



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

مساهمة ثقافة المسير في تنمية الروح المقاولاتية لدى
العاملين في المؤسسات الصغيرة
(دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصحية الصغيرة بولاية الوادي)

تحت إشراف الأستاذ / الدكتور:
بوبكر عباسي

من اعداد الطالبات:
تاليوين دالية
جاب الله صفاء

لجنة المناقشة:

رئيسا
مشرفا ومقررا
ممتحنا

مرزوقي مرزوقي أستاذ التعليم العالي بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
بوبكر عباسي أستاذ محاضر قسم "أ" بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
يحي لخضر أستاذ مساعد "أ" بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

السنة الجامعية: 2023/2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

مساهمة ثقافة المسير في تنمية الروح المقاولاتية لدى
العاملين في المؤسسات الصغيرة
(دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصحية الصغيرة بولاية الوادي)

تحت إشراف الأستاذ / الدكتور:
بوبكر عباسي

من اعداد الطالبات:
تاليوين دالية
جاب الله صفاء

لجنة المناقشة:

رئيسا
مشرفا ومقررا
ممتحنا

مرزوقي مرزوقي أستاذ التعليم العالي بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
بوبكر عباسي أستاذ محاضر قسم "أ" بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
يحيى لخضر أستاذ مساعد "أ" بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اهداء

وما نيل المطالب بالتمني ولكن تؤخذ الدنيا غلابا

الحمد لله نحمده ونستعينه ونستهديه

الحمد لله الذي ما تيقنت به خيرا وأملا الا وأغرقني سرورا

اللهم صلي وسلم على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

أهدي ثمرة جهدي الى أمي وأبي وكل عائلتي

والى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد

اللهم وفقنا لما تحب وترضى

صفاء

اهداء

الحمد لله حمدا طيبا مباركا فيه
اللهم صلي وسلم على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم
اهدي هذا العمل الى روح الرجل الأبرز في حياتي
والذي العزيز رحمة الله عليه
الى من بها أعلو وعليها أرتكز الى القلب المعطاء
والذي الحبيبة
والى عائلتي وأقاربي وأصدقائي وزملائي
والى كل من ساهم في هذا العمل

دالية

شکر و عرفان

وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين

عظم المراد فهان الطريق

فجاءت لذة الوصوللتحمي مشقة السنين

تم توفيقنا بإذن الله على إتمام هذا العمل المتواضع مع تمنياتنا بنيله اعجابكم وحسن تقديره

الحمد لله دائماً وأبداً

نتقدم بجزيل الشكر الى أستاذنا المشرف الفاضل "بوبكر عباسي" ولإعانتة ومساعدته لنا في هذا

العمل ونقدم له الاعتذار عن كل سلوك بذر منا أو أزرجه منا

نتقدم كذلك بالشكر الى "لجنة المناقشة"

ونشكر "عمال المصحات" على تقديم المساعدة

نشکر کل شخص ساعد من قریب أو بعيد

شکرا جزیرا

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة ثقافة المسير في تنمية الروح المقاولاتية لدى العاملين في بعض المؤسسات الصحية الصغيرة بولاية الوادي، وتم استخدام أداة الاستبيان لجمع بيانات الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بهذه المؤسسات الصحية (مخير المرجان 20 عامل، مصحة الأمان 36 عامل، مصحة نور 26 عامل، مصحة أم الهناء 27 عامل)، وتم اختيار عينة من العاملين بلغ عددها (35)، وبعد التحليل الاحصائي لنتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد الأساليب الاحصائية الوصفية والرياضية واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد مساهمة لثقافة المسير في تنمية الروح المقاولاتية في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات محل الدراسة.
 - يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعناصر ثقافة المسير والمتمثلة في (قيم ومعتقدات المسير، المهارات التسييرية للمسير، المهارات الاتصالية للمسير والمهارات الاستراتيجية للمسير) على الروح المقاولاتية لدى العاملين بالمؤسسات الصحية الصغيرة لولاية الوادي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- الكلمات المفتاحية:** ثقافة تنظيمية، ثقافة المسير، روح مقاولاتية، مهارات المسير، مؤسسات صحية.

Summary:

The study aims to find out the extent to which the culture of the path contributes to the development of the entrepreneurial spirit among workers in some small health institutions in El-oued state. The questionnaire tool was used has, 36 to collect study data. from 20 workers at the laboratory of El-Murdjan workers at the El-Aman Sanatorium, 26 workers in the clinic Nour, and 27 workers at the Umm Al Hana'a Clinic.

A sample of 109 workers was selected. From the employee's point of view. The study concluded with a number of results, the most important of which are:

-There is a contribution to the culture of leadership in the development of the entrepreneurial spirit in the institutions under study from the point of view of the workers in the institutions under study.

-There is a statistically significant effect of the manager's culture elements represented in (manager's values and beliefs, manager's facilitation skills, manager's communication skills and manager's strategic skills) on the entrepreneurial spirit of workers in small health institutions in El-Oued state at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$).

Keywords: organizational culture, management culture, entrepreneurial spirit, management skills, health institutions.

قائمة الفهارس



فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	بسملة
I	اهداء
III	شكر وعرفان
IV	ملخص
VI	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
XI	قائمة الاختصارات والرموز
ب- ز	مقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول ثقافة المسير والروح المقاولالية للعاملين والدراسات السابقة
2	تمهيد
2	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لثقافة المسير
3	المطلب الأول: الثقافة التنظيمية
11	المطلب الثاني: عموميات حول المسير
17	المطلب الثالث: أبعاد وعناصر ثقافة المسير
32	المبحث الثاني: دور ثقافة المسير في تنمية الروح المقاولالية لدى العاملين
32	المطلب الأول: ماهية الروح المقاولالية
40	المطلب الثاني: مقومات الروح المقاولالية للعاملين
42	المطلب الثالث: تنمية الروح المقاولالية للعاملين من خلال ثقافة المسير
45	المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول ثقافة المسير والروح المقاولالية للعاملين
45	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
47	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة العربية
50	المطلب الثالث: موقع ومميزات الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة
51	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: ثقافة المسير والروح المقاولالية للعاملين في مجموعة من المؤسسات الصحية الصغيرة بولاية الوادي
53	تمهيد
54	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة
54	المطلب الأول: نبذة عن المؤسسات محل الدراسة

59	المطلب الثاني: الهياكل التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة
62	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
62	المطلب الأول: مجتمع وعينة وأدوات الدراسة
66	المطلب الثاني: المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة
67	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
67	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
72	المطلب الثاني: التحليل الاحصائي الوصفي لمجاور الدراسة
86	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
95	خلاصة الفصل الثاني
97	خاتمة
100	قائمة المراجع
107	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	خصائص ومميزات المقاول	(1 -1)
43	الصفات المشتركة بين المسير والمقاول	(2 -1)
62	الاستثمارات الموزعة والمستوردة من عينة الدراسة	(1 -2)
64	محاور الاستمارة وعدد ونسبية فقرات كل محور	(2 -2)
64	درجات مقياس ليكارت الخماسي	(3 -2)
65	معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستمارة	(4 -2)
67	توزيع العينة حسب متغير الجنس	(5 -2)
68	توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية	(6 -2)
69	توزيع العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	(7 -2)
70	توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية	(8 -2)
71	توزيع العينة حسب متغير الخبرة	(9 -2)
73	استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد القيم والمعتقدات	(10 -2)
75	استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد المهارات الاستراتيجية	(11 -2)
77	استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد المهارات الاتصالية	(12 -2)
79	استجابات أفراد الدراسة على بعد المهارات التسييرية	(13 -2)
81	استجابة أفراد الدراسة على بعد الروح المقاولاتية	(14 -2)
87	العلاقة بين ثقافة المسير والروح المقاولاتية للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة	(15-2)
88	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	(16-2)
89	نتيجة الفرضية الكلية بطريقة الإدخال الكلي	(17-2)
89	معاملات الارتباط الذاتي للقيم	(18-2)
90	دراسة العلاقة بين ثقافة المسير والروح المقاولاتية من خلال الادخال التدريجي	(19-2)
91	دراسة الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة ببعيد القيم والمعتقدات	(20-2)
92	دراسة الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة ببعيد المهارات التسييرية	(21-2)
92	دراسة الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة ببعيد المهارات الاتصالية	(22-2)
93	دراسة الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة ببعيد المهارات الاستراتيجية	(23-2)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	أهمية الثقافة التنظيمية	(1- 1)
12	أنواع الثقافة التنظيمية	(2- 1)
21	أبعاد ثقافة المسير	(3- 1)
29	أنواع السلطة	(4- 1)
59	الهيكل التنظيمي لمخبر المرجحان بالوادي	(1- 2)
60	الهيكل التنظيمي لمصلحة الأمان بالوادي	(2- 2)
60	الهيكل التنظيمي لمصلحة نور بالوادي	(3- 2)
61	الهيكل التنظيمي لمصلحة أم الهناء بالوادي	(4- 2)
67	التوزيع البياني للعينة حسب متغير الجنس	(5- 2)
68	توزيع الفئة حسب متغير الفئة العمرية	(6- 2)
70	توزيع العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	(7- 2)
71	توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية	(8- 2)
72	توزيع العينة حسب متغير الخبرة	(9- 2)

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
108	قائمة المحكمين	(01)
110	استمارة الاستبيان	(02)
115	مخرجات Spss	(03)

قائمة الاختصارات والرموز

الرمز	العبرة
SEM	نمذج المعادلة الهيكلية
SMEs	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم
BEEPs	مسح بيئة الأعمال وأداء المؤسسات
EO	التوجه الريادي
OC	الثقافة التنظيمية
PLS-SEM	نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية
PLS	أقل مربع جزئي
SPSS	برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

مقدمة

إن نجاح أي مؤسسة لا يتوقف فقط على تحقيقها للأهداف المالية، وإنما يتوقف أيضا على سعيها لخلق رضا وولاء وانتماء في نفوس العاملين بها، حيث أن الحقيقة التي يجب أن تعيها الإدارة العليا في مؤسسة أن المؤسسة هي كيان انساني مكون من مجموعة من الكفاءات المتميزة والمتكاملة والتي تسعى الى تحقيق أهداف واحدة محددة من قبل الإدارة العليا، فالكمل يعمل في منظومة متكاملة لتحقيق هذه الأهداف المرسومة والمخططة سلفا.

إن عملية التسيير عملية معقدة تحتاج الى مسير ناجح وكفاء، يقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة لتحقيق أهداف المؤسسة، فالحاجة الى المسير ظهرت نتيجة ظهور المؤسسات ودون وجود مسير كفى لا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها المرتبطة بالبقاء والنمو. حيث ينظر للمسير بأنه العنصر الحيوي القادر على قيادة العمل الإداري وتوجيه الأنشطة الإدارية جميعها نحو الإنجاز والنجاح أو الفشل والدمار.

وللمسير مجموعة من المعتقدات والمهارات والمعارف والسلوكيات أو ما يعرف بثقافة المسير، يقوم من خلالها بإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف من خلال العاملين معه، وذلك بالكفاءة واستغلال الموارد المادية والبشرية والفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن التعبير عن هذه الثقافة بأنماط الاتصال والتعبير الرمزية والقيم المشتركة والرؤية الاستراتيجية... الخ. كما يمكن أن يكون لها ارتباط بالمقاولاتية وروحها.

وقد شغل موضوع المقاولاتية العديد من الباحثين والدارسين في علم الإدارة، وعلم الاجتماع، وعلم الاقتصاد.... الخ، بل وتعدى ذلك الى احداث ثورة في الفكر الإداري، مما أدى الى ظهور ثقافة تنظيمية ذات نمط جديد قائم على المقاولاتية والمغامرة والابداع وهذا لمواجهة المنافسة الشديدة القائمة على أساس التطور التكنولوجي وروح المخاطرة والابداع، كما برزت الحاجة الى المقاولات الصغيرة للتقليل من الانعكاسات السلبية للأزمات الاقتصادية.

وتقوم المؤسسات التي تعتمد على الروح المقاولاتية بدور واضح والمتمثل في قدرتها على خلق أفكار جديدة وتحويلها الى مؤسسات صغيرة قابلة للازدهار والنمو، حيث تمثل روح المقاولاتية روح المبادرة أو التغيير بهدف استخراج الأفكار الجديدة وتطوير المرونة الضرورية من أجل خلق التغيير، وتلعب ثقافة المسير دورا بارزا في نمو الروح المقاولاتية لدى العاملين من خلال الفكر القيادي للمسير وكيفية تعامله مع العاملين بحيث يؤثر عليهم من خلال اتباعهم لهذه الثقافة.

وتحتل المؤسسات الصحية الصغيرة حيزا كبيرا ومهما في نمو النشاط الاقتصادي للقطاع الصحي، ولقد زاد الاهتمام بهذه المؤسسات في دول العالم سواء المتقدمة أو النامية، نظرا للدور الذي تلعبه في تحقيق التنمية والامن الصحي. ولا يخفى على أحد أهمية قطاع الصحة في حياة أي مجتمع لما له من تأثير على مجالات الحياة، حتى أصبح قطاع الخدمات الصحية مؤشرا حقيقيا على مدى تقدم وتحضر المجتمعات، وكلما كان الفرد يتمتع برعاية صحية أفضل، كانت قيمة هذا المجتمع أعلى وأكبر، وبذلك

فان الاهتمام بتطوير وتنمية قطاع الخدمات الصحية يعد من أولويات الساسة ومتخذي القرار في أي دولة.

وفي هذا السياق أصبح من الضروري على المؤسسات الصحية الصغيرة الاهتمام بالتفكير المقاوالاتي وغرسه لدى العاملين من خلال ثقافة المسير وهذا لمجابهة التغيرات البيئية والتنافس والتطور التكنولوجي الذي يشهده قطاع الصحة. وتعتبر ولاية الوادي من الولايات الجزائرية الرائدة في القطاع الصحي عموما وفي نمو المؤسسات الصحية الصغيرة خصوصا، وتتناول هذه الدراسة واقع ثقافة المسير ودورها في تنمية الروح المقاوالاتية لدى العاملين بمجموعة من المؤسسات الصحية الصغيرة بولاية الوادي.

أولا: إشكالية الدراسة

لمعرفة أثر ثقافة المسير في تنمية الروح المقاوالاتية لدى العاملين، ووفقا لما سبق ذكره يمكن طرح الاشكال التالي:

كيف تساهم ثقافة المسير في تنمية الروح المقاوالاتية لدى العاملين بالمؤسسات الصحية الصغيرة بولاية الوادي؟

وللإجابة على ذلك يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. كيف تؤثر ثقافة المسير على الروح المقاوالاتية لدى العاملين؟
2. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لثقافة المسير على الروح المقاوالاتية لدى العاملين بالمؤسسات الصحية الصغيرة بولاية الوادي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لقيم ومعتقدات ثقافة المسير على الروح المقاوالاتية لدى العاملين بالمؤسسات الصحية الصغيرة بولاية الوادي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمهارات التسييرية لثقافة المسير على الروح المقاوالاتية لدى العاملين بالمؤسسات الصحية الصغيرة بولاية الوادي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
5. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمهارات الاتصالية لثقافة المسير على الروح المقاوالاتية لدى العاملين بالمؤسسات الصحية الصغيرة بولاية الوادي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
6. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمهارات الاستراتيجية لثقافة المسير على الروح المقاوالاتية لدى العاملين بالمؤسسات الصحية الصغيرة بولاية الوادي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤلات السابقة يمكن وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لثقافة المسير على الروح المقاوлатية لدى العاملين بالمؤسسات الصحية الصغيرة بولاية الوادي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وتندرج ضمن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الجزئية كالتالي:

1. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لقيم ومعتقدات ثقافة المسير على الروح المقاوлатية لدى العاملين بالمؤسسات الصحية الصغيرة بولاية الوادي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
2. يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمهارات التسييرية لثقافة المسير على الروح المقاوлатية لدى العاملين بالمؤسسات الصحية الصغيرة بولاية الوادي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
3. يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمهارات الاتصالية لثقافة المسير على الروح المقاوлатية لدى العاملين بالمؤسسات الصحية الصغيرة بولاية الوادي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
4. يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمهارات الاستراتيجية لثقافة المسير على الروح المقاوлатية لدى العاملين بالمؤسسات الصحية الصغيرة بولاية الوادي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ثالثا: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

1. معرفة مدى اهتمام المؤسسات الصحية عموما والمؤسسات الصحية الصغيرة على وجه الخصوص بثقافة المسير.
2. معرفة مدى اهتمام المؤسسات الصحية عموما والمؤسسات الصحية الصغيرة على وجه الخصوص بتنمية الروح المقاوлатية لدى العاملين.
3. ابراز الأثر بين ثقافة المسير والروح المقاوлатية لدى العاملين بالمؤسسات الصحية الصغيرة محل الدراسة وإعطاء صورة واضحة حول هذا الأثر.

رابعا: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية موضوع الدراسة في:

1. ابراز قيمة ثقافة المسير في نجاح وتميز المؤسسات.
2. الدور الذي تلعبه الروح المقاوлатية لدى العاملين في تطوير المؤسسات وانشاء المؤسسات.
3. ابراز مساهمة ثقافة المسير في تنمية الروح المقاوлатية للعاملين بالمؤسسات الصحية عموما والمؤسسات الصحية الصغيرة على وجه الخصوص.

خامسا: دوافع اختيار موضوع الدراسة

تم اختيار موضوع الدراسة لعدة أسباب أهمها:

1. الرغبة في دراسة موضوع ثقافة المسير والروح المقاولانية.
2. توافق موضوع ثقافة المسير والروح المقاولانية مع تخصص إدارة الأعمال.
3. لا يوجد دراسات تطرقت لهذا الموضوع من قبل.

سادسا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في التالي:

1. **الحدود المكانية:** تم اجراء هذا البحث في المؤسسات الصحية الصغيرة التالية بولاية الوادي: (مخبر المرجان، مصحة الأمان، مصحة نور، مصحة أم الهناء)؛
2. **الحدود الزمانية:** تم اجراء هذا البحث في الفترة الممتدة من 2022/11/03 إلى 2023/04/24.

3. **الحدود الموضوعية:** دراسة الأثر بين ثقافة المسير والروح المقاولانية لدى العاملين.
4. **الحدود البشرية:** تمت الدراسة على عينة من العاملين بالمؤسسات الصحية الصغيرة التالية بولاية الوادي: (مخبر المرجان، مصحة الأمان، مصحة نور، مصحة أم الهناء) بلغت 35 عاملا.

سابعا: المنهج المتبع في الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري للتعرف على ثقافة المسير والروح المقاولانية لدى العاملين والعلاقة بينهما باستخدام كتب، أطروحات، مجلات، مواقع الكترونية... الخ. أما في الجزء التطبيقي فتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة عن طريق دراسة مجموعة من المؤسسات الصحية الصغيرة بولاية الوادي، من خلال اتباع أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) لتحقيق أغراض وأهداف البحث، والوصول الى نتائج الدراسة وتقديم مجموعة من التوصيات.

ثامنا: هيكل الدراسة

لمعالجة إشكالية البحث المطروحة تم تقسيم البحث الى فصلين هما:

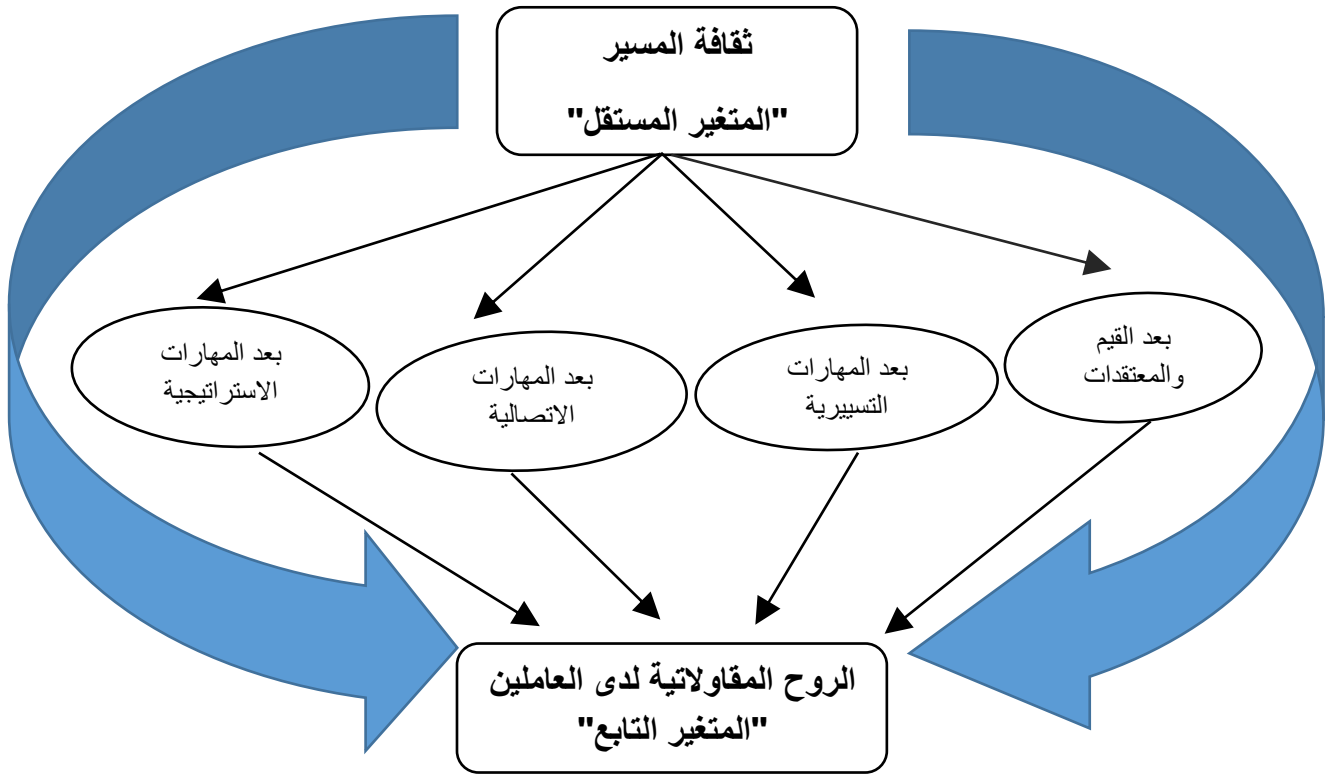
الفصل الأول وتطرق للأدبيات النظرية حول ثقافة المسير والروح المقاولانية للعاملين والدراسات السابقة، والذي تم تقسيمه الى ثلاث مباحث، المبحث الأول تناول الإطار المفاهيمي لثقافة المسير، والمبحث الثاني تطرق لدور ثقافة المسير في تنمية الروح المقاولانية لدى العاملين، أما المبحث الثالث فعالج الدراسات السابقة حول ثقافة المسير والروح المقاولانية لدى العاملين.

أما الفصل الثاني فتناول الدراسة الميدانية لثقافة المسير والروح المقاولانية للعاملين بمجموعة من المؤسسات الصحية الصغيرة بولاية الوادي، وتم تقسيمه الى ثلاث مباحث، المبحث الأول تطرق للتعريف

بالمؤسسات محل الدراسة، والمبحث الثاني تناول مجتمع وعينة وأدوات الدراسة، والمبحث الثالث تطرق لعرض ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات.

تاسعا: نموذج الدراسة

تم التطرق في موضوعنا الى النموذج التالي:



المصدر: من اعداد الطالبات

عاشرا: مصطلحات الدراسة:

تم في هذا الموضوع التطرق الى المصطلحات التالية:

1. **الثقافة:** هي مجموع القيم والمعتقدات والهيكـل الخاص والأنظمة وأشكال السلوك الانساني، التي لها صفة الاستمرار والتغير؛
2. **الثقافة التنظيمية:** هي مجموع القيم والمعتقدات والتصورات المشتركة، التي تحدد سلوك أعضاء المنظمة، حيث كلما زاد استخدام هذه القيم والمعتقدات والتصورات وكانت مشتركة كلما كانت ثقافة المنظمة أقوى، ويكون لها أثر كبير في السيطرة على سلوك أعضاء المنظمة؛
3. **المسير:** هو صاحب الأمر والقرار داخل المؤسسة وممثلها رسميا في تعامله مع الجهات الخارجية بحيث يمثل الركيزة الأساسية للمؤسسة من خلال التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة؛

4. **ثقافة المسير:** هي تلك القيم والمعتقدات والاتجاهات والمعايير التي تحكم وتوجه السلوك القيادي للمسير في تعامله مع العاملين بالمؤسسة بحيث يقدمها لهم ويؤثر عليهم من خلال اتباعهم لهذه الثقافة؛

5. **المقاولاتية:** هي مجموع النشاطات التي تسمح بإنشاء مؤسسة جديدة أو تطوير مؤسسة قائمة من خلال اكتشاف، تثمين واستغلال الفرص المتاحة في السوق وذلك بتوفير الوقت، العمل، رأس المال ومختلف الموارد الأخرى الضرورية، وتوظيف الابتكار وذلك بهدف تقديم قيمة جديدة؛

6. **المقاول:** هو الشخص المبدع الذي له قدرة فائقة على الإدارة، يدير العملية الإنتاجية وينظم عناصر الإنتاج، وقدرته على إدارة أموال المشروع واتخاذ القرار بشكل سليم.

7. **الروح المقاولاتية لدى العاملين:** هي تلك الروح التي يبعثها المسير في نفوس العاملين، وتتجسد في المغامرة والابداع والمبادرة والريادة وحب التغيير في العمل، مع امكانية تحديد الفرص وجمع الموارد اللازمة والمختلفة من أجل تحويلها الى مشروع مقاولاتي.

حادي عشر: صعوبات الدراسة

من أهم الصعوبات التي واجهتنا:

1. الصعوبة في جمع المراجع خاصة فيما يتعلق بثقافة المسير.
2. التعامل غير الجيد من قبل بعض المؤسسات المدروسة.
3. الشح في المعلومات الميدانية.

الفصل الأول
الأدبيات النظرية حول ثقافة المسير
والروح المقاولاتية للعاملين والدراسات السابقة

تمهيد

تحتل دراسة أنماط التسيير والمسير في الآونة الأخيرة بأهمية كبيرة بين الباحثين في مختلف المجالات الاقتصادية والادارية على حد سواء، نظرا للأهمية البالغة والدور الذي تلعبه في تحقيق السير الحسن لمختلف المهام التنظيمية (التخطيط، التوجيه.... الخ)؛

كما أن عملية التسيير هي عملية معقدة ومرتبطة بالمفهوم المقاولاني، وتحتاج الى مسير ناجح وكفاء، والذي بدوره يحتاج الى أدوات تساعد في العملية التسييرية واتخاذ القرار الصائب في المؤسسة وعلى رأسها ثقافته والقيم التي يحملها. حيث أن لثقافة المسير علاقة مع نمو الروح المقاولانية للعاملين والتي أصبحت المعيار لمدى نجاح وتميز المؤسسات في الأسواق.

ومنه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى كل ما يتعلق بالأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع ثقافة المسير والروح المقاولانية للعاملين، وهذا كالتالي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لثقافة المسير.

المبحث الثاني: دور ثقافة المسير في تنمية الروح المقاولانية لدى العاملين.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول ثقافة المسير والروح المقاولانية للعاملين.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لثقافة المسير

المسيرون هم أفراد أو نخبة يتولون توجيه جهود الجماعات والمؤسسات نحو تحقيق أهداف محددة وهم يعملون في مراكز مختلفة في المستويات التنظيمية ويوجهون أنشطة مختلفة، ويطلق عليهم ألقاب متعددة، ورغم اختلافهم في أنواع النشاط الذي يديرونه وفي المراكز التنظيمية التي يحتلوها، فإن السمة المميزة لهم هي تمتعهم بسلطة توجيه الغير للأداء أو الامتناع عن أداء أشياء معينة.

حيث تمثل ثقافة المسير مفتاح النجاح أو الفشل للإدارة التي يديرها ولجميع أفراد الفريق الذي يقوده، فقد يكون المسير ديكتاتوري فينعكس ذلك على الرؤوسين بالخوف الزائد وعدم الانتماء للمكان الذين يعملون به وبالتالي تتأثر انتاجيتهم، وقد يكون المسير متساهلا وبالتالي لا يكون هناك عقاب للمقصرين مما يؤثر على الإنتاجية أيضا. وعليه سوف يتم التطرق في هذا المبحث الى كل من الثقافة، الثقافة التنظيمية وكذلك ثقافة المسير.

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية

تترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على المؤسسة وتكسبها سمة شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل، والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المؤسسة، وتعمل أيضا على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع مستوى التزامهم وكذلك مستوى رضاهم، مما يؤدي الى توحيد وتضامن أفراد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف، وهذا ما يجسد التماسك الاجتماعي بما يحقق الاستقرار والنمو للمؤسسة. وعليه سيتم التعرض في هذا المطلب إلى الآتي:

أولاً: الثقافة

يصعب إيجاد تعريف واحد محدد، ومتفق عليه لهذا المصطلح بالغ الأهمية. ولهذا سوف يتم عرض بعض التعريفات التي يمكن أن تعطي صورة واضحة لمضمون الثقافة.

- التعريف الصادر عن الأليسكو في الخطة الشاملة للثقافة العربية وهو: "الثقافة تشمل مجموع النشاط الفكري والفني بمعناها الواسع وما يتصل بهما من مهارات، أو يعنى عليهما من الوسائل، فهي موصولة الروابط بجميع أوجه النشاط الاجتماعي الأخرى متأثرة بهما، معينة عليهما، مستعينة بها.¹

¹ جملة بنت عيادة الشمري، "مفهوم الثقافة في الفكر العربي والفكر الغربي"، مذكرة ماجستير في الثقافة الإسلامية، كلية الشريعة، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، سنة 2016، متاح على الموقع (www.alukah.net)، 2023/04/09، ص 07.

- كما يمكن تعريف الثقافة على أنها "الرقى في الأفكار النظرية، وذلك يشمل الرقى في القانون، والسياسة، والاحاطة بقضايا التاريخ المهمة، والرقى كذلك في الأخلاق، أو السلوك، وأمثال ذلك من الاتجاهات النظرية".¹
- ويعرف "تايلور" الثقافة بأنها: "ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن، والأخلاق، والقانون، والعادات، أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع".²
- ويراه "هوستفيد" بأنها: "الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى".³
- ويعرفها "كروبي وكلا كهون" تعريفا يحظى بموافقة علماء الاجتماع في الوقت الحاضر، لأنه يعتبر صيغة تأليفية مقبولة، فالثقافة- عندهما- تتألف من أنماط، مستترة أو ظاهرة للسلوك المكتسب والمنقول، عن طريق الرموز، فضلا عن الإنجازات المتميزة للجماعات الإنسانية. ويتضمن ذلك الأشياء المصنوعة. ويتكون جوهر الثقافة من أفكار تقليدية وكافة القيم المتصلة بها. أما الأنساق الثقافية، تعتبر نتاج السلوك من ناحية، وتمثل الشروط الضرورية له من ناحية أخرى.⁴
- ويذكر هذان العالمان أنهما قد توصلا الى هذا التعريف بعد أن حللا ما يزيد على 160 تعريفا كتبت باللغة الإنجليزية قدمها علماء الاجتماع، والانثروبولوجيا، وعلم النفس، والطب النفسي وغيرهم. وتبين لهما أن هناك تعريفات اهتمت بالحصر والوصف، بينما اهتمت أخرى بالطابع النفسي، وتعريفات ثلاثة تاريخية، ورابعة معيارية، وخامسة بنائية، وأخيرا تعريفات تطويرية.⁵
- ويعرف "اليوت" الثقافة بأنها "طريقة حياة شعب معين، يعيش معا في مكان واحد. وهي تظهر في فنون الشعب ونظامه الاجتماعي وفي عاداته وأعرافه، وفي دينه. وأن الثقافة أكثر من مجموع فنونها وأعرافها

¹ لزرر مساعدي، "في مفهوم الثقافة وبعض مكوناتها (العادات، التقاليد، الأعراف)"، مجلة الذاكرة، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف. ميله- الجزائر، مج01، ع 9، 2017، ص 34.

² سليمة فيلاي، "بنية الهوية الجزائرية في ظل العولمة دراسة عينة من الطلبة الجامعيين بجامعة باتنة"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع الثقافي، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2013/2014، ص 110.

³ صديقي خوخة، دلاسي أحمد، "الثقافة التفسيرية للمؤسسة الرسمية في المجتمع التقليدي -تسيير المؤسسة الرسمية بين المرجعية الاجتماعية التقليدية والمرجعية التنظيمية"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عمار ثلجي بالأغواط (الجزائر)، مج 12، ع 2، 2020، ص 287.

⁴ أحمد رأفت عبد الجواد، "مبادئ علم الاجتماع"، ط1، مصر، مكتبة تحفة الشرق، 2008، ص 80.

⁵ نفس المرجع أعلاه، ص 81، 80.

