤول، أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين؛ أما الطقوس فهي إحتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية تعزز بصفة دائمة القيم و المعايير الرئيسة مثلا استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين، وكذلك الاجتماع السنوي للمساهمين. ومنه نعرف مكونات الثقافة التنظيمية التي تتلاءم وخصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا من خلال توافر الأبعاد التالية:

القيم والمعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، والقيم التنظيمية تمثل في القيم ف مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء، واحترام الآخرين؛ كما تشمل المعتقدات التنظيمية: الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومنها: (أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمي).

المعايير التنظيمية: وهي عبارة عن إجراءات وقواعد يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة وغالباً ما تكون هذه الإجراءات غير مكتوبة وواجبة الإتياع.

التوقعات التنظيمية: هي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، وذلك خلال فترة عمل الفرد في المنظمة أو بعد انتهاء عمله فيها.

في ضوء مما سبق يتضح تعدد تباين خصائص وأبعاد الثقافة التنظيمية ومكوناتها، فضلا عن عدم الاتفاق على مكونات موحدة، وبالتالي تستخدم كل دراسة الأبعاد والخصائص والمكونات التي تتفق مع الهدف منها، وانسجاما مع هدف الدراسة سيتم اعتماد الخصائص والأبعاد والمكونات التي يمكن أن تنسجم مع أداء الموارد البشرية والتي يمكن قياسها وتعميمها بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي:

أولا: تشجيع المشاركة في اتخاذ القرار

وهو أن يساهم عدد كبير من أعضاء المنظمة في صنع القرارات مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء المطلوب.¹ والمشاركة تنمي القيادات الإدارية وتزيد من إحساس العاملين بالمسؤولية، وتنمي قدرات العاملين على الإبداع والابتكار من جهة أخرى يرى (Ryan, 1999) بان المشاركة في اتخاذ القرار هي منح الفرصة للمرؤوسين في التأثير في القرار، وتتضمن جانبين: مشاركة

¹ - Roberts,H-and Hunt,DM.(1991)Organizational Behavior,Boston: Pws- Publishing Company,p334.

محدودة بالهيكل التنظيمي (التمثيل في اللجان، تصميم المنظمة والأدوار)، ومشاركة في العمليات (أسلوب الإدارة، الثقافة، والتفاعل).¹

وتعني المشاركة انهماك Involvement الأفراد ذهنيا وعاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركتهم بالمسؤولية عنها، وهذا يعني أن المشاركة تتضمن الانغماس الانغماس والمساهمة والمسؤولية². وتعرف المشاركة في اتخاذ القرار أيضا على أنها عبارة عن "تقاسم اتخاذ القرار مع الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية".³

تأتي عملية اتخاذ قرار عالي النوعية في مقدمة الاهتمامات لأي منظمة، وتعتمد أهمية هذه العملية على كيفية عمل المديرين خلال عملية اتخاذ القرار. ويمكن للمديرين من استخدام المشاركة للحصول على نوعية عالية من القرارات من خلال تحقيق تعاون المرؤوسين بالإضافة إلى التزامهم بهذه القرارات.⁴

ثانيا: جماعية العمل

غني عن القول بأن المنظمات المعاصرة تعتمد أساسا على جماعات العمل في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها، ونظرا لما يمكن أن تحققة من نتائج هامة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة.

و تعرف فرق العمل بأنها: "مجموعة من الأفراد يعملون سوياً بقصد الوصول إلى أهداف محددة، ضمن مجال عمل محدد".⁵ ويتأثر أداء الجماعات بالمتغيرات الثلاثة الآتية:⁶

✚ حتمية المهمة: فحتمية المهمة تعود إلى الوضوح في حقيقة المهمة من حيث خصائصها ومتطلباتها وطرق أدائها وقياسها من ناحية، و وضوح ظروف العمل من ناحية أخرى.

✚ أهداف الجماعة: أي أن يكون لكل جماعة أهداف مشتركة؛ فأهداف إدارة الإنتاج تختلف عن أهداف إدارة التسويق...

✚ الاعتمادية: وتعني درجة التعاون والتنسيق الذي يقوم بين أنشطة الجماعات من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب.

تنجز الجماعة المتميزة بالديناميكية والفاعلية والقيادة الرشيدة أهداف المنظمة من خلال فرق العمل بصورة أكثر فعالية من فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين لذا تتبنى المنظمات الناجحة "قيمة فرق العمل" انطلاقاً من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق وبناء الإجماع والالتزام وإثارة الدافعية للعمل وجذب انتباه

¹ . Ryan, "The Role of Social Process in Participative Decision Making in an International Context", **Participation & Empowerment: An International Journal**, Vol. 7, No. 2, 1999, pp. 33-42.

² - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة، ط1، عمان، دار الحامد، 2006، ص96

³ - B. Scott-Ladd, A. Travaglione, and V. Marshall, "Causal Inferences between Participation in Decision Making, Task Attributes, Work Effort, Rewards, Job Satisfaction and Commitment", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 27, No. 5, 2006, pp. 399-414.

⁴ - صالح مهدي العامري و طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل، 2007، ص310.

⁵ هولب، لورنس، تعريف موسى يونس، إدارة فرق العمل. بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض، 1999، ص112.

⁶ - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم -، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2010، بالتصرف، ص 193-194.

شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين وتجنب حدوث الأخطاء وهذا يتطلب اختيار فرق العمل بعناية تبصر وترو من أجل الصالح العام للمنظمة ومن أجل إيجاد توازن بين المهارات الشخصية والأنظمة المهنية ومن أجل تلاحم مجموعة الأفراد المتقاربين في أهدافهم ولديهم مهارات العمل الجماعي.

ثالثا: الالتزام واحترام قيمة الوقت

يعرف الالتزام على أنه: " اقتناع الفرد وقبوله التام لأهداف المنظمة التي يعمل فيها و بقيمها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها. " ¹

و هو أيضا: " مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد إزاء منظمته والالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها، والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء لها. " ²

الوقت: " هو جزء من نظام القياس المستخدم في تسلسل الأحداث، للمقارنة بين فترات من الأحداث والفترات الفاصلة بينها. " ³

يعد الوقت من أندر الموارد في الإدارة، وفي البعض الأحيان يكون العامل الأساسي في نجاح المشروع أو فشله، إن مفهوم الوقت في الإدارة الحديثة يتمثل في توفير و استغلال وقت العمل الرسمي للتركيز على النشاطات التي تجعل من المدير قائدا فعالا، ومن المسؤولين الآخرين من موظفين وعمال أشخاصا منجزين للأعمال المطلوبة بكفاءة وإنتاجية عالية، وإخلاص وأمانة لكي تعم الفائدة على الجميع.

فعنصر الوقت من عناصر الإدارة، فكل عمل إداري يحتاج إلى وقت، وتوقيت مناسب حتى يحقق الهدف المنشود منه. إن أداء الفرد في عمله ودوره في معالجته للمشكلات يتأثر بمدى حرته في تقرير الكيفية التي يقضي بها وقته، ومدى وجود مؤثرات إيجابية وسلبية للمواقف التي يتم التعرض لها، لذلك حسن استغلال الوقت والاستفادة منه بشكل سليم يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي.

رابعا: تشجيع الإبداع والابتكار في المؤسسة

يرى رونجز ROGERS أن الإبداع الإداري هو: " كل عملية ينشأ عنها ناتج جديد، نتيجة التفاعل بين الأفراد في المنظمة، باستخدام أسلوب جديد يحقق التميز والتفوق ويعطي مرونة أكبر للمنظمة. " ⁴

¹ - محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الثالث، 2011، ص173.

² -Vandenberg, R. J. & Lance, C. E., 1992, "Satisfaction and Organizational Commitment ", *Journal of Management*, N. 18

³ - ويكيبيديا 2010 أنظر للموقع: <http://www.bnitamem.com/vb/showthread.php?t=15117> بتاريخ 2013/4/12 على 18:35.

⁴ - صديقي مسعود، مرزوقي مرزوقي، التفكير الإبداعي.. والتغيير في المنظمة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: استراتيجيات تنظيم ومرافقة PME في الجزائر، يومي 19/18 أفريل 2012، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، ص3.

ويعرف أيضا على أنه "هو القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية"، بينما يرى النفيعي (2003) أن الإبداع المؤسسي هو "الإتيان بشيء جديد ومفيد قد تكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو عملية أو نشاط يتم داخل المنظمة، ومن خلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد كتبني التغيير وتشجيع الابتكار واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل ومحبة التجريب والمناظرة وعدم الانصياع للأوامر التي تحد من تفكيره، والقدرة على التكيف والمرونة والمساهمة في حل المشاكل".¹

أما العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات فمختلفة وبالغة التعقيد وأهمها:²

- زيادة التخصصات المهنية وتنوعها.
- المركزية.
- الرسمية.
- الإنتاج.
- الكفاءة والرضا عن العمل.

ومن آثار الإبداع على المؤسسات نذكر ما يلي:

يسمح الإبداع في المؤسسة زيادة قدرتها على مواجهة تهديدات المحيط الخارجي و استغلال الفرص المتاحة، مما يمكنها التفوق على منافسيها و البقاء في السوق، في هذا المجال يوجد عدة آثار إيجابية للإبداع في المؤسسة نلخصها فيما يلي:³

- ✓ تحسين أداء المؤسسة.
- ✓ تحسين التنظيم الإداري في المؤسسة.
- ✓ تدعيم تنافسية المؤسسة.

من خلال ما سبق نستنتج ما يلي:

- أن الإبداع المؤسسي هو اقتراح وتبني وطرح أفكار جديدة من شأنها المساهمة في تحسين وتطوير إجراءات العمل، وهذا من خلال وجود أفراد لديهم روح المبادرة الفردية ويميلون للمخاطرة والمغامرة باكتشاف وتطبيق أشياء جديدة أو تحسين أخرى قديمة، ولديهم القدرة علة التكيف والمرونة في حل المشاكل؛

¹ - أسماء رشاد نايف الصالح، الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)، مداخلة ضمن الملتقى الدولي والذي بعنوان " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، أيام 19/18 ماي 2011، جامعة سعد دحلب البلدة، ص7-8.

² - طلال نصير، نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي والذي بعنوان " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، أيام 19/18 ماي 2011، جامعة سعد دحلب البلدة، ص6.

³ - ناصر مراد، واقع الإبداع في المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، أيام 12 و13 ماي 2011، ص8.

- حتى يستطيع الأفراد القيام بأعمالهم الإبداعية لا بد على المؤسسة تشجيع الأفراد المبدعين والمتميزين وهذا بتوفير بيئة عمل داعمة للإبداع وتحفيزهم حتى يكونوا قدوة لغيرهم، والعمل على تبني الأفكار الإبداعية وتطبيقها والتعاون مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات.
- أن هناك عوامل مختلفة تؤثر على الإبداع في المؤسسات وهي تختلف باختلاف حجم المؤسسة وطبيعة النشاط، فالجزم هنا ليس حجم المؤسسة في حد ذاتها بل حجم النشاط فعندما يكون هناك مؤسسة طبيعة نشاطها تقتضي التخصص في العمل، فهنا درجة التخصص تؤثر في الإبداع فكلما كان هناك تخصص وتنوع وظيفي يزيد من الإبداع، لأن العامل يكون أكثر تخصصا ودراية بمجال عمله.
- كلما كان العامل راضيا عن عمله زاد حبه للعمل وميله لإبداع والتجديد.
- وكلما كانت هناك كفاءة في العمل تزيد عملية الإبداع لدى الأفراد.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث، وقد تم استطلاع العديد من الدراسات فيما يخص موضوع البحث، وسنعرض أهم وأحدث ما توفر ونذكر منها:

المطلب الأول: الدراسات العربية

- دراسة (الدولية 2007 رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال) بعنوان: " أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية " ،هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، واشتملت الدراسة على الموظفين في الدوائر التنفيذية في الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددها 23 شركة، حيث تم توزيع الاستبيان على 211 موظف، وقد تم الاعتماد على نموذج هاندي لأنواع الثقافة (ثقافة الدور، ثقافة القوة، الفرد، المهمة) كأساس لموضوع البحث، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من (ثقافة الدور، ثقافة القوة، الفرد، المهمة) على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.

وتتميز الدراسة عن دراسة الدولية كونها تقوم على الاعتماد على خصائص الثقافة التنظيمية(تشجيع المشاركة في اتخاذ القرار، الإبداع والابتكار، الالتزام واحترام الوقت، وجماعية العمل)؛ كما يتم تطبيق الدراسة في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة بالجزائر.

- دراسة (عكاشة 2008 رسالة ماجستير في إدارة الأعمال) بعنوان: " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel" في فلسطين " ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في شركة الاتصالات "Paltel" بفلسطين، واشتملت الدراسة على الموظفين بالشركة، حيث تم

توزيع الاستبيان على 312 موظف، وقد تم الاعتماد على عناصر الثقافة التنظيمية (السياسات و الإجراءات، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) كأساس لموضوع البحث، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على أداء الموظفين بالشركة.
 - أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (السياسات و الإجراءات، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي.
- وتتميز الدراسة عن دراسة الدولية كونها تقوم على الاعتماد على خصائص الثقافة التنظيمية (تشجيع المشاركة في اتخاذ القرار، الإبداع والابتكار، الالتزام واحترام الوقت، وجماعية العمل)؛ كما يتم تطبيق الدراسة في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة بالجزائر.

دراسة (سالم، 2006، ماجستير في إدارة الأعمال) بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة على الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة، هدفت الدراسة إلى معرفة وجود أثر للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، واشتملت الدراسة على 92 عاملا من المؤسسة بمعدل ثلث العمال الأصلي (276 عاملا)، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية واستخدمت أساليب الإحصاء الوصفي (التكرار والنسبة المئوية للتكرار) في اختبار نتائج الفرضيات، حيث اعتمد الباحث على نموذج لخصائص الثقافة التنظيمية (المشاركة في اتخاذ القرار، جماعية العمل، التميز في الأداء، احترام الوقت، تشجيع الإبداع والابتكار)، وقد توصل إلى النتائج التالية:

(تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، تؤثر جماعية العمل على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، تؤثر احترام الوقت على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، يؤثر تشجيع الإبداع والابتكار على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، المؤسسة تبحث عن التميز في الأداء لكنها لم تنتهج مناهجه).

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسة كون أن الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل مختلفة فقد تم الاعتماد على برنامج SPSS في تحليل ومعالجة النتائج، على عكس دراسة سالم الذي استخدم أساليب الإحصاء الوصفي فقط؛ كما يتم تطبيق الدراسة في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

دراسة (Lund, 2003) بعنوان:

Organizational Culture and Job Satisfaction

الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت نتائج الدراسة أن أنواع الثقافة التنظيمية السائدة كانت على التوالي: (التعاطف الإنساني،

الإنتاج، القوة، النظم، والأدوار)، وأن مستويات الرضا الوظيفي تتفاوت حسب نوع الثقافة التنظيمية، وبينت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وثقافات إنجاز والتعاطف الإنساني، وأشارت إلى وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافة النظم والقوة.