ومعتقداتها. فهذه العناصر كلها يؤثر بعضها في بعض، ولكي نفهم واحدا منها حق الفهم يجب أن نفهمها جميعا".¹

- ويعرف "ريدموند فيرث" الثقافة ويقول انه إذا نظرنا الى المجتمع على أنه يمثل مجموعة أفراد، فان الثقافة طريقتهم في الحياة. وإذا اعتبرناه مجموعة العلاقات الاجتماعية فان الثقافة هي محتوى العلاقات. وإذا كان المجتمع علاقات متبادلة بين الأفراد والهيئات، فان الثقافة هي المظاهر التراكمية المادية واللامادية التي يتوارثها الناس ويتناقلونها، ويستخدمونها. والثقافة محتوى فكري ينظم سلوك الانسان. وهي من وجهة نظر السلوكية سلوك مكتسب ومتعلم، وهي علاوة على ذلك تعتبر حافزا للأعمال والأفعال.²
 - يفترض كامبرون أن الثقافة هي بطى دائم في التغيير والخصائص الأساسية للمنظمة.³
 - الثقافة هي علم معقد، وعلوم، وأفكار، ومعتقدات، وقواعد، ولوائح وعادات، وتقاليده. من ملخص كل المعارف البشرية، وكعضو يأخذها المجتمع.⁴
 - الثقافة هي عبارة عن الرؤية العامة الشاملة التي ينظر مجتمع ما من خلالها الى العالم.⁵
- وكتعريف شامل يمكن القول ان الثقافة هي مجموعة من السمات التي تميز أي مجتمع عن غيره، منها القوة، والموسيقى التي تشتهر بها، والدين، والأعراف، والعادات والتقاليد السائدة والقيم، وغيرها.

ثانيا: الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دورا رئيسة على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية. وقد قام العديد من الكتاب بوضع تعريفات متنوعة لمفهوم الثقافة التنظيمية منها:

¹ أحمد رأفت عبد الجواد، مرجع سبق ذكره، ص 81.

² نفس المرجع أعلاه، ص 82، 81.

³ "Globle journal of management and business research: a administration and management"، 2018، 18(1)، p23.

⁴ Ramezan jahanion and raheleh salehi، "organizational culture, international journal of academic research in progressive education& development"، 2013، 2(3).

⁵ غلام علي حداد عادل، "ثقافة العربي أو عربي الثقافة"، ترجمة عبد الرحمان العلوي، ط 1، لبنان، دار الهادي للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 08.

- يعرفها "القريوتي" بأنها الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد، ومن أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية.¹
- ويعرفها "نور الدين حاروش" بأنها القيم المادية واللامادية التي يحدثها الانسان في سياق تطوره الاجتماعي، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري، الا أن هناك العديد من القيم التي تكون الثقافة منها القيم الأساسية كالاستعداد لإنجاز العمل.²
- أما تيف فقد عرف الثقافة التنظيمية بأنها ذلك العنصر من عناصر المؤسسة الذي يجعلها تختلف عن باقي المؤسسات، حيث تعد كمجموعة من المراجع المشتركة داخل المؤسسة والتي تكونت خلال مدة حياتها استجابة لبعض المشاكل، وبهذا تكون الثقافة التنظيمية كمجموعة متناسقة من الاتجاهات والسلوكيات المشتركة بين العمال في حقل العمل، ركز تيف في تعريفه للثقافة التنظيمية على أنها ذلك العنصر الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.³
- ويعرف شين ثقافة المنظمة "وهو أكثر التعاريف تداولاً" على أنها: مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اكتشفتها وأنتجتها وطورتها الجماعة، في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم واعتمدوها وأصبحوا يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها.⁴
- وحسب هاريسون الثقافة التنظيمية هي المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، طريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد، وأسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي، كثافة التخطيط ومدها، والنظر الى المرؤوسين في المنظمة.⁵

¹ يونس مختار، "الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015/2014، ص17.

² حبيب الود، نوري الود، "مستوى عوامل الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الاستشفائية دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية هاني محمد بمسعد"، مجلة العلوم النفسية والتربوية، جامعة التكوين المتواصل (الجزائر) وجامعة قسنطينة 02 (الجزائر)، مج08، ع01، 2022، ص175.

³ آيت إبراهيم خولة، "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز دراسة حالة مؤسسة prolipos لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها عين ميلة-أم البواقي"، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2015/2014، ص04.

⁴ نفس المرجع أعلاه والصفحة.

⁵ عيساوي وهيب، "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية توابي بوجمعة ببشار"، مذكرة ماجستير تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، 2012/2011، ص17.

- وعرفها جيبسون وآخرين بأنها: تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع وتتكون من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة.....الخ، وإن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها.... الخ، وتحدد السلوك والروابط المناسبة.¹
- وتشكل الثقافة التنظيمية قوة ديناميكية داخل المنظمة، من خلال الأنماط والافتراضات المشتركة والقيم والمعتقدات، وهي مصطلح يستخدم على نطاق واسع لذلك لاقت الثقافة التنظيمية اهتماماً كبيراً من منظري الإدارة الاستراتيجية، والسلوك التنظيمي، وجدارة الموارد البشرية، بسبب دورها في توجيه اتخاذ القرارات من قبل الموظفين في حال عدم وجود قواعد، أو سياسات مكتوبة، وتعد الثقافة عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية في المنظمة. مما يؤثر في كفاءة الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة.²
- وعرف دافت الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة، وطريقة اتخاذهم القرارات، وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات، والاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.³
- ويرى "ويليام أوتشي" بأن الثقافة التنظيمية هي التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين.⁴
- وكتعريف شامل، الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة والتي تعتبر غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة ويشترك كل فرد في المنظمة في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد بالمنظمة.

ثالثاً: مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة عناصر أهمها:⁵

¹ عيساوي وهيبه، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² جمانة بشير أبو رمان، "أثر مكونات الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في جامعة البلقاء التطبيقية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج 13، ع 04، 2017، ص 501، 500.

³ المرجع السابق، ص 501.

⁴ أحمد سويس، "تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد بن عجيل "الأغواط"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2017/2018، ص 59.

⁵ عبد الباسط قعري، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخاصة دراسة ميدانية بمجمع الورود والطور بكونين-الوادي"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2016/2017، ص 34.

1. القيم التنظيمية: هي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب، وبينما يجب أن يكون وما هو كائن هي مرشد ومراقب للسلوك الإنساني ومنها العدالة التنظيمية، النزاهة.... الخ؛
2. المعتقدات التنظيمية: هي أفكار مشتركة جحول العمل وكيفية انجاز المهام منها العمل الجماعي، التعاون.... الخ؛
3. الأعراف التنظيمية: وهي معايير مدركة وغير ملموسة يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة، لاعتقادهم بأنها ضرورية ومفيدة لنشط بيئة العمل.
4. الشخصيات البطولية: تؤثر الشخصيات البطولية في بناء وتكوين وتدعيم ثقافة المنظمة، فمن خلالها يمكن تحسين القيم والاتجاهات المشتركة، كما يعمل القادة كرموز لمنظمتهم في البيئة الخارجية، ويقدمون أدوار متميزة للأداء والانضباط داخل المنظمة، وذلك من خلال:
 - الحماية والحفاظ على جودة المنظمة من جميع الاتجاهات.
 - وضع المعايير.
 - تحفيز العاملين.
 - تحديد النجاح الممكن الوصول اليه.
 ولذلك فان الزعماء والأبطال هم الذين يحددون القيم السائدة للمنظمة، وذلك بما يحفظ توازن واستقرار حركة المنظمة.
5. الأساطير والقصص والروايات: الأساطير عبارة عن روايات عن أبطال وبطلات المنظمة والذين ساهموا ويساهمون في نقل الثقافة ونقلها بأحكام كما تقدم القصص معلومات موثوقة عن ثقافة المنظمة.
6. الشعائر والتقاليد والرسميات: التقاليد هي ما اعتاد عليه الناس في حياتهم منذ الأمد البعيد، فإذا قامت المنظمة بمنح مكافأة شهرية لموظفيها، واستمرت في ذلك سيادة قيم الولاء والإخلاص التنظيمي في المنظمة.¹
7. توقعات تنظيمية: هي مجموعة من التوقعات التي يحددها الأفراد، أو المؤسسة كل منها من الآخر خلال فترة العمل في المؤسسة.

¹ براوني أمان، "أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري في منظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة كليماتيك بولغاش (climatec boulanaache) للتبريد الصناعي بالجزائر"، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدينة، 2018/2017، ص 11، 12.

8. **الطقوس أو الشعائر:** الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل: اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية التغيير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منظمة ومبرمجة.¹

رابعا: أهمية الثقافة التنظيمية:

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في مجالات السلوك التنظيمي وفي كونها تعطي للتنظيم هويته المحددة حيث يمكن التعرف على المنظمة من خلال الافتراضات الأساسية والفهم والقواعد الضمنية التي تحكم سلوكيات أعضائها بالداخل كما أنها تعمل كوسيلة رقابية تتابع طريقة أداء العمل كما تكمن أهميتها في²:

- أن العاملين لا يؤدون أدوارهم بشكل فردي أو كما يريدون وإنما ضمن إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم وبين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها مثل: مستويات الأداء ومنهجهم في حل المشكلات والتي تحددها ثقافة المنظمة وتدرجهم عليها وتكافؤهم عليها؛
- هي القاعدة القوية والثابتة التي تقف عليها المؤسسات لمواجهة التغييرات المتسارعة في الأسواق المحلية والعالمية وقيام التكتلات الاقتصادية والتجمعات الإقليمية واندماج المؤسسات فهي تعمل على دمج غايات وطموحات الأفراد داخل المؤسسة بأهدافها العليا بحيث تشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الدمج بحيث يصبح تحقيق الفرد لذاته بما يحققه المؤسسة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع.
- وهي الإطار الذي يساهم في بناء وتطور المؤسسة وارتقاءها ومواكبة التغييرات والتطورات وفي المقابل هي الأساس في انحسار المؤسسة وتراجعها وخروجها من السوق إذا ما كانت هذه الثقافة سلبية.
- أنها بمثابة الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة ومصدر فخر واعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة والابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين؛

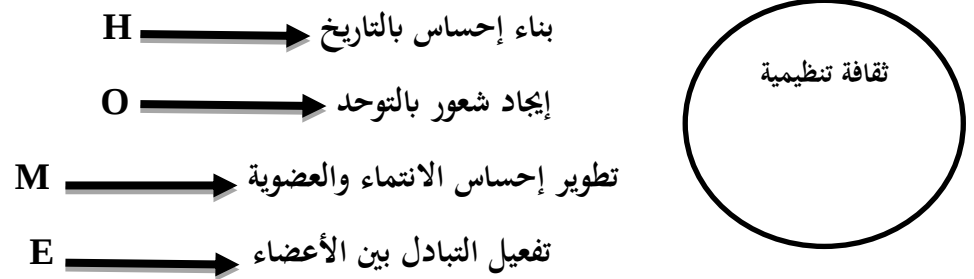
¹ فاطمة دريدي، "أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2017/2018، ص 130.

² نسيم أميرة موسى، "الثقافة التنظيمية وأداء القائم بالاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة مقارنة لمؤسسة المرافق العامة والبنائات الحديدية سيدي موسى الجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال مؤسسي، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2016/2017، ص 34، 35.

- تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصراً فعالاً ومؤيداً ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وهذا عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية مقبولة من طرف غالبية العاملين ويرتضون بقيمتها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطوعة إلى الأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه وعلى العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.
- تعتبر الثقافة التنظيمية نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة الآخرين، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة والالتزام الحرفي بالرسميات.
- تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً هاماً في استقطاب العاملين الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستعوي المبدعين وتكافئ التطوير والتميز ينضم إليها العاملون المجتهدون الذي يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
- الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

ويمكن توضيح هذه الفكرة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، 2008، ص 130

وإذا أخذنا الحرف الأول من كل خطوة من الخطوات السابقة باللغة الإنجليزية نحصل على كلمة HOME باعتبار ثقافة المؤسسة تشبه العائلة في المنزل. حيث أن:¹

1. بناء إحساس بالتاريخ History: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
2. إيجاد شعور بالتوحد Oneness: حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.
3. تطوير إحساس بالعضوية والانتماء Membership: وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
4. زيادة التبادل بين الأعضاء Exchange: ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

خامسا: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك من يرى أن لثقافة المنظمة عدة أنواع أتى ذكر بعضها في تصنيفات الثقافة لأن هناك اجماع على نوعين أساسيين:

1. الثقافة القوية:

تكون الثقافة قوية إذا كانت:

- يتم اعتناقها وتقبلها من طرف جميع أعضاء المنظمة.
 - تنشر وتحظى بالقبول والثقة من جميع أحو مع أعضاء المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة.²
2. الثقافة الضعيفة: وهي الثقافة التي لا تحظى بقبول كل أعضاء التنظيم، ما يؤدي الى فقدان التماسك المشترك بين الجماعات التنظيمية، وغياب التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين فيها، مما يؤثر على فاعلية المنظمة وبالتالي تصبح هذه التناقضات مصنفة في النوع الثاني للثقافة التنظيمية. أي هي

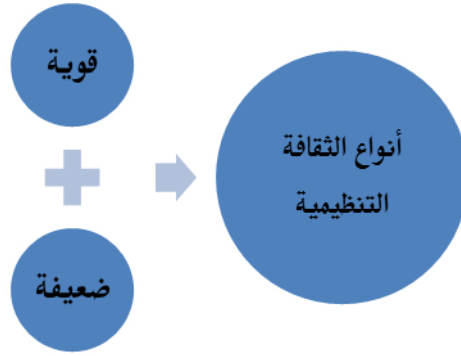
¹ طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، "الإدارة والأعمال"، ط2، الأردن دار وائل، 2008، ص129.

² يحيى عبد الملك، "الثقافة التنظيمية- الدلالات والأبعاد"، مجلة أفق للعلوم، جامعة الجلفة، مج01، ع06، 2017، ص300.

الثقافة التي تحمل قيما وأعراف وتقاليد وسلوكات تتناقض مع القيم والأعراف والقواعد التي يقرها التنظيم الرسمي.¹

والشكل التالي يوضح أنواع الثقافة التنظيمية.

الشكل رقم (1-2): أنواع الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على ما سبق من معلومات

المطلب الثاني: عموميات حول المسير

تعتبر المؤسسة كنظام مصغر تجتمع فيه مختلف القيم والأخلاق والعادات، فالمسير في المؤسسة لديه ثقافته الخاصة به، فعند التحاقه بالمؤسسة يكون محملا بثقافة معينة في مجتمعه، وعليه فالاهتمام بالجانب الثقافي للمسير داخل المؤسسة يعني الاهتمام بكل ما هو انساني للأفراد على اعتبار أنهم مورد بشري مهم.

أولاً: مفهوم المسير

أعطى الباحثون عدة تعاريف للمسير يمكن ذكر أهمها كالتالي:

- المسير هو الشخص المسؤول على أعمال آخرين يتواجدون في الوحدة التنظيمية التي يرأسها ويقدم لهم الدعم.²
- وعرف دراكر المسير على أنه هيكل المجتمع حيث أن هذا الأخير لا يتحدد بالأغلبية ولكن بالقيادات، حسب هذا التعريف فان المسيرين هم فئة قليلة تسيّر الأغلبية بحيث يساهمون في توفير الجو المناسب الذي يتم

¹ بسام وزناجي، "المنظومة الثقافية وعلاقتها بفعالية التنظيم الرسمي بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة باتنة 01"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 01 الحاج لخضر، باتنة، 2018/2017، ص ص241، 242.

² حاييف سعاد، "أثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات العمومية لولاية سطيف"، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص حوكمة ومالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف، 2016/2015، ص 04.

فيه استغلال الإمكانيات المتاحة بطريقة مثلى، الأمر الذي يؤدي الى تحسين وتنظيم الإجراءات في عدة مجالات.¹

- كما تم تعريف المسيرين بأنهم المدربين أو المسؤولين الذين يتولون مهمة التسيير بالمؤسسة.²
 - كما يعرف المسير على أنه طرف فاعل في المؤسسة يمتلك سلطة رسمية تمنحها له الجهات المختصة وتعطيه شرعية قانونية لممارسة مهامه داخل المؤسسة.³ إذ أنه مطالب بتقديم تقارير والدفاع عن مصالح الأطراف المعنية. ويستمد المسير بحكم مركزه الوظيفي الشرعية للقيام باقتراح وتنفيذ التغييرات اللازمة في سير العمل (القواعد، الإجراءات والأساليب) ، فهو يقوم بثلاثة وظائف أساسية هي: وظيفة اتخاذ القرار، وظيفة التنظيم من خلال إدارة سير العمل) التخطيط، التنسيق، إدارة العمليات والمراقبة) ، ووظيفة الضبط وذلك باشتراك كل الفاعلين في تخفيف حدة التوتر(إدارة الصراع) وإيجاد حلول ترضي جميع الأطراف (البحث عن الاستقرار).⁴
 - وعرف المسير على أنه هو الشخص الذي يحدد المهام الواجب تنفيذها ويحدد من يقوم بها وكيف يتم القيام بها، كما يعرف أنه ذلك العنصر الحيوي القادر على قيادة العمل الإداري وتوجيه الأنشطة الإدارية اما نحو الإنجاز والنجاح أو الفشل والدمار.⁵
 - وعرف المسير أيضا بأنه الشخص القائم على رأس المنظمة. فهو يمتلك سلطة رسمية ممنوحة له بموجب القانون أو عن طريق إجراءات تعيينه.⁶
 - وحسب ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، يقصد بالمسير الخارجي كل عضو من المديرية الذي ليس بمساهم أو اداري، يوظف أساسا من أجل كفاءته في ميدان التسيير ودرايته العملية.⁷
- وكتعريف شامل المسير هو ذلك العنصر الحيوي القادر على قيادة العمل الإداري وتوجيه الأنشطة الإدارية جميعها اما نحو الإنجاز والنجاح أو الفشل والدمار.

¹ حاييف سعاد، مرجع سبق ذكره، ص04.

² نفس المرجع أعلاه، ص04.

³ نفس المرجع أعلاه، ص04.

⁴ المرجع السابق، ص05.

⁵ حاييف سعاد، مرجع سبق ذكره، ص05 .

⁶ نفس المرجع أعلاه، ص05.

⁷ نفس المرجع أعلاه، ص05.

ثانيا: تصنيفات المسير

هناك العديد من الدراسات تمت حول تصنيفات المسير وذلك لمحاولة إيجاد أفضل السبل لممارسة السلطة وبالتالي بناء نماذج تختلف حسب الكتاب. وفي هذا الصدد وجد أن مونتي و كرينر قاما بتصنيف المسيرين على أساس سلوكهم الى التالي:¹

1-المسير الواقعي: عملي، مستبد، مرتبط بنتائج فورية، وهو معاكس للمسير المثالي الذي هو منهجي، نظري، يسعى للمثالية؛

2-المسير الانتهازي: واقعي أو مثالي، حسب الحالة، ويقابله المسير الموفق الذي يحاول تحقيق التوازن. أما كيت ديفيس وميلر فقد قاما بتقديم منهج خاص يتعلق بالتحليل النفسي لسلوك المسيرين بحيث توصلنا الى تحديد خمسة أنماط تم تلخيصها فيما يلي:²

1-المسير المشكك: من خصائص هذا النمط أن المسير يتسم بالشك، انعدام الثقة في الآخرين، الحذر الشديد والحساسية المفرطة. إذ أنه شخص يقط جدا وحريص يسعى الى السيطرة على كل ما يجري داخل المؤسسة؛

2-المسير القهري: هو شخص عنيد، مثالي، لديه هاجس تحقيق الكمال، يهتم بأدق التفاصيل، يسعى الى السيطرة على المؤسسة من خلال التسلط على الآخرين؛

3-المسير الدرامي: يتسم المسير بالتطرف في سلوكه، متعطش للإثارة والنشاط، يسعى باستمرار الى لفت الانتباه اليه؛

4-المسير الكتيب: هذا النوع يعاني من عدم الجدارة، لديه انطباع بالعجز، يفتقر الى الطاقة والحركة وبالتالي لا يمكنه تغيير مسار الأمور؛

5-المسير المنعزل: هو شخص منعزل يتميز بعدم الاهتمام واللامبالاة، قليل التفاعل مع الآخرين، تتميز قراراته في كثير من الأحيان بالتذبذب وعدم التناسق.

¹ حايث سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 05، 06.

² نفس المرجع أعلاه، ص 06.

ثالثاً: أدوار المسير

يقوم المسير داخل المؤسسة بعدة أدوار ترتبط أساساً بمركزه ووظيفته، وقد وجد مين زبرج في دراسته لسلوك المسير بأن هناك عشر (10) أدوار يلعبها المسير داخل المؤسسة تتوزع أساساً في ثلاث مجموعات وهي:

1. المجموعة الأولى:

وتتمثل في الأدوار الشخصية، وتكون مهمة جداً خاصة بالنسبة للإدارة العليا، وتتكون من:¹

- أ. **المسير يلعب دور الرمز:** كونه يمثل المؤسسة في مختلف المجالات وفي الشؤون العامة ويتابع أعمالها الرسمية؛
- ب. **المسير يلعب دور القائد:** بحيث يعتبر قوة سلوكية تحفز العاملين في المؤسسة على أداء أعمالهم وفق الأهداف الموضوع مسبقاً.

ت. **المسير يلعب دور حلقة وصل:** فهو دائم التفاعل مع الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة وخارجها وفي كل الأحيان يعتبر جسراً للقرارات الخارجية عند دخولها للمؤسسة.

2. المجموعة الثانية:

وتتمثل في الأدوار المعلوماتية، ويكون تأثيرها كبير على الإدارة الوسطى وتشمل على:²

- أ. **المسير يلعب دور المراقب:** هذا الدور يستمد أهميته كونه يأتي بعد التخطيط مباشرة فلا يمكن الفصل بينهما أبداً، فالمسير يراقب مختلف سلوكيات العاملين، مختلف القرارات وغير ذلك؛
- ب. **المسير يلعب دور الموزع:** بحيث يقوم بتوجيه وتنسيق وإيصال المعلومات إلى الآخرين والتي تتعلق بالخطط، والأهداف والسياسات وغيرها.

ت. **المسير يلعب دور الناطق الرسمي:** تعتبر أغلب الكلمات التي ينطق بها داخل المؤسسة قرارات، لا يمكن الاستهانة بها كما أنه في بعض الأحيان الوحيد من يملك صلاحية الكلام في مواضع معينة.

3. المجموعة الثالثة:

وتتمثل في الأدوار القرارية، ويندرج ضمنها ما يلي:³

- أ. **المسير يلعب دور المستحدث:** إن الابداع في النشاطات والعمليات والمنتجات ضرورة من ضروريات التسيير الحديث، والمسير هنا مجبر على مسايرة التطورات الحاصلة في مختلف المجالات.

¹ "دور المسير ومهاراته"، منتدى زيان أحمد للمعرفة - ملتقى التميز والابداع، متاح على الموقع (<https://taougrite.yoo7.com>)، 02/03/2023، ص 01.

² نفس المرجع أعلاه، ص 01.

³ "دور المسير ومهاراته"، مرجع سبق ذكره، ص 01.

- ب. **المسير يلعب دور حل المشكلات والمعوقات:** من أجل خلق جو منسجم وفعال داخل المؤسسة يتوجب على المسير مقاومة مختلف المعوقات التي تطرأ داخل المؤسسة بكثير من الحكمة.
- ت. **المسير يلعب دور موزع للموارد:** إن هذا الدور يركز أساسا بربط وظيفتي التخطيط والتنظيم مع الموارد المالية والمادية والبشرية؛
- ث. **المسير يلعب دور المفاوض:** ويتعلق الأمر بنشاطات الشراء والتسويق وهنا يتوجب على المسير أن يمتلك قدرات تفاوضية كبيرة.

رابعاً: المداخل النظرية للمسير

- اختلفت المداخل النظرية والمدارس في تحديد أعمال ومهام المسير، فالتخذت كل مدرسة منها أسلوباً ومنهجاً خاصاً بها على ضوءه حددت نشاطات المسير وأعماله ومهامه، وتتمثل هذه المدارس في: ¹
- 1. المدرسة الكلاسيكية:** هذه المدرسة نظرت الى عمل المسير على أنه قواعد ثابتة ونشاطات مقننة يقوم بها كل من يسير من دون تحديد أو تفريق لمستوى الإدارة أو حجم المنظمة أو نوعها، فالمهم أنه مسير، وقد حددت النشاطات بالآتي: التخطيط، التنظيم، التوظيف، الاشراف، التنسيق، التقرير والاعلام، الميزانية، فحسب هذه المدرسة فانه على المسير أن يتميز بنفسه عندما يستخدم وقته للتخطيط أو التنظيم أو التنسيق وهذا ما يعمل على تشكيل ثقافته؛
 - 2. مدرسة الرجل العظيم:** ويطلق عليها أحيانا اسم الصنم وتعتمد هذه المدرسة على الشخص وسيرته الذاتية الناصعة وترجمته الشخصية، فلا تركز على النشاطات والأعمال وطبيعتها، وانما تركز وتشير فقط الى تاريخ المسير وما فيه من مآثر وأعمال كبيرة عظيمة، فهي تهتم بالمسير وعائلته وتعليمه وحياته الاجتماعية والمهن التي تقلدها في حياته ثم أسلوبه واستراتيجيته وطريقته في الوصول الى غاياته وكل هذا يعمل على تشكيل ثقافة المسير؛
 - 3. المدرسة الإلزامية:** مدرسة الملزم أو المؤسس جعلت المسير هو الملزم المباشر لكل الأعمال فهو المسؤول عن تحقيق الغاية القصوى من الموارد المتاحة له، فهدفه الرئيسي هو تحقيق أعلى نسبة من الأرباح، ويعتبر نشاطه غير مكتمل الا إذا حقق ذلك، فيسخر كل وقته وجهده لتحقيق هذا الهدف.

¹ قريفة أسماء، "دور ثقافة المسير في بناء سلوك ابداعي للعامل دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية كوندور" **condor** "برج بوعريش"، مذكرة ماستر في علوم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة، 2012/2013، ص40.

4. مدرسة متخذي القرار: هذه المدرسة وجهت نظرها وفكرها الى كيفية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة عليه ولم تركز على النشاطات الأخرى، فحصرت كل الدراسة والبحث على القرارات والظروف المحيطة بها. وحسب هذه المدرسة أن ثقافة المسير تفرض عليه أن ينقب ويبحث ويدرس ثم بعد ذلك يختار الأفضل وينظم ويبرمج عمل المرؤوسين حتى يسير العمل بطريقة روتينية ومن دون مخاطر أو تغيرات، مع الإرادة الدائمة لإرضاء الجميع لذلك تجد عمله غير مبرمج فهو في خدمة الجميع.¹

5. مدرسة التأثير القيادي: تركز هذه المدرسة على شخصية المسير على أنه القائد، وتأثير القيادة على نشاط المسير، فمفهوم القيادة وعناصر قائد الغد، تشبه الى حد كبير مدرسة الرجل العظيم فتحلل المؤثرات للعوامل والظروف التي تؤدي الى النجاح، فهذه المدرسة هي البداية في دراسة القيادة وصفات القائد الناجح.

6. مدرسة القوة: المدرسة السابقة تأخذ الطابع التأثيري، أما هذه المدرسة فتأخذ طابع القوة، فتعتمد على السلطة التي يملكها المسير وكيفية استخدامه لها وعلى كيفية ممارسة النظام والضبط داخل المنظمة.

7. مدرسة التصرف القيادي: هذه المدرسة تركز على التصرفات والقواعد والسياسات والأنظمة التي تنبع من ثقافة المسير، فحبسها لكل شيء له قواعده وأصوله، وهي مدرسة روتينية تسير حسب الأنظمة والقواعد الثابتة، كما أنها مبرمجة لا تترك للظروف أي احتمالات، فالمسير يضع الخطة وعلى جميع المنتسبين للتنظيم الخضوع لها.²

8. مدرسة النشاط أو المدرسة التجريبية: تقوم هذه المدرسة بتحليل أعمال المسير ونشاطاته دورياً بغرض الوصول الى قواعد تسهم في تطوير العمل أولاً بأول حتى يتلاءم مع الظروف والامكانيات المتاحة.

المطلب الثالث: أبعاد وعناصر ثقافة المسير

تمثلت ثقافة المسير في القيم والمعتقدات والاتجاهات والمعايير التي تحكم وتوجه السلوك القيادي للمسير في تعامله مع العاملين بالمؤسسة، وبعد أن تم التعرف على المسير فيما سبق سوف يتم الآن وفي هذا المطلب عرض أبعاد وعناصر ثقافة المسير.

أولاً: أبعاد ثقافة المسير

تتوقف قدرة المديرين في انجاز أعمالهم على مدى توافر المهارات اللازمة والتي تميزه عن غيره من الأفراد ويمكن تقسيم المهارات إلى:

¹ قرينة أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 41.

² نفس المرجع أعلاه، ص 41.

1. المهارات التسييرية:

تعتبر المهارات التسييرية موردا من الموارد الاستراتيجية للمنظمة وتكمن قيمتها وفعاليتها في جودة توظيفها ومدى التحكم فيها ولتحكم عليها لابد من تقييمها، تطويرها، تقويمها، ومجازاتها؛ الحكم على المسير بأنه ماهر لا يمكن الا من خلال المواقف المهنية وعليه يتم التعرف على هذه المهارات من خلال:¹

أ. **المهارات الفنية:** وتعني المام المدير أو المسير بالجوانب الفنية للعمل الذي يريده ومعرفته بأساسيات هذا العمل، وهذا يعني أنه ليس من الضروري أن يكون المدير من أكثر العاملين دراية بالجوانب الفنية للعمل، وهذه القدرة تساعد المدير في مراعاة الجوانب الفنية بالقرارات التي يتخذها وكذلك تقييم أداء مرؤوسيه من الناحية الفنية بمعنى أن تكون للمسير خبرات ومهارات وابداعات يستطيع من خلالها إضافة اللمسة السحرية لعمله؛

ب. **المهارات الإنسانية:** وتعني مقدرة المدير على التعامل مع البشر وفهم السلوك الإنساني واختيار أسلوب التعامل المناسب مع الأفراد وهذه القدرة ضرورية لكل المديرين في مختلف المستويات لأنهم يتعاملون مع البشر سواء كانوا من العمال أو الزبائن أو المستثمرين أو الموردين، فعلى المدير معرفة رغباتهم وأذواقهم وشخصياتهم ليعرف كيفية التعامل معهم؛

ت. **المهارات الإدارية:** ويشير الى قدرة المدير على إدراك الصورة الكلية للموضوع وعلاقات الأجزاء بالكل وكذلك إدراك الآثار المتوقعة في المستقبل، وتشمل هذه القدرة على التصور والابداع واتخاذ القرارات الصائبة هذا ما يعني أن على المدير أو المسير أن يتمتع بالكفاءة والفاعلية.

2. **المهارات الاتصالية:** تتعدد مهارات الاتصال وتشعب بالشكل الذي جعل من كل مهارة منها أمرا مستقلا بذاته له سماته وخصائصه وآلياته التي تميزه عن باقي المهارات، ويمكن تقسيم مهارات الاتصال الفعال الى نوعين:²

الأول هو مهارات الاستماع والانصات، والثاني هو المهارات التعبيرية، فمهارات الاستماع والانصات تتضمن معلومات من الآخرين، يمكن لمرسل الرسالة أن يستخدمها ليحصل على معلومات عن سلوك واعتقادات ومشاعر ومقاصد الطرف الآخر، وتساعد المهارات الوجدانية في احتواء الأوجه المختلفة لما يقول الشخص الآخر

¹ "مهارات التسيير"، منتدى ثانوية خيري الحاج خير، متاح على الموقع (https://stardz.mam9.com)، 18/03/2023، ص01.

² "مهارات التسيير"، مرجع سبق ذكره. ص01.

واستيعابها، حتى ولو كان ما يقوله خطيرا أو مهددا بالخطر، كما أن ذلك يمكن المرسل من تأجيل اهتماماته حتى يفهم الشخص الآخر، وتحديد أي المعلومات يجب أن تعطى أو تحجب تبعا للموقف.

أما المهارات التعبيرية فإن أهميتها تكمن في أنها تنقل ما نريد من المعلومات الى الآخرين، فيمكن استخدام هذه المهارات في إعطاء الأفراد المعلومات التي تخص سلوكهم، أو التي تتعلق بمعتقدات المرسل ومشاعره وتساعد أيضا المهارات الوجدانية في قول الأشياء التي نريد قولها ولكننا نعاني صعوبة ما في قولها بالشكل المناسب.

3. المهارات الاستراتيجية: يجب أن يكون القادة الاستراتيجيون قادرين على قراءة البيئة الخارجية وربطها بالقدرة الداخلية لمؤسساتهم وبناء على هذه النظرة، قد يحتاجون الى اتخاذ قرار بشأن تشكيل أو إعادة تشكيل البيئة الداخلية بما يتناسب والتحديات التي يواجهونها في البيئة الخارجية، مع إضافة حجم المعلومات والتغيرات في بيئة العمل الى ذلك، فالتغيرات كبيرة ومتسارعة وحجم المعلومات ضخم وغير قابل للتنبؤ. ويؤدي كل هذا الى تأخر وصول المعلومات الى القادة وضعف موثوقيتها علاوة على ذلك، فغالبا ما يعمل القادة وصناع القرار تحت ضغط الوقت. ومع مراعاة الدقة في القرار المتخذ تحولت عملية صنع القرار من بيئة كانت تعاني من نقص في المعلومات الى بيئة تعاني من تخمة منها. لذا أصبحت المؤسسات لا تبحث عن قادة يلتزمون بإنجاز الأعمال فقط، وانما عن قادة ذوي مهارات خاصة يعملون في بيئة عمل متغيرة، ويتطلعون الى المستقبل بشغف.¹

4. قيم ومعتقدات المسير:

هناك الكثير من الأشياء التي لا يمكن العيش بدونها في هذه الحياة حتى تتصف بأنها حياة سوية ومن أهم هذه الأشياء هي القيم والمعتقدات حيث يمكن التعرف عليهم من خلال التالي:

أ. القيم: كل شيء في هذه الحياة سواء كان مادي أو معنوي له قيمة، ويمكن أن تكون هذه متفاوتة من شيء الى آخر ولكن في النهاية لابد أن يكون له قيمة. وكلما كانت له قيمة أكبر كانت له مكانة أكبر واحتاج الناس له في هذه الحياة بشكل ملح وضروري، كذلك فإن القيمة تعد أكبر وصف يمكن أن نصف به الأشياء كلها، لذلك فأنها أعلى قيمة بين الموصوفات فإننا نصف الإنجازات العلمية بأنها قيمة كما نصف الآثار التاريخية بأنها ذات قيمة كبيرة، والصفات التي يتصف بها الأشخاص والعملات الحديثة والقديمة والأشياء التي تقدم لنا من قبل من نحبهم. ولكن ان أردنا أن نعرف القيم من حيث التعريف

¹ حسين حبيب السيد، "ما هي المهارات الأساسية للقائد الاستراتيجي الناجح"، متاح على الموقع (<https://www.annajah.net>) ، 2023/03/22، ص01.

الإنساني لها فسوف نجد أنها عبارة عن مجموعة الأخلاق التي تحكم وتضبط المجتمع البشري وهي منظومة الأخلاق التي تساعد على أن يكون التفاعل بين الأفراد منضبط وله أثر جيد على المجتمع. فنقول: القيم الدينية: وهي عبارة عن مجموعة من القواعد والأحكام التي تساعد الإنسان على معرفة الصواب والخطأ ودوره في بناء هذا المجتمع بطريقة صحيحة وسليمة. كذلك فإننا نقول القيم الأخلاقية وهي الأشياء التي لا ترتبط بدين أو معتقد وإنما يجتمع عليها كل المجتمعات على اختلاف أديانهم وعقائدهم. أي مجتمع سوى لابد أن يكون مرجعه الأول هي القيم قبل أي شيء آخر، وهذا لأنها هي التي تضع الحدود في التعاملات بين البشر، وحتى بين البشر وغير البشر مثل الطبيعة، والحيوانات. ولكن في الحقيقة أن هذه القيم يرجع مدى تطبيقها إلى اقتناع الشخص بها تماماً، فانه يطبقها على أكمل وجه ممكن، والعكس كذلك صحيح. أما القيم الجماعية فهي التي يمارسها مع أفراد المجتمع مثل الموروثات العادات، والتقاليد، والتعاليم الدينية، وروابط العلاقات بين أفراد المجتمع، ومستوى ثقافته، وتعلمه وغيرها من القيم الجماعية.¹

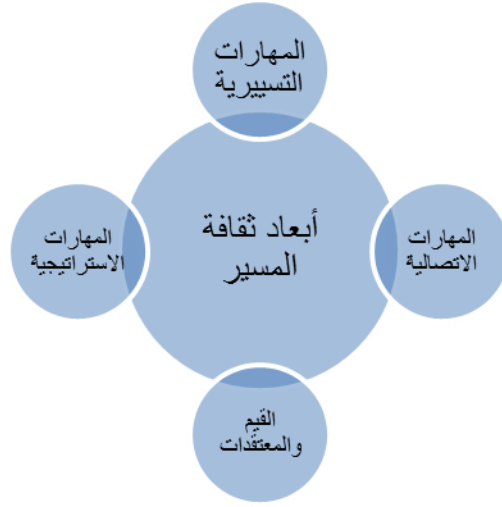
ب. المعتقدات: تعرف العقيدة بأنها حكم لا يمكن أن يشك فيه المعتقد به. وجمع كلمة عقيدة عقائد فالشيء الذي يعتقد الإنسان فيه أو يكون لديه عقيدة به هو أمر راسخ وثابت في قلبه، وعقله ولا يمكن تغييره أبداً. ولكن في حقيقة الأمر أن تعريف العقائد ليس له علاقة بأن كانت باطلة، أم صادقة لذلك فإن جميع ما يعتقد الإنسان يجب أن يحترمه غيره، حتى وإن كان لا يتوافق مع عقيدته أو معتقده. وفي أغلب الأحيان تطلق كلمة العقيدة على العقائد الدينية لذلك يظن الكثير من الناس أن المعتقدات هي معتقدات دينية فقط ولكن المعتقدات تشمل كل شيء يؤمن به الإنسان إيماناً راسخاً لا يقبل الشك فيه ولكن يمكنه مناقشة غيره فيه حتى يقتنع به.²

¹ سارة سمير، "الفرق بين القيم والمبادئ والمعتقدات"، متاح على الموقع (<https://www.almsal.com>)، 2023/03/24، ص 01.

² نفس المرجع أعلاه، ص 01.

والشكل التالي يوضح أبعاد ثقافة المسير.

الشكل رقم (1-3): أبعاد ثقافة المسير



المصدر: من اعداد الطالبات بناء على المعلومات السابقة.

ويمكن تصنيف أبعاد ثقافة المسير الى المهارات التالية:¹

1. المهارات الذهنية: وتتمثل في القدرة على تفسير الأمور وتحليل المشاكل والتعامل مع البيانات وتتضمن:²

- المهارات المتعلقة بالتخطيط: التخطيط مهارة معرفية جوهرية وجزء من الأعمال التنفيذية، يتعين التخطيط القدرة على التفكير في المستقبل، وعلى توقع الطريقة الصحيحة لإجراء المهمة أو الحصول على هدف محدد.

- مهارة وضع الأهداف الجيدة وفق للوقائع الملموسة.

- امتلاك خرائط السيطرة ويقصد بها طرق الخروج من المشاكل.

- مهارة الفهم السريع لمتغيرات البيئة.

- المهارات المتعلقة بالتنظيم: يقصد بها جميع المهارات التي ترتبط ارتباط وثيق بتنظيم وترتيب كل شيء كما

أنها ترتبط بزيادة الإنتاج ووضع أولويات للمهام الأساسية وإنجاز المهم قبل القابل للتأجيل.

- امتلاك القوة.

- معالجة الفروقات الثقافية.

¹ بن جيمة عمر، "ثقافة المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر منطقة بشار أفودجا"، أطروحة دكتوراه في العلوم تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، 2014/2015، ص50.

² نفس المرجع أعلاه، ص50.

- تكوين فرق عمل.

- القدرة على التفويض والتمكين.

- الامام بالثقافة التنظيمية.

- تخفيض التوتر والاجهاد.

- **المهارات المتعلقة بالتوجيه:** التوجيه علاقة بين طرفين يكون أحدهما أكثر خبرة ودراية في مجال معين من الطرف الآخر:¹

- زيادة القوة.

- اختيار الأسلوب القيادي الفعال.

- التدريب والتأديب.

- تصميم الأعمال المحفزة.

- تسيير مقاومة التغيير.

- **المهارات المتعلقة بالرقابة:** وتعني الرقابة التحقق من أن النتائج تحققت أو تتحقق مطابقة للأهداف التي تقررت أو احتوتها الخطة.

- الموازنة.

- الانضباط.

- تقييم المعلومات المرتدة.

وتزداد الحاجة الى المهارات الذهنية كلما اتجهنا صعودا الى أعلى المستويات الإدارية ولهذا فان مديري الإدارة العليا يجلب أن تتوفر فيهم هذه المهارات بصورة كبيرة مقارنة بالمسيرين في المستويات الإدارية الأدنى وبالتالي فان اختيار القيادات في هذا المستوى يتم بناء على الكفاءة وتوافر هذه المهارات وليس على أساس الأقدمية.²

2. المهارات السلوكية: ويقصد بها القدرة على التعامل مع الآخرين وفهم سلوك الأفراد وتحفيزهم للعمل وتحقيق

التعاون بين جميع مستويات العمل كما تتضمن الاتصال الفعال بالأفراد في المستويات الإدارية المختلفة بما

يضمن تحقيق الأهداف، ويلاحظ أن هذه المهارات مطلوب توافرها لكافة المستويات الإدارية بقدر متساوي.³

¹ بن جيمة عمر، مرجع سبق ذكره، ص51.

² نفس المرجع أعلاه، ص51.

³ بن جيمة عمر، مرجع سبق ذكره، ص51.

3. المهارات الفنية: ويقصد بها المعرفة المتخصصة في مجال معين والقدرة الفنية المتميزة على أداء العمل وتختلف الحاجة الى المهارات الفنية باختلاف المستوى الإداري فرؤساء الأقسام يحتاجون الى المام جيد بالنواحي الفنية لعمل المرؤوسين حتى يستطيعون تفهم عمله واتخاذ القرارات السليمة وتقل الحاجة الى المهارات الفنية كلما اتجهنا الى المستويات العليا للإدارة حيث أن المسيرين في هذه المستويات يتعاملون مع مشاكل عامة لا تتطلب قدر كبير من المهارات الفنية المتخصصة.¹

ثانيا: عناصر ثقافة المسير

تتمثل عناصر ثقافة المسير في التالي:

1- الاتصال التنظيمي:

إن توفير مختلف الظروف والعلاقات الاجتماعية الجيدة في المؤسسة يهدف في مجموعه الى تحسين مردودية الموارد البشرية فيها، ولن يتأتى ذلك الا بوضع شبكة اتصال تعمل على توفير الجو الملائم والارتياح النفسي لدى مختلف العمال من خلال تنظيم هيكلي مناسب ويتكامل كل هذا مع ضرورة توفير العلاقات بين المشرفين والعمال والرؤساء والمرؤوسين بشكل يؤدي الى نفس النتيجة.²

والاتصال التنظيمي هو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر داخل أي منظمة لتبادل المعلومات والآراء وللتأثير في المواقف والاتجاهات، ومما لا شك فيه أن للاتصال التنظيمي أنواع تمثلت في:

1-1- أنواع الاتصال التنظيمي:

تتبع بعض المنظمات مزيجا من أنواع الاتصال، حيث أن هناك أنواعا مختلفة ومتعددة من الاتصالات التنظيمية وهي كالآتي:

1-1-1 الاتصال الرسمي: وهو الاتصال الذي يتم بالتطرق الرسمية المتفق عليها مسبقا في محيط العمل، أي

أنه يقوم أساسا على الهيكل التنظيمي للمنظمة والاتصالات الرسمية تأخذ أربع قنوات:³

أ- الاتصال النازل: يناسب هذا النوع من الاتصال المفاهيم التقليدية في السلوك التنظيمي، حيث تناسب

السلطة من أعلى الى أسفل، وذلك في شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات وقرارات. ومن أكثر الوسائل

المستخدمة في مثل هذا النوع من الاتصالات هي الاجتماعات الرسمية، لوحة الإعلانات في المؤسسة،

¹ بن حيمة عمر، مرجع سبق ذكره، ص51.

² إيمان بوخالفة وآخرون، "أثر ثقافة المسير على أداء العاملين دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-تقوت"، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2022/20121، ص08.

³ نفس المرجع أعلاه، ص08.

النشرات الدورية التي تصدرها المنظمة، والمعلومات التي تنساب من أعلى الى أسفل غالبا ما تكون عرضة للتحريف وسوء الفهم ولهذا يجب دائما متابعة هذه المعلومات للتأكد من وصول هذه التعليمات وفهمها بشكل صحيح؛

ب-الاتصال الصاعد: يتجلى هذا النوع من الاتصال من منطلق " الاتصال من العمال الى الإدارة" ليستهدف عملية الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات وانشغالات العمال ومشاركتهم في نشاطات المؤسسة، فهو بالتالي يهدف الى اعطاء الفرصة للمرؤوسين في ايصال المعلومات لرؤسائهم فيما يتعلق بالنتائج المحققة في العمل أو فيما يتعلق بمشاكلهم؛

ت-الاتصال الأفقي: ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، وهو أمر ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة. ويؤكد هنري فايول على أهمية هذا النوع من الاتصالات نظرا لدوره الفعال في اختصار الوقت شريطة أن يتم ذلك بناء على سياسة موضوعة.¹

ث-الاتصال المتعدد الاتجاهات: يصلح هذال النوع من الاتصالات في التنظيمات الصغيرة ذات العلاقات الديمقراطية والتي تقوم على وجود قنوات مقننة مفتوحة بين المستويات المختلفة، اذ أن هناك حرية مضبوطة لانسياب المعلومات بين مختلف الأطراف طبقا لمقتضيات العمل.

1-1-2 الاتصال غير الرسمي: هو الاتصال الذي يتم بين الزملاء في العمل، فقد يتم الاتصال غير الرسمي في مواقع العمل أو على السلم أو في المصاعد أو في المطاعم أو حتى في المكاتب أو غير ذلك في الأماكن التابعة للتنظيم. وعادة ما يزيد اعتماد العاملين على الاتصال غير الرسمي في حالة ما إذا كان الاتصال الرسمي لا يشبع حاجاتهم من المعلومات الصحيحة، الا إذا زود الاتصال غير الرسمي بأكبر قدر من المعلومات وأقل قدر من الاشاعات، فانه يساعد الاتصال الرسمي في نشر روح التفاهم والتعاون بين العاملين، كما يعمل على تشجيع المبادرة، وخلق بيئة إبداعية.²

¹ إيمان بوخالفة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 08، 09.

² المرجع السابق، ص 09.

1-2 طرق الاتصال:

توجد أكثر من طريقة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال، واختيار احدى هذه الطرق عن غيرها يعتمد على مراعاة مجموعة من الاعتبارات من بينها طبيعة المستقبل وطبيعة الموقف وبشكل عام تحدد طرق الاتصال فيما يلي:¹

1-2-1 الاتصال الكتابي: وهو الأسلوب الرسمي الغالب في المنظمات، فضخامة الجهاز الإداري وانتشار

وتوزع العاملين فيه تفرض الأسلوب الكتابي ومن مميزات الأسلوب الكتابي:

- ان الاتصال الكتابي يمكن أن يقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعه اما بالبريد أو بشكل شخصي.
- الاتصال الكتابي يمكن تسجيله في مستند لرجوع اليه عند الحاجة في أي وقت.
- مضمون ان احتمالات غموض الرسالة أو سوء فهمها تكون قليلة نظرا للعناية الكبيرة التي تبذل في اختيار الكلمات الأكثر تعبيرا في اعداد وصياغة الرسالة.

أما عيوب هذا النوع من الاتصال فتتحدد في عدم توفير فرص لطرح الأسئلة واجراء مناقشات حول مضمون الرسالة لضمان فهمها، ليس كل المسيرين ماهرين وقادرين على صياغة الاتصال الكتابي بشكل جيد وحتى يكون الاتصال الكتابي واضح ينبغي على المسير مراعاة اللغة البسيطة والكلمات المألوفة وتجنب الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة.

1-2-2 الاتصال اللفظي: في هذه الطريقة قد يتم الاتصال بين مصدر الرسالة ومستقبلها بشكل مباشر اما

وجها لوجه أو خلال الاجتماعات أو القاء خطاب أمام جمهور غفير ومن مميزات الاتصال اللفظي أنه يعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها أما عيوبه تتمثل في أنه عادة ما يتطلب وقتا طويلا عكس ما يضمنه البعض.

1-2-3 الاتصال غير اللفظي: "الصامت" ويشكل الاتصالات مسموعة، وهذا الاتصال يعتبر مهما بالنسبة

للمسير واستنادا لتوقعات بعض البحوث قدرت أن الاتصال الغير مسموع يشكل 80% من عمليات الاتصال.

إن الاتصال غير اللفظي أو غير المسموع عادة ما يتم عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد وهذه التصرفات الجسمية تعطي دلالات مختلفة عن الرضا أو اللامبالاة وغيرها.²

¹ إيمان بوخالفه، مرجع سبق ذكره، ص10.

² نفس المرجع أعلاه، ص10.

وكثيرا من الأحيان تتبع الاتصالات غير اللفظية لتعزير ما يقال وتأكيده فمثلا يستعمل المسير قبضة يده ويضرب على الطاولة لتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره وعدم التأخير في تطبيقه في المنظمة. فالبحت عن المشاريع أو التخطيط لها وتنفيذ المخططات يتوقف أساسا على الاتصال لأن الكلمة المكتوبة أو المنطوقة أو الحركات الجسمية وسيلة هامة لنقل المعلومات والمعرفة وتحويلها الى خبرات مشتركة لها دلالاتها ومعانيها.¹

1-3 العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي:

وتتمثل في:

1-3-1 العوامل الفردية: تختلف هذه العوامل في تأثيرها على الاتصال في الموقف التنظيمي تبعا لظروف

الفردية لدى المسيرين وذلك لعدم تطابق ادراكهم للأشخاص والمعلومات والأشياء المادية، وقد لخص كل من "زالكند" و "كوستليو" كثيرا من الدراسات حول الادراك في المواقف التنظيمية وذكر أن الأشياء المادية ممكن أن تدرك بشكل مختلف، فالأشخاص يمكن أن يستجيبوا للأشياء لا يشعرون بها ويمكن أن يتأثرون بعوامل عاطفية وتتدخل العوامل الشخصية كالقيم والرغبات في عملية الاتصال، كما يؤثر الدور الذي يلعبه الفرد في كيفية إرساء الاتصالات خصوصا اذ كان يحتل مركز المسير فعليه أن يعمل على تحسين عملية الاتصال لتفادي أي شائعات أو تكهنات غالبا ما تكون خاطئة.²

1-3-2 العوامل التنظيمية: إن المنظمات تقوم بتطوير وإيجاد ثقافتها الخاصة بها، الى جانب اللغة والطقوس

وأساليب الاتصالات وقد وجدت "كانتر" في دراستها لإحدى الشركات الكبيرة أن الشركة تعين دائما الرجال البيض مسيرين على افتراض هذا التجانس الاجتماعي سوف يسهم في وجود نظام اتصالات واضح. ويبدو من ذلك الإجراء أن المنظمات تحاول أن تجعل موظفيها أكثر تجانسا من الناحية الاجتماعية حتى يمكن التقليل من المشاكل الاتصالية.

¹ إيمان بوخالفة وآخرون، مرجع سبق ذكره ص 11.

² نفس المرجع أعلاه، ص 11.

1-4 وظائف الاتصال التنظيمي:

ترتبط وظائف الاتصال التنظيمي في مختلف المستويات من حيث إطار الهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب الى مختلف الجهات في المؤسسة ويمكن تلخيص أهم وظائف الاتصال في:¹

1-4-1 الإنتاج: اذ لا يمكن الاستغناء عن الاتصال الرسمي قفي المؤسسات وخاصة منها الاقتصادية، وذلك

لأن عملية الاتصال هي التي تتحكم في صيرورة الإنتاج من حيث كميته ونوعيته كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء. كتوجيه الإنذارات مثلاً بسبب التغيب وابداء الاعجاب بعمل ما أو اعلان مكافأة عن أداء جيد وعقد اجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج، وتحسين النوعية في وضع معايير سلوكية للمسيرين والعمال.

1-4-2 الابداع: وهو انشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين الأداء للمؤسسة، وتعتبر هذه

الوظيفة أقل وظائف الاتصال ممارسة نظراً للمقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف ضد التغيير التنظيمي. وترتبط وظيفة الابداع بالاتصال ببعدين يجسدان وظيفته الأساسية، يتمثل الأول في تقديم الأفكار والمقترحات والمشاريع الجديدة، ويتمثل الثاني في عملية تطبيق هذه الأفكار والمقترحات مما يعمل على ابتكار طرق جديدة للإنتاج وتحفيز محيط المؤسسة.

1-4-3 الصيانة: ويمكن الإشارة الى دور عملية الاتصال هنا في أداء مهمتان وهي:

- حفظ وحماية السلوك الفردي.
 - ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والابداعية للمؤسسة.
- وباختصار فان الإنتاج والابداع والصيانة وظائف تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال الاتصال الذي ينتهجه المسير.²

2- نط السلطة:

هناك العديد من المفاهيم هي في الغالب من المبادئ الأساسية للسلطة منها:³

¹ إيمان بوخالفة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص11.

² المرجع السابق، ص 11، 12.

³ المرجع السابق، ص12.

2-1 التسلسل الرئاسي: هو ترتيب المراكز والأدوار والمناصب الوظيفية داخل التنظيم وفق معايير تحدد وتقيم المستويات التنظيمية المختلفة، انطلاقاً من التدرج في السلطة والمسؤولية.

2-2 نطاق الاشراف: ان اختيار الأسس التي يتم بموجبها تكوين الوحدات التنظيمية يؤدي الى تحديد أنواع الأعمال وتجميعها مع بعضها البعض (الإنتاج، البيع، المالية) ، وهو ما يعرف بالتقسيم الأفقي. أن هذا النوع من التقسيم لا يحدد عدد الأنشطة التي تضمنها هذه الأعمال، لهذا تظهر الحاجة الى التقسيم الرأسي بتحديد عدد العاملين التابعين لرئيس واحد أو ما يعرف بنطاق الاشراف.¹

2-3 تفويض السلطة: وهو حق التصرف في اتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم للقيام بالعمل وذلك من خلال منح المدير بغض اختصاصاته لمساعديه.

2-4 المركزية واللامركزية: لكل عمل نظام إدارة خاص يساعده على تبسيط عملياته وممارساته اليومية، ربما تقوم المنظمات باختيار النظام المركزي أو اللامركزي لتسهيل عمليات التواصل بين مستوياتها وأقسامها الإدارية. يمكن أن يساعد فهم الفروق والاختلافات بين هذين النظامين على اختيار النظام المناسب للمنظمة.

2-4-1 المركزية: ان عملية تفويض السلطة هي أهم مبادئ التنظيم الجيد والتي يتركز عليها الهيكل التنظيمي الذي يقود المنظمة الى تحقيق أهدافها والتعامل مع عناصر المنظمة والبيئة بكفاءة عالية، والمركزية مفهوم منبثق عن عملية تفويض السلطة وتعين تركيز القرارات في يد صاحب السلطة سواء كان في قمة الهرم الإداري أو في قمة المستوى الإداري التنفيذي أو المستوى الإداري الاشرافي؛

2-4-2 اللامركزية: يشير هذا المفهوم الى اتساع نطاق عملية تفويض السلطة وتعدد وتنوع مواقع اتخاذ القرارات، وتأثير اللامركزية على اتخاذ القرارات، ولها علاقة بالمبادرة والابداع.

2-5 المسؤولية: هي الالتزام بأداء عمل معين مفروض يحاسب عليه الفرد.

2-6 أركان السلطة: السلطة لها ركنان أساسيان ومكملان لبعضهما البعض ولا يمكن لسلطة أن تكون مكتملة إذا ما غاب أحدهما أو كلاهما²:

أ- الركن الأول: ويتمثل في قدرة الفرد على اصدار الأوامر الى الآخرين في المنظمة.

¹ إيمان بوخالفة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 12، 13.

² المرجع السابق، ص 13.

ب- الركن الثاني: قدرة الشخص الذي يصدر الأوامر على جعل الآخرين يلتزمون بما أصدره إليهم، ويحدد القدر الذي يمكن به لشخص مصدر أوامره أن يلزم الآخرين بتنفيذ درجة السلطة المتوفرة.

2-6 أنواع السلطة في المؤسسة: تنقسم السلطة الى ثلاثة أنواع¹

أ- السلطة التنفيذية: وتعني هذه السلطة الحق في التصرف وإصدار الأوامر للمرؤوسين المباشرين من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة، فهي سلطة مرتبطة بمنصب العمل الرسمي؛

ب- السلطة الاستشارية: وتتمثل في الحق في تقديم النصح والاشارة والمعرفة، وهذا لا يعني الحق في اتخاذ القرار، ويتمثل دور الوحدات الاستشارية في المؤسسة في النقاط التالية:

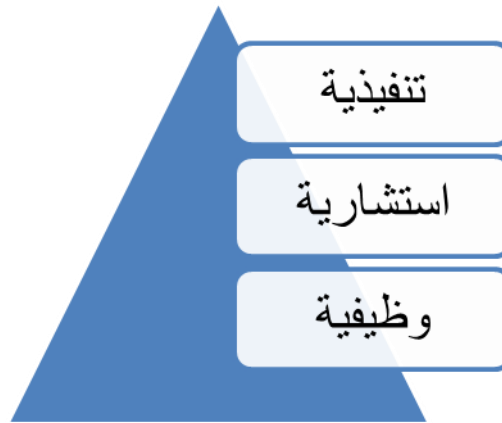
- تقديم النصيحة لتنفيذ.

- تقديم المعلومات وتحليلها واقتراح حلول.

ت- السلطة الوظيفية: ويمكن التعبير عنها باسم السلطة حسب الموقف وبمقتضى هذه السلطة وضع البرامج أو الأعمال في مجالات يشرف عليها مسيرين آخرين بحكم التخصص، ونطلق عليها أيضا السلطة المتخصصة.

والشكل التالي يوضح أنواع السلطة.

الشكل رقم (1-4): أنواع السلطة



المصدر: من اعداد الطالبات بناء على المعلومات السابقة.

¹ إيمان بوخالفة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص13.

3- نمط الرقابة: نمط الرقابة أو الاشراف الذي يسمح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرار والمشجع على الاتصال غير الرسمي في المنظمة هو الأكثر في رفع روحهم المعنوية وزيادة أدائهم.

3-1 خطوات الرقابة: هناك ثلاث خطوات أساسية في عملية الرقابة في أي مصلحة أو إدارة وهي¹:

أ- تحديد وضع المعايير: إن التحديد الواضح للأهداف وترجمتها لأهداف فرعية مشتقة من الهدف الأساسي ووضع مقاييس ومعايير لهذه الأهداف يعتبر الأساس الأول لوضع المعايير لتقييم الأداء، وتحديد المعايير يتم عند إعداد النظام أو اللوائح أو الإجراءات أو حتى خطوات سير العمل. وحيث أنه لا يمكن أن تضع الإدارة معايير متكاملة لها جميعاً، فإن الإدارة تختار بعض النقاط بهدف الملاحظة أو الرقابة، وهذه النقطة أو النقاط المختارة تسمى بالنقطة الاستراتيجية والتي تم اختيارها كنقطة أساسية للعمل الرقابي وكلما تم اختيار موقع نقطة الرقابة الاستراتيجية مبكراً كلما زاد احتمال اتخاذ الإجراءات الصحيحة الواجبة بحيث لا تؤثر الانحرافات على تحقيق الأهداف؛

ب- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: إن هذه النقاط الرقابية تصبح المحصلة لمقارنة النتائج الفعلية بهذه المعايير، ومن الواجب ملاحظة أن القياس والمقارنة يكون مفهومهما الأساسي مطابقة النتائج الفعلية مع المعايير الموضوعية، وإذا حدث فرق واضح فيجب أن تصحح الانحرافات أو تعدل المعايير أو تعدل عملية التنفيذ قبل الوقوع في الخطأ، وعادة ما يستخدم أسلوب العينة في المقارنة لأننا لا نستطيع مقارنة كل نقطة رقابة استراتيجية مع النتائج الفعلية.

ث- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: بعد إجراء المقارنة واكتشاف الانحرافات أو إمكانية حدوث انحرافات يقوم المسير بإجراء التصحيح اللازم في عملية التطبيق أو في المعايير كليهما واضعاً نصب عينيه الهدف. واتخاذ الإجراءات التصحيحية يحتاج إلى جهود في تثبيت العملية حتى تأخذ طابع الاستمرارية، وأكبر مشكلة تواجه المسيرين في الدول النامية تكمن في الاستمرارية بكل ما لهذه الكلمة من معنى، فإذا اعتمدت الإدارة أسلوباً معيناً لتنفيذ نجد أنه ينفذ لفترة معينة ثم يتوقف لأسباب غير معروفة وذلك لأن المسير لم يتابع عملية استمراريته بشكل دائم.

3-2 أصناف الرقابة: يمكن تصنيف الرقابة إلى ثلاثة أصناف²:

¹ إيمان بوخالفة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص14.

² المرجع السابق، ص15.

- أ- الرقابة الذاتية: وهي رقابة العامل على نفسه وتعتبر الوسيلة الأساسية لرقابة على الأداء وبالتالي يؤدي العامل ما طلب منه على أحسن وجه؛
- ب- الرقابة الداخلية: وهي الرقابة التي تتم داخل المؤسسات وعلى كافة المستويات الإدارية والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم؛
- ت- الرقابة الخارجية: وهي الرقابة التي تتم خارج المؤسسة وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة وتكون تبعيتها لدولة.

المبحث الثاني: دور ثقافة المسير في تنمية الروح المقاولانية لدى العاملين

تعتبر المقاولانية اليوم من أهم الحلول المقترحة للنهوض بالاقتصاديات على اختلافها واختلاف مستويات تقدمها، إذ تمثل منفذا حيويًا للمبادرة الفردية التي تمثل أساس هذه المقاولانية ومنبع الأفكار الأصلية والفريدة. ولثقافة المسير دور مهم في تنمية الروح المقاولانية لدى العاملين. ويحاول هذا المبحث فهم هذه العلاقة.

المطلب الأول: ماهية الروح المقاولانية للعاملين

إن دخول عالم الأعمال يعد خطوة مهمة جدا في حياة الفرد إذا تعلق الأمر بطرح جديد، حتى ولو توفرت جميع الموارد المادية والمالية والبشرية، إلا أنه يستحيل النجاح في عالم الأعمال إلا إذا تحلى صاحب المشروع والعاملون بالروح المقاولانية.

أولاً: المقاولانية

تعددت التعريفات الخاصة بالمقاولانية، حيث أخذت حيزاً كبيراً مقارنة بالسنوات الماضية، بعد ما كان الاهتمام منصبا فقط على المؤسسات الكبيرة باعتبارها المولد الوحيد للثروة والوظائف، لكن سرعان ما تغيرت هذه النظرة بعد زيادة الاهتمام بقطاع المقاولانية في المؤسسات الصغيرة.

1. مفاهيم حول المقاولانية:

اختلف الباحثون حول تحديد التعريف المناسب للمقاولانية منها:

- أ. تعريف المقاولانية لغة: المقاوله هي صيغة مبالغة على وزن مفاعلة تقتضي المشاركة من أطراف متعددة وأصل اشتقاقها الفعل قال يقول قولاً ومقالاً وقوله فيأمره وتقالوا، فالمقاوله معناها المفاوضة والمجادلة.¹
- ب: تعريف المقاولانية اصطلاحاً: هي الفعل الذي يقوم به المقاول والذي ينفذ في سياقات مختلفة وبأشكال متنوعة، فيمكن أن يكون عبارة عن انشاء مؤسسة جديدة بشكل قانوني، كما يمكن أن يكون عبارة عن تطوير مؤسسة قائمة بذاتها.²

¹ حاجي ذهبية، "دور أجهزة الدولة في دعم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولانية "ANADE"، مذكرة ماستر في علوم اقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسنكرة، 2020/2021، ص26.

² نفس المرجع أعلاه، ص26.

ت: تعريف المختصين للمقاوالتية

- عرف غارتر المقاولاتية على أنها عمل بسيط يتمثل في انشاء مؤسسة مع تحمل المخاطرة، ان انشاء المؤسسة يستوفي ثلاث حالات مختلفة: الانشاء، إعادة بعث المؤسسة، تفعيل المؤسسة.¹
- وحسب هاريس وبيتر تعرف على أنها نوع من السلوك يتمثل في السعي نحو الابتكار، تنظيم الآليات الاقتصادية والاجتماعية.²
- وتعرف المقاولاتية أو ريادة الأعمال بأنها: مجموعة من الأنشطة والمسايع التي تهدف الى خلق وتطوير مؤسسة، وبشكل أكثر عمومية خلق نشاط معين.³
- والمقولة حسب المشرع الجزائري هي: "عقد يتعهد بمقتضاه أحد المتعاقدين أن يصنع شيئاً أو يؤدي عملاً مقابل أجر يتعهد به المتعاقد الآخر".⁴
- كما تعرف المقاولاتية بأنها: مجموعة من المراحل المتعاقبة تبدأ من امتلاك الفرد لميول مقاولاتية الى غاية تبني السلوك المقاولاتي، ويتوسط هذه المراحل مرحلة اتخاذ قرار الدخول لمجال المقولة، وهذا الأخير تسبقه مرحلة تعرف بالتوجه المقاولاتي.⁵
- وتشمل المقاولاتية مجموع الأعمال التي يقوم من خلالها المقاول بتجنيد وتنسيق الموارد المختلفة من معلومات، موارد مالية، بشرية.....الخ؛ وذلك من أجل تجسيد فكري في شكل مشروع مهيكّل وأن يكون قادراً على التحكم في التغيير ومسايرته من خلال أنشطة مقاولاتية جديدة.⁶
- كما يمكن تعريفها بأنها: نوع من السلوك يتمثل في السعي نحو الابتكار، تنظيم وإعادة تنظيم الآليات الاقتصادية والاجتماعية من أجل استغلال موارد وحالات معينة، تحمل المخاطرة وتقبل الفشل، انه مسار يعمل على خلق شيء ما مختلف والحصول على قسيمة بتخصيص الوقت والعمل الضروري مع

¹ حاجي ذهيبية، مرجع سبق ذكره، ص26.

² نفس المرجع أعلاه ، ص26.

³ حاجي ذهيبية، مرجع سبق ذكره، ص26.

⁴ بوخضرة مريم، سولمية لمية، دابوفاس الشريف، " دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم العمل المقاوالتية وتحقيق التنمية في الجزائر"، مجلة البحوث والدراسات التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سوق أهراس، مج01، ع 04، سبتمبر2018، ص87.

⁵ نفس المرجع أعلاه ، ص87.

⁶ بوخضرة مريم، سولمية لمية، دابوفاس الشريف، مرجع سبق ذكره، ص87.

تحمل الأخطار المالية، النفسية والاجتماعية المصاحبة لذلك والحصول على نتائج في شكل رضا مالي وشخصي.¹

عموما يمكن القول أن المقاولانية هي القدرة والرغبة في انشاء عمل جديد ذو قيمة يتسم بالإبداع والمخاطرة مع تخصيص الوقت والجهد والمال من أجل تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية.