وتتميز الدراسة الحالية عن هذه الدراسة كونها تقوم على دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، بينما الدراسة أعلاه تناولت تأثيرها على الرضا الوظيفي؛ كما يتم تطبيق الدراسة في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة بالجزائر.

دراسة (Crawford & lok, 2004) بعنوان:

" The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Cross-National Comparison "

حيث هدفت الدراسة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية والنمط القيادي على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى المديرين، في عينة من الشركات في أستراليا وهونج كونج. حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عيني الدراسة حول مستوى الثقافة الإبداعية في المنظمات، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، مع ميل الفروق الإحصائية لصالح عينة الشركات الأسترالية؛ كما تبين وجود تأثير للثقافة التنظيمية السائدة والنمط القيادي على الرضا الوظيفي و الولاء الوظيفي.

وتتميز الدراسة الحالية عن هذه الدراسة كونها تقوم على دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، بينما الدراسة أعلاه تناولت تأثيرها على النمط القيادي؛ كما يتم تطبيق الدراسة في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة بالجزائر.

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة: الجدول رقم (01)

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
البيئة	أجريت الدراسات السابقة في بيئة عربية وأجنبية وجزائرية بشكل عام لكن ليس في ولاية ورقلة.	تطبق هذه الدراسة في ولاية ورقلة وبشكل خاص في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
أدوات الدراسة	ركزت بعض الدراسات على المسح الميداني وبعضها الآخر على دراسة الحالة.	تركز هذه الدراسة على دراسة حالة من خلال توزيع استبيان الدراسة على عينة الدراسة.
الوحدة المبحوثة	تناولت الوحدة المبحوثة في الدراسات السابقة ما بين موظفين وإداريين.	إن الوحدة المبحوثة في هذه الدراسة هي الموظفون العاملون في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة.
الهدف	تناولت الدراسات السابقة الثقافة التنظيمية من وجهات نظر مختلفة.	تناولت هذه الدراسة ثقافة المنظمة وأثرها على أداء الموارد البشرية في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة.

المصدر: من إعداد الطالبة

خلاصة الفصل الأول

حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بمفهوم الثقافة التنظيمية وخصائص الثقافة التنظيمية القوية (المشاركة في اتخاذ القرار، جماعية العمل وروح الفريق، الالتزام واحترام قيمة الوقت، تشجيع الإبداع والابتكار).

وما يمكن استنتاجه: أن كل مجموعة بشرية مرتبطة ببعضها البعض على أنها كيان قائم بذاته، تجد لها ثقافتها الخاصة بها، هذه الثقافات وليدة اختيارها للحلول التي تعتقد أنها صحيحة ومثلى في مواجهة المحيط الخارجي من أجل تحقيق الانسجام والضبط الداخلي.

وأنة لنجاح المنظمة وجب توفير ثقافة تنظيمية قوية تخلق لأعضائها تماسكا كبيرا فيما بينهم بحيث يتماشى فعلا مع الواقع والصور التي يتمناها أعضائها وتصل إلى مستوى الهوية حيث تكون أكثر تأثيرا وارتباطا على أداء العاملين. وهذا ما سنحاول معرفته في دراستنا الميدانية التي قمنا بها على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة.



الفصل الثاني

تمهيد الفصل الثاني

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية، فسنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، ميرزين في ذلك واقع الثقافة التنظيمية السائدة ومدى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

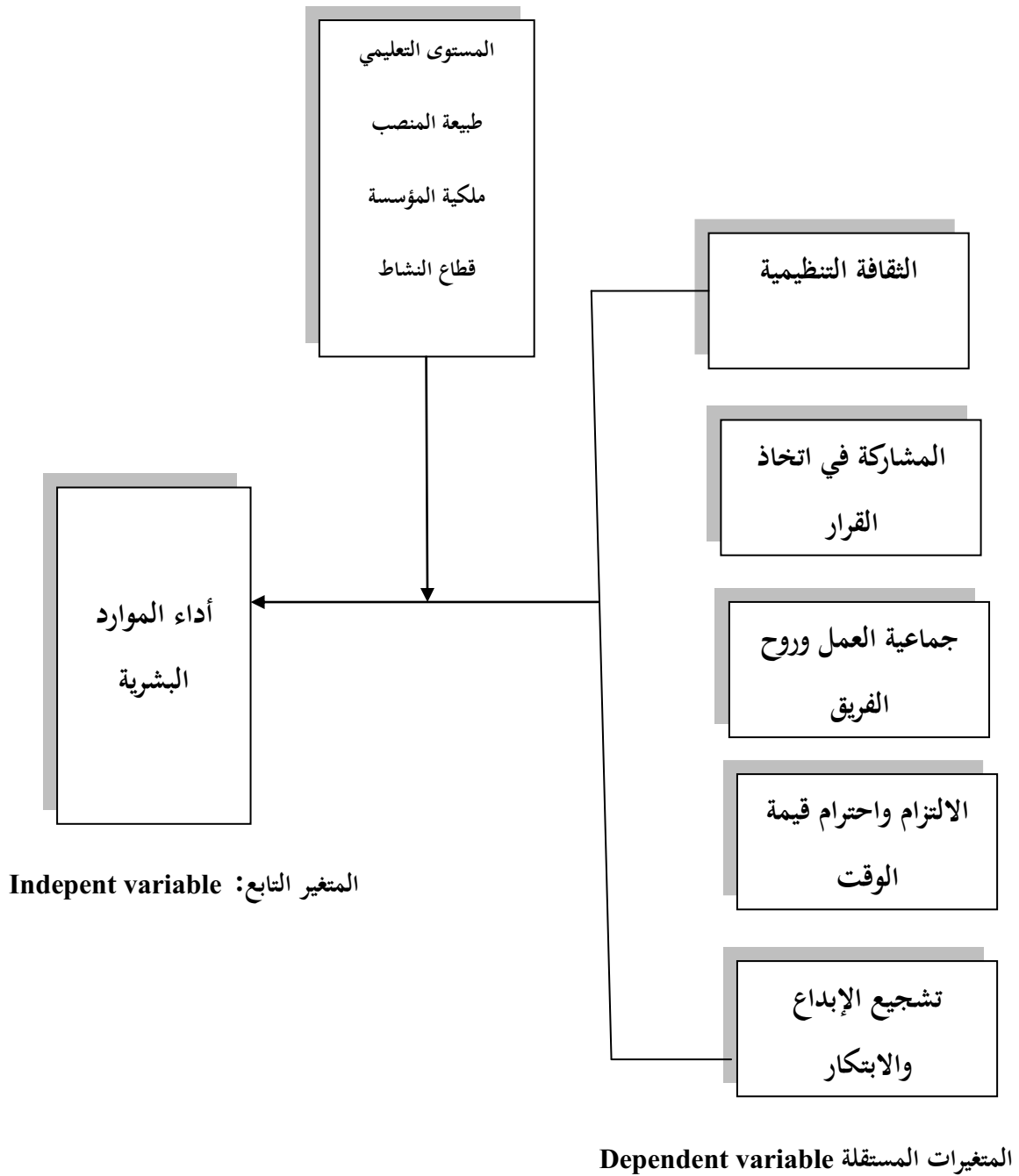
وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

- ❖ ففي المبحث الأول: تم التطرق لمنهجية الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة.
- ❖ وفي المبحث الثاني تم تحليل النتائج واستخراج الاستنتاجات.

نموذج الدراسة

تهدف الدراسة إلى إظهار العلاقة بين الثقافة التنظيمية و أداء الموارد البشرية، وفيما يلي استعراض لتلك المتغيرات والعلاقة فيما بينها:

المتغيرات الوسيطة Mediating variable



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الدراسة

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

يناقش هذا المبحث المنهج الذي استخدم في الدراسة، مجتمع الدراسة وكيفية اختيار عينة الدراسة، كما يستعرض كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي استخدمت في التحقق من صحتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد العينة.

المطلب الأول: الطريقة

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: يتكوّن المجتمع من جميع العاملين في المستويات الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى، الدنيا) والبالغ عددهم (220) عامل في مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة وهي:

- مؤسسة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة - LIND GAZ.

- الشركة الوطنية لتموين بالخشب ومشتقاته - وحدة ورقلة - ENAB.

- شركة أشغال الطرقات الكبرى والحجرة.

- مؤسسة إيلاف ترين.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية تتألف من (100) عامل في المستويات الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى، الدنيا) ويوضّح الجدول التالي الاستبيانات الموزعة والمستردة على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة:

الجدول رقم (2-1)

المؤسسات الخاضعة للدراسة وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة.

البيانات المؤسسات	الدرجة	حجم المجتمع الأصلي	العينة الموزعة من المجتمع الأصلي	العينة المستردة	الاستجابة الصالحة للاستبيان
مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة (LIND GAZ)	إطار	05	05	03	03
	عون	15	15	10	07
	عون تنفيذ	25	25	18	09
المؤسسة الوطنية للتموين بالخشب ومشتقاته وحدة ورقلة (ENAB)	إطار	05	05	05	05
	عون	08	08	08	08
	عون تنفيذ	07	07	06	06
شركة أشغال الطرقات	إطار	20	05	02	02

03	03	05	50	عون تحكم	الكبرى والمحجرة
00	00	10	70	عون تنفيذ	
02	02	09	09	إطار	مؤسسة إيلاف ترين
03	03	03	03	عون تحكم	
02	03	03	03	عون تنفيذ	
50	63	100	220		المجموع

الجدول رقم () يوضح أنه تم اختبار حجم العينة (100) على أساس طبقي متناسب لكل من الدرجات قيد الدراسة، تم توزيعها بشكل عشوائي على أفراد العينة، وكان العائد من العينة التي تم توزيعها (50) أي بنسبة عائد (50%)، وكان حجم الاستبيانات الغير مستردة (37) أي ما نسبته (37%) من حجم العينة، وقد تم استبعاد استبيان (13)، لعدم صلاحيته أي ما نسبته (13%) من حجم العينة، وبهذا تم تحليل 50 استبيان بمعدل 50% من حجم العينة الأصلي.

تحديد المتغيرات، قياسها، طريقة جمعها

بعد مراجعة للأدبيات والدراسات ذات الصلة بالموضوع، وجد أن أنسب وسيلة لجمع المعلومات هي الاستبيان، لذلك تم الاطلاع على العديد من الاستبيانات السابقة المرتبطة بالثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية، وعلى ضوء ذلك تم تصميم الاستبيان بما يتوافق وأهداف الدراسة كالاتي:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمته لجميع البيانات.
- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ملاحظات المشرف.
- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد والملاحظات التي أثرت الاستبيان وأرقت بمستواه.
- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبيان على العينة الاستطلاعية لاختبار ما إذا كان هناك ضرورة للتعديل أو الإضافة أو الحذف.
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وتتكون أداة الدراسة:

من 6 محاور أساسية تتكون من 50 عبارة تقيس المتغيرات، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-2)

عبارات الاستبيان	متغيرات الدراسة
O1-O14	قسم 1: المتغير المستقل الأول (الثقافة التنظيمية)
D1-D5	قسم 2: المتغير المستقل الثاني (المشاركة في اتخاذ القرار)
C1-C6	قسم 3: المتغير المستقل الثالث (جماعية العمل في المؤسسة)
V1-V5	قسم 4: المتغير المستقل الرابع (الالتزام واحترام قيمة الوقت)
I1-I6	قسم 5: المتغير المستقل الخامس (الإبداع والابتكار في المؤسسة)
P1-P14	قسم 6: المتغير التابع (أداء الموارد البشرية)

وقد تم الاعتماد على مقياس لكارتر الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء الأوزان التالية لمقياس الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (2-3)

الأوزان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	05	04	03	02	01

صدق وثبات الاستبيان:

ويقصد بالصدق أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر...، أما الثبات فيعد الاختبار ثابتاً إذا كان يؤدي نفس النتائج في حالة تكراره، وخاصة إذا كانت الظروف المحيطة بالاختبار والمختبر مماثلة في الاختبارين. وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين هما:

- **الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من () من الأكاديميين العاملين في جامعة قاصدي مرباح ورقلة، وقد روعي عند الاختيار تنوع التخصص والخبرة، وأسفرت نتائج التحكيم على حصول معظم الفقرات على درجة اتفاق بين المحكمين تزيد عن 85%، وتبين من خلال ذلك أن معظم فقرات المقياس جيدة، وتحمل صدقا ظاهريا جليا، وملائمة للتطبيق على مجتمع الدراسة، وقد تم الاستجابة لآراء السادة المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم.

- **صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:**

الجدول رقم (2-4)

يوضح صدق الاتساق الداخلي للعبارات المرتبطة بمحور الثقافة التنظيمية

م	العبارات المرتبطة بمحور الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تتوفر قواعد واضحة وصریحة في العمل	0.357	0.011
2	هناك وصف وظيفي واضح والمسؤوليات واضحة في المؤسسة	0.377	0.004
3	يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله	0.439	0.001
4	يلتزم الموظفون بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها نظم وقوانين	0.299	0.037

المؤسسة			
5	يسود الاحترام المتبادل بين الموظفين	0.675	0.000
6	يسود الاعتقاد بأن عنصر الوقت عنصر مهم وينبغي عدم إضاعته	0.508	0.000
7	يوافقني زملائي على أن الإخلاص في العمل يحقق نتائج مرضية	0.298	0.036
8	هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل	0.368	0.009
9	يجب كل موظف عمله ويعتبره واجب مقدس	0.478	0.000
10	تفوض إدارة المؤسسة الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة للعمل	0.506	0.000
11	يعمل الموظف في القسم أو في الإدارة باعتباره جزء من الفريق	0.568	0.000
12	تنظم دورات تكوينية للعمال كلما تطلب الأمر لذلك	0.342	0.015
13	تخضعون لعملية تقييم لأداء في المؤسسة	0.362	0.010
14	لديكم برامج خاصة للاهتمام بالعمال وتحفيزهم	0.810	0.000

يلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرار يتراوح ما بين (0.298 - 0.810) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بين بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا المحور، كما يلاحظ أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.01 وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (Sig= 0.01)، وأقل من 0.05 عند مستوى دلالة (Sig= 0.05) لذا فإن عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (2-5)

يوضح صدق الاتساق الداخلي للعبارات المرتبطة بالمشاركة في اتخاذ القرار

العبارات المرتبطة بمحور المشاركة في اتخاذ القرار	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1 أشارك أنا وزملائي في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالنا.	0.620	0.000
2 تتم مراعاة آراء الأفراد عند اتخاذ القرار	0.536	0.000
3 أشارك في اتخاذ القرار فقط عندما تتعرض المؤسسة لمشكلة معينة	0.783	0.000
4 تحتفي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل فرد فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار	0.514	0.000
5 تسمح لي المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة حالات الإبداع والابتكار الموجودة لدي	0.496	0.000

يلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرار يتراوح ما بين (0.496 - 0.78) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بين بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا المحور، كما يلاحظ أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.01 وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، لذا فإن عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (2-6)

يوضح صدق الاتساق الداخلي للعبارات المرتبطة بجماعية العمل في المؤسسة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات المرتبطة بمحور جماعية العمل في المؤسسة
0.000	0.750	1 يضع الموظفون الأهداف بصورة جماعية ويعملون معا لتحقيقها
0.000	0.759	2 أخضع أهدافي ومصلحتي الخاصة لأهداف الجماعة ومصالحها.
0.000	0.475	3 أحصل على التقدير والاحترام من زملائي بالعمل عندما أجد الأداء
0.000	0.697	4 يكلف الموظفون في وحدة معينة بالقيام بإنجاز أعمال تخص وحدات أخرى
0.000	0.829	5 تتلقى مساندة معنوية أو مادية من فريق العمل في مواجهة الأزمات
0.000	0.602	6 لا توجد لديك القدرة على التكيف مع الآخرين وبناء علاقات معهم

من خلال الجدول أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بجماعية العمل في المؤسسة يتراوح ما بين (0.475-0.829) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بين بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا المحور، كما يلاحظ أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.01 وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، لذا فإن عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (2-7)

يوضح صدق الاتساق الداخلي للعبارات المرتبطة بالالتزام واحترام قيمة الوقت

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات المرتبطة بمحور الالتزام واحترام قيمة الوقت
0.010	0.363	1 أشعر بأنني أقوم بتنظيم وإدارة وقتي بشكل جيد.
0.000	0.558	2 لا أجد أي اعتبار للوقت فالعبرة في إنجاز العمل الموكل إلي
0.000	0.574	3 أعتمد على نفسي في تنفيذ العمل لإنجازه في الوقت المطلوب.
0.000	0.610	4 ألتزم في موعد قديمي ومغادرتي في الوقت المحدد.
0.000	0.462	5 أستطيع التكيف مع الحالات الطارئة وذلك بتقليص أو تمديد وقت عملي

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

من خلال الجدول أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالالتزام واحترام قيمة الوقت يتراوح ما بين (0.650-0.363) و هذا يعني وجود ارتباط قوي بين بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا المحور، كما يلاحظ أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.01 وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، لذا فإن عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (2-8)

يوضح صدق الاتساق الداخلي للعبارات المرتبطة بالإبداع والابتكار في المؤسسة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات المرتبطة بمحور الإبداع والابتكار في المؤسسة
0.000	0.681	1 تقترح أساليب جديدة لأداء العمل حتى وإن كان هناك احتمال لعدم نجاحها
0.000	0.547	2 تفضل القيام بالأعمال الصعبة والمعقدة
0.000	0.564	3 تمتلك رؤيا دقيقة لمشكلات العمل.
0.000	0.484	4 تحتاج إلى عمليات مفصلة عند تكليفك بأي عمل.
0.000	0.619	5 تشجع المؤسسة المستويات الدنيا على تقديم أفكارهم و مقترحاتهم الإبداعية وتناقشها.
0.000	0.621	6 تتعاون المؤسسة مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات لتطوير أفكار إبداعية جديدة.

من خلال الجدول أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالإبداع والابتكار في المؤسسة يتراوح ما بين (0.681-0.484) و هذا يعني وجود ارتباط قوي بين بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا المحور، كما يلاحظ أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.01 وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، لذا فإن عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (2-9)

يوضح صدق الاتساق الداخلي للعبارات المرتبطة أداء الموارد البشرية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات المرتبطة بمحور أداء الموارد البشرية
0.000	0.505	1 تتوفر لديك المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.
0.000	0.736	2 لا توجد مشاكل تحول دون تنفيذك لعملك بكفاءة وفعالية
0.002	0.369	3 تقوم بالالتزام باللوائح والتعليمات والإجراءات عند تنفيذك لعملك
0.000	0.662	4 توجد لديك القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامك بأداء عملك
0.001	0.395	5 الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

0.000	0.638	6	تتوفر لديك المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي تؤديها.
0.003	0.360	7	خضوعك لبرامج تدريبية متكررة يحسن من مستوى الأداء الوظيفي.
0.032	0.258	8	هناك علاقة إيجابية بين التحفيز وتحسين مستوى الأداء الوظيفي.
0.001	0.393	9	التنسيق مع الآخرين في انجاز الأعمال يزيد ويحسن مستوى الأداء الوظيفي
0.001	0.375	10	يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمد في المؤسسة في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين.
0.000	0.526	11	يشكل نظام تقييم الأداء حافزا للموظفين لتطوير و تحسين أدائهم
0.000	0.587	12	الالتزام واحترام قيمة الوقت يساهم في الرفع من مستوى الأداء
0.034	0.301	13	جماعية العمل تساهم في الرفع من مستوى الأداء
0.000	0.534	14	المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد في تحسين الأداء
0.033	0.303	15	تقديم أفكار إبداعية تساعد في تطوير وتنظيم إجراءات العمل يساهم في الرفع من مستوى الأداء

من خلال الجدول أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بأداء الموارد البشرية يتراوح ما بين (0.258-0.736) و هذا يعني وجود ارتباط قوي بين بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا المحور، كما يلاحظ أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.01 وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، لذا فإن عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (2-10)

يوضح معاملات الثبات (بطريقة ألفا كرونباخ)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
1	الثقافة التنظيمية	15	0.569
2	المشاركة في اتخاذ القرار	5	0.341
3	جماعية العمل في المؤسسة	5	0.769
4	الالتزام واحترام قيمة الوقت	5	0.407
5	الإبداع والابتكار في المؤسسة	5	0.553
6	أداء الموارد البشرية	15	0.684
	جميع الفقرات	50	0.729

يبين الجدول رقم (04) أن معاملات الثبات مرتفعة لمجاور الاستبيان، وهذا مؤشر يدل على أن محاور الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه، ولها علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى معنوية 0.05؛ ومعامل الثبات أكبر من 0.5.

المطلب الثاني: الأدوات

➤ **الأساليب الإحصائية المستخدمة:** للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء

الوصفي والتحليلي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية

(SPSS) نسخة 19 للتوصل إلى ما يلي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛
- مصفوفة الارتباطات سيبرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (مستوى أداء الموارد البشرية)؛
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

سيتم في هذا المبحث عرض لأهم النتائج المتوصل إليها، ومن ثم تحليلها وتفسيرها، ثم الخروج بالاستنتاجات.

المطلب الأول: النتائج

سيتم في هذا المبحث عرض لأهم النتائج التي تم التحصل عليها.

خصائص عينة الدراسة

الجدول رقم (2- 11) يوضح خصائص عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	34	68%
		أنثى	16	32%
2	المستوى التعليمي	دراسات عليا	04	08%
		جامعي	18	36%
		ثانوي فأقل	28	56%
3	طبيعة المنصب	إطار	17	34%
		عون تحكم	18	36%
		عون تنفيذ	15	30%
4	الخبرة في المنصب	من سنة إلى 5 سنوات	23	46%
		من 5 إلى 10 سنوات	5	10%
		من 10 سنوات فما فوق	22	44%

يظهر من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور (68%) في حين بلغت نسبة الإناث (32%) من مجموع أفراد العينة، ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط وطبيعة نظام العمل.

وبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (56%) لهم مستوى تعليم ثانوي فأقل، ونسبة (36%) من الحاصلين على شهادات دراسات أو ليسانس أو مهندس، حيث فقط (8%) من الحاصلين على شهادات ماجستير أو دكتوراه.

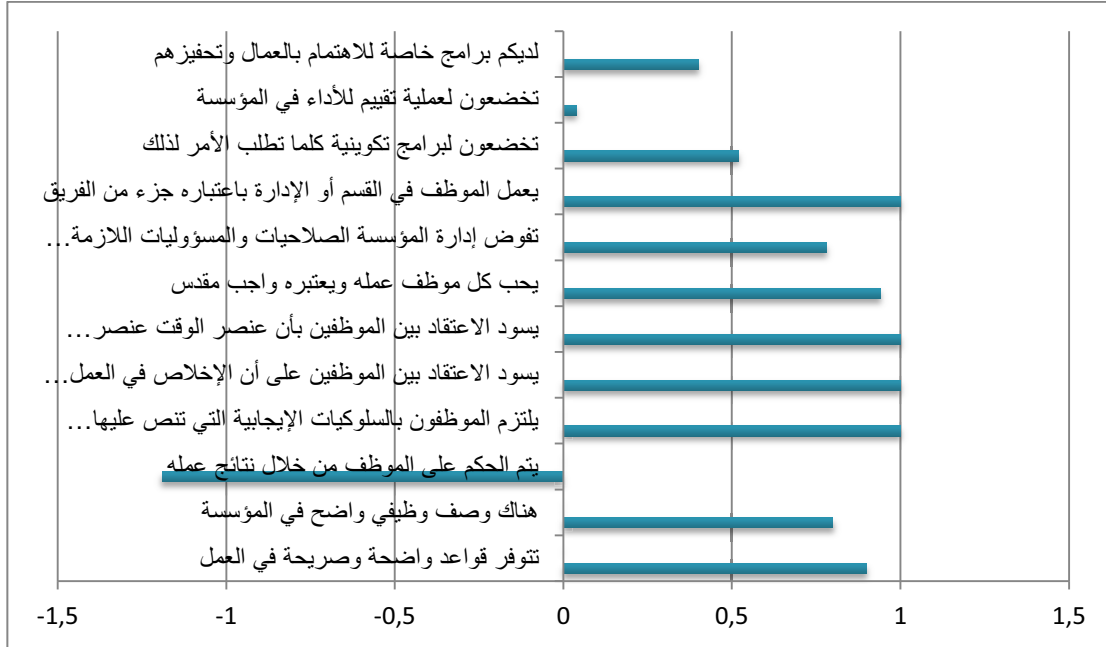
وبالنسبة لمتغير طبيعة منصب أفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (34%) هم إطارات، ونسبة (36%) أعوان تحكم، و (30%) منهم أعوان تنفيذ.

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة كانت النسب المئوية متقاربة، حيث تحصلت فئة (أقل من 05 سنوات) أعلى نسبة بواقع (46%) يلي ذلك فئة (من 05 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (10%) من أفراد عينة الدراسة، ثم فئة (من 10 سنوات فما فوق) بنسبة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

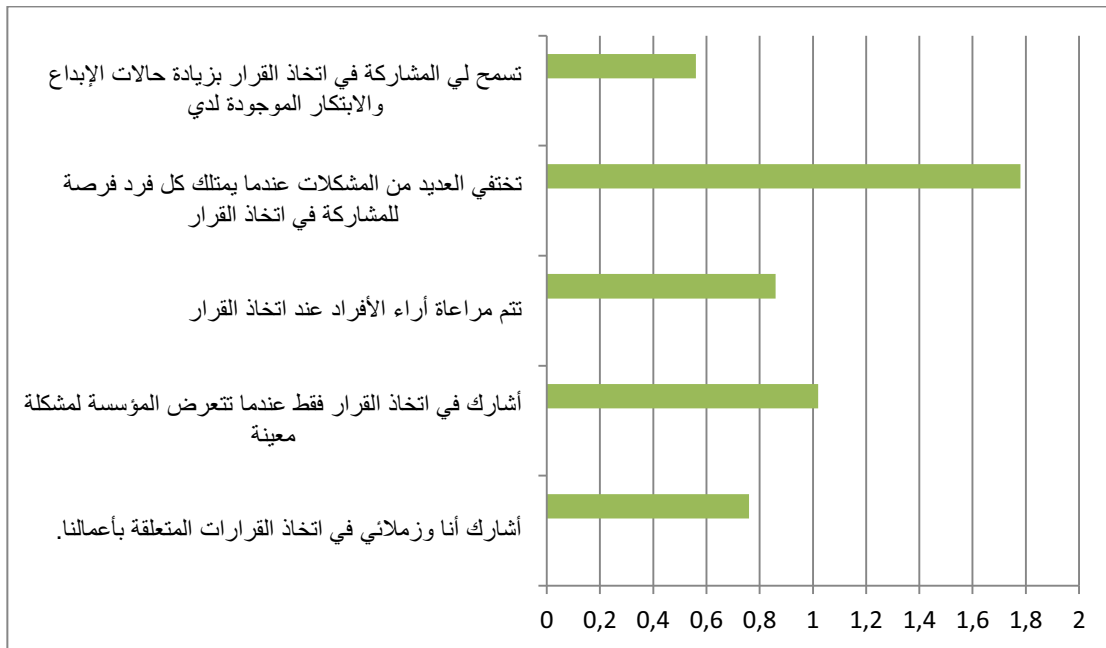
(44%)، وهي نتيجة منطقية لنمو المؤسسات المتزايد وتوظيفها للكفاءات الشابة والاستثمار فيها فمن خلال جهودها وطاقاتها تحقق المؤسسة المزيد من التقدم والازدهار.