ثانيا: أهمية المقاولانية

تعد المقاولانية ظاهرة مهمة لما لها من تأثير إيجابي على عدة مجالات يمكن عدها فيما يلي:²

أ. القيام بالتغيير والتحويل الإيجابي من الخصائص المهمة التي تختص بها المقاولانية وتعد ركيزة أساسية بالنسبة لها اعتمادها على الإبداع الذي يساعدها على احداث التغيير والتحول من طلة قديمة الى حالة جديدة أكثر انسجاما وتوافقا مع البيئة، ونقل النشاط الى وضعية أحسن مما كان عليه وهو ما يعود بالنفع على المؤسسة والأفراد والمجتمع؛

ب. المقاولانية تبحث وتكتشف الفرص الثمينة وهو ما يبعث على انشاء عديد المشاريع ذات القيمة الاقتصادية ما يدفع بتنمية وتطوير الاقتصاد.

ت. كما هو معلوم فالمقاولانية تدفع بالمؤسسة الى التطوير باستمرار والقيام بالتجديد والتوسع على الدوام وهو ما يؤدي الى خلق مناصب شغل جديدة باستمرار وهذا سواء من خلال انشاء مشاريع جديدة أو استخدام طرق جديدة في الإنتاج أو انشاء أنشطة ومنتجات جديدة.

ث. تعمل المقاولانية كذلك على توفير حاجيات المستهلكين وتلبية رغباتهم بكفاءة عالية وهو ما يزيد من ولاء المستهلك للمؤسسة ويزيد من رفاهيته.

ج. قدرة المقاولانية على النمو وسرعة الانتشار جعلها تسهم في تغيير ثقافة المجتمع نحو تبني الثقافة المقاولانية واقبال أفراد المجتمع على انشاء المشاريع المقاولانية.

ح. مساهمة المقاولانية في التحجيم والحد من هجرة الأدمغة وأصحاب القدرات والأفكار من خلال اتاحة الفرصة لهم لإنشاء مؤسسات خاصة بهم وتوظيف أفكارهم بكل حرية في البيئة التي يعيشون فيها.

¹ بوخضرة مريم، سوالية لمية، دابوفاس الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 87.

² بوعافية بوبكر، "المقاولانية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتنمية المحلية دراسة حالة المؤسسات المنجزة في الغرب الجزائري"، أطروحة دكتوراه في علوم اقتصادية تخصص المقاولانية والتنمية المحلية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي اليابس-سيدي بلعباس، 2022/2021، ص ص 09، 10.

ثالثا: استراتيجيات المقاولانية

من أهم الاستراتيجيات التي تدفع منظمات الأعمال لتحقيق رغبات الزبائن والتي يجب على المقاول اتباعها لإنشاء وإنجاح مشروعه هي:¹

1. **الابداع:** يمثل القدرة على خلق قيمة جديدة وهذا ما يجعل المقاول يختلف عن المدير.
2. **الابتكار:** وهذا يعني التمكن من الوصول الى فكرة جديدة تؤثر في المؤسسات المجتمعية، فالابتكار مرتبط بالأفكار الجديدة.²
3. **المخاطرة:** هذه الميزة تميز المقاول عن غيره فهي تتضمن تحمل كل من الربح والخسارة، بغض النظر عن مخاطر المنافسة في الأسواق.
4. **التفرد:** يعبر عن التميز من حيث ادخال طرق جديدة في السلع والخدمات الجديدة التي يتم تقديمها.

رابعا: المقاول

لقد تطور تعريف المقاول بالموازاة مع التطور الاقتصادي، لذا فقد اختلفت التعاريف التي أعطيت له فمصطلح المقاول "Entrepreneur" ظهر في فرنسا خلال القرن السادس عشر وهي كلمة مشتقة من الفعل "Entreprendre" والذي معناه باشر، التزم، تعهد وبالنسبة للغة الإنجليزية فإنها تستعمل نفس الكلمة للدلالة على نفس المعنى في اللغة الفرنسية.³

وعرف القاموس العام للتجارة الذي تم نشره سنة 1723 باريس كل من المصلحين Entrepreneur و Entrepreneur بالشكل التالي:⁴

"Entreprendre": تعني تحمل مسؤولية عمل ما أو مشروع أو صناعة... الخ.

"Entrepreneur": الشخص الذي يباشر عملا أو مشروعا ما، فمثلا بدلا من أن نقول صاحب مصنع نقول مقاول صناعي.

¹ خواني ليلي، "المقاولانية وروح الابداع في المؤسسات دراسة حالة الجزائر"، المجلة المغربية للريادة والابتكار والإدارة، تلمسان، مج03، ع01، 2018، ص78.

² بوعلاق ربيعة، بو دجاجة سناء، "الثقافة المقاولانية لدى الطالب الجامعي دراسة ميدانية بدار المقاولانية بجامعة تبسة"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي-تبسة، 2021/2022، ص52.

³ الجودي محمد علي، "نحو تطوير المقاولانية من خلال التعليم المقاولاني دراسة على عينة من طلبة جامعة الجلفة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015، ص20.

⁴ نفس المرجع أعلاه، ص20.

أما في إنجلترا وفي القرنين السادس عشر والسابع عشر، فقد كان المصطلح الذي يقابل مصطلح المقاول Entrepreneur هو مصطلح Undertaker أو Adventurer، ولقد عرف "ديكشنري" كلمة Undertaker على أنه: "الشخص الذي يجاول استغلال الفرص التي تتميز بالمخاطرة".¹

ويعتبر الاقتصادي "كانتيلان" 1730 أول من وضع مفهوما للمقاول، ثم جاء بعده جملة من الباحثين من المدرسة التقليدية الفرنسية أمثال 1776 "تيرت" وبعدها 1803-1829 "ساي" و 1890 "تراد"، وكذلك كان الموضوع محل اهتمام المدرسة النمساوية وتتمثل ذلك في أعمال كل من 1921 "نويت"، 1949-1985 "ميسس" و 1934 "شومبيتر"، وكذلك أعمال كل من 1973 "كيزنر"، 1968 "باومول"، 1982 "كاسن" ويمكن تلخيص أهم تعاريفهم فيما يلي:²

- "كانتيلان" المقاول هو صاحب رأس المال الذي يتحمل المخاطر الناجمة عن اللا يقين البيئية.
- "كلياند" المقاول هو الشخص الديناميكي الذي يخوض مخاطر محسوبة.
- "نويت" المقاول هو الذي يتصرف على أساس توقعاته تقلبات السوق، ويتحمل اللا يقين في ديناميكية عمل السوق.

وهنا يتفق هؤلاء الباحثون على أن المقاول يقوم بإنشاء مؤسسة أين يعمل في ظل لا يقين البيئية بصفة عامة وتقلبات الأسواق بصفة خاصة، ويتحمل المخاطر الناجمة عن ذلك (مخاطر مالية، جسدية، عائلية، نفسية).
وكتعريف شامل يمكن القول ان المقاول هو شخص مبدع ومسير لمؤسسة صغيرة ومتوسطة يساهم بنسبة كبيرة في رأس مال المؤسسة ويقوم بدور نشيط في القرارات المتعلقة بتوجهه أو حل مشاكلها.

خامسا: الخصائص والسمات الشخصية للمقاول

حسب جوليان و مارشنسي يتميز المقاول بمجموعة من الخصائص الأساسية: يتخيل الجديد، لديه ثقة كبيرة في نفسه، التحمس لحل المشاكل ويجب التسيير، الذي يصارع الروتين ويرفض المصاعب والعقبات وهو الذي يخلق المعلومة الهامة.³

¹ الجودي محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² نفس المرجع أعلاه، ص 21.

³ حورية بالأطرش، "دراسة تحليلية للعلاقة بين الروح المقاولانية وانشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة مبتكرة في الجزائر والتنمية الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من المقاولين في الجنوب الشرقي"، أطروحة دكتوراه في علوم اقتصادية تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2015/2016، ص 87.

وهناك العديد من الخصائص الشخصية للمقاوم منها:¹

1. منشئ يأخذ بالمخاطرة، كلما كانت المخاطرة أقل يكون الفرد عامل، وكلما زادت درجتها أصبح مقاوم.
2. يبحث عن الاستقلالية.
3. يربط الموارد ويريد تحقيق الأرباح.
4. مبتكر.
5. يأخذ القرار.

حسب بلانت خصائص المقاوم تعتمد على ثلاثة أبعاد: الشخصية، الدافع وكفاءات المقاوم. وركزت دراسات كثيرة على دراسة شخصية المقاوم واستخلصت خصائص المقاومين ومنها الحاجة للإنجاز، الميل للمخاطرة، تفاؤل بالمقابلة، الابتكار، مسيطر، ويمكن إضافة ما يلي من خلال الجدول التالي:²

جدول رقم (1-1): خصائص ومميزات المقاوم

الشرح	الخصائص
الاعتقاد (الايمان) بقدراته الخاصة، مستقل، متفائل.	الثقة بالنفس
متصلب الرأي.	إرادة التصميم.
الانشغال بالنجاح، حركي طاقوي (حيوي)، الأخذ بالمبادرة.	التركيز على الأعمال لإتمامها وعلى النتائج.
أخذ المبادرة المحسوبة، يحب التحدي.	يتقبل المخاطرة.
مخاطب جيد، يتواصل مع الآخرين، حريص مع الاقتراحات والانتقادات، يهتم بالعاملين، يركز على تطوير العاملين.	مؤهل للقيادة.
مبتكر، مبدع، مرن ومنفتح الذهن، بارع، يتألق بسرعة وبسهولة.	الأصالة.
حكيم ومتبصر، لديه رؤية مستقبلية، حدسي، بديهي.	يتوجه نحو المستقبل.

Source : Siagh Ahmed Ramzi, 2002, p58.

يمثل هذا الجدول خصائص ومميزات المقاوم حسب سياغ أحمد رمزي، سنة 2002.

¹ حورية الأطرش، مرجع سبق ذكره، ص 87.

² حورية الأطرش، مرجع سبق ذكره، ص 87.

- حيث يذكر فيه أهم الخصائص التي يتصف بها المقاول وأهم المميزات التي تتميز بها شخصية المقاول.
- وحسب Dalft فإن سمات المقاول تفوق 40 سمة عند العلماء المختصين، ولقد لخصها فيما يلي:¹
- **التحكم الذاتي:** تتطلب أن يكون لديه إيمان بالمستقبل والتحكم بالعوامل الخارجية المؤثرة فيه.
 - **مستوى مرتفع من الطاقة:** الإصرار على العمل لساعات طويلة، يتطلب مستوى عال من الطاقة.
 - **الحاجة للإنجاز:** لديه الدافعية لإشباع الحاجة للإنجاز بدرجة عالية لأنه بارع ومتفوق ويختار الظروف التي توفر له النجاح ويتحدى لتحقيق أهدافه بدرجة عالية من الرضا.
 - **تحمل الغموض:** يتحمل عدم التأكد والمخاطرة لان عالم الأعمال يتميز بالمخاطرة والغموض.
 - **الوعي بمرور الوقت:** هو شخص غير صبور يتمتع بالإحساس بالاستعجال وينتهاز اللحظة من الوقت.
 - **الثقة بالنفس:** لديه ثقة بنفسه والحماسة للإنجاز.

سادسا: الروح المقاولانية

- ازداد اهتمام الباحثين بدراسة الروح المقاولانية نظرا لأهميتها الكبيرة في تدعيم وتشجيع المقاولانية، كون أن المصطلح مازال محل البحث لم يتم التوصل الى اتفاق حول إيجاد تعريف موحد وشامل للروح المقاولانية.
- فقد عرفت من طرف ليجر وجرنيو "C. leger-jarniou" انطلاقا من توضيح الفرق بين مصطلح الروح المقاولانية "l'esprit d'entreprendre" وروح المؤسسة "l'esprit d'entreprise" بأنه لا يجب الخلط بين المصطلحين حيث أن روح المؤسسة تتمثل في مجموع المواقف الإيجابية تجاه المؤسسة والمقاول، أما الروح المقاولانية فهي تنفيذ التصور الذي يعتبر عملية التعرف على الفرص وجمع الموارد الكافية ذات الطبيعة المختلفة من أجل تحويلها الى مؤسسات، بل يجب أن ينظر الى هذه العملية كنتيجة ممكنة التحقق للروح المقاولانية وليس كمفهوم لها.²
 - حيث ترتبط الروح المقاولانية بالدرجة الأولى بأخذ المبادرة والعمل أو الانتقال للتطبيق، فالأفراد الذين يتمتعون بروح المقاولانية يمتلكون العزيمة على تجريب أشياء جديدة، أو على انجاز الأعمال بطريقة مختلفة وذلك بسبب بسيط يكمن في وجود إمكانية للتغيير.³

¹ حورية بالأطرش، مرجع سبق ذكره، ص88.

² محمد العيد عفرون ومزني إبراهيم، "أثر الروح المقاولانية لدى خريجي الجامعات في انشائهم لمؤسساتهم الخاصة دراسة حالة طلبة قسم العلوم المالية والمحاسبية"، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد- أولحاج البويرة، 2018/2019، ص52.

³ محمد العيد عفرون ومزني إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص52.

- وحسب مجموعة المختصين في الاتحاد الأوروبي المكلفين بتدريس المقاولة يرون بأنه لا يجب أن تنحصر الروح المقاولة فقط في انشاء المؤسسات، بل يجب النظر إليها كموقف عام يمكن استعماله بفائدة من طرف كل فرد في حياته اليومية وهي كل النشاطات المهنية، لأن الروح المقاولة تتعلق قبل كل شيء بالمبادرة والعمل.¹
- وتتمثل الروح المقاولة في مجموعة من القيم التي يتجلى بها فرد ما كمبادرة، الأخذ بالأخطار، الابداع وكل ما يتعلق بتحقيق الأهداف، بالإضافة الى المسؤولية والرغبة في التغيير، حيث يعد السلوك المقاولة أو الفعل المقاولة نتيجة للروح المقاولة للفرد، لإنشاء مؤسسة تتطلب شخص له رد فعل إيجابي اتجاه الأخطار وقبولها لها، وتوجه نحو الفرص وكذلك قدرات على المبادرة على حل المشاكل، فروح المقاولة هي عملية التعرف على الفرص وجمع الموارد الكافية ذات الطبيعة المختلفة من أجل تحويلها الى مؤسسات، حيث ترتبط الروح المقاولة بالدرجة الأولى بأخذ المبادرة والعمل والانتقال للتطبيق، فالأفراد الذين يتمتعون بروح المقاولة يمتلكون العزيمة على تجريب بأشياء جديدة، أو على انجاز الأعمال بطريقة مختلفة.²
- ومنه نستنتج أن الروح المقاولة هي كل الأفعال والسلوكيات التي يقوم بها المقاول لإنشاء مؤسسة جديدة أو تطوير مؤسسة موجودة من قبل ويعتمد ذلك على جهد مادي وذهني. وكل هذا لا يتعلق فقط بابتكار وابداع مؤسسة جديدة بل يمكن أن يكون ابتكار طريقة أو نمط جديد لإدارة مؤسسة وذلك يتوقف على المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.
- والروح المقاولة هي مجموعة من المؤهلات والقدرات التي تميز الشخصية المقاولة، وتعكس سلوك وتصرف الشخصية المقاولة، حيث لم يتفق الباحثين على حصرها، ولكن أمكننا أن نستشف منها ما يلي:³
- اكتشاف الفرص والعمل على اقتناصها؛
- خلق القيمة: حيث تعكس هذه القدرة إمكانيات المقاولة الإبداعية في إيجاد توليفات جديدة للإمكانيات المتاحة وفي ظروف معينة لإنتاج سلع أو خدمات جديدة، أو ادخال طرق عمل جديدة، إيجاد مصادر تمويل وتمويل جديدة؛
- إيجاد الأفكار الجديدة الخلاقة التي تسمح برفع التحدي؛

¹ محمد العيد عفرون ومزيقي إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص52.

² بن الشيخ بوبكر الصديق، "محددات التوجه المقاولة للطلبة الجامعيين دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة سكيكدة"، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، ع8، 2013، ص282.

³ نفس المرجع أعلاه والصفحة.

- اتخاذ القرارات الصائبة؛

- يتحمل المخاطر ولا يخشى الفشل.

المطلب الثاني: مقومات الروح المقاولانية للعاملين

إن الحديث عن الروح المقاولانية للعاملين يميل الى الحديث عن المقومات الدافعة والمكونة لهذه الروح، والتي تتعلق بمجموعة من المقومات الشخصية الخاصة بالفرد نفسه كي يصبح مقاولا من جهة، وبمجموعة من المقومات البيئية المحيطة بالفرد من جهة أخرى.

أولا: المقومات الشخصية

هناك مجموعة من العناصر الشخصية المتواجدة في ذهنية الفرد تعد كركيزة أساسية للفرد كي يمتلك الروح مقاولانية، وهذه المقومات متمثلة في سمات الفرد ذاته وهي: السمات الذاتية، والسمات السلوكية، السمات الإدارية.¹

ثانيا: المقومات البيئية

تتعدد المقومات البيئية التي لها علاقة بالروح المقاولانية وتتنوع بشكل يتناسب مع تعدد مكونات البيئة نفسها، فكلما كانت فعالة كلما زادت الروح المقاولانية لدى الأفراد الذين لم ينشؤوا مؤسستهم، حيث تمثلت هذه المقومات في:

1. المحيط الاجتماعي: يعتبر المحيط الاجتماعي عنصرا مهما في الدفع نحو انشاء المؤسسة نظرا لتركيبته المعقدة، وأهم ما يؤثر في الفرد من المحيط الاجتماعي ما يلي:²

أ. الأسرة: تعمل الأسرة على تنمية القدرات المقاولانية لأبنائها ودفعهم لتبني انشاء المؤسسات كمستقبل مهني خاصة إذا كان هؤلاء الآباء يستهلكون مشاريع خاصة عن طريق تشجيع الأطفال منذ الصغر على بعض النشاطات وتحمل بعض المسؤوليات البسيطة. ولقد أثبتت بعض الدراسات الإحصائية الرابطة بين النسبة في المقاولانية ووجود مقاولين سابقين في العائلة أو على الأقل في المحيط القريب من العائلة.

ب. الدين: يدعو الدين الإسلامي الحنيف الى العمل واتقانه وكذا الاعتماد على النفس في الحصول على القوت، ويعتبر الدين من بين المؤسسات الاجتماعية التي يستمد منها الفرد الكثير من القيم والمعايير، فقيم العمل

¹ بن شهرة محجوبة، "مقومات تطوير الروح المقاولانية لدى طلبة جامعة المسيلة دراسة ميدانية على عينة من طلبة قسم علوم التسيير"، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، 2016/2017، ص32.

² المرجع السابق، ص 32، 33.

وأتقانه وكذا الاعتماد على النفس في الحصول على القوت، والتفريق بين الحلال والحرام، وعليه يشكل الدين أحد مقومات الروح المقاولانية لدى الفرد.

2- الجهات الداعمة: نظرا لأن الروح المقاولانية لدى الفرد تنشأ من المحيط الذي يؤثر فيه ممثلا في المؤسسات العامة والخاصة، وهيئات الدعم والمرافقة وقد رأينا الدور الذي تلعبه هذه الجهات في دفع الفرد نحو المقاولانية، فكلما كانت فعالة كلما زادت من الروح المقاولانية لدى الأفراد الذين لم ينشؤا مؤسسات بعد.¹

3- مراكز البحث والتطوير: يعتبر التعليم بصفة عامة والجامعي بصفة خاصة محورا أساسيا لتطوير مهارات المقاولانية، اذ يجب أن تركز المناهج الدراسية على تشجيع الاستقلالية والمثابرة، الثقة بالنفس وغيرها من المهارات المقاولانية الأخرى، كما أن للجامعة دورها في بناء المعرفة الخاصة بالمقاولانية وتدریس المفاهيم العلمية التي تبني عليها، فمن خلال إدماج الجانب البيداغوجي في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بالمقاولانية، سواء على مستوى التدريس أو بتنظيم الملتقيات والندوات التي تثري هذه المواضيع، كلها تؤدي الى زيادة الروح المقاولانية لدى الطلبة.²

وبهذا تمثل الجامعات أحد الأطراف الرئيسية في بيئة منظومة الأعمال ويقع عليها مسؤولية أداء عدد من المهام النوعية منها ما يلي:³

- توفير رأس المال البشري الموجه للعمل الحر والرغبة في المخاطرة والمبادأة.
 - التدريب على توليد الأفكار الإبداعية والابتكارية القابلة لتحويلها الى منتجات اقتصادية.
 - التدريب على تأسيس وإدارة المشاريع المقاولانية الصغيرة.
 - الارشاد والتوجيه وتقديم الدعم الفني والمهني في التنظيم والإدارة والتسويق.
 - اجراء البحوث العلمية والدراسات التطبيقية وتقديم الاستشارات وخدمات الارشاد والتوجيه.
- كما يكمن دور الملتقيات والحلقات الدراسية في توجيه وارشاد المبادرين وتنمية مهارات التفكير لديهم حتى يتمكنوا من تحويل أفكارهم ومبادراتهم الى مشروعات متحققة فعلا، وتشمل هذه المهارات:⁴
- مهارة جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتوظيفها.
 - المقارنة بين الأفكار والحوادث والمعطيات.

¹ بن شهرة محجوبة، "مرجع سبق ذكره، ص33.

² بن شهرة محجوبة، مرجع سابق، ص 33.

³ المرجع السابق، ص 34.

⁴ بن شهرة محجوبة، مرجع سبق ذكره، ص34.

- مهارة استخلاص النتائج والمؤشرات.
- مهارة صياغة الأفكار والابتكارات.
- مهارة التنبؤ والتوقيع والاستشراف.
- مهارة تطوير بدائل وحلول لمشكلات محددة.
- مهارة الاستفادة من المعلومات الجديدة.

4- حاضنات الأعمال الجامعية: تم انشاء حاضنات الأعمال المرتبطة بالجامعة أو ما يسمى بحاضنات الأعمال

الجامعية قصد خلق دور جديد وحساس لها يساهم في التنمية الاقتصادية، فعلاوة عن الأدوار التقليدية للجامعة (التعليم العالي، البحث...) فقد تقوم الجامعة بتوفير فرص استثمارية وتشغيل مخرجاتها النهائية وعلى رأسها البحث العلمي عن طريق هذا النوع من الحاضنات.¹

كما يعتبر الهدف من النوع من الحاضنات هو تبني المبدعين والمبتكرين وتحويل أفكارهم ومشاريعهم من مجرد نموذج مخبري الى الإنتاج والاستثمار، من خلال توفير الخدمات والدعم والمساعدة العملية للمبتكرين في سبيل الحصول على المنتج الذي يخلق قيمة مضافة في اقتصاد السوق، وذلك من خلال:²

- احتضان الأفكار المبدعة والمتميزة للطلبة والطالبات.
- تزايد فرص عمل للطلبة والطالبات.
- المساهمة في توفير الفرص للتطوير الذاتي.
- المساهمة في صنع المجتمع المعرفي المعلوماتي.

المطلب الثالث: تنمية الروح المقاولانية للعاملين من خلال ثقافة المسير

تلعب ثقافة المسير دورا محوريا في تنمية الروح المقاولانية من خلال شخصية المسير وبيئته، بما أن ثقافة المسير تتمثل في القيم والمعتقدات والاتجاهات والمعايير التي تحكم وتوجه السلوك القيادي للمسير في تعامله مع العاملين بالمؤسسة بحيث يقدمهم بها ويؤثر عليهم من خلال اتباعهم لهذه الثقافة وبما أن الروح المقاولانية تتمثل في مجموعة من القيم التي يتحلى بها فرد ما كالمبادرة، الأخذ بالأخطار، الابداع، الابتكار والتميز.

وعليه نستنتج أن نفس الصفات التي يمتلكها المسير والتي يمتاز بها تنطبق على الروح المقاولانية لدى المقاول أو تتجسد فيه. وبشكل أوضح يمكن القول أن كل من المسير والمقاول، يمتلكون قوة الإرادة على التنفيذ بعد الفهم

¹ بن شهرة محجوبة، "مرجع سبق ذكره، ص 34.

² المرجع السابق، ص 34، 35.

والقناعة، الثقة بالنفس على أساس تحقيق النجاح وكذلك العمل تحت ضغط الوقت، المبادرة وتحمل الفشل وتعزيز الابتكار والتغيير، اكتشاف الفرص واقتناصها، روح التحدي، اتخاذ القرارات الصائبة.

والمقاول أساسا يرتبط بعنصر المخاطرة، ويعمل على إدارة وتنظيم المؤسسة داخليا وخارجيا ويحل المشاكل ويحب التسيير، ويخلق معلومة هامة، ولديه الرؤيا المستقبلية، والتضحية والمثابرة، ويمتلك المهارات (التقنية، التفاعلية، الإنسانية، الفكرية، التحليلية). ويمكن تسمية المقاول بالمسير.

أما المسير فلديه "الرغبة في اتقان العمل وتحسينه، القدرة على التنفيذ في الوقت المناسب، الطموح، قوة الاقتناع، الأفق الواسع، الرؤيا المستقبلية، يملك المهارات (التسييرية، الاتصالية، الاستراتيجية، القيم والمعتقدات). والجدول التالي يبرز الصفات المشتركة بين المسير والمقاول.

الجدول رقم (1-2): الصفات المشتركة بين المسير والمقاول

الابداع	يعمل المسير والمقاول على إيجاد أفكار جديدة وتطبيقها.
الابتكار	يقوم كل من المسير والمقاول بتسويق الأفكار الجديدة ونجاحها.
التجديد	رفع من مستوى القيمة الجمالية والاستخدامية للفكرة أو للشيء أكثر مما كان عليه من أجل مساهمة الحاضر.
المنافسة	يسعى المسير والمقاول للإبداع والابتكار والتجديد المدفوع بالمنافسة لتحقيق الأهداف.
التغيير	أن يكون المسير والمقاول يتقبلون التغيير والتعامل مع أي تغيير يحدث في بيئة العمل.
المبادرة والمخاطرة	يعتمد كل من المسير والمقاول على المبادرة والمخاطرة في اتخاذ القرارات.

المصدر: من إعداد الطالبات

الوثيقة التي بين أيدينا هي عبارة عن جدول يوضح الصفات المشتركة بين المسير والمقاول والتي تمثلت في الابداع، الابتكار، التجديد، المنافسة، التغيير وكذلك المبادرة والمخاطرة.

ويمكن القول كذلك أن ثقافة المسير تلعب دورا هاما في تنمية الروح المقاولاتية لدى العاملين وتشجعهم لتحقيق أهداف النمو للمؤسسة، حيث يقترح العديد من الاقتصاديين ومنظري الفكر المقاولاتي أن تمر عملية خلق الثروة عبر تطوير الروح المقاولاتية عموما ولدى العاملين، والتي تفضل المبادرة الذاتية في إعطاء الأولوية لتنمية العديد من القيم المقاولاتية.

والروح المقاولاتية هي مجمل المهارات والمعلومات المكتسبة من فرد أو مجموعة الأفراد ومحاولة استغلالها وذلك بتطبيقها في الاستثمار في رؤوس الأموال بإيجاد أفكار مبتكرة، وهي تتضمن التصرفات، التحفيز، ردود أفعال المقاولين بالإضافة الى التخطيط، اتخاذ القرارات، التنظيم والرقابة، وترسخ هذه الثقافة لدى العاملين من خلال

ثلاث فضاءات مهمة هي العائلة، المدرسة، والمؤسسة، كما تعتبر مجموعة من المعتقدات الخفية والظاهرة من الطقوس والشعائر والرموز التي يعتنقها المشاركون، والتي يكون لها دور أساسي في كيفية ممارسة تلك الشعائر والطقوس واللغة والروتين والمنافسة ودرجة قبول العاملين لقائدهم ومديروهم ودرجة مشاركتهم مع قيم المنظمة. وتعتبر ثقافة المسير محورا أساسيا في تنمية الروح المقاولالية لدى العاملين وتطوير المهارات والسمات العامة لها، لذلك لابد من استثمار دور ثقافة المسير في تنمية الروح المقاولالية للعاملين من أجل اكتشاف قدرات ومميزات العاملين والأشخاص القادرين على القيام بالعملية المقاولالية. والروح المقاولالية هي الميزة التي تجعل الأفراد أو العاملين أكثر ارتباطا بالمبادرة والنشاط، فالأفراد الذين يملكون الروح المقاولالية لهم إرادة تجريب أشياء جديدة لم تكن سابقا، والقيام بأشياء بطريقة تختلف عما هو مألوف بفضل تميزهم بقدراتهم وامكانياتهم للتغيير، وليس بالضرورة أن يكون للعاملين رغبة في انشاء مؤسسة، أو تكوين مسار مهني مقاولالي، لأن هدفهم يسعى لتطوير قدرات خاصة للتمشي والتكيف مع التغيير، وهناك من يرى أن الروح المقاولالية تتجسد في تحديد الفرص وجمع الموارد اللازمة والمختلفة من أجل تحويلها الى مشروع مقاولالي.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول ثقافة المسير والروح المقاولانية للعاملين

سيتم في هذا المبحث جمع بعض الدراسات السابقة بخصوص العلاقة بين ثقافة المسير وكذلك الروح المقاولانية لدى العاملين للمقارنة بينها وبين الدراسة الحالية في الأخير.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

من خلال الاطلاع على مجموعة من الدراسات والأبحاث العلمية التي تناولت موضوع ثقافة المسير والروح المقاولانية، سوف يتم عرض أهمها كالتالي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالروح المقاولانية

1) دراسة أغونغ ذو الفقري ويوسف إسكندر بعنوان: تأثير روح المبادرة والقيم الريادية تجاه سلوك ريادة الأعمال وانعكاساتها على استقلالية العمل - دراسة حالة صناعة تجهيز مصائد الأسماك في سوكابومي، جامعة نوسا بوترا - اندونيسيا، 2022.

هدفت هذه الدراسة الى فحص تأثير روح المبادرة وأهمية ريادة الأعمال لتحقيق استقلالية الشركة. حيث تم استخدام المسح المجهرى الالكتروني (SEM) لتحليل البيانات نموذج (المعادلة الهيكلية). وتم الوصول الى أن روح المبادرة لها تأثير إيجابي وكبير على استقلالية الشركة مثلها مثل الأفكار والسلوك الريادي. ووفقا لهذه النتائج فان التنشئة الاجتماعية ضرورية لأي مبادرة تهدف الى تعزيز استقلالية أعمال معالجة المأكولات البحرية في سوكابومي ريجنسي.

2) دراسة ايراج حاشي ويسنيك كراسنيكي بعنوان: ريادة الأعمال ونمو المشاريع الصغيرة والمتوسطة - أدلة من الاقتصادات الانتقالية المتقدمة والمتباطئة، المجلة الدولية لسلوك وأبحاث ريادة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة تشافورد شاير، 2010.

هدفت هذه الدراسة الى دراسة تأثير القدرة التكنولوجية للشركات وخصائص الشركة والبيئة الأخرى على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs) في ستة بلدان تمر بمرحلة انتقالية في مراحل مختلفة من التحول. حيث تم مقارنة ثلاث دول متقدمة من أوروبا الشرقية (بولندا والمجر وجمهورية التشيك) مع ثلاث دول متخلفة في جنوب شرق أوروبا (ألبانيا ومنتونيا وصربيا والجيل الأسود). باقتراح إطار نظري على أساس ثلاث مجموعات من العوامل التي تؤثر على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة (السمات المبتكرة والتجارية للشركة، خصائص الشركة، وتلك المتعلقة ببيئة مؤسسات الأعمال)، بعد ذلك تم استخدام مسح بيئة الأعمال وأداء المؤسسات (BEEPS)

الذي أجراه البنك الدولي البنك الأوروبي للإنشاء والتعمير في عامي 2002 و2005 لاختبار عدد من الفرضيات المتعلقة بمحددات نمو المشاريع الصغيرة. وقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- هناك أوجه تشابه واختلاف بين مجموعتي البلدان يظهر كلاهما اتجاهات متشابهة فيما يتعلق بعملية النمو كلاهما يتأثر بشكل إيجابي بأنشطة ريادة الأعمال، لكن الحواجز المؤسسية التي تؤثر على المجموعتين مختلفة الى حد ما؛

- ووجد أيضا أنه على الرغم من الأهمية المتزايدة للشركات الصغيرة والمتوسطة في جميع الاقتصاديات التي تمر بمرحلة انتقالية، فإنها لا تزال تواجه العديد من الحواجز المؤسسية التي منعتها من تقديم مساهمة أكبر.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بثقافة المسير

(1) دراسة زينة أرايش وآخرون بعنوان: الثقافة التنظيمية للتوجيه الريادي وأداء الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة، "دليل من الاقتصاد الناشئ" الاستدامة 14 في العلوم الاقتصادية والاحصائية، جامعة ساليرنو - إيطاليا، 2022.

هدفت هذه الدراسة الى الفحص التجريبي للدور الوسيط للثقافة التنظيمية في التوجه الريادي EO وعلاقات أداء الأعمال في التصنيع الجزائري SMES. وتم جمع عينة من 180 من أصحاب/ مديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة للجزائريين لعام، باستخدام استبيانات منظمة. وساهمت هذه الدراسة في تقييم الدور الوسيط للثقافة التنظيمية باستخدام تأثير التفاعل في نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM. لقد دعمت النتائج العلاقة المفترضة المباشرة والوسيط، ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- التوجه الريادي له تأثير متوسط على أداء الأعمال، بالإضافة الى ذلك يشرح توجيه ريادة الأعمال والثقافة التنظيمية معا 50,2% من الفروق لبناء أداء الأعمال، من ناحية أخرى تم تفسير 38,9% من الفروق من خلال التوجه الريادي لبناء الثقافة التنظيمية.