الشكل البياني رقم (2-1): يوضح آراء عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية



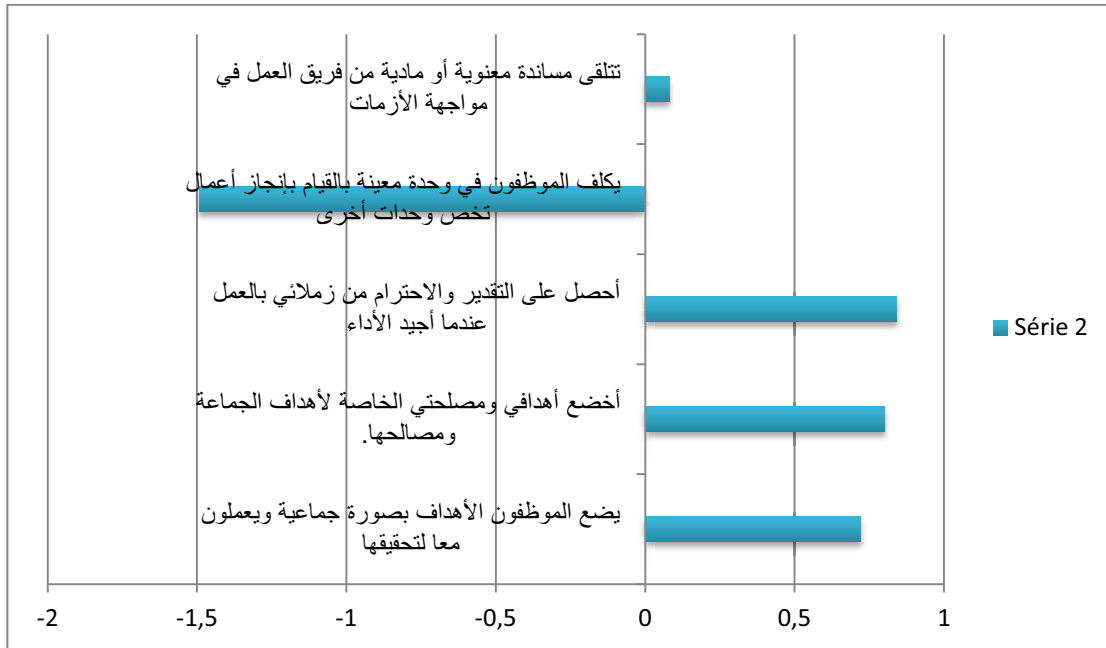
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (Excel) والملحق رقم (01)

الشكل البياني رقم (2-2): يوضح آراء عينة الدراسة حول المشاركة في اتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (Excel) والملحق رقم (02)

الشكل البياني رقم (2-3): يوضح آراء عينة الدراسة حول جماعية العمل في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (Excel) والملحق رقم (03)

الشكل البياني رقم (2-4): يوضح آراء عينة الدراسة حول الالتزام واحترام قيمة الوقت



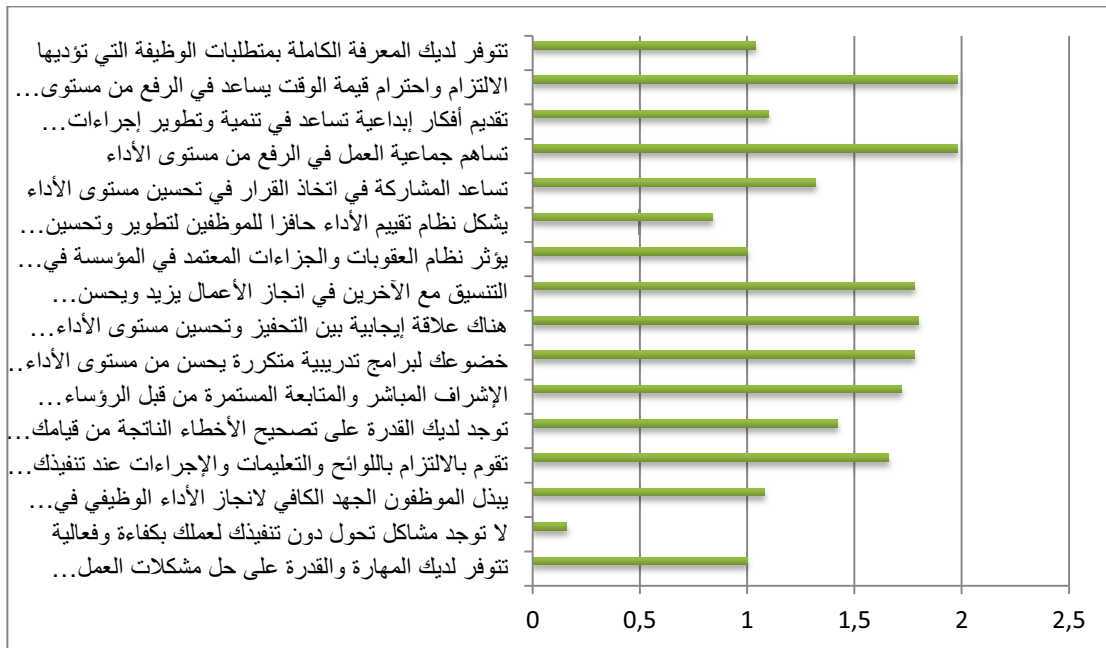
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (Excel) والملحق رقم (04)

الشكل البياني رقم (2-5): يوضح آراء عينة الدراسة حول تشجيع الإبداع والابتكار في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (Excel) والملحق رقم (05)

الشكل البياني رقم (2-6): يوضح آراء عينة الدراسة حول أداء الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (Excel) والملحق رقم (06)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة : يوضح الجدول التالي العلاقات الارتباطية بين جميع المتغيرات :

الجدول رقم(2- 12)

المحور	الإحصاءات	الثقافة التنظيمية	المشاركة في اتخاذ القرار	الالتزام واحترام قيمة الوقت	الإبداع والابتكار في المؤسسة
أداء الموارد البشرية	معامل الارتباط	0.320	0.285	0.175	0.384
	مستوى الدلالة	0.023	0.045	0.225	0.006
	حجم العينة	50	50	50	50

نتائج اختبار الانحدار المتعدد لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء الموارد البشرية

الجدول رقم (2- 13)

المتغيرات المستقلة	Beta	قيمة المحسوبة	t	مستوى دلالة t	R2	قيمة المحسوبة f	مستوى دلالة f
الثقافة التنظيمية	0.320	2.263	2.263	0.028	0.102	5.478	0.023
المشاركة في اتخاذ القرار	0.285	9.595	9.595	0.000	0.081	4.230	0.045
جماعية العمل وروح الفريق	0.175	18.703	18.703	0.000	0.031	1.513	0.225
الالتزام واحترام قيمة الوقت	0.384	8.863	8.863	0.000	0.174	8.301	0.006
تشجيع الإبداع والابتكار	-0.308	18.864	18.864	0.000	0.095	5.036	0.029

الجدول رقم (2- 14)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف المستوى التعليمي

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة "Sig"
	الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	0.091	2	0.045	1.406	0.255
		داخل المجموعات	1.520	47	0.032		
		المجموع	1.611	49			
	المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	0.535	2	0.267	2.502	0.093
		داخل المجموعات	5.024	47	0.107		
		المجموع	5.559	49			
	جماعية العمل في المؤسسة	بين المجموعات	2.228	2	1.114	2.454	0.097
		داخل المجموعات	21.337	47	0.454		
		المجموع	23.564	49			
	الالتزام واحترام قيمة الوقت	بين المجموعات	1.662	2	0.831	3.690	0.032
		داخل المجموعات	10.582	47	0.225		
		المجموع	12.243	49			
	الإبداع والابتكار في المؤسسة	بين المجموعات	3.640	2	1.820	6.532	0.003
		داخل المجموعات	13.096	47	0.279		
		المجموع	16.736	49			
	مستوى الأداء	بين المجموعات	0.022	2	0.011	0.094	0.911
		داخل المجموعات	5.540	47	0.118		
		المجموع	5.562	49			

الجدول رقم (2- 15)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف طبيعة المنصب

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة "Sig"
	الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	0.059	2	0.029	0.890	0.417
		داخل المجموعات	1.553	47	0.033		
		المجموع	1.611	49			
	المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	0.031	2	0.016	0.132	0.877
		داخل المجموعات	5.528	47	0.118		
		المجموع	5.559	49			
	جماعية العمل في المؤسسة	بين المجموعات	1.077	2	0.538	1.125	0.333
		داخل المجموعات	22.488	47	0.478		
		المجموع	23.564	49			
	الالتزام واحترام قيمة الوقت	بين المجموعات	0.284	2	0.142	0.558	0.576
		داخل المجموعات	11.959	47	0.254		
		المجموع	12.243	49			
	الإبداع والابتكار في المؤسسة	بين المجموعات	0.158	2	0.079	0.225	0.800
		داخل المجموعات	16.578	47	0.353		
		المجموع	16.736	49			
	مستوى الأداء	بين المجموعات	0.180	2	0.090	0.784	0.462
		داخل المجموعات	5.383	47	0.115		
		المجموع	5.562	49			

الجدول رقم (2- 16)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف ملكية المؤسسة

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة "Sig"
	الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	0.914	1	0.914	62.949	0.000
		داخل المجموعات	0.697	48	0.015		
		المجموع	1.611	49			
	المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	0.769	1	0.769	7.704	0.002
		داخل المجموعات	4.790	48	0.100		
		المجموع	5.559	49			
	جماعية العمل في المؤسسة	بين المجموعات	4.334	1	4.331	10.817	0.002
		داخل المجموعات	19.231	48	0.401		
		المجموع	23.564	49			
	الالتزام واحترام قيمة الوقت	بين المجموعات	1.214	1	1.214	5.285	0.026
		داخل المجموعات	11.029	48	0.230		
		المجموع	12.243	49			
	الإبداع والابتكار في المؤسسة	بين المجموعات	2.155	1	2.155	7.094	0.010
		داخل المجموعات	14.581	48			
		المجموع	16.736	49			
	مستوى الأداء	بين المجموعات	0.140	1	0.140	1.238	0.271
		داخل المجموعات	5.422	48	0,113		
		المجموع	5.562	49			

الجدول رقم (2- 17)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف قطاع

النشاط

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة "Sig"
	الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	0.990	3	0.330	24.463	0.000
		داخل المجموعات	0.621	46	0.013		
		المجموع	1.611	49			
	المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	1.674	3	0.558	6.608	0.001
		داخل المجموعات	3.885	48	0.084		
		المجموع	5.559	49			
	جماعية العمل في المؤسسة	بين المجموعات	8.800	3	2.933	9.139	0.000
		داخل المجموعات	14.765	46	0.321		
		المجموع	23.564	49			
	الالتزام واحترام قيمة الوقت	بين المجموعات	3.285	3	1.095	5.622	0.002
		داخل المجموعات	8.959	46	0.195		
		المجموع	12.243	49			
	الإبداع والابتكار في المؤسسة	بين المجموعات	10.368	3	3.456	24.962	0.00
		داخل المجموعات	6.368	46	0.138		
		المجموع	16.736	49			
	مستوى الأداء	بين المجموعات	3.917	3	1.306	36.509	0.000
		داخل المجموعات	1.645	46	0.036		
		المجموع	5.562	49			

المطلب الثاني: المناقشة

سيتم في هذا المطلب تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها وهذا كما يلي:

أولاً: تحليل نتائج إجابات العينة لمحاوَر الدراسة

1- محور الثقافة التنظيمية: من خلال الشكل البياني رقم (1-1) يتضح لنا:

أنه تتوفر قواعد واضحة وصريحة في العمل، وهناك وصف وظيفي والمسؤوليات واضحة بالنسبة للعمال، وبالنسبة للمعتقدات والقيم التنظيمية فإنه يسود الاحترام المتبادل بين الموظفين، وهناك اعتقاد بأن عنصر الوقت هو عنصر مهم وينبغي عدم إضاعته، وأن الإخلاص في العمل يؤدي إلى نتائج مرضية، ويعمل الموظف في القسم أو الإدارة باعتباره جزءاً من الفريق؛ وبالنسبة لتمكين العاملين فهناك تفويض للصلاحيات والمسؤوليات اللازمة للعمل بصفة كبيرة، ويخضع العمال لبرامج تكوينية كلما تطلب الأمر لذلك وهذا بنسبة متوسطة، في حين أن الخضوع لعملية تقييم للأداء في المؤسسات المدروسة قليل جداً، ووجود برامج خاصة للاهتمام بالعمال وتحفيزهم فهي موجودة بصفة متوسطة؛ ومما سبق يتضح أن هناك معايير وقيم واضحة في المؤسسات المدروسة وهناك قيم مشتركة تحدد السلوك داخل المؤسسة وهناك التزام بالقيم الإيجابية التي تنص عليها النظم والقوانين في المؤسسة، فحين نجد نقص في القيام بعملية تقييم الأداء في المؤسسات العامة، ولا تقوم المؤسسات الخاصة بعملية تقييم الأداء للعاملين، ونفس الشيء ينطبق على البرامج الخاصة للاهتمام بالعمال فنجدها في المؤسسات العمومية، ولا نجدها في المؤسسات الخاصة المدروسة، وهذا من شأنه التأثير على مستوى الأداء، وعلى مستوى الرضا الوظيفي.

2- محور المشاركة في اتخاذ القرار: من خلال الشكل البياني رقم (2-1) يتضح لنا ما يلي:

يشارك العاملون مع زملائهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وتتم مراعاة آراء الأفراد في اتخاذ القرار بصفة قليلة، وأن الموظفون يشاركون في اتخاذ القرار فقط عندما تتعرض المؤسسة لمشكلة معينة، وهذا يدل على درجة استعداد ودافعية الأفراد للمشاركة في اتخاذ القرار وهي سلبية تدل عن عدم استعدادهم للمشاركة في اتخاذ القرار إلا عندما تتعرض المؤسسة لمشكلة معينة، تسمح المشاركة في اتخاذ القرار في زيادة حالات الإبداع والابتكار الموجودة لدى الأفراد وهذا بنسبة متوسطة، فتعدد الأفكار والاقتراحات يزيد التفكير الإبداعي بين الأفراد، وتختفي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل فرد فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار، فالكل يبدي رأيه، فطرح أفكار متعددة ومختلفة من شأنه المساعدة في توضيح الرؤيا والوصول إلى حل أمثل واتخاذ قرار نهائي يفيد الجميع.

3- محور جماعية العمل في المؤسسة: من خلال الشكل البياني رقم (3-1) يتضح لنا أنه:

يضع الموظفون الأهداف ويعملون معا لتحقيقها، هناك استعداد من طرف الأفراد لمصلحتهم الخاصة لأهداف الجماعة ومصالحها، وهذا يدل على أن الأفراد تمهمهم مصلحة الجماعة، ويحصل الأفراد على التقدير والاحترام من زملائهم عندما يجيدون الأداء، وهذا يدل على تقدير العمال لبعضهم البعض، وهذا ما يحفز العاملين على بذل المزيد من الجهود، يتلقى الأفراد مساندة معنوية أو مادية

من فرق العمل في مواجهة الأزمات وهذا بنسبة متوسطة، وهذا يدل على درجة تماسك الأفراد مع بعضهم البعض وتكاتفهم، فقد أجاب العديد من المستجوبين أنهم كالعائلة الواحدة والكل إخوة في المؤسسة؛ في حين نجد عدم تكليف الموظفين بإنجاز أعمال تخص وحدات أخرى.

4- محور الالتزام واحترام قيمة الوقت: من خلال الشكل البياني رقم (1-4) يتضح لنا أنه:

هناك التزام من طرف الموظفين بمواعيد القدوم والمغادرة في المؤسسة وهذا بنسبة كبيرة، ويقوم الموظفون بإدارة وتنظيم وقتهم بشكل جيد، ويعتمد الموظفون على أنفسهم في تنفيذ العمل لإنجازه في الوقت المطلوب، وهذا يدل على درجة الإحساس بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم، وعلى عدم حاجتهم للإشراف، وهذا كون 44% من أفراد العينة لديهم خبرة تفوق العشر سنوات في المؤسسة؛ لدى الموظفون القدرة التكيف مع الحالات الطارئة وهذا بتمديد أو تقليص وقت عملهم، وهذا مؤشر إيجابي يساعد في تأدية المهام الوظيفية بطريقة جيدة؛ هناك نسبة متوسطة ترى بأنه لا توجد عبرة للوقت فالعبرة في إنجاز العمل الموكل إليهم، وهذا كون العمل لا يقاس بالوقت وإنما بكفاءة وفاعلية الأداء والقدرة على تأدية المهام بالطريقة المطلوبة.

5- محور تشجيع الإبداع والابتكار في المؤسسة: من خلال الشكل البياني رقم (1-5) يتضح لنا أنه:

يسعى الموظفون لاقتراح أساليب عمل جديدة لأداء العمل حتى وإن كان هناك احتمال لعدم نجاحها، ويمتلك الموظفون رؤيا دقيقة لمشكلات العمل، وهذا بنسبة متوسطة وهذا يدل على مدى دراية العاملين بمتطلبات وظائفهم، وأيضا يرجع لعامل الخبرة في المنصب ودرجة التخصص الوظيفي، في المقابل نجد أن الأفراد لا يفضلون القيام بالأعمال بطريقة متجددة ولا يميلون للمغامرة وحب التجريب، وهذا يدل على نقص الاستعداد للإبداع على مستوى الفردي؛ وأن المؤسسات لا تشجع المستويات الدنيا على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم الإبداعية وتناقشها معهم، وهذا ما جعلهم لا يتحمسون للإبداع في أعمالهم؛ المؤسسات المدروسة لا تتعاون مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات لتطوير أفكار إبداعية جديدة، ما عدى مؤسسة إيلاف ترين التي تعمل في مجال تنمية وتدريب الموارد البشرية فهي تتعامل مع الأساتذة والباحثين لتطبيق أحدث الطرق والمناهج المتبعة في هذا المجال؛ فنقص تشجيع الإبداع والابتكار في المؤسسات من شأنه التأثير على مستوى الأداء، وكذا على المركز التنافسي للمؤسسات.

6- محور أداء الموارد البشرية: من خلال الشكل البياني رقم (1-6) يتضح لنا أنه:

تتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشاكل العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية، ولديهم القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة على القيام بأداء العمل؛ وهذا يدل على جودة العمل الذي يقومون به مرتفعة. ويبدلون الجهد الكافي لإنجاز العمل في الوقت المحدد، ولديهم المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها ويلتزمون بالالتزام باللوائح والتعليمات والإجراءات؛ وهذا يدل على أن المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة مرتفعة في المؤسسات. التحفيز الإيجابي يحسن من مستوى الأداء وهذا يدل على حاجة للتحفيز وتأثير الحوافز على أدائهم؛ في حين نجد أن نظام تقييم الأداء لا يشكل حافزا للموظفين لتطوير وتحسين مستوى أدائهم،

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

وكون أن أغلبية المؤسسات المدروسة لا تقوم بعملية تقييم للأداء؛ يؤثر نظام العقوبات والجزاء المطبق في المؤسسات على تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، وهذا يدل على فعالية هذا النظام ووجود نوع من الصرامة في تطبيقه.

ثانيا: تحليل وتفسير العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (8-1) ما يلي:

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة معامل الارتباط r هي 0.320 عند مستوى دلالة 0.023 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة و مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة.

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة معامل الارتباط r هي 0.285 عند مستوى دلالة 0.045 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار و مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة.

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة معامل الارتباط r هي 0.175 عند مستوى دلالة 0.225 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جماعية العمل في المؤسسة و مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة.

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة معامل الارتباط r هي 0.384 عند مستوى دلالة 0.001 وهي أقل من 0.01 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام و احترام قيمة الوقت في المؤسسة و مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة.

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة معامل الارتباط r هي 0.308 عند مستوى دلالة 0.029 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع و الابتكار في المؤسسة و مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة .

من خلال ما سبق يتضح ما يلي:

- وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية السائدة وأداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- وجود علاقة طردية بين المشاركة في اتخاذ القرار وأداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- عدم وجود علاقة بين جماعية العمل وروح الفريق وأداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة .
- وجود علاقة طردية بين الالتزام واحترام قيمة الوقت وأداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- وجود علاقة عكسية بين تشجيع الإبداع والابتكار وأداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

ثالثا: تحليل وتفسير نتائج اختبار الانحدار المتعدد لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

بالنظر للجدول رقم (8-2) يتضح لنا ما يلي:

ثبات صلاحية نموذج الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (f) 5.478 بمستوى دلالة (0.023) وهي أقل من (ألفا= 0.05)، ويتضح أيضا أن الثقافة التنظيمية في هذا النموذج تفسر ما مقداره (0.102) من التباين في المتغير التابع وهو أداء

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الموارد البشرية، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل الأول في المتغير التابع (مستوى أداء الموارد البشرية)، ويلاحظ أيضاً من متابعة معامل (Beta) واختبار (t) أن المتغير المستقل الأول (الثقافة التنظيمية) له أثر في مستوى أداء الموارد البشرية بدلالة ارتفاع معامل (Beta) له، وكذلك كانت قيمة (t) 0.028 وهي أقل من 0.05 وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

بلغت قيمة (f) 4.230 بمستوى دلالة (0.045) وهي أقل من (ألفا = 0.05)، ويتضح أيضاً أن المشاركة في اتخاذ القرار في هذا النموذج تفسر ما مقداره (0.081) من التباين في المتغير التابع وهو أداء الموارد البشرية، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل الثاني في المتغير التابع (مستوى أداء الموارد البشرية)، ويلاحظ أيضاً من متابعة معامل (Beta) واختبار (t) أن المتغير المستقل الثاني (المشاركة في اتخاذ القرار) له أثر في مستوى أداء الموارد البشرية بدلالة ارتفاع معامل (Beta) له، وكذلك كانت قيمة (t) 0.000 وهي أقل من 0.05 وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

بلغت قيمة (f) 1.513 بمستوى دلالة (0.225) وهي أكبر من (ألفا = 0.05)، ويتضح أيضاً أن جماعية العمل في هذا النموذج تفسر ما مقداره (0.031) من التباين في المتغير التابع وهو أداء الموارد البشرية، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن هناك عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل الثالث في المتغير التابع (مستوى أداء الموارد البشرية)، ويلاحظ أيضاً من متابعة معامل (Beta) واختبار (t) أن المتغير المستقل الثالث (جماعية العمل) له أثر في مستوى أداء الموارد البشرية بدلالة ارتفاع معامل (Beta) له، وكذلك كانت قيمة (t) 0.000 وهي أقل من 0.05 وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

بلغت قيمة (f) 8.301 بمستوى دلالة (0.006) وهي أقل من (ألفا = 0.01)، ويتضح أيضاً أن الالتزام واحترام قيمة الوقت في هذا النموذج تفسر ما مقداره (0.174) من التباين في المتغير التابع وهو أداء الموارد البشرية، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل الرابع في المتغير التابع (مستوى أداء الموارد البشرية)، ويلاحظ أيضاً من متابعة معامل (Beta) واختبار (t) أن المتغير المستقل الرابع (الالتزام واحترام قيمة الوقت) له أثر في مستوى أداء الموارد البشرية بدلالة ارتفاع معامل (Beta) له، وكذلك كانت قيمة (t) 0.000 وهي أقل من 0.05 وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

بلغت قيمة (f) 5.036 بمستوى دلالة (0.029) وهي أقل من (ألفا = 0.05)، ويتضح أيضاً أن تشجيع الإبداع والابتكار في هذا النموذج تفسر ما مقداره (0.095) من التباين في المتغير التابع وهو أداء الموارد البشرية، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل الخامس في المتغير التابع (مستوى أداء الموارد البشرية)، ويلاحظ أيضاً من متابعة معامل (Beta) واختبار (t) أن المتغير المستقل الخامس (تشجيع الإبداع والابتكار) له أثر في مستوى أداء الموارد البشرية بدلالة انخفاض معامل (Beta) له، وكذلك كانت قيمة (t) 0.000 وهي أقل من 0.05 وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

من خلال ما سبق يتضح ما يلي:

الثقافة التنظيمية السائدة تؤثر على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ فالقيم السائدة في المؤسسات المدروسة من احترام المتبادل بين الموظفين، الاهتمام بإدارة الوقت، المساواة بين العاملين، والمعتقدات التنظيمية كالأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية الواضحة والمحددة، ووجود

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

معايير وإجراءات يلتزم بها العاملون في تنفيذ العمل، تمكين العاملين، ...؛ كل هذه القيم والمعتقدات والمعايير التنظيمية تؤثر على أداء الموارد البشرية.

المشاركة في اتخاذ القرار تؤثر على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فتفويض السلطات والمسؤوليات اللازمة للعمل، مراعاة آراء الأفراد في اتخاذ القرار، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، كل هذا يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي ويحسنه ويطوره.

جماعية العمل وروح الفريق لا تؤثر على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسات وطبيعة عمل كل فرد، ويرجع أيضا لعامل عدد العمال كون المؤسسات المدروسة هي مؤسسات صغيرة وعدد العمال فيها لا يتجاوز (20) عامل في كل مؤسسة.

الالتزام واحترام قيمة الوقت يؤثر على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإدارة الوقت بشكل جيد، التزام في مواعيد القدوم ومغادرة المؤسسة، القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة بتمديد أو تقليص وقت العمل، والاعتماد على النفس في تنفيذ العمل في الوقت المطلوب؛ يؤثر على مستوى أداء الموارد البشرية.

تشجيع الإبداع والابتكار في المؤسسة يؤثر على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالسلب، فنقص تشجيع الأفراد على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل، ونقص سعيهم لانجاز العمل بأسلوب متطور وجديد، وهذا يدل على مستوى الإبداع الفردي ومدى استعداد الأفراد للإبداع في عملهم وهو متدني جدا في المؤسسات محل الدراسة، ولا تشجيع المؤسسات المستويات الدنيا المختلفة على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم الإبداعية ومناقشتها؛ وهذا ما يفسر انخفاض الاستعداد للإبداع على المستوى الفردي، وهذا بدوره يؤثر على مستوى الإبداع في المؤسسة عموما، وكذا نقص التعاون مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات لتطوير أفكار إبداعية جديدة؛ يؤثر سلبا على مستوى أداء الموارد البشرية.

رابعا: تحليل وتفسير نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء

محاورها باختلاف المستوى التعليمي

بالنظر للجدول رقم (8-3) يتضح لنا ما يلي:

أن قيمة (F) المحسوبة للمتغير المستقل الأول الثقافة التنظيمية (X) تساوي 1.406 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.12)، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة ($0.255 = sig$) وهي أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق في إجابات الباحثين لهذا المحور تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

أن قيمة (F) المحسوبة للمتغير المستقل الثاني المشاركة في اتخاذ القرار (X1) تساوي 2.502 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.12)، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة ($0.093 = sig$) وهي أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق في إجابات الباحثين لهذا المحور تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

أن قيمة (F) المحسوبة للمتغير المستقل الثالث جماعية العمل (X2) تساوي 2.454 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.12)، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة ($0.097 = sig$) وهي أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق في إجابات الباحثين لهذا المحور تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

- ✚ أن قيمة (F) المحسوبة للمتغير المستقل الرابع الالتزام واحترام قيمة الوقت (x3) تساوي 3.690 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.12)، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة ($0.032 = \text{sig}$) وهي أقل من (0.05) مما يعني وجود فروق في إجابات الباحثين لهذا المحور تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- ✚ أن قيمة (F) المحسوبة للمتغير المستقل الخامس تشجيع الإبداع والابتكار (x4) تساوي 6.532 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.12)، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة ($0.003 = \text{sig}$) وهي أقل من (0.05) مما يعني وجود فروق في إجابات الباحثين لهذا المحور تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- ✚ أن قيمة (F) المحسوبة للمتغير المستقل التابع مستوى أداء الموارد البشرية (y) تساوي 0.094 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.12)، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة ($0.911 = \text{sig}$) وهي أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق في إجابات الباحثين لهذا المحور تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- من خلال ما سبق نستنتج ما يلي:

- ✚ لا تختلف الثقافة التنظيمية باختلاف المستوى التعليمي، وهذا شيء طبيعي كون أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والتوجهات... التي تحدد السلوك العام للمؤسسة، وينبغي أن تكون موحدة لأنها توحد السلوك والأداء العام في المؤسسة.
- ✚ لا تختلف عملية المشاركة في اتخاذ القرار باختلاف المستوى التعليمي، فتمنح فرص لكل أفراد العينة للمشاركة في اتخاذ القرار المتعلقة بأعمالهم؛ فهنا ترجع أيضا لطبيعة النشاط وخصوصية المنصب فرييس الفوج _____ في المؤسسات الصناعية هو من يصدر القرارات المتعلقة بعمله وعمله؛
- ✚ لا تختلف جماعية العمل باختلاف المستوى التعليمي؛ وهذا يعني أنه لا يتم تقسيم فرق العمل حسب المستوى التعليمي، وإنما هناك فرق عمل من مستويات تعليمية مختلفة كل منها يكمل الآخر.
- ✚ يوجد اختلاف في الالتزام واحترام قيمة الوقت باختلاف المستوى التعليمي؛ باختلاف المستوى التعليمي تختلف درجة الالتزام واحترام قيمة الوقت، وهذا راجع لثقافة كل فرد ونظراته لاحترام الوقت والالتزام والانضباط في العمل، وترجع أسباب الاختلاف في احترام الوقت لأسباب: دينية، أخلاقية، ولنشئة اجتماعية.
- ✚ باختلاف المستوى التعليمي تختلف درجة الإبداع والابتكار في المؤسسة، وهذا شيء طبيعي فدرجة الإبداع والميل للتجريب و المغامرة تختلف باختلاف المستوى، في المؤسسات المدروسة نجد فئة الخريجين الجدد من الجامعات يسعون دائما لتطبيق ما تم دراسته ومحاولة إيجاد طرق جديدة تسهم تطوير وتحسين العمل، وهذا ما وجدناه خاصة في المؤسسات الصناعية والإنتاجية نظرا لطبيعة نشاطها واعتمادها على مهندسين في الجودة والإنتاج....؛
- ✚ لا يوجد اختلاف في مستوى الأداء باختلاف المستوى التعليمي، فالأداء هنا لا يختلف بالمستوى التعليمي فالكامل في المؤسسة يسعى لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهداف العامة كل حسب تخصصه.

خامسا: تحليل وتفسير نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء

محاورها باختلاف طبيعة المنصب

بالنظر للجدول رقم (4-8) يتضح لنا ما يلي:

✚ أن قيمة (F) المحسوبة للمتغير المستقل الأول الثقافة التنظيمية (X) تساوي 0.890 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.12)، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة ($0.417 = sig$) وهي أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين لهذا المحور تعزى لمتغير طبيعة المنصب.

✚ أن قيمة (F) المحسوبة للمتغير المستقل الثاني المشاركة في اتخاذ القرار (X1) تساوي 0.132 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.12)، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة ($0.877 = sig$) وهي أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين لهذا المحور تعزى لمتغير طبيعة المنصب.

✚ أن قيمة (F) المحسوبة للمتغير المستقل الثالث جماعية العمل (X2) تساوي 1.125 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.12)، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة ($0.333 = sig$) وهي أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين لهذا المحور تعزى لمتغير طبيعة المنصب.

✚ أن قيمة (F) المحسوبة للمتغير المستقل الرابع الالتزام واحترام قيمة الوقت (X3) تساوي 0.558 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.12)، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة ($0.576 = sig$) وهي أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين لهذا المحور تعزى لمتغير طبيعة المنصب.

✚ أن قيمة (F) المحسوبة للمتغير المستقل الخامس تشجيع الإبداع والابتكار (X4) تساوي 0.225 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.12)، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة ($0.800 = sig$) وهي أكبر من (0.05) مما يعني وجود فروق في إجابات المبحوثين لهذا المحور تعزى لمتغير طبيعة المنصب.