(2) دراسة شادري بلال أحمد خان ورياض أحمد بعنوان: الثقافة التنظيمية والتوجه الريادي الدور الوسيط للقيادة الريادية، مراجعة الأعمال والاقتصاد، مجلد 11، رقم 04، 2019، ص 149.

هدفت هذه الدراسة الى التحقيق في الدور الوسيط للقيادة الريادية بين أنواع مختلفة من الثقافات التنظيمية والتوجه الريادي، تم جمع 181 ردا عبر الأنترنت من الصناعات الصغيرة والمتوسطة بمساعدة غرفة التجارة وتم تحليلها باستخدام partial least square.PLS. كشفت النتيجة أن ثقافة التشبع (تركز في الابتكارات

والتحسينات)، وثقافة العشيرة (تعاونات ودية بين أفراد العائلة ويمكن تطويرها بإعطاء الموظفين فرصة للتعبير عن رأيهم والابتكار) أثرت بشكل كبير على التوجه الريادي فقط إذا كان أسلوب القيادة الريادية يعمل كوسيط يظهر تطوير الحلول المبتكرة والإرشاد الذي يعتمد بشكل كبير على أسلوب القيادة الريادية، ومع ذلك فإن العلاقة بين ثقافة السوق والتوجه الريادي أصبحت غير مهمة مع وساطة القيادة الريادية التي أظهرت نقصاً في التركيز الخارجي على السوق. وظل دور أسلوب القيادة الريادية مهماً في الثقافة الهرمية لتعزيز التوجه الريادي مما يشير إلى زيادة التركيز والرقابة الداخلية.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة العربية

تم اختيار بعض الدراسات التي تخدم وتناسب مع موضوعنا والتي كانت كالاتي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بثقافة المسير

فيما يلي بعض الدراسات التي سبق التطرق لها بخصوص ثقافة المسير

1) دراسة إيمان بوخالفة وآخرون بعنوان: أثر ثقافة المسير على أداء العاملين- دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، تقرت، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي، 2021-2022.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ثقافة المسير على أداء العاملين، في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الغاز والكهرباء تقرت، تم ذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، والاستبيان حيث تم توزيعه على 117 عامل، ولتحليل واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss. وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- وجود علاقة قوية بين ثقافة المسير وأداء العاملين أي أن ثقافة المسير تساهم بشكل كبير في أداء العاملين داخل المؤسسة؛

- أن المؤسسة لديها ثقافة مسيرين بمستوى متوسط؛

- أن المؤسسة تمتلك مستوى متوسط من أداء العاملين.

2) دراسة بن جيمة عمر بعنوان: ثقافة المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، 2014-2015.

هدفت هذه الدراسة الى ابراز أهمية القيم الثقافية وتأثيرها على عملية تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة بشار، قام الباحث في هذه الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المعاينة وأداة الاستبيان لجمع المعلومات حيث تم توزيع 350 استمارة على المؤسسات النشطة بولاية بشار وتم قبول 176 استمارة، ولتحليل واختبار فرضيات الدراسة استخدمت هذه الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss مع الاستعانة ببرنامج Excel.

وقد توصلت هذه الدراسة الى العديد من النتائج أهمها:

- لا تؤثر المتغيرات المتمثلة في: المعتقدات، الأخلاق والعادات والتقاليد على أجداء مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة بشار؛

- تؤثر بعض المتغيرات المستقلة المكونة للثقافة السائدة في منطقة بشار على مستوى التحسن وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي الأجر والمعرفة العلمية.

(3) دراسة قريفة أسماء بعنوان: دور ثقافة المسير في بناء سلوك ابداعي للعامل، مذكرة ماستر في علوم الاجتماع والديموغرافيا، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة، 2012-2013.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مساهمة ثقافة المسير في بناء سلوك ابداعي للعاملين في مصنع كوندور وبرج بوغريج، حيث تم استخدام المنهج الوصفي وأداة الاستمارة للحصول على المعلومات من ميدان الدراسة، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من 94 عامل في المؤسسة، والمعالجة الإحصائية للبيانات واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لاستخراج التكرارات والنسب المئوية. وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- أن أسلوب الاتصال الذي يعتمد عليه المسير دور في بناء سلوك ابداعي للعامل.
- أن لنمط السلطة المتبع في ثقافة المسير دور في بناء سلوك ابداعي للعامل.
- أن لنمط الرقابة المتبع في ثقافة المسير دور في بناء سلوك ابداعي للعامل.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالروح المقاولاتية

من خلال الاطلاع على دراسات سابقة للروح المقاولاتية تم التطرق الى:

1) دراسة حورية بالأطرش بعنوان: دراسة تحليلية للعلاقة بين الروح المقاوماتية وانشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة مبتكرة في الجزائر والتنمية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2015-2016.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى مساهمة الروح المقاوماتية في تشجيع توجه المقاوم الجزائري نحو انشاء مؤسسات مبتكرة ودور المؤسسات الناتجة حسب درجة الابتكار في تحقيق التنمية الاقتصادية، في الجنوب الشرقي، حيث تم استخدام أداة الاستبيان للحصول على المعلومات من ميدان الدراسة، والمعالجة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

وقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- أن أغلب هذه المؤسسات تنشط في قطاع التجارة والنقل والخدمات وهو ما انعكس على مساهمتها في التنمية الاقتصادية تعد نسبة معدومة؛
- أن المستثمرين في الجزائر يتوجهون لإنشاء مؤسسات كلاسيكية؛
- أن المقاومات الناتجة حسب درجة الابتكار لا تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية أما بخصوص عملية التمويل فالمقاومون يعتمدون على المصادر الذاتية لإنشاء مؤسساتهم.

2) دراسة الجودي محمد علي بعنوان نحو تطوير المقاوماتية من خلال التعليم المقاوماتي، أطروحة دكتوراه في علوم العلوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2014-2015.

هدفت هذه الدراسة الى تبيان أهمية التعليم المقاوماتي في تعزيز روح المقاوماتية لطلبة الجامعات على طلبة جامعة الجلفة، حيث تم استخدام الاعتماد في ذلك على نموذج افتراضي تم بناؤه بعد مراجعة وتحليل الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع، وللمعالجة الإحصائية للبيانات واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود روح مقاوماتية لدى الطلبة؛

- وجود علاقة بين التعليم المقاولاني الحالي وروح المقاولانية لدى الطلبة لكن ليست بالعلاقة القوية ما يفسر ضرورة وجوب تعديلات في برنامج التعليم المقاولاني.

المطلب الثالث: موقع ومميزات الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة

من أهم الأجزاء التي يمر بها تكوين البحث جزء الدراسات السابقة حيث لا يمكن للبحث أن يكتمل أو يتم من دونه لأنه يكون عبارة عن مجموعة من الأبحاث السابقة والقديمة التي تناولت نفس هذا الموضوع، وهنا سوف يتم التطرق الى مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السالفة.

أولاً: الاستفادة من الدراسات السابقة

وهذا كالتالي:

- المساعدة على تحديد مشكلة الدراسة.
- الاستعانة بالمعلومات والبيانات لحل المشكلة.
- سهولة التعامل مع الدراسة الحالية.
- الإضافة العلمية للدراسة.
- الاستفادة من الأسئلة المطروحة.
- توفير الوقت وعدم هدره في الدراسات غير المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية.

ثانياً: مميزات الدراسة الحالية على الدراسات السابقة

ويمكن ابرازها كالتالي:

- توافقت الدراسة الحالية ودراسة إيمان بوخالفه في أحد المتغيرات وهو ثقافة المسير.
- توافقت أغلب الدراسات في استخدام المنهج الوصفي وبرنامج المعالجة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.
- تميزت الدراسة الحالية بالجمع بين ثقافة المسير والروح المقاولانية للعاملين.
- تتوافق الدراسة الحالية وأغلب الدراسات السابقة في أداة جمع البيانات والمتمثلة في الاستبيان.
- تختلف الدراسة الحالية على الدراسات السابقة خاصة الأجنبية بحكم أن هذه الدراسة ركزت على مساهمة ثقافة المسير في تنمية الروح المقاولانية لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة وبالضبط بعض المؤسسات الصحية في ولاية الوادي.

خلاصة الفصل الأول:

نظرا للأهمية التي تحظى بها الثقافة ودورها الحيوي في تشكيل وتكوين شخصية الفرد وقيمه ودوافعه واتجاهاته، وفي هذا الصدد تم التعرف على ثقافة المسير التي تمثلت في القيم والمعتقدات التي توجه السلوك القيادي للمسير في تعامله مع العاملين بالمؤسسة بمعنى آخر الطريقة والتصرفات التي يتعامل بها المسير مع عماله ويأثر عليهم بها. وكذا الروح المقاولانية التي تمثلت في مجموع المؤهلات والقدرات التي يتميز بها المقاول كالمبادرة والمخاطرة. وعليه ومن خلال هذا الفصل تم التوصل الى الجمع بين الاثنين ثقافة المسير والروح المقاولانية. حيث تم التوصل الى أن هناك تطابق بين الصفات التي يمتلكها كل من المسير والمقاول ومنه سيأثر ذلك في الروح المقاولانية.

الفصل الثاني
ثقافة المسير والروح المقاوم لآتية للعالمين
في مجموعة من المؤسسات الصحية الصغيرة بولاية الوادي

تمهيد:

إن ديناميكية إنشاء ونمو المؤسسات الصغيرة في أي بلد هي من أهم مؤشرات المقاولانية، إذ أنها انعكاس لمدى نمو الروح المقاولانية لدى الأفراد وانتشار الثقافة في المجتمع، إضافة لتوافر البيئة الموفرة للفرص والداعمة لاستغلالها، فحجم هذا النوع من المؤسسات وخصائصها تجعلها قادرة على التأقلم مع مختلف البيئات، وتمكنها من التعايش مع المؤسسات الكبيرة وتبنى معها علاقات تعاقدية في شكل مناولة أو مقاوله من الباطن مثلما هو حاصل في الدول المتطورة؛

وللتعمق أكثر في هذا الموضوع سيتم تقسيم هذا الفصل والمتضمن ثقافة المسير والروح المقاولانية للعاملين بمجموعة من المؤسسات الصحية الصغيرة بولاية الوادي إلى المباحث التالية:

-المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة؛

-المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية؛

-المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة

تم التطرق في هذا المبحث الى التعرف على المؤسسات الصحية مخبر المرجان، مصحة الأمان، مصحة نور ومصحة أم الهناء والمتواجدة جميعها في ولاية الوادي- الجزائر بذكر نبذة تاريخية صغيرة على كل مؤسسة.

المطلب الأول: نبذة عن المؤسسات محل الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب الى المعلومات التعريفية بالمؤسسات الصحية الصغيرة محل الدراسة¹.

1/ مخبر المرجان

تأسس مخبر المرجان للتحاليل الطبية والميكروبيولوجية في 2017/02/04، بإشراف الدكتورة أسماء خليف حرم حمروني المتواجد ب سيدي عبد الله- الوادي ولاية الوادي مفترق الطرق تقرت. يمتلك هذا المخبر طاقم طبي وتقني ذو خبرة وكفاءة عالية والمكون من مدير (طبيبة) ومخبريين، صيدليين، أعوان استقبال الذي بلغ عددهم 20 عامل.

يملك أجهزة طبية حديثة ومتطورة وكذلك طاقم طبي وتقني ذو خبرة وكفاءة عالية.

يوفر بعض الميزات:

*أخذ العينات من المنزل للمرضى والعجزة.

*استلام النتائج عبر الأنترنت والرسائل النصية القصيرة SMS.

يهدف مخبر المرجان الى:

*إيجاد الفنيين المتخصصين في مجال الطب المعمل والمخبري.

*تحريك كوادر مؤهلة من الناحية العلمية والعملية.

*تخريج كوادر قادرة على التعامل مع التقنيات والأجهزة والمعامل المخبرية الحديثة.

*تعزيز البحث العلمي في مجال الطب والمخبري والمعامل الطبية.

2/ مصحة الأمان:

تأسست مصحة الأمان لطب وجراحة الأسنان في 2022/03/03، بحي 17 أكتوبر 1961- الوادي.

تتكون من 36 عامل بالتشكيلة التالية: مدير، أطباء، تعقيم، ممرضين، مخبريين وكذلك أعوان استقبال. تحتوي هذه

المصحة على قاعات فحوصات، قاعة أشعة وكذلك تتكون من أربعة طوابق كالتالي:

¹ معلومات مقدمة من المؤسسات محل الدراسة، بتاريخ 2023/04 /08.

*الطابق الأول: غرف عمليات وفحوصات متخصصة.

*الطابق الثاني: فحوصات تقويم وتركيب الأسنان.

*الطابق الثالث (اداري): مكاتب إدارية، قاعة اجتماعات وتكوين، مطعم.

*الطابق الرابع: مهني، طبي.

وهي أول مصحة في ولاية الوادي في هذا المجال.

لا يمكن المبالغة في أهمية الذهاب عند طبيب الأسنان لتنظيف أسنانك وفحصها بحيث أن الأمر لا يتعلق فقط بحالة الأسنان أو الفم بل يتعلق أيضا بالصحة العامة التي سيتمتع بها الشخص.

تعتبر مصحة الأمان طب الأسنان أحد تخصصات الطب وهو يعتبر كالمهنة أو العلم الذي يهتم بدراسة وتشخيص وعلاج أمراض وتشوهات الأسنان والأنسجة المحيطة، وإزالة وتصحيح واستبدال الأجزاء التالفة أو المفقودة. بما في ذلك عمليات الحشو والتتويج والزراعات وتقويم الأسنان وتركيب أطقم الأسنان الاصطناعية الثابتة أو المحركة.

ويشمل أيضا العلاج الجراحي أو غير الجراحي لمنطقة الوجه والفكين.

يعد طب الأسنان ذو مكانة موثوقة مهنيًا وذو أهمية كبيرة فحاجة المجتمع إليه كبيرة بجميع فئاته العمرية. فنجد أن:

*تتم مصحة الأمان بقوة ومعالجة الأسنان وتجميلها وحمايتها والحفاظ عليها بمظهر جميل ولائق له فهو يعزز ثقة الشخص بنفسه.

*تتم بمنطقة الوجه والفكين في عمليات حقن البوتكس لمعالجة تجاعيد الوجه، والتقويم الوجهي، وعلاج التشوهات الخلقية.

حيث تكمن أهمية طب الأسنان في مصحة الأمان في:

*أهمية الأجزاء التي يهتم بها.

*صحة وسلامة الفم والأسنان لما لها من تأثير في صحة الجسم بشكل عام.

*معالجة الأمراض التي تصيب الفم والأسنان والحفاظ عليها وعلى الأداء الوظيفي لها.

*كذلك يختص طب الأسنان بعضلات الوجه والرقبة والغدد اللعابية واللسان.

*كذلك له دور في الجانب النفسي من ناحية معالجة تشوهات الأسنان ومشاكل اللثة.

بزيارة طبيب الأسنان يمكن للمريض:

*الكشف المبكر عن مشاكل الفم.

*اكتساب عادات صحية جيدة.

*تصحيح الانسداد.

*متابعة العلاج.

*تنظيف الفم.

المثل الأعلى هو الذهاب الى طبيب الأسنان مرتين في السنة للحصول على ضمان أكثر من صحة الفم، من أجل اجراء الكشف المبكر عن المشاكل الشفوية الأكثر شيوعا. ومن المستحسن الذهاب الى الاستشارة مرة واحدة على الأقل في السنة.

3/ مصحة نور:

مصحة نور هي مركز صحي متكامل (تصوير طبي، مخبر تحاليل طبية، فحوصات طبية متخصصة)، تأسست في 2015 بما يخص فرع غسل الكلى ديايز وفي 2018 فرع الأشعة. تتواجد مصحة نور بحي الكوثر -ولاية الوادي(سيدي عبد الله بجانب سوق ليبيا الوادي)، تمتلك 26 عامل بالتشكيلة التالية: أطباء، مخبريين، صيدليين وكذلك أعوان استقبال. أما عن الأطباء فمنهم ما يخص أمراض الكلى، التحاليل الطبية، طبيب أشعة، طبيب عام. تحتوي هذه المصحة على أحدث الأجهزة والمعدات الطبية ك: جهاز scanner، إيكوغرافي، جهاز الكشف عن أورام الثدي. تحتوي ثلاث طوابق:

*الطابق الأول: الإدارة.

*الطابق الثاني: المخبر.

*الطابق الثالث: التصفية.

مصحة نور من أفضل مراكز ومخابر التحاليل الطبية عبر الوطن تنقسم الى التحاليل الطبية لعدة وحدات كل وحدة تخضع لإشراف طبي متكامل في مجال التحاليل الطبية وأبحاث الدم حيث توفر مصحة نور كافة أنواع التحاليل الطبية.

تعد مصحة نور جميع مرضاها بالدقة في النتائج وسرعة استلامها بفضل أجهزة تحقق أدق النتائج في أوقات قياسية، خدمات مناسبة لضمان راحة المرضى كذلك توفير جميع التحاليل والفحوصات في نفس المكان وتسهيل عملية التنقل وأسعار في المتناول.

4/ مصحة أم الهناء:

تأسست مصحة أم الهناء لتصفية الدم في 2005/07/14، بحي المنظر الجميل بالقرب من مصحة الرمال الوادي وبجوار عيادة قية لطب العيون الوادي.

تملك 27 عامل منهم أطباء، ممرضين، أمن، أعوان نظافة وكذلك سائق الإسعاف، حيث تتبع هذه المصحة برامج أنظمة المعلومات وتطبق الرقمنة.

يسمح الديال الدموي أي غسل الدم على ممارسة الأنشطة الحياتية بشكل طبيعي برغم فشل الكليتين. وأثناء الديال الدموي تقوم واحدة من الأجهزة بتنقية الدم من المخلفات والأملاح، والسوائل عندما تصبح الكليتين غير قادرة على أداء وظيفتها كما ينبغي.

وعند اجراء الديال الدموي يحتاج المريض الى:

*اتباع جدول علاجي صارم.

*تناول الأدوية بانتظام.

*تغيير النظام الغذائي.

إجراء الديال الدموي مسؤولية ثقيلة ولكن المريض ليس بحاجة لمواجهتها وحده، سيتعاون معه الفريق المسؤول عن رعايته الصحية، والذي يتضمن أحد مختصي أمراض الكلى وغيره من المختصين بإجراء الديال الدموي. كذلك يمكن اجراء الديال الدموي في المنزل.

حيث يساعد الطبيب على تحديد الوقت الذي يجب فيه بدء غسل الكلى استنادا الى العديد من

العوامل، بما في ذلك ما يلي:

*الصحة العامة.

*وظيفة الكلى.

*المؤشرات والأعراض.

*جودة الحياة.

*التفضيلات الشخصية.

يمكن أن يساعد غسيل الكلى جسم المريض على التحكم في ضغط الدم والحفاظ على التوازن المناسب للسوائل والمعادن المختلفة، مثل البوتاسيوم والصوديوم، في جسم المريض. يبدأ غسل الكلى عادة قبل وقت طويل من مرحلة توقف الكليتين عن العمل الى درجة التسبب في مضاعفات تهدد الحياة.

وتشمل الأسباب الشائعة لفشل الكلى ما يلي:

*داء السكري.

*ارتفاع ضغط الدم.

*التهاب الكلى.

*تكيسات الكلى.

*أمراض الكلى الوراثية.

*الاستخدام طويل الأمد لمضادات الالتهاب غير الستيرويدية أو الأدوية الأخرى التي يمكن أن تضر الكلى.

يواجه معظم الأشخاص الذين يحتاجون الى غسيل الكلى مجموعة مختلفة من المشكلات الصحية في حين أن علاج غسيل الكلى يمكن أن يكون فعالا في تعويض بعض وظائف الكلى المفقودة. فقد يتعرض لبعض المشكلات الصحية المذكورة ادناه، على الرغم من أن الجميع لا يواجهون كل هذه المشكلات ويمكن لفريق الغسيل مساعدة المريض على التعامل معها. وتمثلت هذه المشاكل في:

*انخفاض أو ارتفاع ضغط الدم.

*التقلصات العضلية المؤلمة.

*زيادة السوائل.

*الحكة.

*فقر الدم.

*أمراض العظام.

*التهاب الغشاء المحيط بالقلب غشاء التامور.

*ارتفاع مستويات البوتاسيوم.

*مضاعفات موضع الدخول.

*الاكتئاب.

يمكن اجراء غسيل الكلى في مركز الغسيل، في المنزل أو المستشفى، ويختلف معدل تكرار العلاج باختلاف

الحالة:

*غسيل الكلى في المركز: يخضع العديد من الأشخاص لغسيل الكلى ثلاث مرات في الأسبوع تتراوح مدتها بين 3 و5 ساعات لكل جلسة.

*غسيل الكلى اليومي: ويتضمن ذلك جلسات أكثر تكرارا لكنها أقصر عادة ما تجرى في المنزل ستة أو سبعة أيام أسبوعيا لمدة تتراوح بين ساعتين وثلاث ساعات لكل مرة.

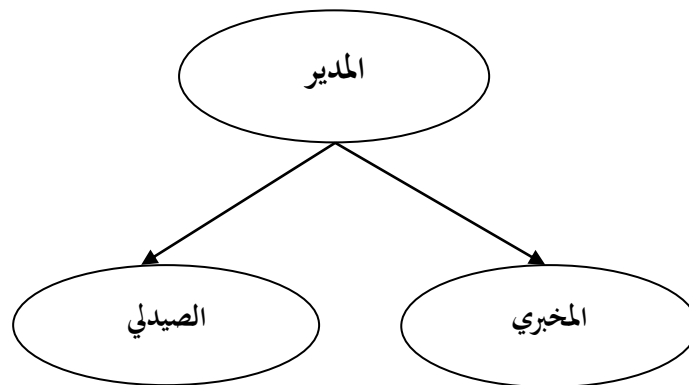
وقد أسهمت أجهزة غسيل الكلى البسيطة في جعل غسل الكلى في المنزل أقل تعقيدا لذا مع التدريب الخاص ووجود شخص يساعدك قد تتمكن من إجراء غسيل الكلى في المنزل، وقد تتمكن حتى من القيام بهذا الاجراء ليلا عندما تكون نائما.

المطلب الثاني: الهياكل التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة

وفي هذا المطلب وبعد التعرف على المؤسسات المذكورة يتم التعرف على هياكلها التنظيمية

(1) مخبر المرجان:

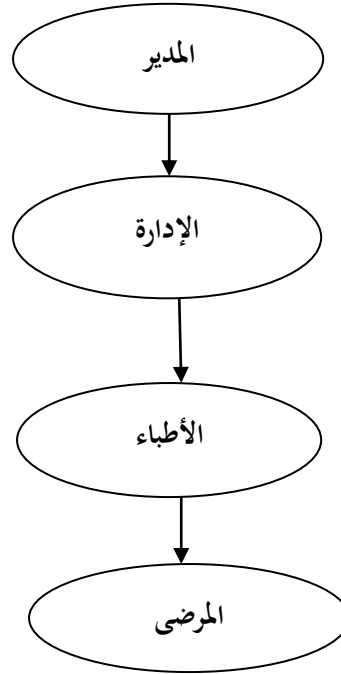
الشكل رقم (2- 1) : الهيكل التنظيمي لمخبر المرجان بالوادي



المصدر: من اعداد الطالبات بناء على المعلومات المقدمة من المؤسسة محل الدراسة

(2) مصحة الأمان:

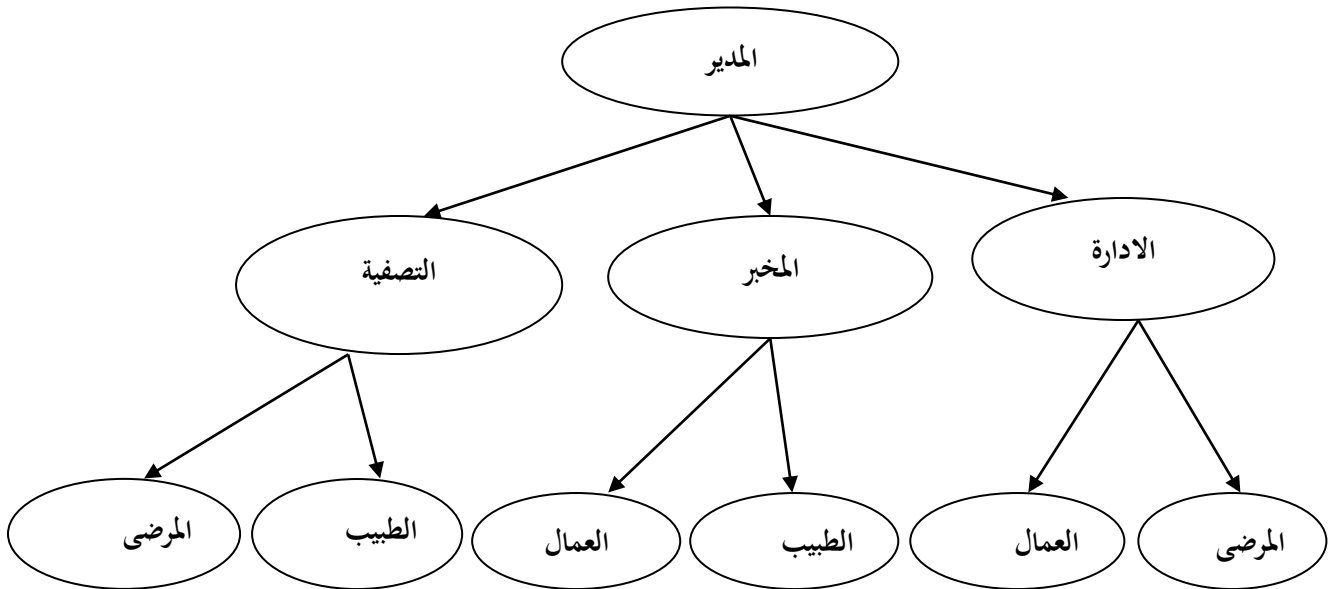
الشكل رقم (2-2) : الهيكل التنظيمي لمصحة الأمان بالوادي



المصدر: من اعداد الطالبات بناءا على المعلومات المقدمة من المؤسسة محل الدراسة

(3) مصحة نور:

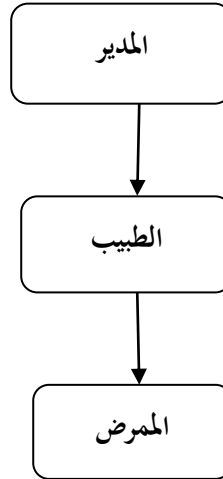
الشكل رقم (2-3) : الهيكل التنظيمي لمصحة نور بالوادي



المصدر: من اعداد الطالبات بناءا على المعلومات المقدمة من المؤسسة محل الدراسة

4) مصحة أم الهناء:

الشكل رقم (2- 4): الهيكل التنظيمي لمصحة أم الهناء بالوادي



المصدر: من اعداد الطالبات بناء على المعلومات المقدمة من المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

من منطلق طبيعة الدراسة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها لمعالجة موضوع البحث، وهو مساهمة ثقافة المسير في تنمية الروح المقاومانية لدى العاملين في المؤسسات الصحية الصغيرة، وبناءاً على التساؤلات التي سعت للإجابة عنها، يشمل هذا العنصر مصادر جمع المعلومات، مجتمع الدراسة، أسلوب الدراسة وأدواتها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة وأدوات الدراسة الميدانية

ويتم فيه التطرق الى:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

إن اختبار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية، والمهمة في بداية العمل الميداني، و بناءاً على أهداف الدراسة تم تحديد عينة عرضية من العاملين محل الدراسة، وقد اشتمل مجتمع الدراسة على عينة من عمال مخبر المرجان للتحاليل الطبية بولاية الوادي و مصحة الأمان لطب وجراحة الأسنان بولاية الوادي ومصحة أم الهناء لتصفية الدم بولاية الوادي، ومصحة نور مركز متكامل بولاية الوادي، و قد تم توزيع 35 استبانة، استردت كلها صالحة للتحليل الإحصائي، وبالتالي فإن نسبة الاستجابة بلغت 100% وهي نسبة جيدة لأغراض البحث العلمي، وفيما يلي جدول يوضح الاستثمارات الموزعة والمستردة من مجتمع الدراسة:

الجدول رقم (2-1): الاستثمارات الموزعة والمستردة من مجتمع الدراسة

اسم المؤسسة	الاستثمارات الموزعة	نسبة التوزيع إلى حجم المجتمع	الاستثمارات المستردة	نسبة الاسترداد إلى حجم المجتمع
مخبر المرجان للتحاليل الطبية بولاية الوادي	16	45.71	2	13.33
مصحة الأمان لطب وجراحة الأسنان بولاية الوادي	11	31.43	3	20
مصحة نور مركز متكامل بولاية الوادي	7	20	3	20
مصحة أم الهناء لتصفية الدم بولاية الوادي	1	2.86	7	46.67
المجموع	35	100	15	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

ثانيا: مصادر جمع البيانات: كما سبق الذكر، فقد استخدمنا المنهج الوصفي لكونه من أكثر المناهج ملائمة لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولأنه يناسب الظاهرة موضع الدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الأخيرة تم الاعتماد على البيانات من مصدرين، هما:

- **البيانات الأولية:** استكمالا لمختلف جوانب الدراسة، وبغية الإحاطة ببعض الجوانب الدقيقة بشكل أكثر تفصيلا فيما يتعلق بثقافة المسير، والروح المقاوماتية لدى العاملين، من خلال معرفة، قمنا بإعداد الاستبيان الملحق بهذه الدراسة، بغية توجيهه لمختلف العاملين لدى مجموعة من المؤسسات مخبر المرجان لتحليل الطبية بولاية الوادي ومصلحة الأمان لطب وجراحة الأسنان بولاية الوادي ومصلحة أم الهناء لتصفية الدم بولاية الوادي ومصلحة نور مركز طبي متكامل بولاية الوادي محل الدراسة الميدانية.

- **البيانات الثانوية:** تم مراجعة الكتب والمنشورات والرسائل الجامعية المتعلقة بالبحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدت في إنجاز مراحل.

والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية هو توضيح المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة النظرية بالإضافة إلى التعرف على الأسس، والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت، وتحدث في مجال البحث.

ثالثا: أدوات جمع البيانات

لجمع البيانات الإحصائية استخدمنا كأداة أساسية الاستمارة، بالإضافة إلى اعتمادنا على المقابلة بهدف الحصول على أكبر حجم من البيانات التي تساعدنا في تحليل وتفسير إجابات المبحوثين على فقرات الاستمارة، كما اعتمادنا أيضا على عنصر الملاحظة خاصة أثناء تنقلنا بين المصالح الإدارية للمؤسسات محل الدراسة، وهذا لتسجيل كل ما له علاقة بموضوع البحث بهدف مساعدتنا في تفسير وتحليل بعض فقرات الاستمارة.

1/ الاستمارة: تم الاعتماد على العديد من الدراسات السابقة والبحوث والاعتماد أيضا على الخلفية النظرية للدراسة لبناء الاستمارة، حيث تكونت من محورين رئيسيين هما:

* **محور البيانات العامة:** تتضمن البيانات الشخصية التي تخص أفراد عينة الدراسة وهي الجنس، السن، الخبرة، الحالة العائلية، المسمى الوظيفي.

***محور البيانات الموضوعية:** تشمل في المجموع 50 عبارة، مقسمة أساسا وفق محورين: محور ثقافة المسير ويتضمن 4 أبعاد وهي : القيم والمعتقدات، المهارات التسييرية، المهارات الاتصالية، المهارات الاستراتيجية. أما محور الثاني يتعلق بالروح المقاولانية للعاملين.

والجدول التالي يبين توزيع فقرات محور الدراسة:

الجدول رقم(2-2): محاور الاستمارة وعدد ونسبة فقرات كل محور

اسم المحور	البعد	عدد الفقرات	النسبة %
ثقافة المسير	القيم والمعتقدات	4	11.43
	المهارات التسييرية	5	14.29
	المهارات الاتصالية	4	11.43
	المهارات الاستراتيجية	5	14.29
الروح المقاولانية للعاملين		15	42.86
المجموع		33	100

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستمارة

واعتمدنا في تصميم الاستمارة على سلم ليكارت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة على فقرات الاستمارة والجدول التالي يوضح درجات قياس هذا السلم:

الجدول رقم(2-3): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبتين

رابعاً: الصدق الظاهري للاستمارة

لقد تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين في تخصصات متعددة، وذلك للتأكد من صدقها وإمكانية استعمالها لجمع المعلومات وفي ضوء التوجيهات التي أبداهها المحكمون قمنا بإجراء التعديلات اللازمة، حيث كان الهدف من عرض الاستمارة هو تبيان مدى وضوح صياغة كل عبارة من عباراتها وتصحيح ما

ينبغي تصحيحه وللتعرف إلى مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، وهذا لكي تصبح في الأخير بالشكل الصحيح القابل للتداول في ميدان الدراسة.

خامسا: صدق وثبات الاستمارة:

نقصد بثبات الاستمارة الاستقرار في نتائج الاستمارة وعدم تغييرها بشكل كبير، حتى ولو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، وخلال فترة زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات الاستمارة من خلال استخدام طريقة ألفا كرونباخ والذي يعتبر أكثر الاختبارات شيوعا لقياس درجة الارتباط بين مكونات المقياس ، بالإضافة إلى الاعتماد على مقياس التجزئة النصفية للتأكد من مدى الاتساق الداخلي للأداة.