❖ لا تختلف الثقافة التنظيمية باختلاف طبيعة المنصب، وهذا شيء طبيعي كون أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والتوجهات... التي تحدد السلوك العام للمؤسسة، وينبغي أن تكون موحدة لأنها توحد السلوك والأداء العام في المؤسسة.

❖ المشاركة في اتخاذ القرار لا تختلف باختلاف طبيعة المنصب في المؤسسات المدروسة؛ وهذا ما يفسر بأن فرص اتخاذ القرار متساوية، وهذا يرجع لطبيعة نشاط هذه المؤسسات، في المؤسسة الصناعية نجد أن رئيس الفوج وعماله هم من يتخذون القرارات المتعلقة بأعمالهم لأنهم أكثر دراية بالعمل الذي يقومون به من الإداريين، وهذا ما نجده في المؤسسة التجارية، فالمسئول عن قسم الإنتاج، قسم التخزين،... كل قسم يتخذ القرارات المتعلقة به وتكون اتخاذ القرار جماعي، وفي المؤسسة الإنتاجية أيضا نظرا لأن العمال يعملون في الميدان فهم يتخذون القرارات بصفة جماعية، لأن الوظائف مرتبطة ببعضها البعض والكل يكمل الآخر.

❖ جماعية العمل لا تختلف باختلاف طبيعة المنصب؛ في المؤسسات المدروسة العمل الجماعي موجود في كل المستويات الإدارية، ولا يقتصر على مستوى دون غيره، فالعمال في لإدارات العليا، الوسطى، الدنيا، يعملون بصفة جماعية ويسود بينهم الاحترام المتبادل.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- ❖ الالتزام واحترام قيمة الوقت لا يختلف باختلاف طبيعة المنصب، فكل عامل يلتزم بمواعيد الدخول والخروج في المؤسسة، وهذا راجع لوجود نظام للدخول والخروج (système de pointage) وهو يطبق على الجميع ويلتزم به جميع العاملين، وهذا ما أكده العاملون في المؤسسة.
- ❖ تشجيع الإبداع والابتكار في المؤسسات المدروسة لا يختلف باختلاف طبيعة المنصب، وهذا يدل على أن المؤسسات المدروسة لا تفرق بين أفراد العينة فهي تشجع المستويات الإدارية الثلاث بصفة متساوية.
- ❖ لا يختلف مستوى الأداء باختلاف طبيعة المنصب، فهنا الكل يسعى لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أداء متميز، ويلتزمون باللوائح والتعليمات لتنفيذ إجراءات العمل، والعمل على إتقان عمله، ولديهم القدرة على تنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.

سادسا: تحليل وتفسير نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن رؤية أفراد عينة

الدراسة إزاء محاورها باختلاف ملكية المؤسسة

بالنظر للجدول رقم (8-5) يتضح لنا ما يلي:

- ✚ أن قيمة (F) المحسوبة للمتغير المستقل الأول الثقافة التنظيمية (X) تساوي 62.949 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.12)، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (sig = 0.000) وهي أقل من (0.05) مما يعني وجود فروق في إجابات الباحثين لهذا المحور تعزى لمتغير ملكية المؤسسة.
- ✚ أن قيمة (F) المحسوبة للمتغير المستقل الثاني المشاركة في اتخاذ القرار (x1) تساوي 7.704 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.12)، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (sig = 0.008) وهي أقل من (0.05) مما يعني وجود فروق في إجابات الباحثين لهذا المحور تعزى لمتغير ملكية المؤسسة.
- ✚ أن قيمة (F) المحسوبة للمتغير المستقل الثالث جماعية العمل (x2) تساوي 10.817 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.12)، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (sig = 0.002) وهي أقل من (0.05) مما يعني وجود فروق في إجابات الباحثين لهذا المحور تعزى لمتغير ملكية المؤسسة.
- ✚ أن قيمة (F) المحسوبة للمتغير المستقل الرابع الالتزام واحترام قيمة الوقت (x3) تساوي 5.285 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.12)، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (sig = 0.026) وهي أقل من (0.05) مما يعني وجود فروق في إجابات الباحثين لهذا المحور تعزى لمتغير ملكية المؤسسة.
- ✚ أن قيمة (F) المحسوبة للمتغير المستقل الخامس تشجيع الإبداع والابتكار (x4) تساوي 7.094 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.12)، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (sig = 0.010) وهي أقل من (0.05) مما يعني وجود فروق في إجابات الباحثين لهذا المحور تعزى لمتغير ملكية المؤسسة.
- ✚ أن قيمة (F) المحسوبة للمتغير المستقل التابع مستوى أداء الموارد البشرية (y) تساوي 1.238 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.12)، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (sig = 0.271) وهي أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق في إجابات الباحثين لهذا المحور تعزى لمتغير ملكية المؤسسة.

من خلال ما سبق نستنتج ما يلي:

- ❖ تختلف الثقافة التنظيمية باختلاف ملكية المؤسسة، فالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات العامة تختلف عن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الخاصة، وهذا من حيث القيم والمبادئ، فمثلا وجود برامج خاصة للاهتمام بالعمال وتحفيزهم (كمنح سكنات وظيفية لفائدة العمال، شراء الآلات والتجهيزات الكهرو- منزلية بالتقسيط.....) نجدها في المؤسسات العامة ولا نجدها في المؤسسات الخاصة، أشكال التحفيز التي يتلقاها العمال من تحفيز مادي ومعنوي، ترقيات، لا توجد في المؤسسات الخاصة المدروسة على عكس المؤسسات العمومية التي فيها نظام للترقية، و تحفزات أخرى؛ لا توجد برامج تقييم الأداء في المؤسسات الخاصة على العكس في المؤسسات العمومية يتم التقييم كل ثلاث أشهر أو ما يعرف بالمردودية الفردية، توزيع العائد على الأرباح...؛ وكذا الخضوع للبرامج التكوينية يختلف باختلاف ملكية المؤسسة..؛ كل هذا من شأنه التأثير على مستوى الأداء.
- ❖ تختلف المشاركة في اتخاذ القرار باختلاف ملكية المؤسسات، فدرجة المشاركة في اتخاذ القرار ليست نفسها في المؤسسات العامة والخاصة، ففي المؤسسات الخاصة عادة يرجع القرار للمسير خاصة إذا كان المسير هو المالك وترجع أيضا لشخصية المسير وثقافته ودرجة دعمه لي لامركزية القرارات. على العكس في المؤسسات العامة نجد نوع من المشاركة في اتخاذ القرار لأن الملكية جماعية.
- ❖ تختلف جماعية العمل باختلاف ملكية المؤسسة، فتشجيع العمل الجماعي يختلف من مؤسسة عامة إلى مؤسسة خاصة، وهذا أيضا يرجع لطبيعة المسير ومدى تشجيعه للعمل الجماعي وعدد العمال وطبيعة عملهم وكذا درجة تخصصهم المهني.
- ❖ يختلف الالتزام واحترام قيمة الوقت باختلاف ملكية المؤسسة، ففي المؤسسات العمومية المدروسة نجد نظام للدخول الصباحي والمسائي (système de pointage) وهو يطبق على الجميع، وهذا ما وجدناه في المؤسسات الخاصة لكنه لا يطبق على الجميع حسب إجابات أفراد العينة.
- ❖ يختلف تشجيع الإبداع والابتكار في المؤسسات باختلاف ملكية المؤسسات، فالمؤسسات الخاصة المدروسة تشجع على الإبداع والابتكار في المنظمة وتتعاون مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات، على عكس المؤسسات العمومية المدروسة.
- ❖ لا يختلف مستوى الأداء باختلاف ملكية المؤسسة، فمستوى الأداء الوظيفي نفس في المؤسسات العامة والخاصة.

سابعاً: تحليل وتفسير نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء

محاورها باختلاف قطاع النشاط

بالنظر للجدول رقم (8-6) يتضح لنا ما يلي:

✚ أن قيمة (F) المحسوبة للمتغير المستقل الأول الثقافة التنظيمية (x) تساوي 24.463 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.12)، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة ($0.000 = sig$) وهي أقل من (0.05) مما يعني وجود فروق في إجابات المبحوثين لهذا المحور تعزى لمتغير قطاع النشاط.

✚ أن قيمة (F) المحسوبة للمتغير المستقل الثاني المشاركة في اتخاذ القرار (x1) تساوي 6.608 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.12)، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة ($0.001 = sig$) وهي أقل من (0.05) مما يعني وجود فروق في إجابات المبحوثين لهذا المحور تعزى لمتغير قطاع النشاط.

✚ أن قيمة (F) المحسوبة للمتغير المستقل الثالث جماعية العمل (x2) تساوي 9.139 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.12)، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة ($0.000 = sig$) وهي أقل من (0.05) مما يعني وجود فروق في إجابات المبحوثين لهذا المحور تعزى لمتغير قطاع النشاط.

✚ أن قيمة (F) المحسوبة للمتغير المستقل الرابع الالتزام واحترام قيمة الوقت (x3) تساوي 5.622 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.12)، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة ($0.002 = sig$) وهي أقل من (0.05) مما يعني وجود فروق في إجابات المبحوثين لهذا المحور تعزى لمتغير قطاع النشاط.

✚ أن قيمة (F) المحسوبة للمتغير المستقل الخامس تشجيع الإبداع والابتكار (x4) تساوي 24.962 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.12)، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة ($0.000 = sig$) وهي أقل من (0.05) مما يعني وجود فروق في إجابات المبحوثين لهذا المحور تعزى لمتغير قطاع النشاط.

✚ أن قيمة (F) المحسوبة للمتغير المستقل التابع مستوى أداء الموارد البشرية (y) تساوي 36.509 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.12)، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة ($0.000 = sig$) وهي أقل من (0.05) مما يعني وجود فروق في إجابات المبحوثين لهذا المحور تعزى لمتغير قطاع النشاط.

من خلال ما سبق نستنتج ما يلي:

- ✚ تختلف الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف قطاع النشاط، فالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التجارية ليست هي نفسها في المؤسسات الخدمية، والصناعية، والإنتاجية. فالمؤسسة التجارية لها ثقافة تتلاءم وخصوصيتها التجارية وهي ثقافة تحكمها قيم الجودة والاهتمام بالزبائن ورغبتهم، ونفس الشيء بالنسبة للمؤسسات الخدمية فهي لها قيم خاصة للاهتمام بالزبائن ورغبتهم، والمؤسسات الإنتاجية لها قيم تتعلق بكيفية إنتاج المنتج والعمل على الاستمرار وبقائه في السوق، وكذا جودة المنتج وطرق تسويقه..، ونفس الشيء بالنسبة للمؤسسات الصناعية فتكون هناك قيم السلامة والبيئة والجودة.
- ✚ تختلف المشاركة في اتخاذ القرار باختلاف قطاع النشاط، ففي المؤسسات الصناعية، التجارية، الإنتاجية، وجدنا أنه حسب طبيعة نشاطها هناك تفويض للسلطات والمسئوليات للعمال، وكانت هناك لامركزية في اتخاذ القرارات، وكان العمال يشاركون في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وهذا لأنهم أكثر دراية بالعمل الذي يقومون به، وهم من يعملون في الميدان؛ بالمقابل نجد

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

في المؤسسة الخدمية أن القرارات كانت مركزية، وأن العمال لا يشاركون في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وهذا حسب إجابات العينة.

- ❖ تختلف جماعية العمل باختلاف قطاع النشاط؛ فلكل مؤسسة طبيعة نشاط تختلف عن الأخرى، وبالتالي تختلف درجة الاعتماد على العمل الجماعي.
- ❖ يختلف الالتزام واحترام قيمة الوقت باختلاف قطاع النشاط، فلكل مؤسسة نظام خاص بها، وقيم ومعتقدات تنظيمية خاصة بها.
- ❖ يختلف تشجيع الإبداع والابتكار في المؤسسات باختلاف قطاع النشاط، فالمؤسسات الخاصة المدروسة تشجع على الإبداع والابتكار في المنظمة وتتعاون مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات، على عكس المؤسسات العمومية المدروسة.
- ❖ يختلف مستوى الأداء باختلاف ملكية المؤسسة، فمستوى الأداء الوظيفي مختلف باختلاف قطاع النشاط، فمستوى الأداء يختلف بين المؤسسات التجارية، و الصناعية، الإنتاجية، و الخدماتية.



إن المورد البشري هو أعلى مورد من موارد المؤسسة باعتباره من أهم العوامل التي تحقق كيفية تكيف المؤسسة مع التغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة ودراسة الإطار الثقافي للمنظمة الذي يساعد على فهم وتفسير سلوك الأفراد وبسيكولوجياتهم، والقيم التي يؤمنون بها؛ فأهمية الوقت، السلوك المنظم، المثابرة في الإنجاز، إتقان العمل،... كلها سمات ضرورية للنجاح في أي ميدان وأن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات.

وهذا ما دعانا إلى طرح التساؤل التالي: " ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى أداء مواردها البشرية؟ " الذي سعينا من خلال هذا البحث الإجابة عليه؟
فلقد تبين من خلال بحثنا في جانبه النظري ما يلي:

- أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي تؤثر على سلوك وأداء مواردها البشرية وتشكل دافعا مهما نحو الإنجاز،
- أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال والتي من شأنها أن تكون - الثقافة التنظيمية - ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من تحقيق مركز تنافسي قوي وحصص سوقية معتبرة؛
- وبأي ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء الأفراد والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظمتهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء وإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة؛
- فلقد تبين أن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تولي اهتماما بالغا للمورد البشري وتعتبره مصدر للنجاح والتميز والإبداع وأتاحت له حرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية وتوفير مناخ تنظيمي يتميز بالمشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرارات، إضافة إلى توفير منظومة من الحوافز والمكافآت التي من شأنها أن تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف المؤسسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ❖ هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على أداء موارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، وذلك للدور الحيوي الذي تقوم به خصائص وعناصر الثقافة التنظيمية ودورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في الرفع من مستوى الأداء.
- ❖ إن السياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسات واضحة ومحددة، وتساهم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية، وهناك التزام من قبل العاملين بسياسات وإجراءات العمل، وهذا مؤشر يدل على مدى اهتمام إدارات المؤسسات في إتباع السياسات والإجراءات الملائمة التي تساهم في إنجاز المهام الوظيفية، وتبين أيضا أن هناك اهتمام من قبل العاملين في تنفيذ السياسات والإجراءات المعتمدة، وهذا يدل على مدى التزام العاملين وشعورهم بحجم المسؤولية.
- ❖ هناك اهتمام من قبل العاملين بأهمية عامل الوقت أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية، وهذا يدل على مدى حرص العاملين على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد لها، وهذا يشير إلى مدى اهتمام الأفراد وشعورهم بأهمية عنصر الوقت باعتباره من الموارد الهامة داخل بيئة العمل.
- ❖ هناك رغبة بزيادة بحجم المكافآت والحوافز، ومنح الترتيبات والدرجات الوظيفية، وهذا بدوره يساهم في رفع مستوى الأداء، ويعمل على زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، ويؤثر بشكل إيجابي على مستوى الكفاءة الإدارية في المؤسسات ويعزز مستوى الولاء والانتماء.

الخلاصة

- ❖ إن العاملين بحاجة إلى تطوير القدرات والمهارات الذاتية الخاصة بالجوانب الإبداعية، وهذا من خلال البرامج التدريبية الخاصة بذلك، والتي تعمل بدورها على تنمية وتطوير الجوانب الإبداعية لدى العاملين، والتي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية داخل المؤسسات.
- من خلال ما سبق نستنتج ما يلي:
- ❖ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة وهذا ما يتفق مع دراسة (أسعد أحمد محمد عكاشة 2008) التي بينت أن الثقافة التنظيمية السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي، وتتفق أيضا مع دراسة (إلياس سالم 2006) التي بينت أن الثقافة التنظيمية السائدة في شركة الألمنيوم بالمسيلة تؤثر على أداء مواردها البشرية.
- ❖ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرار على مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، وهذا ما يتفق مع دراسة (إلياس سالم 2006) التي بينت أن المشاركة في اتخاذ القرار تؤثر على أداء مواردها البشرية.
- ❖ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل وروح الفريق على مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، وهو ما لا يتفق مع دراسة (إلياس سالم 2006) التي بينت أن جماعية العمل وروح الفريق تؤثر على أداء الموارد البشرية، ويعود الاختلاف كون أن العينة تختلف في الدراستين فالدراسة الحالية مطبقة على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في حين المؤسسة المدروسة في هاته الدراسة هي مؤسسة كبيرة وعدد عمالها يتجاوز 300 عامل وتتعدد فيها التخصصات المهنية وكل تخصص يكمل الآخر.
- ❖ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بالالتزام واحترام قيمة الوقت على مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، وهو ما يتفق مع دراسة (إلياس سالم 2006) التي بينت أن الالتزام واحترام قيمة الوقت يؤثر على أداء الموارد البشرية.
- ❖ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بتشجيع الإبداع و الابتكار على مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، وهو ما يتفق مع دراسة (إلياس سالم 2006) التي بينت أن تشجيع الإبداع و الابتكار يؤثر على أداء الموارد البشرية.

توصيات الدراسة:

- ❖ زيادة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية الايجابية من قبل الإدارة والعاملين، لأن الاهتمام بمجال ثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير مستوى الأداء.
- ❖ مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة وتحديد أهدافها، ما من شأنه إتاحة الفرصة لظهور قيم تسهم في تدعيم الولاء والانضباط وتحمل المسؤولية، والثقة المتبادلة بين إدارة المؤسسة ومواردها البشرية.
- ❖ تكوين العمال وتدريبهم، وفسح المجال لهم لتحمل بعض المسؤوليات وتشجيع حرية التعبير وتقديم الاقتراحات وإصدار القرارات المناسبة.
- ❖ منح المكافآت والتحفيزات اللازمة بغرض إشباع حاجات العمال، وتحقيق مستوى من الرضا الذي يدفعهم إلى بذل جهود معتبرة، إضافة إلى ربط المكافآت بمستوى أداء الأفراد، مع مراعاة الفوارق الفردية والجهود المبذولة، ذلك أن العدالة

في منح المكافآت والحوافز يعتبر طريقة لتشجيع العمال المجتهدين على تقديم أداء مرضي، وبالمقابل يكون وسيلة لتحفيز العمال الغير مجتهدين للرفع من مستوى أدائهم.

❖ ضرورة اعتقاد القادة بأهمية قيمة القدوة لدى الأفراد، ذلك أن القائد هو محل قدوة لدى مرؤوسيه، مما يؤثر على سلوكهم سلبا أو إيجابا؛ إذا فهو مطالب بتقديم المثل الحسن لما يجب أن يكون عليه القائد من انضباط في المواعيد واحترام للوقت، وحسن استغلال الأفراد على أمثل ما يكون للوصول بهم إلى أفضل النتائج؛ وكذا تحويل الشعارات والقيم المعلنة إلى ممارسات فعلية، ذلك أن الممارسات و سلوك المسئولين تعتبر أحسن دافع للأفراد لتنفيذ ما هو مطلوب منهم.

❖ إشراك العاملين في صنع القرارات وتحديد الأهداف ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة، مما يدعم من قيم الاعتراف والتقدير للعامل، ويزيد من الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة، ويقوي من دافعية الأفراد نحو العمل وتحقيق أداء متميز.

❖ نقترح على المؤسسات المدروسة تغيير اسم مصلحة المستخدمين إلى قسم إدارة الموارد البشرية.

❖ الاهتمام بتدريب الموظفين على أحدث الوسائل التي تساهم في الرفع من مستوى أدائهم.

❖ العمل على تشجيع الأفراد على الإبداع و الابتكار والتعاون مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات للاستفادة منها في هذا المجال.

إضافة إلى هذه التوصيات نقترح على السلطات العمومية الوصية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة جملة من التوصيات أهمها:

❖ على وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، أن تضع آليات وتوجيهات لتأهيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية، باعتبارها من الركائز الأساسية لنجاح أو فشل المؤسسات.

❖ على وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، توثيق الصلة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بغية الاستفادة من خبرات ومعارف الباحثين والمتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية وإدارة الإستراتيجية وعلم اجتماع المنظمات، من خلال إقامة دورات تكوينية يشرف عليها هؤلاء المتخصصين لصالح إطارات ومسيري وعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

آفاق البحث:

- ❖ تأثير الثقافة التنظيمية على الانتماء والولاء التنظيمي.
- ❖ تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي.
- ❖ دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية:

- أتكسون فيليب، إدارة الجودة الشاملة ، التغيير الثقافي، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة ، ج1 ، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني ، (الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 1996).
- أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي ، (القاهرة ، 2005).
- أحمد ماهر، الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004)
- بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية: إدارة عالم متغير، (عمان: دار الميرة للنشر، 2009).
- جرينبرج، جيرالد وبارون، ترجمة رفاعي، إسماعيل بسيوني، و الرياض، (دار المريخ للنشر، 2004).
- جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006).
- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، (عمان: دار حامد للنشر، بدون ذكر الطبعة، 2004).
- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة، ط1، (عمان: دار الحامد، 2006).
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤيا مستقبلية، (الدار الجامعية: الإسكندرية، بدون ذكر الطبعة، 2004).
- صالح مهدي العامري وطاهر محسن منصور أألغالي، الإدارة والأعمال، (عمان: دار وائل، 2007)
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، (الدار الجامعية، الطبعة 1 ، 2001)
- عبد المحسن توفيق، تقييم الأداء، (القاهرة: دار النهضة العربية، بدون ذكر الطبعة، 1998)
- ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003).
- متولي السيد متولي ، السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، (القاهرة: مكتبة عين شمس ، 2006).
- مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية-مدخل تحقيق الميزة التنافسية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007)
- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، (عمان: دار الشروق، ط3، 2003)
- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005).

- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم-، (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2010)
- هولب، لورنس، تعريب موسى يونس، إدارة فرق العمل، (بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض، 1999)

الملتقيات والمؤتمرات والأيام الدراسية:

- أسماء رشاد نايف الصالح، الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)، مداخلة ضمن الملتقى الدولي والذي بعنوان " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، أيام 19/18 ماي 2011، جامعة سعد دحلب البليدة.
- سناء عبد الكريم حناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 8 و 9 مارس 2005.
- صديقي مسعود، مرزوقي مرزوقي، التفكير الإبداعي.. والتغيير في المنظمة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: استراتيجيات تنظيم ومرافقة PME في الجزائر، يومي 19/18 أفريل 2012، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- طلال نصير، نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي والذي بعنوان " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، أيام 19/18 ماي 2011، جامعة سعد دحلب البليدة.
- ناصر مراد، واقع الإبداع في المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، أيام 12 و 13 ماي 2011.

البحوث الجامعية

- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel" في فلسطين، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسلامية بغزة، 2008.
- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة على الشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، 2006.
- فهد يوسف الدويلة، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007.

- منصور بن ماجد بن سعود، بن عبدا لعزير ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،2004.
- نجوى عبدالله الطبلاوي، تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية بالتطبيق على منظمات صناعة الدواء في مصر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ،1996.

المجلات العلمية:

- الهيتي، صلاح الدين، "تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 1، العدد1، تموز 2005.
- خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الثامن، المجلد الرابع، 2012.
- عمر عزوي، محمد عجيلة، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية رؤية مستقبلية، مجلة الباحث،العدد الرابع،2006، جامعة الجزائر.
- محمد مصطفى الحشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الثالث،2011.

المراجع باللغة الأجنبية:

- B. Scott-Ladd, A. Travaglione, and V. Marshall, "Causal Inferences between Participation in Decision Making, Task Attributes, Work Effort, Rewards, Job Satisfaction and Commitment", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 27
- Roberts,H-and Hunt,DM.(1991)Organizational Behavior,Boston: Pws-Publishing Company
- Ryan, "The Role of Social Process in Participative Decision Making in an International Context", **Participation & Empowerment: An International Journal**, Vol. 7, No. 2, 1999.
- Narayanan. V. &NaraYana, Organizational theory A strategic Approach. Irwin. Illinois.(1993).
- Vandenberg ,R. J. & Lance, C. E., 1992, "Satisfaction and Organizational Commitment ", **Journal of Management**, N. 18
- Y.Chuang,R. Church, and J. Zikic, 2004, "Organizational Culture, Group Diversity and Intra-group Conflict", **Team Performance Management**, Vol. 10, No. 1/2.

•



الملاحق

الملحق رقم (01)

الإحصاء الوصفي لإجابات العينة على محور الثقافة التنظيمية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
X	الثقافة التنظيمية	3.75	0.181 مرتفع
1	تتوفر قواعد واضحة وصريحة في العمل	3.90	0.463 مرتفع
2	هناك وصف وظيفي واضح في المؤسسة	3.80	0.495 مرتفع
3	هناك مسؤوليات واضحة أمام كل موظف	3.04	0.989 متوسط
4	يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله	2.38	0.530 قليل
5	يلتزم الموظفون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين المؤسسة	4.00	0.000 مرتفع
6	يسود الاعتقاد بين الموظفين على أن الإخلاص في العمل يحقق نتائج مرضية	4.00	0.000 مرتفع
7	يسود الاعتقاد بين الموظفين بأن عنصر الوقت عنصر مهم ويجب عدم إضاعته	4.00	0.000 مرتفع
8	يجب كل موظف عمله ويعتبره واجب مقدس	3.94	0.240 مرتفع
9	تفوض إدارة المؤسسة الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة للعمل	3.78	0.418 مرتفع
10	يعمل الموظف في القسم أو الإدارة باعتباره جزء من الفريق	4.00	0.000 مرتفع
11	تخضعون لبرامج تكوينية كلما تطلب الأمر لذلك	3.52	0.789 مرتفع
12	تخضعون لعملية تقييم للأداء في المؤسسة	3.04	0.968 متوسط
13	لديكم برامج خاصة للاهتمام بالعمال وتحفيزهم	3.40	0.904 متوسط

الملحق رقم (02)

الإحصاء الوصفي لإجابات العينة على محور المشاركة في اتخاذ القرار

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
X1	المشاركة في اتخاذ القرار	4.19	0.336	مرتفع
14	أشارك أنا وزملائي في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالنا.	3.76	0.591	مرتفع
15	أشارك في اتخاذ القرار فقط عندما تتعرض المؤسسة لمشكلة معينة	4.02	0.958	مرتفع جدا
16	تتم مراعاة آراء الأفراد عند اتخاذ القرار	3.86	0.351	مرتفع
17	تختفي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل فرد فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار	4.78	0.507	مرتفع جدا
18	تسمح لي المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة حالات الإبداع والابتكار الموجودة لدي	4.56	0.644	مرتفع جدا

الملحق رقم (03)

الإحصاء الوصفي لإجابات العينة على محور جماعية العمل في المؤسسة

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
2X	جماعية العمل في المؤسسة	3.57	0.693	مرتفع
19	يضع الموظفون الأهداف بصورة جماعية ويعملون معا لتحقيقها	3.72	1.126	مرتفع
20	أخضع أهدافي ومصطلحي الخاصة لأهداف الجماعة ومصالحها.	3.80	1.010	مرتفع
21	أحصل على التقدير والاحترام من زملائي بالعمل عندما أجد الأداء	3.84	1.017	مرتفع
22	يكلف الموظفون في وحدة معينة بالقيام بإنجاز أعمال تخص وحدات أخرى	2.98	0.869	متوسط
23	تتلقي مساندة معنوية أو مادية من فريق العمل في مواجهة الأزمات	3.08	0.966	متوسط

الملحق رقم (04)

الإحصاء الوصفي لإجابات العينة على محور الالتزام واحترام قيمة الوقت

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
3X	الالتزام واحترام قيمة الوقت	4.14	0.499	مرتفع
24	أشعر بأنني أقوم بتنظيم وإدارة وقتي بشكل جيد.	4.52	0.789	مرتفع جدا
25	لا أجد أي اعتبار للوقت فالعبرة في إنجاز العمل الموكل إلي	3.72	1.126	مرتفع
26	أعتمد على نفسي في تنفيذ العمل لإنجازه في الوقت المطلوب.	4.30	0.886	مرتفع جدا
27	ألتزم في موعد قديمي ومغادرتي في الوقت المحدد.	4.18	0.873	مرتفع
28	أستطيع التكيف مع الحالات الطارئة وذلك بتقليص أو تمديد وقت عملي	4.00	0.881	مرتفع

الملحق رقم (05)

الإحصاء الوصفي لإجابات العينة على محور تشجيع الإبداع والابتكار في المؤسسة

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
4X	تشجيع الإبداع والابتكار في المؤسسة	3.28	0.584	متوسط
29	تقترح أساليب جديدة لأداء العمل حتى وإن كان هناك احتمال لعدم نجاحها	3.86	1.325	مرتفع
30	تفضل القيام بالأعمال بطريقة متجددة وتحب المغامرة	2.88	0.982	متوسط
31	تمتلك رؤيا دقيقة لمشكلات العمل	3.58	1.012	مرتفع
32	تشجع المؤسسة المستويات الدنيا على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم الإبداعية وتناقشها.	2.86	1.030	متوسط
33	تتعاون المؤسسة مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات لتطوير أفكار إبداعية جديدة.	2.66	0.833	قليل

الملحق رقم (06)