ومن أجل اختبار درجة الثبات قمنا بحساب معامل وهو معامل يدل على ثبات المقياس و يقيس درجة صدق العينة، حيث كانت نتائج الاختبار كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-4): معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستمارة

اسم المحور	البعد	العبارات	معامل ألفا كرونباخ للعبارة	الثبات
ثقافة المسير	القيم والمعتقدات	4	0.71	0.89
	المهارات التفسيرية	5	0.78	0.90
	المهارات الاتصالية	4	0.75	0.87
	المهارات الاستراتيجية	5	0.83	0.87
الروح المقاوماتية للعاملين		15	0.88	0.95
المجموع		33	/	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول أن معاملات الثبات للاستمارة تعتبر مرتفعة حيث تتراوح المعاملات بين (0.71) (0.88)، حيث أن معامل الثبات يساوي تربيع ألفا كرونباخ، مما يشير إلى امكانية ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها من خلال أداة الدراسة عند تطبيقها، وهذا بالاعتماد على المعيار المتعارف عليه ونلاحظ أن اعلى قيمة لمعامل الثبات كانت لمحور الروح المقاوماتية للعاملين حيث قدرت ب0.95، أما أقل قيمة فكانت بعبارات لمحوري البعدين المهارات الاتصالية والمهارات الاستراتيجية قدرت ب 0.87، فاذا كان المعامل أقل من 0.6 فهو

يعتبر ضعيف، وإذا كان يتراوح ما بين 0.7 و 0.8 فهو معامل مقبول وكلما زاد المعامل عن 0.8 واقترب من 1 كان جيدا، وبناء على ذلك يظهر لنا جليا مدى ثبات الأداة، وهذا لأن معاملات الفا كورنباخ تتراوح بين 0.7 و 0.8، وبالتالي يمكن الاعتماد على الاستمارة بالتطبيق الميداني للدراسة.

المطلب الثاني: المعالجة الإحصائية للبيانات

تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم spss لتحليل البيانات، والمعلومات التي تم جمعها من خلال استبانة الدراسة، كما تم الاعتماد على مستوى معنوية (0.05) لتفسير نتائج الفروض.

ولوصف إجابات المبحوثين على فقرات الدراسة تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال المقاييس التالية:

* النسبة المئوية والتوزيع التكراري، استخدمت لمعرفة إجابات المبحوثين.

* الوسط الحسابي: هو أكثر مقاييس النزعة المركزية استخداما، حيث استخدم لتحديد اتجاهات المبحوثين ضمن مقاييس الدراسة، و يعبر عن حاصل قسمة مجموع القيم على عددها.

* الانحراف المعياري: استخدم لبيان تشتت الإجابة عن وسطها الحسابي، وهو عبارة عن الوسط الحسابي لمربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي.

* اختبار الانحدار الوسيط للعلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع كل على حدى.

* اختبار T-Test: يهدف إلى معرفة معنوية العلاقات بين المتغيرات، ومن خلال تحليله يتم معرفة قيمة "T" المحسوبة التي من خلالها تحدد القيم المعنوية.

* الأهمية النسبية: وهي تساوي البديل الأعلى - البديل الأدنى / البديل الأعلى حد = $1.33 = 5/1 - 5$

وقد تم إضافة القيمة المحصل عليها إلى القيمة في المقياس، والمتمثلة في الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد

الأعلى للفئة (الخلية) الأولى، وبذلك يكون طول الخلايا وفقا لمستويات القياس الموضوعية كما يلي:

-المستوى منخفض من 1 إلى 2.33.

-المستوى متوسط من 2.34 إلى 3.67.

-المستوى مرتفع من 3.67 إلى فما فوق.

* اختبار التوزيع الطبيعي: وهذا لمعرفة ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع توزيعا أم لا.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات

سيتم التطرق في هذا المبحث الى عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية لمجموعة من المؤسسات الصحية الصغيرة بولاية الوادي واختبار الفرضيات بخصوص أثر ثقافة المسير على الروح المقاولانية للعاملين.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

ويمكن ابرازها كالتالي:

البيانات الشخصية

وتتمثل في:

1/ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

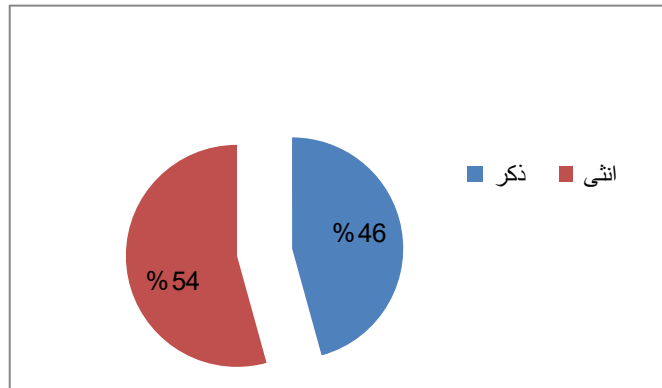
الجدول والشكل التاليين يبرزان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم: (2-5) توزيع العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	16	46
أنثى	19	54
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

الشكل رقم(2-5): التوزيع البياني للعينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

توضح معطيات الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، ويتضح بأن الجنس الغالب على المجتمع هو الإناث وذلك بنسبة تقدر بـ 54 % أما نسبة لفئة الذكور فهم الجنس الأقل بـ 46 %، حيث نلاحظ ارتفاع نسبة الإناث عن نسبة الذكور راجع إلى أن معظم الطالبات حريصات على كمال مساهمتهن الدراسي والتعليمي داخل الجامعة حتى الوصول إلى شهادات ومراتب عليا، وبروز دور المرأة في القطاع الصحي.

2/ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية:

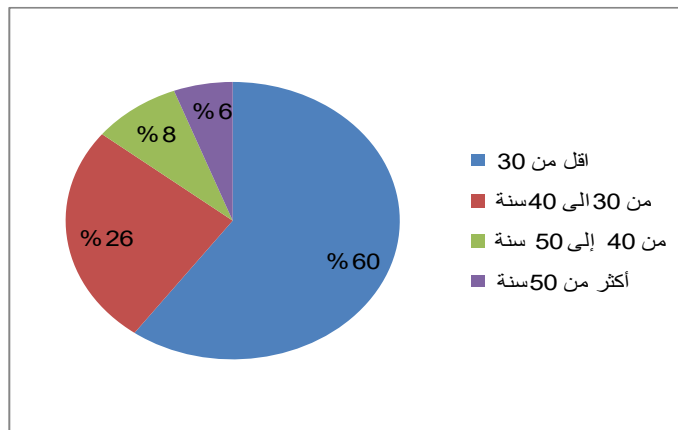
الجدول والشكل التاليين يبرزان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية.

الجدول رقم (2-6): توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	21	60
من 30 إلى 40 سنة	9	26
من 40 إلى 50 سنة	3	8
أكثر من 50 سنة	2	6
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

الشكل رقم (2-6): توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه والذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن أن الفئة العمرية الأكثر هي فئة الشباب (اقل من 30 سنة) والتي قدرت بأعلى نسبة 60 % وهذا يرجع حسب رأينا إلى أن اهتمام المؤسسات محل الدراسة بفئة الشباب الطموحين.

أما الفئة الثانية فهي فئة العمال الذين أعمارهم بين (30 إلى 40 سنة) قدرت بنسبة 26 %، وتليها فئة العمال من (40 إلى 50 سنة) و (أكثر من 50 سنة) التي قدرت بنسبة 3% و 2% على التوالي.

3/ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

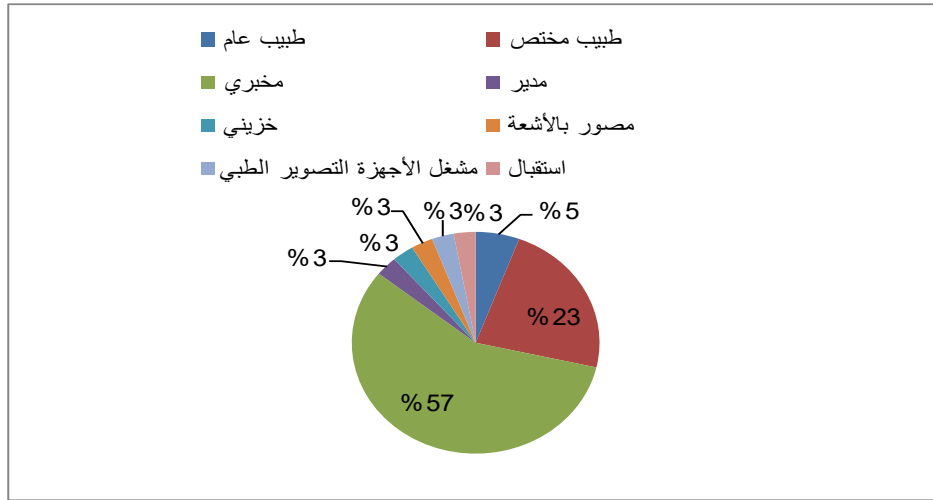
الجدول والشكل التاليين يبرزان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

الجدول رقم (2-7): توزيع العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة %
طبيب عام	2	5
طبيب مختص	8	23
مخبري	20	57
مدير	1	3
أخرى	4	12
مخزني		3
مصور بالأشعة		3
مشغل أجهزة التصوير الطبي		3
استقبال		3
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

الشكل رقم (2-7): توزيع العينة حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي يوضح أن فئة المخبري أعلى نسبة والتي قدرت ل 57% ويرجع هذا إلى كثرة الطلب على التحاليل المخبرية في هذا المجال، تليها فئة طبيب مختص بنسبة 23% لأن المجتمع يجذب الذهاب إلى طبيب مختص أكثر من الذهاب إلى الطبيب العام حيث بلغت نسبة الطبيب العام 5% ، وبعدها الفئات الأخرى بنفس النسبة تقريبا 3% منها الأشعة ومشغل أجهزة التصوير الطبي والاستقبال والمخبري.

4/ توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية:

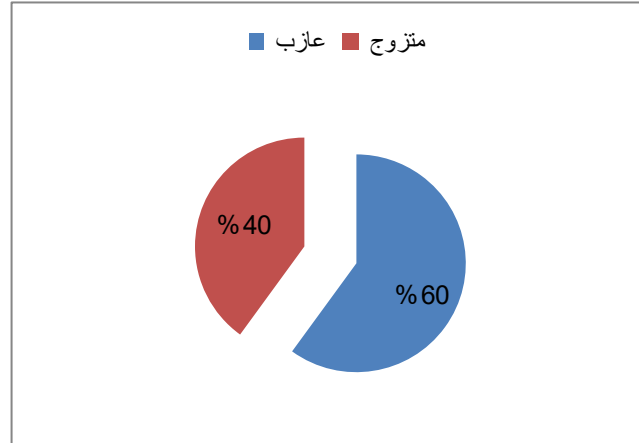
الجدول والشكل التاليين يبرزان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

جدول رقم (2-8): توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة %
عازب	21	60
متزوج	14	40
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

الشكل رقم (2-8): توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

توضح معطيات الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية، ونلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة حالتها عازبة وقدرت بأكثر نسبة 60% حيث أن معظمهم من فئة الشباب يسعون لبناء حياتهم العملية أولاً، أما بالنسبة لحالة العاملين المتزوجين قدرت نسبتهم بـ 40% .

5/ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة:

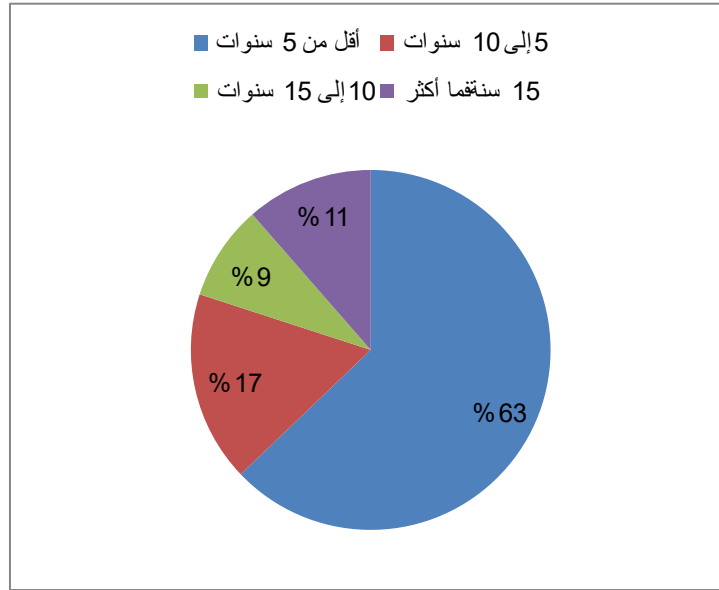
الجدول والشكل التاليين يبرزان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الجدول رقم (2-9): توزيع العينة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	22	63
5 إلى 10 سنوات	6	17
10 إلى 15 سنة	3	11
15 فما أكثر	4	9
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

الشكل رقم (2-9): توزيع العينة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن توزيع العينة حسب متغير الخبرة يبرز شبابية المؤسسات محل الدراسة وقلة الخبرة لديها، وهذا يمكن أن يرجع إلى حداثة المؤسسات. وقدّرت أكبر نسبة ب 63% لأقل من 5 سنوات وتليها نسبة 17% للخبرة ما بين 5 إلى 10 سنوات، وبعدها نسبة 11% للخبرة التي تتراوح بين 10 إلى 15 سنة، وآخرها 9% لخبرة 15 سنة فما أكثر.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمحاور الدراسة

في هذا المطلب نحاول التعرف على واقع الثقافة المسير بأبعادها الأربعة بالمؤسسات ميدان الدراسة باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي.

أولاً: التحليل الإحصائي الوصفي لمحور ثقافة المسير

1- بعد قيم ومعتقدات المسير:

في هذا البعد سيتم التعرف على واقع ثقافة المسير في مؤسسات (مخبر المرجان للتحاليل الطبية بولاية الوادي ومصحة الأمان لطب وجراحة الأسنان لولاية الوادي ومصحة نور مركز صحي متكامل بولاية الوادي ومصحة أم الهناء لتصفية الدم بولاية الوادي)، من خلال بعد قيم ومعتقدات المسير وهذا من وجهة نظر العاملين بتلك

المؤسسات، وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك للتعرف على آراء أفراد العينة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا المحور

الجدول رقم (2-10): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد قيم ومعتقدات المسير

البعد	أرقام العبارات	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
			العدد	العدد	العدد	العدد				
			%	%	%	%				
			العدد	العدد	العدد	العدد				
قيم ومعتقدات المسير	01	يهتم المسير بتنمية الضمير المهني والاخلاقيات المهنية لدى العاملين	0	0	1	27	7	4.17	0.45	مرتفعة
			0	0	2.86	77.14	20			
	02	يتسم المسير عند تعامله بالأدب والصدق والمعاملة الحسنة	0	2	1	14	18	4.37	0.81	مرتفعة
			0	5.71	2.86	40	51.43			
	03	يبث المسير بين العاملين قيمة الالتزام واحترام قيمة الوقت	0	2	1	15	17	4.34	0.80	مرتفعة
			0	5.71	2.86	42.86	48.57			
	04	يمتلك المسير قيم ثقافية ومعتقدات حب العمل تمثل مرجعية للعاملين	0	1	2	18	14	4.29	0.71	مرتفعة
			0	2.86	5.71	51.43	40			
			المتوسط الكلي لبعد القيم والمعتقدات					4.29	0.69	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يبرز هذا البعد 4 عبارات تراوحت أوساطها الحسابية بين 4.17 و 4.37 بانحراف معياري صغير تراوح بين 0.45 و 0.81 ليظهر انسجاما في إجابات العينة، ويتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على مدى توفر بعد قيم ومعتقدات المسير في المؤسسات محل الدراسة هو 4.29 بانحراف معياري بلغ 0.69، مما يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات بين أفراد العينة، انطلاقا من ذلك يمكن القول أن درجة الموافقة على مدى توفر بعد قيم ومعتقدات المسير في المؤسسات محل الدراسة هي درجة عالية، وكما يتضح من الجدول أعلاه أنه يمكن ترتيب العبارات الرئيسية المندرجة تحت هذا البعد من حيث متوسط درجة الموافقة كما يلي:

1/ جاءت العبارة رقم 01 والخاصة (باهتمام المسير بتنمية الضمير المهني والاخلاقيات المهنية لدى العاملين) في الترتيب الرابع، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا البعد 4.17، بانحراف معياري صغير قدره 0.4، وبالتالي هناك موافقة على اهتمام المسير بتنمية الضمير المهني والاخلاقيات المهنية لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة، وهي درجة موافقة مرتفعة.

2/ جاءت العبارة رقم 02 والخاصة (بیتسم المسير عند تعامله بالآداب والصدق والمعاملة الحسنة) في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد 4.37 بانحراف معياري بلغ 0.81، ويمكن القول أن درجة الموافقة على أن المسير يتسم عند تعامله بالآداب والصدق والمعاملة الحسنة هي درجة موافقة عالية، وهذا ما يعكس سيادة روح الأدب والصدق والمعاملة الحسنة بين المسير والعاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

3/ جاءت العبارة رقم 03 والخاصة (بیت المسير بين العاملين قيمة الالتزام واحترام قيمة الوقت) في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا البعد 4.34، بانحراف معياري صغير بلغ 0.80، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار ليكارت على هذه العبارة هي درجة مرتفعة، مما يفسر اهتمام مسيري المؤسسات محل الدراسة بقيمة الالتزام واحترام قيمة الوقت في علاقاتهم مع العاملين.

4/ جاءت العبارة رقم 04 والخاصة (بتملك المسير لقيم ثقافية ومعتقدات حب العمل تمثل مرجعية للعاملين) في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد 29.4، بانحراف معياري صغير بلغ 0.71، وبالتالي هناك موافقة على أن المسير يمتلك قيم ثقافية ومعتقدات حب العمل تمثل مرجعية للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة، هي درجة موافقة مرتفعة.

2- بعد المهارات التيسيرية للمسير

في هذا الجزء سيتم التعرف على واقع ثقافة المسير في المؤسسات مخبر المرجان للتحاليل الطبية بولاية الوادي ومصحة الأمان لطب وجراحة الأسنان لولاية الوادي ومصحة النور مركز صحي متكامل بولاية الوادي وصحة أم الهناء لتصفية بولاية الوادي، من خلال بعد المهارات التيسيرية وهذا من وجهة نظر العاملين بتلك المؤسسات، وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك للتعرف على آراء أفراد العينة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا المحور.

الجدول رقم(2-11): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد المهارات التسييرية للمسير

العدد	أرقام العبارات	العبارات	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	المتوسط	الانحراف	درجة	
			بشدة	بشدة			بشدة		الحسابي	المعياري	الموافقة
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	%	%	%	
بعد المهارات التسييرية	01	يقوم المسير بالإشراف على العاملين وتوجيههم	0	5.71	8.57	3	18	4.23	0.84	مرتفعة	
			0	5.71	8.57	3	18				
			0	5.71	8.57	3	18				
			0	5.71	8.57	3	18				
			0	5.71	8.57	3	18				
			0	5.71	8.57	3	18				
			0	5.71	8.57	3	18				
			0	5.71	8.57	3	18				
			0	5.71	8.57	3	18				
			0	5.71	8.57	3	18				
02	يتمتع المسير بالكفاءة والفعالية والتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة	0	5.71	8.57	3	15	3.83	1.042	مرتفعة		
		0	5.71	8.57	3	15					
		0	5.71	8.57	3	15					
		0	5.71	8.57	3	15					
		0	5.71	8.57	3	15					
		0	5.71	8.57	3	15					
		0	5.71	8.57	3	15					
		0	5.71	8.57	3	15					
		0	5.71	8.57	3	15					
		0	5.71	8.57	3	15					
		0	5.71	8.57	3	15					
03	معرفة المسير لرغبات وشخصيات العاملين وكيفية التعامل معهم	1	2.86	8.57	20	14	3.80	0.96	مرتفعة		
		1	2.86	8.57	20	14					
		1	2.86	8.57	20	14					
		1	2.86	8.57	20	14					
		1	2.86	8.57	20	14					
		1	2.86	8.57	20	14					
		1	2.86	8.57	20	14					
		1	2.86	8.57	20	14					
		1	2.86	8.57	20	14					
		1	2.86	8.57	20	14					
04	يتملك المسير الريادة والابداع في اتخاذ القرارات	1	2.86	8.57	14.29	19	4.17	0.89	مرتفعة		
		1	2.86	8.57	14.29	19					
		1	2.86	8.57	14.29	19					
		1	2.86	8.57	14.29	19					
		1	2.86	8.57	14.29	19					
		1	2.86	8.57	14.29	19					
		1	2.86	8.57	14.29	19					
		1	2.86	8.57	14.29	19					
		1	2.86	8.57	14.29	19					
		1	2.86	8.57	14.29	19					
05	للمسير خبرات ومهارات وابداعات يستطيع من خلالها تطوير عمل المؤسسة	1	2.86	5.71	2	18	4.14	0.81	مرتفعة		
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					
		1	2.86	5.71	2	18					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يبرز هذا البعد 5 عبارات أوساطها الحسابية بين 3.80 و 4.23 بانحراف معياري صغير تراوح بين 0.81 و 1.042 ليظهر انسجاما في إجابات العينة، ويتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على مدى توفر نمط معين من أنماط القيادة في المؤسسات محل الدراسة هو 4.03 درجة بانحراف معياري صغير بلغ 0.96 درجة مما يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات بين أفراد العينة. انطلاقا من ذلك يمكن القول أن درجة الموافقة على مدى توفر بعد المهارات التسييرية في المؤسسات محل الدراسة هي درجة موافقة مرتفعة، وكما يتضح من الجدول أعلاه أنه يمكن ترتيب مدى توفر أبعاد المهارات التسييرية من حيث متوسط درجة الموافقة كما يلي:

1/ جاءت العبارة رقم 01 والخاصة (يقوم المسير بالإشراف على العاملين وتوجيههم) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد 4.23 بانحراف معياري صغير بلغ 0.84، ويمكن القول أن درجة الموافقة على أن المسير يقوم بالإشراف على العاملين وتوجيههم حسب معيار ليكارت على انتشار

هذا البعد هي درجة موافقة مرتفعة، مما يفسر أن الرئيس يفسح المجال للعمال لإبداء آرائهم في العمل وتشجيع الرئيس للعاملين على مناقشة المشاكل التي تواجههم في العمل.

2/ العبارة رقم 02 والخاصة (بتمتع المسير بالكفاءة و الفعالية والتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة) من حيث درجة انتشاره في مؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد 80.3 بانحراف معياري صغير بلغ 1.042، ويمكن القول أن درجة الموافقة على تمتع المسير بالكفاءة والفعالية والتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة حسب معيار ليكارت على انتشار هذا البعد هي درجة موافقة مرتفعة، مما يوضح أهمية الكفاءة والفاعلية بالنسبة للمسير خاصة في اتخاذ القرارات.

3/ جاءت العبارة رقم 03 والخاصة (بمعرفة المسير لرغبات وشخصيات العاملين وكيفية التعامل معهم) من حيث درجة انتشاره في مؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد إلى 3.80 بانحراف معياري صغير بلغ 0.96، ويمكن القول أن درجة الموافقة على معرفة المسير لرغبات وشخصيات العاملين وكيفية التعامل معهم حسب معيار ليكارت على انتشار هذا البعد هي درجة موافقة مرتفعة، مما يوضح أن المسير يهتم برغبات العاملين وشخصياتهم وذلك ينعكس على حسن طريقة التعامل معهم.

4/ جاءت العبارة رقم 04 والخاصة (بتملك المسير الريادة والابداع في اتخاذ القرارات الصائبة) في المرتبة الثانية من حيث درجة انتشاره في مؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد إلى 4.17 بانحراف معياري صغير بلغ 0.89، ويمكن القول أن درجة الموافقة على امتلاك المسير الريادة والابداع في اتخاذ القرارات الصائبة حسب معيار ليكارت على انتشار هذا البعد هي درجة موافقة مرتفعة، مما يفسر امتلاك المسير روح الابداع والمخاطرة في اتخاذ قراراته.

5/ جاءت العبارة رقم 05 والخاصة (بالمسير خبرات ومهارات وابداعات يستطيع من خلالها تطوير عمل المؤسسة) من حيث درجة انتشاره في مؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد إلى 4.14 بانحراف معياري صغير بلغ 0.81، ويمكن القول أن درجة الموافقة على أن للمسير خبرات ومهارات وابداعات يستطيع من خلالها تطوير عمل المؤسسة حسب معيار ليكارت على انتشار هذا البعد هي درجة موافقة مرتفعة، مما يوضح أن المسير يقوم بتطوير المؤسسة والتحسين منها من خلال الخبرة والمهارات التي يستخدمها.

3- بعد المهارات الاتصالية للمسير

في هذا الجزء سيتم التعرف على واقع ثقافة المسير في المؤسسات مخبر المرجان للتحليل الطبية بولاية الوادي ومصحة الأمان لطب وجراحة الأسنان لولاية الوادي ومصحة نور مركز صحي متكامل بولاية الوادي ومصحة أم الهناء لتصفية الدم بولاية الوادي، من خلال بعد المهارات الاتصالية وهذا من وجهة نظر العاملين بتلك المؤسسات، وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك للتعرف على آراء أفراد العينة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا المحور

الجدول رقم(2-12): استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد المهارات الاتصالية للمسير

العدد	أرقام العبارات	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
			العدد	العدد	العدد	العدد				
			%	%	%	%				
	01	يقوم المسير بتطوير العاملين في مجال التواصل عن طريق الرقمنة	1	6	6	14	8	3.63	1.11	متوسطة
			2.86	17.15	17.15	40	22.86			
	02	يعمل المسير على تحسين العلاقة مع العاملين	1	1	4	16	13	4.11	0.93	مرتفعة
			2.86	2.86	11.43	45.71	37.14			
	03	يسهل المسير على العاملين التعبير على مقترحاتهم ومشاكلهم من خلال جميع قنوات الاتصال المتاحة	1	4	6	14	10	3.80	1.08	مرتفعة
			2.86	11.43	17.15	40	28.57			
	04	يتملك المسير مهارات اتصالية و إقناعية كبيرة تعمل على حل المشكلات وتوجيه العاملين	0	0	7	16	12	4.04	0.73	مرتفعة
			0	0	20	45.71	34.29			
المتوسط الكلي لبعد المهارات الاتصالية										
0.963.92										

1/ جاءت العبارة رقم 01 والخاصة (ب) يقوم المسير بتطوير العاملين في مجال التواصل عن طريق الرقمنة) في الترتيب الثاني من حيث درجة انتشاره في ميدان الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا البعد إلى 3.63 بانحراف معياري صغير بلغ 1.11 ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار ليكارت على هذه العبارة هي درجة متوسطة ، مما يفسر اتباع المسير الطرق الرقمية في الاتصال بين العاملين بشكل متوسط.

2/ جاءت العبارة رقم 02 والخاصة (ب) يعمل المسير على تحسين العلاقة مع العاملين) في الترتيب الثاني من حيث درجة انتشاره في ميدان الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا البعد إلى 4.11 بانحراف معياري صغير بلغ 0.93 ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار ليكارت على هذه العبارة هي درجة مرتفعة، مما يفسر اتباع المسير طرق فعالة للتعامل مع العاملين.

3/ جاءت العبارة رقم 03 والخاصة (ب) يسهل المسير على العاملين التعبير على مقترحاتهم و مشاكلهم من خلال جميع قنوات الاتصال المتاحة) في الترتيب الثالث من حيث درجة انتشاره بين أفراد العينة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد 3.80 انحراف معياري صغير بلغ 1.08، وبالتالي درجة الموافقة حسب معيار ليكارت على هذه العبارة هي درجة موافقة مرتفعة، وهذا يفسر أن المسير يتبع طرق اتصالية مما تسهل على العاملين في الإفصاح عن مشاغلهم.

4/ جاءت العبارة رقم 04 والخاصة (ب) يمتلك المسير مهارات اتصالية و إقناعية كبيرة تعمل على حل المشكلات) وتوجيه العاملين في الترتيب الأول من حيث درجة انتشاره في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد إلى 4.14 بانحراف معياري بلغ 0.73 ، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار ليكارت على هذه العبارة هي درجة موافقة عالية، وهذا ما يفسر أن المسير يملك قدرات ومهارات تواصل إقناعية مما يجعلها تساهم في حل المشاكل .

4- بعد المهارات الاستراتيجية للمسير

في هذا الجزء سيتم التعرف على واقع ثقافة المسير في المؤسسات مخبر المرجان للتحليل الطبية بولاية الوادي ومصحة الأمان لطب وجراحة الأسنان لولاية الوادي ومصحة النور مركز صحي متكامل بولاية الوادي وصحة أم الهناء لتصفية بولاية الوادي، من خلال بعد المهارات الاستراتيجية وهذا من وجهة نظر العاملين بتلك المؤسسات، وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك للتعرف على آراء أفراد العينة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا المحور.

الجدول رقم (2-13): استجابات أفراد الدراسة على بعد المهارات الاستراتيجية

البعد	أرقام العبارات	العبارات	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
			بشدة	بشدة			بشدة			
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
			%	%	%	%	%			
المهارات الاستراتيجية	01	يقوم المسير باشتراك العاملين باتخاذ قرارات واحترام افكارهم	3	5	9	10	8	3.43	1.24	متوسطة
			8.57	14.29	25	28.57	22.86			
	02	يسعى المسير بتنمية روح المبادرة والابداع لدى العاملين	1	2	4	22	6	3.86	0.88	مرتفعة
			2.86	5.71	11.43	62.86	17.14			
	03	يسعى المسير الى تنفيذ الاعمال بشكل جماعي وينشر ثقافة روح الفريق	0	1	1	19	14	4.31	0.68	مرتفعة
			0	2.86	2.86	54.29	40			
	04	يضع المسير خطط استراتيجية لتطوير الاعمال داخل المؤسسة	1	0	2	14	18	4.37	0.84	مرتفعة
			2.86	0	5.71	40	47.37			
	05	يشجع المسير العاملين على الاستعداد لتحدي وقت الازمات	1	2	2	20	10	4.03	0.92	مرتفعة
			2.86	5.71	5.71	57.14	28.57			
			المتوسط الكلي لبعد المهارات الاستراتيجية							
			0.914							

متوسطة، حيث يتم ترتيب إجابات العينة على عبارات البعد المهارات التسييرية من حيث متوسط درجة الموافقة الى أن هناك مشاركة متوسطة للعاملين في اتخاذ القرارات لتحقيق الفعالية في المؤسسة.

2/ جاءت العبارة رقم 02 والخاصة (ب يسعى المسير لتنمية روح المبادرة لدى العاملين) من حيث درجة انتشاره في مؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد إلى 3.86 درجة بانحراف معياري صغير بلغ 0.88 درجة، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار ليكارت على انتشار هذا البعد هي درجة موافقة مرتفعة، حيث يتم ترتيب إجابات العينة على عبارات البعد المهارات التسييرية من حيث متوسط درجة الموافقة إلى أن المسير يشجع العاملين على القدرة على رؤية الأمور التي تحتاج إلى اصلاح أو تطوير، دون انتظار اذن .

3/ جاءت العبارة رقم 03 والخاصة (ب يسعى المسير الى تنفيذ الأعمال بشكل جماعي وينشر ثقافة روح الفريق) في المرتبة الثانية من حيث درجة انتشاره في مؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد إلى 4.31 بانحراف معياري صغير بلغ 0.68 ، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار ليكارت على انتشار هذا البعد هي درجة موافقة مرتفعة، حيث يتم ترتيب إجابات العينة على عبارات البعد المهارات الاستراتيجية من حيث متوسط درجة الموافقة إلى العمل الجماعي ولما له من أهمية في مجالات العمل.

4/ جاء ت العبارة رقم 04 التي تقول أن (يضع المسير خطط استراتيجية لتطوير الأعمال داخل المؤسسة) في المرتبة الأولى من حيث درجة انتشاره في مؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد إلى 4.37 بانحراف معياري صغير بلغ 0.84، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار ليكارت على انتشار هذا البعد هي درجة موافقة مرتفعة، حيث يتم ترتيب إجابات العينة على عبارات البعد المهارات الاستراتيجية من حيث متوسط درجة الموافقة مما يفسر أن وضع المسير خطة استراتيجية يجعل المؤسسة قادرة على تتبع خطواتها نحو تحقيق الهدف بفاعلية أكبر.

5/ جاءت العبارة رقم 05 والخاصة (ب يشجع المسير العاملين على الاستعداد للتحدي وقت الأزمات) من حيث درجة انتشاره في مؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد إلى 4.03 بانحراف معياري صغير بلغ 0.92، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار ليكارت على انتشار هذا البعد هي درجة موافقة مرتفعة، حيث يتم ترتيب إجابات العينة على عبارات البعد المهارات التسييرية من حيث متوسط درجة الموافقة إلى أهمية تشجيع العاملين على الاستعداد للتحدي وقت الأزمات.

ثانيا: التحليل الإحصائي الوصفي لمحور الروح المقاوماتية للعاملين.