الإحصاء الوصفي لإجابات العينة على محور أداء الموارد البشرية

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
Y	أداء الموارد البشرية	4.395	0.336	مرتفع جدا
34	تتوفر لديك المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية	4.00	1.102	مرتفع
35	لا توجد مشاكل تحول دون تنفيذك لعملك بكفاءة وفعالية	3.16	1.490	متوسط
36	يبدل الموظفون الجهد الكافي لانجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد.	4.08	0.966	مرتفع
37	تقوم بالالتزام باللوائح والتعليمات والإجراءات عند تنفيذك لعملك	4.66	0.658	مرتفع جدا
38	توجد لديك القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامك بأداء عملك	4.42	0.642	مرتفع جدا
39	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي.	4.72	0.730	مرتفع جدا
40	حسب رأيك هل خضوعك لبرامج تدريبية متكررة يحسن من مستوى الأداء الوظيفي	4.78	0.764	مرتفع جدا
41	حسب رأيك هل أن هناك علاقة إيجابية بين التحفيز وتحسين مستوى الأداء الوظيفي	4.80	0.606	مرتفع جدا
42	التنسيق مع الآخرين في انجاز الأعمال يزيد ويحسن مستوى الأداء الوظيفي	4.78	0.616	مرتفع جدا
43	يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمد في المؤسسة في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين.	4.00	0.990	مرتفع
44	يشكل نظام تقييم الأداء حافزا للموظفين لتطوير وتحسين أدائهم	3.84	0.997	مرتفع
45	تساعد المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين مستوى الأداء	4.32	0.513	مرتفع جدا
46	تساهم جماعية العمل في الرفع من مستوى الأداء	4.98	0.141	مرتفع جدا
47	تقديم أفكار إبداعية تساعد في تنمية وتطوير إجراءات العمل يساهم في تحسين مستوى الأداء	4.10	0.303	مرتفع
48	الالتزام واحترام قيمة الوقت يساعد في الرفع من مستوى الأداء	4.98	0.141	مرتفع جدا

الملحق رقم (07)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف المستوى التعليمي

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Moy.x	Inter-groupes	.091	2	.045	1.406	.255
	Intra-groupes	1.520	47	.032		
	Total	1.611	49			
Moy.x1	Inter-groupes	.535	2	.267	2.502	.093
	Intra-groupes	5.024	47	.107		
	Total	5.559	49			
Moy.x2	Inter-groupes	2.228	2	1.114	2.454	.097
	Intra-groupes	21.337	47	.454		
	Total	23.564	49			
Moy.x3	Inter-groupes	1.662	2	.831	3.690	.032
	Intra-groupes	10.582	47	.225		
	Total	12.243	49			
Moy.x4	Inter-groupes	3.640	2	1.820	6.532	.003
	Intra-groupes	13.096	47	.279		
	Total	16.736	49			
Moy.yy	Inter-groupes	.022	2	.011	.094	.911
	Intra-groupes	5.540	47	.118		
	Total	5.562	49			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية " 2، 75 " ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.12

الملحق رقم (08)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف طبيعة المنصب

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Moy.x	Inter-groupes	.059	2	.029	.890	.417
	Intra-groupes	1.553	47	.033		
	Total	1.611	49			
Moy.x1	Inter-groupes	.031	2	.016	.132	.877
	Intra-groupes	5.528	47	.118		
	Total	5.559	49			
Moy.x2	Inter-groupes	1.077	2	.538	1.125	.333
	Intra-groupes	22.488	47	.478		
	Total	23.564	49			
Moy.x3	Inter-groupes	.284	2	.142	.558	.576
	Intra-groupes	11.959	47	.254		
	Total	12.243	49			
Moy.x4	Inter-groupes	.158	2	.079	.225	.800
	Intra-groupes	16.578	47	.353		
	Total	16.736	49			
Moy.yy	Inter-groupes	.180	2	.090	.784	.462
	Intra-groupes	5.383	47	.115		
	Total	5.562	49			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية " 2، 75 " ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.12

الملحق رقم (09)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف ملكية المؤسسة

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Moy.x	Inter-groupes	.914	1	.914	62.949	.000
	Intra-groupes	.697	48	.015		
	Total	1.611	49			
Moy.x1	Inter-groupes	.769	1	.769	7.704	.008
	Intra-groupes	4.790	48	.100		
	Total	5.559	49			
Moy.x2	Inter-groupes	4.334	1	4.334	10.817	.002
	Intra-groupes	19.231	48	.401		
	Total	23.564	49			
Moy.x3	Inter-groupes	1.214	1	1.214	5.285	.026
	Intra-groupes	11.029	48	.230		
	Total	12.243	49			
Moy.x4	Inter-groupes	2.155	1	2.155	7.094	.010
	Intra-groupes	14.581	48	.304		
	Total	16.736	49			
Moy.yy	Inter-groupes	.140	1	.140	1.238	.271
	Intra-groupes	5.422	48	.113		
	Total	5.562	49			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية " 2، 75 " ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.12

الملحق رقم (10)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف قطاع النشاط

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Moy.x	Inter-groupes	.990	3	.330	24.463	.000
	Intra-groupes	.621	46	.013		
	Total	1.611	49			
Moy.x1	Inter-groupes	1.674	3	.558	6.608	.001
	Intra-groupes	3.885	46	.084		
	Total	5.559	49			
Moy.x2	Inter-groupes	8.800	3	2.933	9.139	.000
	Intra-groupes	14.765	46	.321		
	Total	23.564	49			
Moy.x3	Inter-groupes	3.285	3	1.095	5.622	.002
	Intra-groupes	8.959	46	.195		
	Total	12.243	49			
Moy.x4	Inter-groupes	10.368	3	3.456	24.962	.000
	Intra-groupes	6.368	46	.138		
	Total	16.736	49			
Moy.yy	Inter-groupes	3.917	3	1.306	36.509	.000
	Intra-groupes	1.645	46	.036		
	Total	5.562	49			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية " 2، 75 " ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.12

الملحق رقم (11)

قائمة أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الوظيفة
1	الأستاذ بن جروة عبد الحكيم	أستاذ مقياس تصميم الاستبيان في قسم علوم التسيير
2	الأستاذ عياض عادل	أستاذ في قسم علوم التسيير
3	الأستاذ هتهات السعيد	أستاذ إحصاء في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
4	الأستاذ بوزيد عصام	أستاذ مساعد في قسم علوم التسيير
5	الأستاذ بوخلخال عبد الرحيم	أستاذ مقياس تسيير الموارد البشرية في قسم علوم التسيير
6	الأستاذ بن زخروفة بوعلام	أستاذ مساعد في قسم علوم التسيير

الملحق رقم (12)

الاستبيان



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الطالبة: صديقي أمينة

تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أخي العامل أختي العاملة في جميع المراكز و مسؤوليات العمل بالمؤسسة :

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لانهجنا ببحث علمي بغرض الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير تخصص : تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . حول موضوع الثقافة التنظيمية و الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

و نظرا لأهمية مؤسستكم في الولاية المستدل عنها بمشوار تجربتها قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية آملمين أن تفضلوا باستيفاء هذا الاستبيان للإجابة عن الأسئلة المطروحة عليكم و نحن على ثقة من إن إجاباتكم تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة .

نحيطكم علما بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها ستكون لأغراض الدراسة العلمية لا غير.

ملاحظة : يكفي الإجابة عن الأسئلة بالتأشير في الخانة أو الخانات المناسبة فقط .

البيانات الشخصية :

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-المستوى التعليمي: دراسات عليا جامعي ثانوي فأقل
- 3-الخبرة في المنصب: من 1 إلى 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 سنوات فما فوق
- 4-المنصب الذي تشغله:
- 5- ملكية المؤسسة: عامة خاصة
- 6- طبيعة نشاط المؤسسة: تجاري صناعي خدمي إنتاجي

م	العبارة	الاستجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير تماما
المتغير المستقل الأول: الثقافة التنظيمية							
1	تتوفر قواعد واضحة وصریحة في العمل						
2	هناك وصف وظيفي واضح والمسؤوليات واضحة في المؤسسة						
3	يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله						
4	يلتزم الموظفون بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها نظم وقوانين المؤسسة						
5	يسود الاحترام المتبادل بين الموظفين						
6	يسود الاعتقاد بأن عنصر الوقت عنصر مهم وينبغي عدم إضاعته						
7	يوافقني زملائي على أن الإخلاص في العمل يحقق نتائج مرضية						
8	هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل						
9	يجب كل موظف عمله ويعتبره واجب مقدس						
10	تفوض إدارة المؤسسة الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة للعمل						
11	يعمل الموظف في القسم أو في الإدارة باعتباره جزء من الفريق						
12	تنظم دورات تكوينية للعمال كلما تطلب الأمر لذلك						
13	تخضعون لعملية تقييم لأداء في المؤسسة						
14	لديكم برامج خاصة للاهتمام بالعمال وتحفيزهم						
المتغير المستقل الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار							
15	أشارك أنا وزملائي في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالنا.						
16	تتم مراعاة آراء الأفراد عند اتخاذ القرار						
17	أشارك في اتخاذ القرار فقط عندما تتعرض المؤسسة لمشكلة معينة						
18	تحتفي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل فرد فرصة						

					للمشاركة في اتخاذ القرار
					19 تسمح لي المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة حالات الإبداع والابتكار الموجودة لدي
المتغير المستقل الثالث: جماعية العمل					
					20 يضع الموظفون الأهداف بصورة جماعية ويعملون معا لتحقيقها
					21 أخضع أهدافي ومصلحتي الخاصة لأهداف الجماعة ومصالحها
					22 أحصل على التقدير والاحترام من زملائي بالعمل عندما أجد الأداء
					23 يكلف الموظفون في وحدة معينة بالقيام بإنجاز أعمال تخص وحدات أخرى
					24 تتلقى مساندة معنوية أو مادية من فريق العمل في مواجهة الأزمات
المتغير المستقل الرابع: الالتزام واحترام قيمة الوقت					
					25 أشعر بأنني أقوم بتنظيم وإدارة وقتي بشكل جيد
					26 لا أجد أي اعتبار للوقت فالعبرة في إنجاز العمل الموكل إلي
					27 أتعتمد على نفسي في تنفيذ العمل لإنجازه في الوقت المطلوب.
					28 ألتزم في موعد قديمي ومغادرتي في الوقت المحدد.
					29 أستطيع التكيف مع الحالات الطارئة وذلك بتقليص أو تمديد وقت عملي
المتغير المستقل الخامس: تشجيع الإبداع والابتكار					
					30 تقترح أساليب جديدة لأداء العمل حتى وإن كان هناك احتمال لعدم نجاحها
					31 تفضل القيام بالأعمال الصعبة والمعقدة
					32 تمتلك رؤيا دقيقة لمشكلات العمل.
					33 تحتاج إلى عمليات مفصلة عند تكليفك بأي عمل
					34 تشجع المؤسسة المستويات الدنيا على تقديم أفكارهم و مقترحاتهم الإبداعية وتناقشها.
					35 تتعاون المؤسسة مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات لتطوير أفكار إبداعية جديدة.

المتغير التابع: أداء الموارد البشرية					
				36	تتوفر لديك المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية
				37	لا توجد مشاكل تحول دون تنفيذك لعملك بكفاءة وفعالية
				38	تقوم بالالتزام باللوائح والتعليمات والإجراءات عند تنفيذك لعملك
				39	توجد لديك القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامك بأداء عملك
				40	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي.
				41	تتوفر لديك المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي تؤديها.
				42	خضوعك لبرامج تدريبية متكررة يحسن من مستوى الأداء الوظيفي
				43	هناك علاقة إيجابية بين التحفيز وتحسين مستوى الأداء الوظيفي.
				44	التنسيق مع الآخرين في إنجاز الأعمال يزيد ويحسن مستوى الأداء الوظيفي
				45	يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمد في المؤسسة في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين
				46	يشكل نظام تقييم الأداء حافزا للموظفين لتطوير وتحسين أدائهم
				47	الالتزام واحترام قيمة الوقت يساهم في الرفع من مستوى الأداء
				48	جماعية العمل تساهم في الرفع من مستوى الأداء
				49	المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد في تحسين الأداء
				50	تقديم أفكار إبداعية تساعد في تطوير وتنظيم إجراءات العمل يساهم في الرفع من مستوى الأداء

شكرا على تعاونكم معنا



فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
I	الإهداء.....
II	الشكر والتقدير.....
III	الملخص.....
IV	قائمة المحتويات.....
V	قائمة الأشكال البيانية.....
V	قائمة الجداول.....
IV	قائمة الملاحق.....
أ - ت	المقدمة.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	
4	تمهيد.....
5	المبحث الأول: الأدبيات النظرية.....
5	1/1- تعريف أداء الموارد البشرية.....
6	2/1- معوقات أداء الموارد البشرية.....
7	3/1- تعريف عملية تقييم الأداء.....
7	4/1- مسؤولية وتوقيت تقييم الأداء.....
7	5/1- تعريف عملية تدريب الموارد البشرية.....
7	6/1- تعريف تصميم أنظمة الحوافز.....
8	1/2- تعريف الثقافة التنظيمية.....
9	2/2- مظاهر الثقافة التنظيمية.....

9	3/2- محددات الثقافة التنظيمية.....
10	4/2- أهمية الثقافة التنظيمية.....
11	5/2- خصائص الثقافة التنظيمية.....
11	6/2- مكونات الثقافة التنظيمية.....
13	المشاركة في اتخاذ القرار.....
13	جماعية العمل.....
14	الالتزام واحترام قيمة الوقت.....
15	تشجيع الإبداع والابتكار في المؤسسة.....
16	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
16	المطلب الأول: الدراسات العربية.....
18	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.....
20	خلاصة الفصل الأول.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
21	تمهيد الفصل.....
22	المبحث الأول: الطريقة والأدوات.....
23	المطلب الأول: الطريقة.....
32	مجتمع وعينة الدراسة.....
24	تحديد المتغيرات، قياسها، طريقة جمعها.....
25	صدق وثبات الاستبيان.....
30	المطلب الثاني: الأدوات.....
31	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.....

31	المطلب الأول: النتائج.....
31	خصائص عينة الدراسة.....
32	آراء عينة الدراسة حول محور الثقافة التنظيمية.....
32	آراء عينة الدراسة حول محور المشاركة في اتخاذ القرار.....
33	آراء عينة الدراسة حول محور جماعية العمل وروح الفريق.....
33	آراء عينة الدراسة حول محور الالتزام واحترام قيمة الوقت.....
34	آراء عينة الدراسة حول تشجيع الإبداع و الابتكار.....
34	آراء عينة الدراسة حول محور أداء الموارد البشرية.....
35	العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة.....
35	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية.....
36	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف المستوى التعليمي
37	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف طبيعة المنصب
38	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف ملكية المؤسسة
39	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف قطاع النشاط
40	المطلب الثاني: المناقشة.....
40	تحليل إجابات أفراد العينة إزاء محاور الدراسة.....
42	تحليل وتفسير العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة.....

42	تحليل وتفسير نتائج اختبار الانحدار المتعدد لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية
44	تحليل وتفسير نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف المستوى التعليمي
46	تحليل وتفسير نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف طبيعة المنصب
47	تحليل وتفسير نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف ملكية المؤسسة
49	تحليل وتفسير نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف قطاع النشاط
51	الخاتمة.....
45	المراجع.....
57	الملاحق.....
70	الفهرس.....