في هذا المطلب نحاول التعرف على واقع الروح المقاوماتية لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي، وهذا وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم(2-14): استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الروح المقاوماتية للعاملين

الدرجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	أرقام العبارات	البعد
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
			%	%	%	%	%			
مرتفعة	0.91	4	10	18	5	1	1	يملك العاملون الثقة بالنفس لأداء أعمال تتسم بإبداع والمغامرة	01	بعد الروح المقاوماتية
			28.57	51.43	14.29	2.86	2.86			
متوسطة	0.85	3.51	2	20	7	6	0	يملك العاملون القدرة على حل المشكلات وعدم اللجوء إلى مستشار	02	
			5.71	57.14	20	17.14	0			
مرتفعة	0.98	4.26	17	14	1	2	1	التضحية والمثابرة إحدى أهم السمات الثقافية التي يتميز بها العاملون	03	
			48.57	40	2.86	5.71	2.86			
مرتفعة	0.98	3.74	7	17	7	3	1	يملك العاملون الرغبة في استقلالية والاعتماد على الذات في تحقيق الأهداف	04	
			20	48.57	20	8.57	2.86			
مرتفعة	0.97	4.14	15	14	2	4	0	يتسم العاملون بالانضباط والقدرة على تأدية المهام في وقت المناسب	05	
			42.86	40	5.71	11.43	0			
متوسطة	0.92	3.57	6	12	13	4	0	يتصف العاملون بمرونة عالية وتقبل التغيير	06	
			17.14	34.29	37.14	11.43	0			
متوسطة	1.19	3.43	6	12	10	5	2	لدى العاملين المبادرة لإنشاء مشاريعهم الخاصة أو أفكارهم الجديدة في العمل الحالي	07	
			17.14	34.29	28.57	14.29	5.71			
مرتفعة	1.15	3.74	10	13	7	3	2	يملك العاملون الرؤية المستقبلية بنظرة تفاؤليه و إمكانية تحقيق تميز	08	
			28.57	37.14	20	8.57	5.71			
متوسطة	1.16	3.20	5	10	9	9	2	يملك العاملون الروح الرياضية في تقبل الفشل	09	
			14.28	28.57	25.71	25.71	5.71			
مرتفعة	1.13	3.71	8	13	8	5	1	لدى العاملين طاقة وحركية تجعلهم قادرين على إنشاء	10	
			22.86	37.14	22.86	14.29	2.86			

								مؤسستهم الخاصة	
مرتفعة	1.13	3.71	11	9	10	4	1	يقيس العاملون المخاطر التي تواجههم في المستقبل البعيد أو المتوسط وعدم اعتماد على الحظ	11
			31.43	25.71	28.57	11.43	2.86		
متوسطة	1.22	3.54	8	13	7	4	3	توفر المؤسسة المناخ الملائم للإبداع وإيجاد طرق عمل جديدة	12
			22.86	37.14	20	11.43	8.57		
متوسطة	1.20	3.31	5	19	4	3	4	تشجع المؤسسة أفكار العاملين الإبداعية وتساعدهم على تنفيذها	13
			14.29	54.29	11.43	8.57	11.43		
متوسطة	1.14	3.51	5	18	5	4	3	توفر المؤسسة مجال للمرونة والخطأ لطرح أفكار جديدة	14
			14.29	51.43	14.29	11.43	8.57		
متوسطة	1.14	3.57	7	15	6	5	2	يضع العاملون أهداف واضحة قبل الشروع في إنجاز العمل	15
			20	42.86	17.14	14.29	5.71		
	1.07	3.66	المتوسط الكلي لبعء الروح المقاولانية						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

يعبر هذا البعد على 15 عبارات تراوحت أوساطها الحسابية بين 4.26 و 3.20 بانحراف معياري صغير تراوح بين 1.20 و 0.85 ليظهر انسجاما في إجابات العينة، ويتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على مدى توفر بعد الروح المقاولانية في المؤسسات محل الدراسة هو 3.66 درجة انحراف المعياري بلغ 1.07 درجة مما يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات بين أفراد العينة، انطلاقا من ذلك يمكن القول أن درجة الموافقة على مدى توفر بعد الروح المقاولانية في المؤسسات محل الدراسة هي درجة الموافقة عالية، وكما يتضح من الجدول أعلاه أنه يمكن ترتيب العبارات الرئيسية المندرجة تحت هذا البعد من حيث متوسط درجة الموافقة كما يلي:

1/ جاءت العبارة رقم 01 التي تقول (يملك العاملون الثقة بالنفس لأداء أعمال تتسم بالإبداع والمغامرة) في المرتبة الثالثة من حيث درجة انتشاره في مؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد إلى 4 بانحراف معياري صغير بلغ 0.91، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار ليكارت على انتشار هذا البعد هي درجة موافقة مرتفعة، حيث يتم ترتيب إجابات العينة على عبارات البعد المهارات التفسيرية من حيث متوسط درجة الموافقة إلى امتلاك العاملين الثقة بالنفس التي يتبعها الإبداع والمغامرة.

2/ جاءت العبارة رقم 02 التي تقول أن (يمتلك العاملون القدرة على حل مشكلات وعدم اللجوء الى مستشار) في المرتبة اثنى عشرة من حيث درجة انتشاره في مؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد إلى 3.51 درجة بانحراف معياري صغير بلغ 0.85 درجة، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار ليكارت على انتشار هذا البعد هي درجة موافقة متوسطة، حيث يتم ترتيب إجابات العينة على عبارات البعد المهارات التيسيرية من حيث متوسط درجة الموافقة إلى تشجع العاملين بشكل متوسط في حل المشاكل الخاصة بالعمل دون الرجوع الى مستشار.

3/ جاءت العبارة رقم 03 التي تقول أن (التضحية و المثابرة احدى أهم السمات الثقافية التي يتميز بها العاملون) في المرتبة الأولى من حيث درجة انتشاره في مؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد إلى 4.26 درجة بانحراف معياري صغير بلغ 0.98 درجة، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار ليكارت على انتشار هذا البعد هي درجة موافقة مرتفعة، حيث يتم ترتيب إجابات العينة على عبارات البعد المهارات التيسيرية من حيث متوسط درجة الموافقة الى تميز العاملين بالتضحية والمثابرة في العمل.

4/ جاءت العبارة رقم 04 التي تقول (يمتلك العاملون الرغبة في الاستقلالية والاعتماد على الذات في تحقيق الأهداف) في المرتبة الخامسة من حيث درجة انتشاره في مؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد إلى 3.74 بانحراف معياري صغير بلغ 0.98، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار ليكارت على انتشار هذا البعد هي درجة موافقة مرتفعة، حيث يتم ترتيب إجابات العينة على عبارات البعد المهارات التيسيرية من حيث متوسط درجة الموافقة الى رغبة العاملين في الاستقلالية في تحقيق أهدافهم.

5/ جاءت العبارة رقم 05 التي تقول (يتسم العاملون بالانضباط والقدرة على تأدية المهام في الوقت المناسب) في المرتبة الثانية من حيث درجة انتشاره في مؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد إلى بانحراف معياري صغير بلغ 0.97 ، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار ليكارت على انتشار هذا البعد هي درجة موافقة مرتفعة، حيث يتم ترتيب إجابات العينة على عبارات البعد المهارات التيسيرية من حيث متوسط درجة الموافقة الى احترام العاملين الوقت في أداء المهام.

6/ جاءت العبارة رقم 06 التي تقول أن (يتصف العاملون بالمرونة العالية وتقبل التغيير) في المرتبة التاسعة من حيث درجة انتشاره في مؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد إلى 3.57 بانحراف معياري صغير بلغ 0.92، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار ليكارت على انتشار هذا البعد هي درجة

موافقة متوسطة، حيث يتم ترتيب إجابات العينة على عبارات البعد المهارات التفسيرية من حيث متوسط درجة الموافقة إلى امتلاك القدرة على التغيير وتقبله بشكل متوسط.

7/ جاءت العبارة رقم 07 التي تقول (لدى العاملين المبادرة لانشاء مشاريعهم الخاصة أو أفكارهم الجديدة في العمل الحالي) في المرتبة الرابعة من حيث درجة انتشاره في مؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد إلى 3.43 بانحراف معياري صغير بلغ 1.19، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار ليكارت على انتشار هذا البعد هي درجة موافقة متوسطة، حيث يتم ترتيب إجابات العينة على عبارات البعد المهارات التفسيرية من حيث متوسط درجة الموافقة إلى مبادرة العاملين بشكل متوسط في انشاء مشاريعهم وأفكارهم الجديدة في عملهم الحالي.

8/ جاءت العبارة رقم 08 التي تقول (يمتلك العاملون الرؤية المستقبلية بنظرة تفاؤلية وإمكانية تحقيق التميز) في المرتبة الرابعة من حيث درجة انتشاره في مؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد إلى 3.74 بانحراف معياري صغير بلغ 1.15، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار ليكارت على انتشار هذا البعد هي درجة موافقة مرتفعة، حيث يتم ترتيب إجابات العينة على عبارات البعد المهارات التفسيرية من حيث متوسط درجة الموافقة إلى إمكانية العاملين تحقيق التميز .

9/ جاءت العبارة رقم 09 التي تقول أن (يمتلك العاملون الروح الرياضية في تقبل الفشل) في المرتبة الخامسة عشرة من حيث درجة انتشاره في مؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد إلى 3.20 درجة بانحراف معياري صغير بلغ 1.16 درجة، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار ليكارت على انتشار هذا البعد هي درجة موافقة متوسطة، حيث يتم ترتيب إجابات العينة على عبارات البعد المهارات التفسيرية من حيث متوسط درجة الموافقة إلى تقبل العاملين الفشل بشكل متوسط.

10/ جاءت العبارة رقم 10 التي تقول أن (لدى العاملين طاقة وحركية تجعلهم قادرين على انشاء مؤسساتهم الخاصة) في المرتبة السادسة من حيث درجة انتشاره في مؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد إلى 3.71 درجة بانحراف معياري صغير بلغ 1.13 درجة، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار ليكارت على انتشار هذا البعد هي درجة موافقة مرتفعة، حيث يتم ترتيب إجابات العينة على عبارات البعد المهارات التفسيرية من حيث متوسط درجة الموافقة إلى قدرة العاملين على انشاء مؤسساتهم الخاصة.

11/ جاءت العبارة رقم 11 التي تقول أن (يقيس العاملون المخاطر التي تواجههم في المستقبل البعيد أو المتوسط وعدم الاعتماد على الحظ) في المرتبة السابعة من حيث درجة انتشاره في مؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد إلى 3.71 بانحراف معياري صغير بلغ 1.13 ، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار ليكارت على انتشار هذا البعد هي درجة موافقة مرتفعة، حيث يتم ترتيب إجابات العينة على عبارات البعد المهارات التيسيرية من حيث متوسط درجة الموافقة على عدم الاعتماد على الحظ في قياس المخاطر التي تواجه العاملين في المؤسسة .

12/ جاءت العبارة رقم 12 التي تقول أن (توفر المؤسسة المناخ الملائم للإبداع وإيجاد طرق عمل جديدة) في المرتبة العاشرة من حيث درجة انتشاره في مؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد إلى 3.54 درجة بانحراف معياري صغير بلغ 1.22 درجة، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار ليكارت على انتشار هذا البعد هي درجة موافقة متوسطة، حيث يتم ترتيب إجابات العينة على عبارات البعد المهارات التيسيرية من حيث متوسط درجة الموافقة إلى توفير المؤسسة بشكل متوسط لجو مناسب لابتكار العاملين طرق جديدة.

13/ جاءت العبارة رقم 13 التي تقول أن (تشجع المؤسسة أفكار العاملين الإبداعية و تساعدهم على تنفيذها) في المرتبة الرابع عشرة من حيث درجة انتشاره في مؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد إلى 3.31 درجة بانحراف معياري صغير بلغ 1.20 درجة، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار ليكارت على انتشار هذا البعد هي درجة موافقة متوسطة، حيث يتم ترتيب إجابات العينة على عبارات البعد المهارات التيسيرية من حيث متوسط درجة الموافقة على تشجيع المؤسسة بشكل متوسط الأفكار الإبداعية والمساعدة في تطبيقها على أرض الواقع.

14/ جاءت العبارة رقم 14 التي تقول أن (توفر المؤسسة مجال المرونة والخطأ لطرح أفكار جديدة) في المرتبة احدى عشرة من حيث درجة انتشاره في مؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد إلى 3.51 درجة بانحراف معياري صغير بلغ 1.14 درجة، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار ليكارت على انتشار هذا البعد هي درجة موافقة متوسطة، حيث يتم ترتيب إجابات العينة على عبارات البعد المهارات التيسيرية من حيث متوسط درجة الموافقة إلى توفير المؤسسة بشكل متوسط فرص للعاملين في تصحيح أفكارهم الإبداعية.

15/ جاءت العبارة رقم 15 التي تقول أن (يضع العاملون أهداف واضحة قبل الشروع في انجاز العمل) في المرتبة الثامنة من حيث درجة انتشاره في مؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد إلى 3.57 درجة بانحراف معياري صغير بلغ 1.14 درجة، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار ليكارت على انتشار هذا البعد هي درجة موافقة متوسطة، حيث يتم ترتيب إجابات العينة على عبارات البعد المهارات التيسيرية من حيث متوسط درجة الموافقة إلى تحديد أهداف العاملين قبل بدء انجاز العمل وتطبيقه بشكل متوسط.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

لدراسة العلاقة والأثر بين المتغير المستقل ثقافة المسير والمتغير التابع الروح المقاولانية لدى العاملين في مجموعة من المؤسسات الصحية الصغيرة بولاية الوادي، واختبار الفرضيات تم استخدام الانحدار المتعدد، أما لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين فقد تم استخدام اختبار وتحليل التباين الأحادي وهذا ما سنفصله في هذا المطلب.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

تقول الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد ثقافة المسير والروح المقاولانية لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة، ولاختبار هذه الفرضية سوف يتم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرات، فإذا كانت القيمة تساوي 1 فإنها تدل على مدى قوة العلاقة بين المتغيرين أما إذا كانت تساوي 0 فهي تدل على عدم وجود علاقة مطلقاً، أما إذا كانت قيم معامل الارتباط محصورة بين 1.0 و 0.29 فهي علاقة ضعيفة، وإذا انحصرت بين 0.3 و 0.49 فالعلاقة بين المتغيرين متوسطة، أما إذا كانت محصورة بين 0.5 و 1 فالعلاقة قوية، والجدول التالي يبين علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة. والجدول التالي يبرز العلاقة بين ثقافة المسير والروح المقاولانية للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم(2-15): العلاقة بين ثقافة المسير والروح المقاولانية للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة

البيان		المتوسط الكلي لبعدها القيم والمعتقدات	المتوسط الكلي لبعدها المهارات التفسيرية	المتوسط الكلي لبعدها المهارات الاتصالية	المتوسط الكلي لبعدها المهارات الاستراتيجية	المتوسط الكلي لروح المقاولانية للعاملين
ثقافة المسير	المتوسط الكلي لبعدها القيم والمعتقدات	1.000	.719**	.837**	.837**	.447**
	Corrélation Coefficient	.	.000	.000	.000	.007
	Sig(1-tailed)	35	35	35	35	35
	N	.719**	1.000	.807**	.807**	.444**
	Corrélation Coefficient	.000	.	.000	.000	.008
	(Sig(1-tailed	35	35	35	35	35
	N	.837**	.807**	1.000	1.000	.543**
	Corrélation Coefficient	.000	.000	.	.	.001
	(Sig(1-tailed	35	35	35	35	35
	N	.837**	.807**	1.000	1.000	.543**
	Corrélation Coefficient	.000	.000	.000	.000	.001
	(Sig(1-tailed	35	35	35	35	35
	N	.447**	.444**	.543**	.543**	1
	Corrélation Coefficient	.007	.008	.001	.001	.
	(Sig(1-tailed	35	35	35	35	35
	N					
الروح المقاولانية للعاملين						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

في مصفوفة الارتباط الكلي في الجدول السابق بين أبعاد المحور الثقافة المسير وتنمية روح المقاولانية للعاملين في المؤسسات الصغيرة نجد:

*وجود علاقة متوسطة بين قيم ومعتقدات المسير والروح المقاولانية للعاملين، دالة معنوية عند حدود فترة الثقة بمعامل 44.7 % في المؤسسات محل الدراسة.

*وجود علاقة متوسطة بين المهارات التفسيرية للمسير والروح المقاولانية للعاملين، دالة معنوية عند حدود فترة الثقة بمعامل قدره 44.4 % في المؤسسات محل الدراسة.

*وجود علاقة قوية بين المهارات الاتصالية للمسير والروح المقاوماتية للعاملين، دالة معنويا عند حدود فترة الثقة بمعامل قدره 54.3% في مؤسسات محل الدراسة بولاية الوادي.

*وجود علاقة قوية بين المهارات الاستراتيجية للمسير والروح المقاوماتية للعاملين، دالة معنويا عند حدود فترة الثقة بمعامل قدره 54.3% في مؤسسات محل الدراسة بولاية الوادي.

ولاختبار الفرضية الرئيسية نقوم بما يلي:

H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لثقافة المسير على الروح المقاوماتية لدى العاملين بالمؤسسات الصحية الصغيرة لولاية الوادي على مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم (2-16): تحليل معاملات الارتباط (فيشر دربن واتسن)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.544 ^a	.296	.228	.87885992

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

أتاحت الدراسة القياسية بين ثقافة المسير وروح المقاوماتية للعاملين التالي:

إن أبعاد ثقافة المسير استطاعت أن تفسر 29.6 درجة مئوية من تنمية الروح المقاوماتية لدى العاملين بمؤسسات الصحية الصغيرة لولاية الوادي. وبلغ:

*معامل التحديد المفسر 29.6

* معامل الارتباط بين كلا المتغيرين ب 54.4 درجة مئوية

*معامل فيشر ودلالته المعنوية جاءت لتعبر عن صلاحية النموذج للقياس.

*معامل دربن واتسن فسر عدم وجود إشكالية الارتباط الذاتي بين المتغيرات .

النتيجة الكلية للفرضية العامة:

بحث الفرضية الكلية طبيعة العلاقة بين الثقافة المسير كمتغير مفسر للتنمية الروح المقاوماتية للعاملين

مؤسسات محل الدراسة لولاية الوادي كالتالي:

H0: لا توجد علاقة بين بين ثقافة المسير وتنمية الروح المقاوماتية للعاملين

H1: توجد علاقة بين بين ثقافة المسير وتنمية الروح المقاوماتية للعاملين عند sig=0.00 الأقل من 0.05

دراسة الفرضية الكلية بطريقة الإدخال الكلي:

الجدول رقم (2-17): تحليل الانحدار البسيط

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.447 ^a	.199	.175	.90823870

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

دلت قيمة الارتباط العالي على وجود تحيز في علاقة الانحدار، كما دل معامل دريت واتسن على وجود مشكلة الارتباط الذاتي للقيم، حيث سنقوم ببحث تلك الاشكاليات ضمن قياس المسموحية العظمى.

الجدول رقم (2-18): تحليل معاملات الأكثر ارتباطا بمتغيرين

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.919E-15	.154		.000	1.000
	Zscore(م5)	.447	.156	.447	2.867	.007

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

سمح قياس المسموحية العظمى من تحديد الأبعاد الأكثر ارتباطا والتي تعدت قيمها 10 والتي تمثلت في الأبعاد الموضحة في الجدول أعلاه، وعلى هذا الأساس سنقوم بقراءة العلاقة ضمن الإدخال التدريجي ثم بإعادة الاختبار من خلال قراءة علاقة كل متغير جزئي مستقل على حدة، أي دراسة الأبعاد التي تضمنها المتغير المستقل على حدة.

دراسة العلاقة من خلال الإدخال التدريجي

الجدول رقم (2-19): تحليل المتوسط الكلي لمحور ثقافة المسير ومعامل الارتباط لمحور الروح المقاولانية

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17.171	.000		.	.
	Zscore(م1)	2.065	.000	1.000	.	.
	Zscore(م2)	5.445E-16	.000	.000	.	.
	Zscore(م4)	-9.170E-16	.000	.000	.	.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

ثابت المتوسط الكلي لمحور الثقافة المسير كمعامل مفسر لعلاقته بالروح المقاولانية بقيمة 741.17 وبمعامل دال $\text{sig} = 0.000$ بأثر المتوسط الكلي لمحور الثقافة المسير بذات القيمة الدالة وبأثر المتغير الجزئي المتوسط الكلي لمحور ثقافة المسير.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

وتمثلت الفرضيات الفرعية في التالي:

الفرضية الفرعية الأولى

H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لقيم ومعتقدات المسير على الروح المقاولانية لدى العاملين بالمؤسسات الصحية الصغيرة لولاية الوادي على مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05.

الفرضية الفرعية الثانية:

H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمهارات التيسيرية للمسير على الروح المقاولانية لدى العاملين بالمؤسسات الصحية الصغيرة لولاية الوادي على مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمهارات الاتصالية للمسير على الروح المقاولانية لدى العاملين بالمؤسسات الصحية الصغيرة لولاية الوادي على مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمهارات الاستراتيجية للمسير على الروح المقاولانية لدى العاملين بالمؤسسات الصحية الصغيرة لولاية الوادي على مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05.
ولدراسة الفرضيات الفرعية نقوم بدراسة العلاقة من خلال الإدخال الجزئي.

كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى:

H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لقيم ومعتقدات المسير على الروح المقاولانية لدى العاملين بالمؤسسات الصحية الصغيرة لولاية الوادي على مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05.

الجدول رقم (2-20): تحليل المتوسط الكلي لبعث القيم والمعتقدات

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	17.171	.000		.
	القيم والمعتقدات	2.065	.000	1.000	.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

جاءت النتائج لتؤكد الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة احصائية لقيم ومعتقدات المسير على الروح المقاولانية لدى العاملين بالمؤسسات الصحية الصغيرة لولاية الوادي حيث:

sig= 0.000 ارتباط بعد القيم والمعتقدات بمعامل قدره 2.065 وضمن أثر دال

الفرضية الفرعية الثانية:

H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمهارات التيسيرية للمسير على الروح المقاوماتية لدى العاملين بالمؤسسات الصحية الصغيرة لولاية الوادي على مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05.

الجدول رقم (2-21): تحليل المتوسط الكلي لبعده المهارات التيسيرية

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	20.171	.000		.
	المهارات التيسيرية	3.347	.000	1.000	.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

جاءت النتائج لتؤكد الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة احصائية للمهارات التيسيرية للمسير على الروح المقاوماتية لدى العاملين بالمؤسسات الصحية الصغيرة لولاية الوادي حيث:

sig= 0.000 ارتباط بعد المهارات التيسيرية للمسير بمعامل قدره 3.347 وضمن أثر دال

الفرضية الفرعية الثالثة:

H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمهارات الاتصالية للمسير على الروح المقاوماتية لدى العاملين بالمؤسسات الصحية الصغيرة لولاية الوادي على مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05.

الجدول رقم (2-22): تحليل المتوسط الكلي لبعده المهارات الاتصالية

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	20.000	.000		.
	المهارات الاتصالية	3.606	.000	1.000	.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

جاءت النتائج لتؤكد الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة احصائية للمهارات الاتصالية للمسير على الروح المقاولانية لدى العاملين بالمؤسسات الصحية الصغيرة لولاية الوادي حيث:

sig= 0.000 ارتباط بعد المهارات الاتصالية للمسير بمعامل قدره 3.606 وضمن أثر دال

الفرضية الفرعية الرابعة:

H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمهارات الاستراتيجية للمسير على الروح المقاولانية لدى العاملين بالمؤسسات الصحية الصغيرة لولاية الوادي على مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05.

الجدول رقم(2-23): تحليل المتوسط الكلي لبعده المهارات الاستراتيجية

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20.000	.000		.	.
	المهارات الاستراتيجية	3.606	.000	1.000	.	.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

جاءت النتائج لتؤكد الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة احصائية للمهارات الاستراتيجية للمسير على الروح المقاولانية لدى العاملين بالمؤسسات الصحية الصغيرة لولاية الوادي حيث:

sig= 0.000 ارتباط بعد المهارات الاستراتيجية للمسير بمعامل قدره 3.606 وضمن أثر دال

ثالثا: نتائج الدراسة

أظهرت دراسة الانحدار للمتغير المستقل (ثقافة المسير) من خلال أبعاده المعتمدة وجود اثر قوي له على تنمية الروح المقاولانية للعاملين في كل أبعاده.

وتوصلت الدراسة التطبيقية التي اهتمت بالتعرف على دور ثقافة المسير في تنمية الروح المقاولانية للعاملين في المؤسسات الصحية الصغيرة بولاية الوادي إلى ما يلي:

-توجد علاقة وأثر ذات دلالة احصائية لبعده قيم ومعتقدات المسير على الروح المقاولانية لدى العاملين بالمؤسسات الصحية الصغيرة محل الدراسة بولاية الوادي.

- توجد علاقة وأثر ذات دلالة احصائية للمهارات التسييرية للمسير على الروح المقاوماتية لدى العاملين بالمؤسسات الصحية الصغيرة محل الدراسة بولاية الوادي
- توجد علاقة وأثر ذات دلالة احصائية للمهارات الاتصالية للمسير على الروح المقاوماتية لدى العاملين بالمؤسسات الصحية الصغيرة محل الدراسة بولاية الوادي.
- توجد علاقة وأثر ذات دلالة احصائية للمهارات الاستراتيجية للمسير على الروح المقاوماتية لدى العاملين بالمؤسسات الصحية الصغيرة محل الدراسة بولاية الوادي.

خلاصة الفصل الثاني:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر مساهمة وتنمية الروح المقاولالية في نشر ثقافة المسير في المؤسسات الصغيرة محل الدراسة بولاية الوادي ، هذه الأخيرة التي ساهمت في نشر الفكر المقاولالي بين العاملين، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان الذي تم تحليله بواسطة برنامج spss، وتوصلت الدراسة إلى أن الروح المقاولالية في المؤسسات محل الدراسة تعد أرضية متينة لتطوير المعارف لدى العاملين والتي تنعكس إيجاباً على المؤسسات الصحية الصغيرة من خلال تأثير المهارات الشخصية والتسيرية والاتصالية والاستراتيجية وكذا القيم والمعتقدات الخاصة بالمسيرين لهذه المؤسسات.

خاتمة

من خلال دراسة موضوع "مساهمة ثقافة المسير في تنمية الروح المقاولاتية لدى العاملين في مجموعة من المؤسسات الصحية الصغيرة بولاية الوادي، وتحليل اشكاليته المتمثلة في "كيف تساهم ثقافة المسير في تنمية الروح المقاولاتية لدى العاملين في المؤسسات الصحية الصغيرة بولاية الوادي؟" واختبار الفرضيات، تم التوصل إلى التالي:

أولاً: النتائج النظرية:

تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تحتوي ثقافة المسير على عناصر ثقافية يتم من خلالها بناء وإعادة تشكيل سلوك العامل والانتقال من عامل بسيط إلى عامل مبدع، يستطيع أن يفيد نفسه وأن يساهم في تطوير المؤسسة التي يعمل بها، وهذا ما يؤكد شومبيتر في أن دور المسير هو السعي للإبداع والتجديد، مدفوعاً بالمنافسة لتحقيق أهدافه.
- يؤثر أسلوب المسير في الاتصال ونمطه في السلطة والرقابة في سلوكيات العاملين التابعين له وخاصة إذا كان هذا المسير يعتمد في ثقافته على التجديد والمبادرة والتغيير، فإن هذا من شأنه أن يعمل على بناء سلوك مقاولاتي وابداعي للعامل داخل المؤسسة وبناء مؤسسته الخاصة.
- ينعكس مفهوم الروح المقاولاتية عادة في جملة الأفعال والسلوكيات التي يقوم بها المقاول بهدف إنشاء مؤسسة جديدة أو تطوير مؤسسة قائمة، فيتطلب منه ذلك جهداً مادياً وذهنياً معتبراً، هذا الأخير لا يتعلق فقط بابتكار وابداع فكرة المؤسسة الجديدة، بل أيضاً يشمل ابتكار الطرق والأنماط الإدارية الجديدة التي يستخدمها المقاول في إدارة مؤسسته، وهذا استجابة لمختلف التغيرات التي تحصل في محيط المؤسسة الداخلي والخارجي.

ثانياً: النتائج الميدانية واختبار الفرضيات

تم التوصل إلى النتائج الميدانية واختبار الفرضيات كالتالي:

- 1- يوجد علاقة وأثر ذو دلالة احصائية لثقافة المسير بأبعادها الأربعة على الروح المقاولاتية لدى العاملين بالمؤسسات الصحية الصغيرة محل الدراسة بولاية الوادي.
- 2- يوجد علاقة وأثر ذو دلالة احصائية لقيم ومعتقدات المسير على الروح المقاولاتية لدى العاملين بالمؤسسات الصحية الصغيرة محل الدراسة بولاية الوادي.
- 3- يوجد علاقة وأثر ذو دلالة احصائية للمهارات التيسيرية للمسير على الروح المقاولاتية لدى العاملين بالمؤسسات الصحية الصغيرة محل الدراسة بولاية الوادي.

4- يوجد علاقة وأثر ذو دلالة احصائية للمهارات الاتصالية للمسير على الروح المقاولاتية لدى العاملين بالمؤسسات الصحية الصغيرة محل الدراسة بولاية الوادي.

5- يوجد علاقة وأثر ذو دلالة احصائية للمهارات الاستراتيجية للمسير على الروح المقاولاتية لدى العاملين بالمؤسسات الصحية الصغيرة محل الدراسة بولاية الوادي.

ثالثا: التوصيات

من خلال نتائج الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات نذكر أهمها:

* الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمقاولاتية من طرف العمال والمسير.
* ضرورة تطبيق قواعد التسيير حسب المعايير المتفق عليها بما يخدم تنمية الروح المقاولاتية والابداع لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

* ضرورة اهتمام المسيرين بتنمية ثقافتهم وكيفية تعاملهم مع العاملين وتكوير مهاراتهم خاصة في المجال المقاولاتي.

* ضرورة الاهتمام بالفكر المقاولاتي للعمال من خلال العمل المبدع.

* ضرورة دعم توجه تفكير كل فرد سواء كان موظف أو عامل أو غيره بإنشاء مؤسسته الخاصة.

رابعا: آفاق الدراسة

حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة، وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة، ولا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع وبكل أبعاده، لأنه تبقى بعض النقاط تستدعي فتح آفاق علمية جديدة، ولهذا اقترحنا بعض المواضيع التي يمكن دراستها مستقبلا:

* أثر ثقافة المسير في تنمية الروح المقاولاتية لدى العاملين في المؤسسات الكبرى بالجزائر.

* دور ثقافة المسير في توجه العمال للعمل المقاولاتي الإبداعي داخل المؤسسة.

* العوامل المؤثرة على نمو الروح المقاولاتية لدى المؤسسات الصحية الصغيرة بالجزائر

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أحمد رأفت عبد الجواد، "مبادئ علم الاجتماع"، ط1، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 2008.
2. طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، "الإدارة والأعمال"، ط2، دار وائل، عمان، 2008.
3. علام علي حداد عادل، "ثقافة العري أو عري الثقافة"، ترجمة عبد الرحمان العلوي، ط1، لبنان، دار الهادي للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.

ثانياً: المذكرات

1. أحمد سويس، "تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد بن عجيبة "الأغواط"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2018/2017.
2. الجودي محمد علي، "نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي دراسة على عينة من طلبة جامعة الجلفة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.
3. آيت إبراهيم خولة، "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز دراسة حالة مؤسسة prolipos لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها عين ميلة-أم البواقي"، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2015/2014.
4. ايمان بوخالفة وآخرون، "أثر ثقافة المسير على أداء العاملين دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-تقوت"، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2022/20121.
5. بسام وزناجي، "المنظومة الثقافية وعلاقتها بفعالية التنظيم الرسمي بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة باتنة 01"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 01 الحاج لخضر، باتنة، 2018/2017.

6. بن جيمة عمر، "ثقافة المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر منطقة بشار أنموذجا"، أطروحة دكتوراه في العلوم تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، 2015/2014.
7. بن شهرة محجوبة، "مقومات تطوير الروح المقاوالتية لدى طلبة جامعة المسيلة دراسة ميدانية على عينة من طلبة قسم علوم التسيير"، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، 2017/2016.
8. براوني أمان، "أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري في منظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة كليمايك بولغاش (climatec boulanaache) للتبريد الصناعي بالجزائر"، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدينة، 2018/2017.
9. بوعافية بوبكر، "المقاوالتية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتنمية المحلية دراسة حالة المؤسسات المنجزة في الغرب الجزائري"، أطروحة دكتوراه في علوم اقتصادية تخصص المقاوالتية والتنمية المحلية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي اليابس-سيدي بلعباس، 2022/2021.
10. بوعلاق رفيقة، بو دجاجة سناء، "الثقافة المقاوالتية لدى الطالب الجامعي دراسة ميدانية بدار المقاوالتية بجامعة تبسة"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي-تبسة، 2022/2021.
11. جميلة بنت عيادة الشمري، "مفهوم الثقافة في الفكر العربي والفكر الغربي"، مذكرة ماجستير في الثقافة الإسلامية، كلية الشريعة، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، سنة 2016، متاح على الموقع (www.alukah.net)، 2023/04/09.
12. حاجي ذهبية، "دور أجهزة الدولة في دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاوالتية "ANADE"، مذكرة ماستر في علوم اقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2021/2020.

13. حايث سعاد، "أثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات العمومية لولاية سطيف"، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص حوكمة ومالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف، 2016/2015.
14. حورية بالأطرش، "دراسة تحليلية للعلاقة بين الروح المقاولاتية وانشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة مبتكرة في الجزائر والتنمية الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من المقاولين في الجنوب الشرقي"، أطروحة دكتوراه في علوم اقتصادية تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2016/2015.
15. سليمة فيلاي، "بنية الهوية الجزائرية في ظل العولمة دراسة عينة من الطلبة الجامعيين بجامعة باتنة"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع الثقافي، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2014/2013.
16. عبد الباسط فكري، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخاصة دراسة ميدانية بمجمع الورود والعطور بكونين-الوادي"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2017/2016.
17. عيساوي وهيب، "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية تراي بوجمعة ببشار"، مذكرة ماجستير تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، 2012/2011.
18. فاطمة دريدي، "أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2018/2017.
19. قريفة أسماء، "دور ثقافة المسير في بناء سلوك ابداعي للعامل دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية كوندور" **condor** "برج بوغريج"، مذكرة ماستر في علوم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة، 2013/2012.

20. محمد العيد عفرون ومزيقي إبراهيم، "أثر الروح المقاولاتية لدى خريجي الجامعات في انشائهم لمؤسساتهم الخاصة دراسة حالة طلبة قسم العلوم المالية والمحاسبية"، مذكرة ماستر قسم المالية والمحاسبة تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند- أولحاج البويرة، 2019/2018.
21. نسيم أميرة موسى، "الثقافة التنظيمية وأداء القائم بالاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة مقارنة لمؤسسة المرافق العامة والبنائات الحديدية سيدي موسى الجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال مؤسسي، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2017/2016.
22. يونس مختار، "الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) 90"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015/2014.

ثالثا: المجالات

1. بن الشيخ بوبكر الصديق، "محددات التوجه المقاولاتي للطلبة الجامعيين دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة سكيكدة"، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، ع8، 2013.
2. بوخضرة مريم، سولمية لمية، دابوفاس الشريف، "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم العمل المقاولاتي وتحقيق التنمية في الجزائر"، مجلة البحوث والدراسات التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سوق أهراس، مج01، ع04، سبتمبر 2018.
3. جمانة بشير أبو رمان، "أثر مكونات الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في جامعة البلقاء التطبيقية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج13، ع04، 2017.
4. حبيب الود، نوري الود، "مستوى عوامل الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الاستشفائية دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية هاني محمد بمسعد"، مجلة العلوم النفسية والتربوية، جامعة التكوين المتواصل (الجزائر) وجامعة قسنطينة 02 (الجزائر)، مج08، ع01.

5. خواني ليلي، "المقاولاتية وروح الابداع في المؤسسات دراسة حالة الجزائر"، المجلة المغربية للريادة والابتكار والإدارة، تلمسان، مج03، ع01، 2018.
6. صديقي خوخة، دلاسي أحمد، "الثقافة التسييرية للمؤسسة الرسمية في المجتمع التقليدي -تسيير المؤسسة الرسمية بين المرجعية المجتمعية التقليدية والمرجعية التنظيمية"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عمار ثليجي بالأغواط (الجزائر)، مج 12، ع2، 2020.
7. لزهرة مساعدي، "في مفهوم الثقافة وبعض مكوناتها (العادات، التقاليد، الأعراف)"، مجلة الذاكرة، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف. ميلة- الجزائر، مج01، ع9، 2017.
8. يحيى عبد المالك، "الثقافة التنظيمية- الدلالات والأبعاد"، مجلة أفاق للعلوم، جامعة الجلفة، مج01، ع06، 2017.

رابعاً: الملتقيات

1. "دور المسير ومهاراته"، منتدى زيان أحمد للمعرفة- ملتقى التميز والابداع، متاح على الموقع <https://taougrite.yoo7.com>، 02/03/2023.

خامساً: المواقع الالكترونية

1. بن سعود الإسلامية، 2016، متاح على الموقع (www.alukah.net)، 2023/04/09.
2. حسين حبيب السيد، "ما هي المهارات الأساسية للقائد الاستراتيجي النجاح"، متاح على الموقع (<https://www.annajah.net>)، 2023/03/22.
3. سارة سمير، "الفرق بين القيم والمبادئ والمعتقدات"، متاح على الموقع (<https://www.almrsal.com>)، 24/03/2023.
4. "مهارات التسيير"، منتدى ثانوية خيري الحاج خير، متاح على الموقع (<https://stardz.mam9.com>)، 2023/03/18.

المراجع باللغة الأجنبية

1. Globale journal of management and business recherche : a administration and management, 2018,18(1).

2. Ramezan jahanion and raheleh salehi, organizational culture, international journal of academic research in progressive education& development, 2013, 2(3).

الملاحق

ملحق 01:

ملحق 01: قائمة المحكمين

الرقم	لقب واسم المحكم	الجامعة
01	د/ طير عبد الحق	جامعة الشهيد حمه لخضر (كلية
02	د/ نوة وليد مرتضى	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
03	د/ حملاوي سكينه	التسيير) بولاية الوادي

ملحق 02:

ملحق 02: استمارة الاستبيان

جامعة الشهيد حمه لخضر



سنة ثانية ماستر ادارة أعمال

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة استبيان

تحية طيبة وبعد...

في إطار استكمال الجانب التطبيقي لمذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال، بعنوان (مساهمة ثقافة المسير في تنمية الروح المقاومانية لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة) يسعدنا سيدي الكريم أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، ونرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة بهذه الاستمارة. ونعلمكم أن المعلومات التي ستدلون عليها ستحاط بالسرية التامة ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، كما لا يفوتنا أن نشكركم على حسن تعاونكم ومساعدتكم وتفهمكم على مساعدتنا في انجاز هذا البحث ومنحكم لقدر من وقتكم في ملء هذه الاستمارة.

من اعداد الطالبات:

تالوين دالية

جاء ب الله صفاء

الجزء الأول: البيانات الشخصية والمهنية

نرجوا منكم الإجابة على هذا الجزء من خلال وضع علامة (x) في المربع الذي يتفق مع رأيكم.

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- السن: أقل من 30 ☐ 30 الى 40 ☐ 40 الى 50 ☐ أكثر من 50 ☐
- الحالة العائلية: عازب ☐ متزوج ☐
- طبيعة العمل: طبيب عام ☐ طبيب مختص ☐ مخبري ☐ ير ☐ أخرى ☐
- أذكرها.....
- الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ 5 الى 10 سنوات ☐ 10 الى 15 سنة ☐ سنة فما أكثر ☐

الجزء الثاني: محاور وعبارات الاستبيان

المحور الأول: ثقافة المسير

ثقافة المسير هي تلك القيم والمعتقدات والاتجاهات والمعايير التي تحكم وتوجه السلوك القيادي للمسير في تعامله مع العاملين بالمؤسسة بحيث يقدمهم بما ويؤثر عليهم من خلال اتباعهم لهذه الثقافة

المحور الثاني: الروح المقاولانية للعاملين

روح المقاولانية هي عبارة واسعة الدلالات والمعاني تتعدى في مفهومها عملية انشاء المؤسسات الفردية، لتشمل تطوير الكفاءات الفردية في تقبل إمكانية التغيير بروح منفتحة مما يمكن الأفراد من تطوير أنفسهم، واكتساب مهارات جديدة ناتجة عن الانتقال للميدان العلمي وتحريب الأفكار الجديدة، وبالتالي كسر الحاجز الخوف من التغيير واكتساب مرونة في التعامل مع المستجدات. نرجوا منكم الإجابة على هذا الجزء من خلال وضع علامة (x) في المربع الذي يتفق مع رأيكم.

المحور	البعد	الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
ثقافة المسير	القيم والمعتقدات	01	يهتم المسير بتنمية الضمير المهني والأخلاقيات المهنية لدى العاملين					
		02	يتسم المسير عند تعامله مع العاملين بالأدب والصدق والمعاملة الحسنة					
		03	يبعث المسير الالتزام واحترام قيمة الوقت					
		04	يمتلك المسير قيم ثقافية ومعتقدات لحي العمل تمثل مرجعية للعاملين					
	المهارات السيرية	05	يقوم المسير بالإشراف على العاملين وتوجيههم					
		06	يتمتع المسير بالكفاءة والفعالية والتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة					
		07	معرفة المسير لرغبات وشخصيات العمال لمعرفة كيفية التعامل معهم					
		08	يمتلك المسير الريادة والابداع في اتخاذ القرارات الصائبة					
	المهارات الاتصالية	09	للمسير خبرات ومهارات وابداعات يستطيع من خلالها تطوير عمل المؤسسة					
		10	يقوم المسير بتطوير العاملين في مجال التواصل عن طريق الرقمنة					
		11	يعمل المسير على تحسين العلاقة مع العاملين					
		12	يسهل المسير على العاملين التعبير على مقترحاتهم ومشاكلهم من خلال جميع قنوات الاتصال					

					13	يملك المسير مهارات اتصالية وإقناعية كبيرة تعمل على حل المشكلات وتوجيه العاملين	المهارات الاستراتيجية	
					14	يقوم المسر بشارك العاملين في اتخاذ القرارات واحترام أفكارهم		
					15	يسعى المسير لتنمية روح المبادرة والابداع لدى العاملين		
					16	يسعى المسير الى تنفيذ الأعمال بشكل جماعي وينشر ثقافة روح الفريق		
					17	يضع المسير خطط استراتيجية لتطوير الأعمال داخل المؤسسة		
					18	يشجع المسير العاملين على الاستعداد للتحدي وقت الأزمات		
					19	يملك العاملون الثقة بالنفس لأداء أعمال تتسم بالإبداع والمغامرة	الروح المتوازنية للعاملين	
					20	يملك العاملون القدرة على حل المشكلات وعدم اللجوء الى مستشار		
					21	التضحية والمثابرة احدى أهم السمات الثقافية التي يتميز بها العاملون		
					22	يملك العاملون الرغبة في الاستقلالية والاعتماد على الذات في تحقيق الأهداف		
					23	يتسم العاملون بالانضباط والقدرة على تأدية المهام في الوقت المناسب		
					24	يتصف العاملون بالمرونة العالية وتقبل التغيير		
					25	لدى العاملين المبادرة لإنشاء مشاريعهم الخاصة أو أفكارهم الجديدة في العمل الحالي		
					26	يملك العاملون الرؤية المستقبلية بنظرة تفاؤلية وإمكانية تحقيق التميز		
					27	يملك العاملون الروح الرياضية في تقبل الفشل		
					28	لدى العاملين طاقة وحركية تجعلهم قادرين على انشاء مؤسساتهم الخاصة		
					29	يقيس العاملون المخاطر التي تواجههم في المستقبل البعيد أو المتوسط وعدم الاعتماد على الحظ		
					30	توفر المؤسسة المناخ الملائم للإبداع وإيجاد طرق عمل جديدة		

					تشجع المؤسسة أفكار العاملين الإبداعية وتساعدهم على تنفيذها	31	
					توفر المؤسسة مجالاً للمرونة والخطأ لطرح أفكار جديدة	32	
					يضع العاملون أهداف واضحة قبل الشروع في إنجاز العمل	33	

ملحق رقم 03

الملحق رقم 03: مخرجات Spss

		السن			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30	21	60.0	60.0	60.0
	إلى 3040	9	25.7	25.7	85.7
	إلى 4050	3	8.6	8.6	94.3
	أكثر من 50	2	5.7	5.7	100.0
Total		35	100.0	100.0	

		الوظيفي المسمى			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عام طبيب	2	5.7	5.7	5.7
	مختص طبيب	8	22.9	22.9	28.6
	مخبري	20	57.1	57.1	85.7
	مدير	1	2.9	2.9	88.6
	اخرى	4	11.4	11.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

		العائلية الحالة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عازب	21	60.0	60.0	60.0
	متزوج	14	40.0	40.0	100.0
Total		35	100.0	100.0	

الجنس

Case Processing Summary

		Cases					
		Valid		Missing		Total	
الجنس		N	Percent	N	Percent	N	Percent
السن	ذكر	16	100.0%	0	0.0%	16	100.0%
	أنثى	19	100.0%	0	0.0%	19	100.0%

Descriptives

الجنس			Statistic	Std. Error
السن	ذكر	Mean	1.88	.272
		95% Confidence Interval for Lower Bound	1.30	
		Mean Upper Bound	2.45	
		5% Trimmed Mean	1.81	

	Median	1.50	
	Variance	1.183	
	Std. Deviation	1.088	
	Minimum	1	
	Maximum	4	
	Range	3	
	Interquartile Range	2	
	Skewness	.988	.564
	Kurtosis	-.245-	1.091
أنثى	Mean	1.37	.137
	95% Confidence Interval for Lower Bound	1.08	
	Mean Upper Bound	1.66	
	5% Trimmed Mean	1.30	
	Median	1.00	
	Variance	.357	
	Std. Deviation	.597	
	Minimum	1	
	Maximum	3	
	Range	2	
	Interquartile Range	1	
	Skewness	1.443	.524
	Kurtosis	1.380	1.014

GGraph

Notes

Output Created	11-MAY-2023 22:46:48
Comments	
Input	Active Dataset
	DataSet0
	Filter
	<none>
	Weight
	<none>
	Split File
	<none>
	N of Rows in Working Data
	35
	File

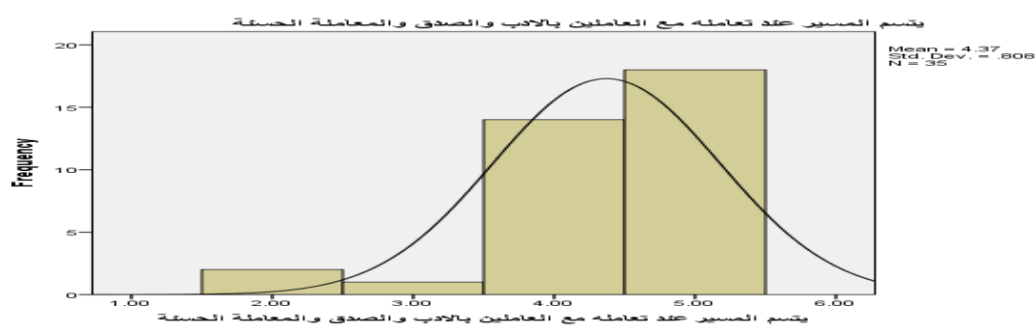
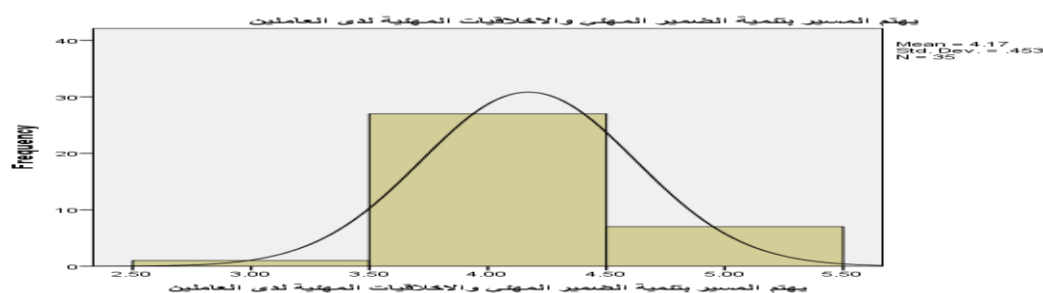
Syntax	<pre> GGRAPH /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=الجنس COUNT()[name="COUNT"] MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO /GRAPHSPEC SOURCE=INLINE. BEGIN GPL SOURCE: s=userSource(id("graphdataset")) DATA: الجنس=col(source(s), name("الجنس"), unit.category()) DATA: COUNT=col(source(s), name("COUNT")) COORD: polar.theta(startAngle(0)) GUIDE: axis(dim(1), null()) GUIDE: legend(aesthetic(aesthetic.color.interior , label("الجنس"))) SCALE: linear(dim(1), dataMinimum(), dataMaximum()) SCALE: cat(aesthetic(aesthetic.color.interior), include("1", "2")) ELEMENT: interval.stack(position(summary.percent (COUNT))), color.interior(الجنس)) END GPL. </pre>
Resources	Processor Time00:00:02.05 Elapsed Time00:00:01.63

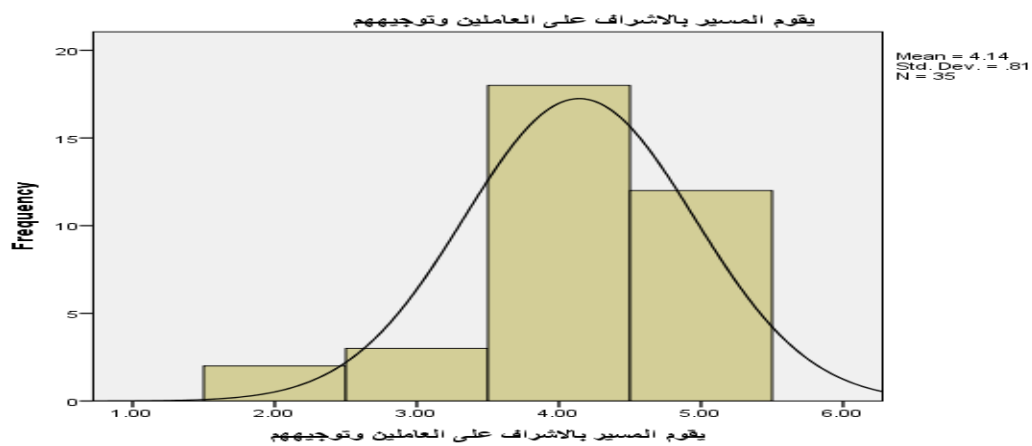
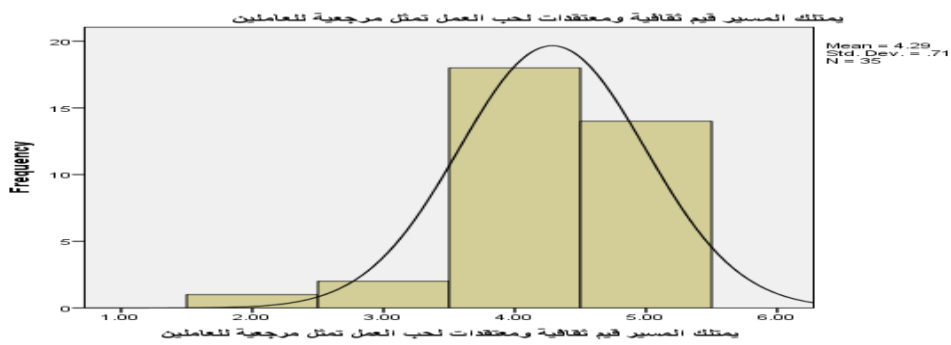
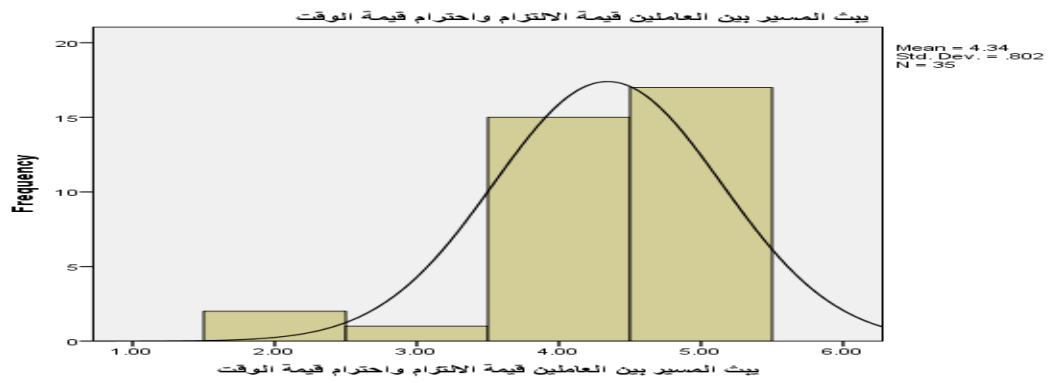
Statistics

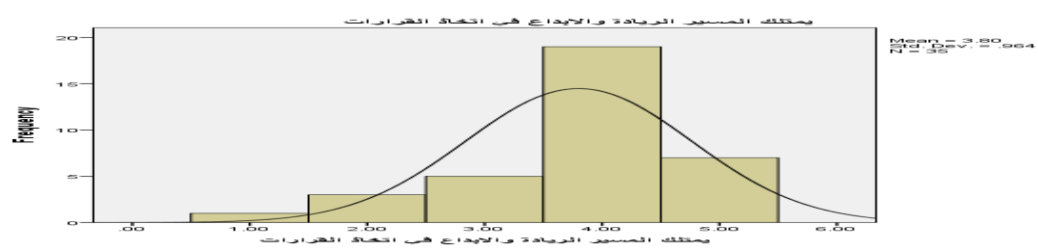
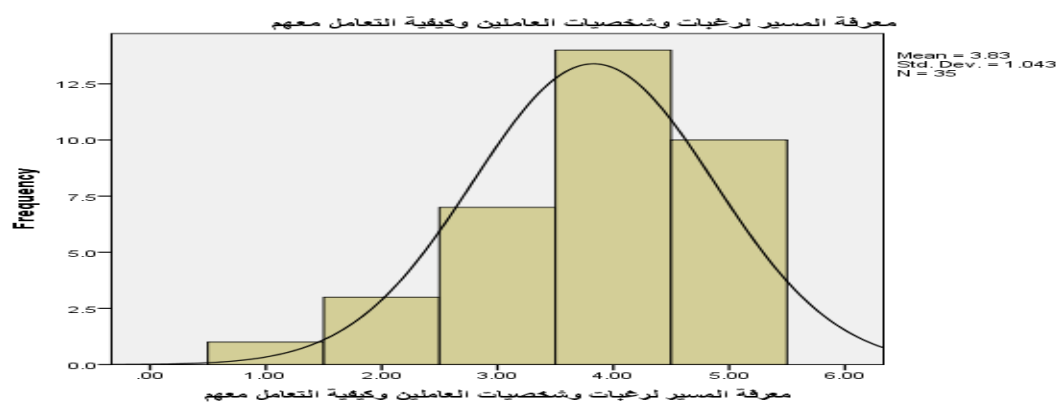
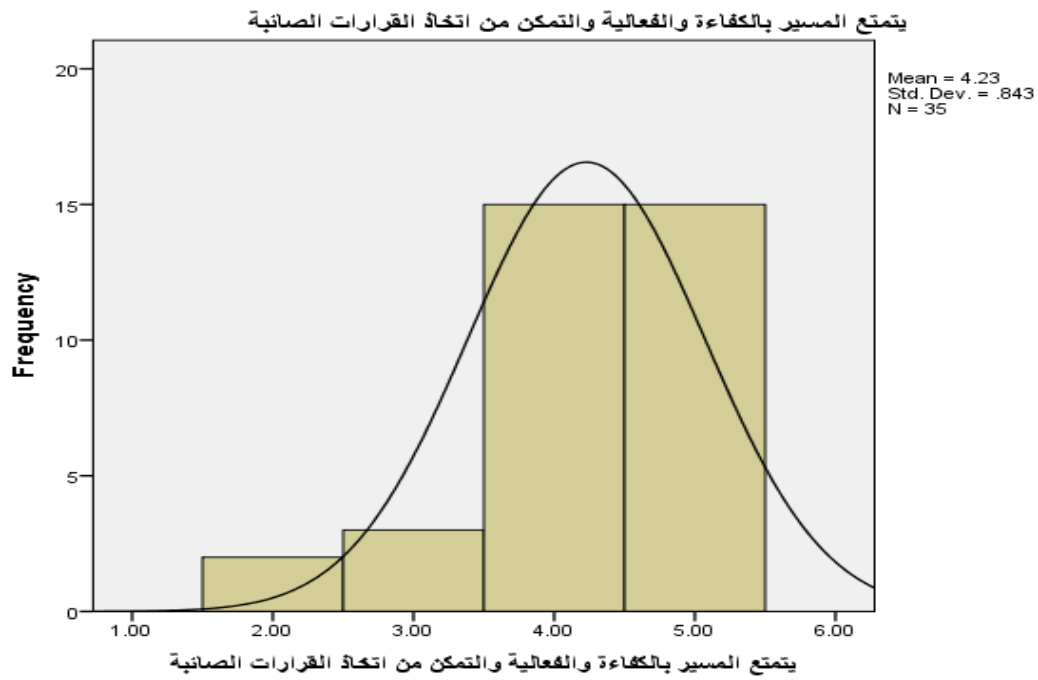
	يقيس العاملون المخاطر التي تواجههم في المستقبل البعيد أو المتوسط وعدم الاعتماد على الحظ	توفر المؤسسة المناخ الملائم للإبداع وإيجاد طرق عمل جديدة	تشجع المؤسسة أفكار العاملين الإبداعية وتساعد على تنفيذها	توفر المؤسسة مجال للمرونة والخطأ لطرح أفكار جديدة
N	Valid35	35	35	35
	Missing0	0	0	0
Mean	3.7143	3.5429	3.5143	3.5143
Std. Error of Mean	.19041	.20638	.20239	.19390

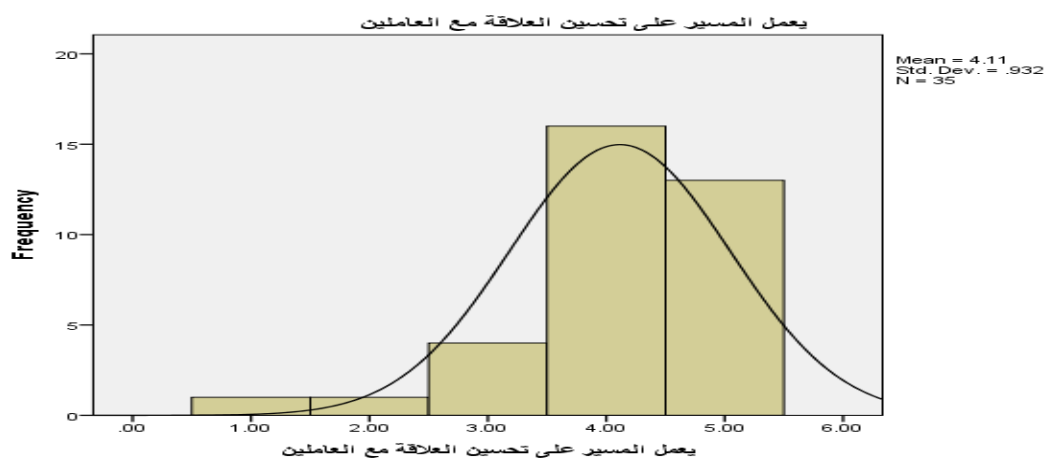
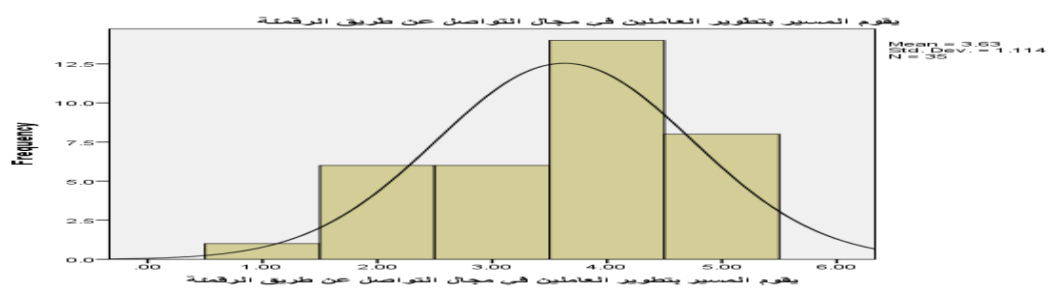
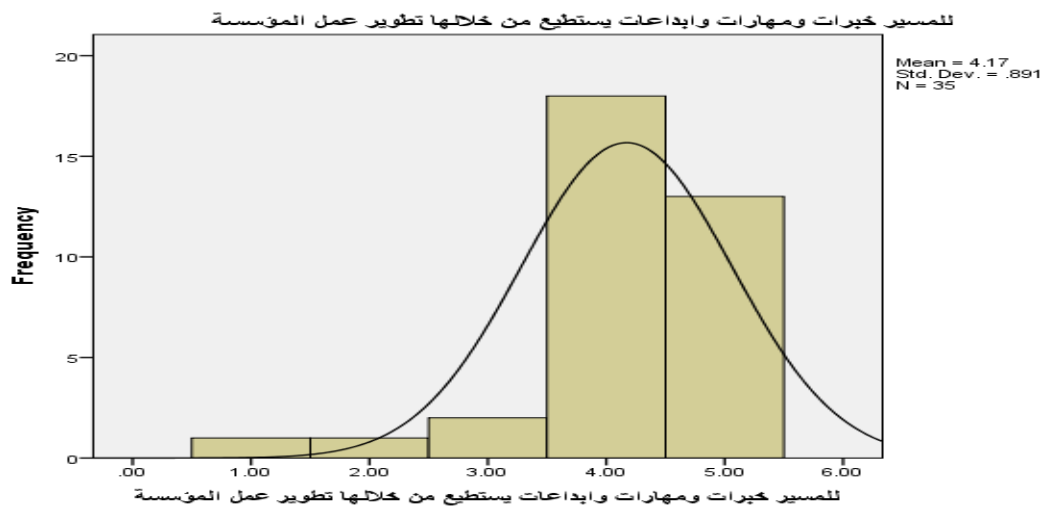
Median	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Mode	5.00	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation	1.12646	1.22097	1.19734	1.14716
Variance	1.269	1.491	1.434	1.316
Skewness	-.441-	-.671-	-1.017-	-.905-
Std. Error of Skewness	.398	.398	.398	.398
Kurtosis	-.635-	-.357-	.154	.093
Std. Error of Kurtosis	.778	.778	.778	.778
Range	4.00	4.00	4.00	4.00
Minimum	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum	5.00	5.00	5.00	5.00
Sum	130.00	124.00	123.00	123.00
Percentiles				
25	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000
50	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
75	5.0000	4.0000	4.0000	4.0000

Histogram

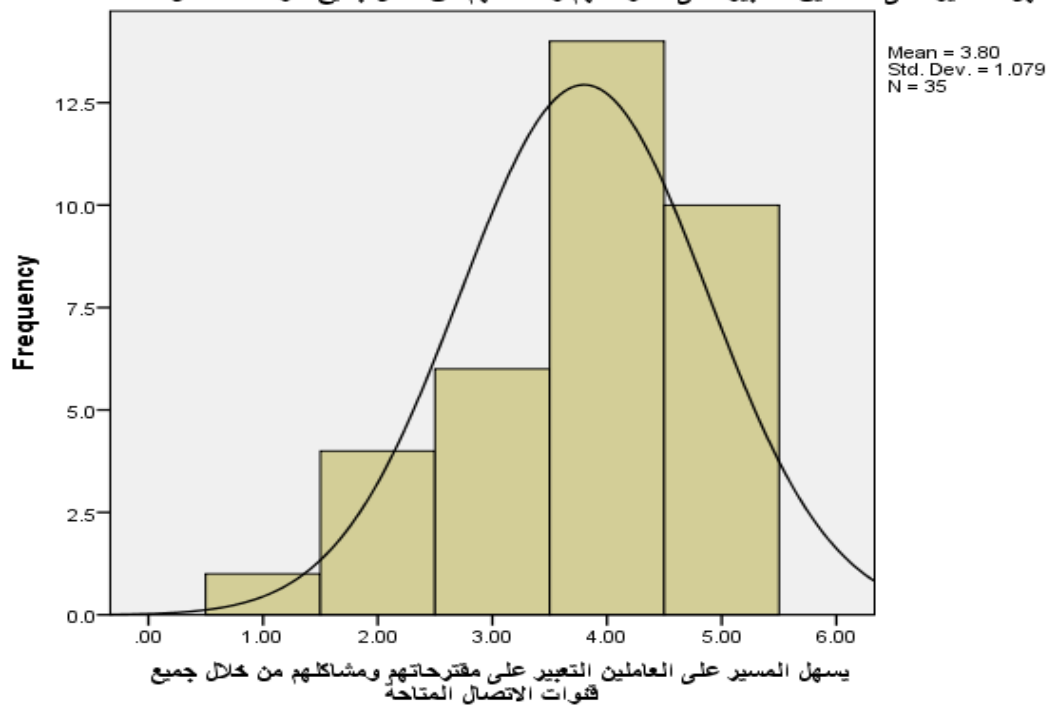




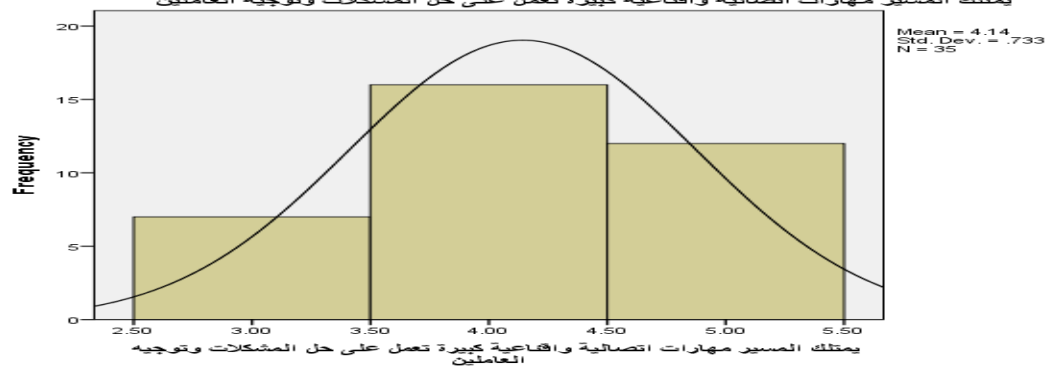


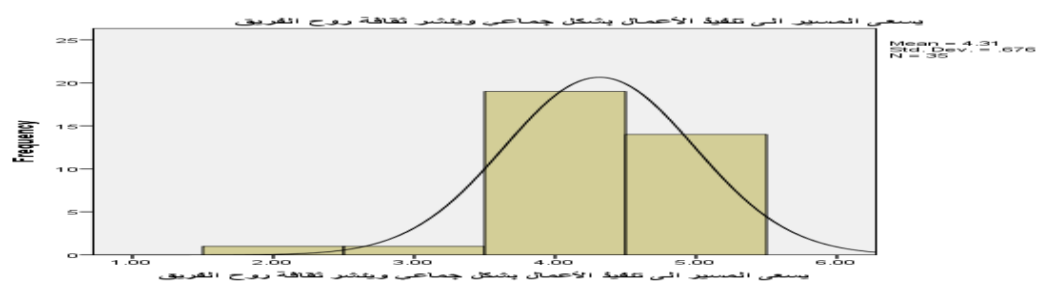
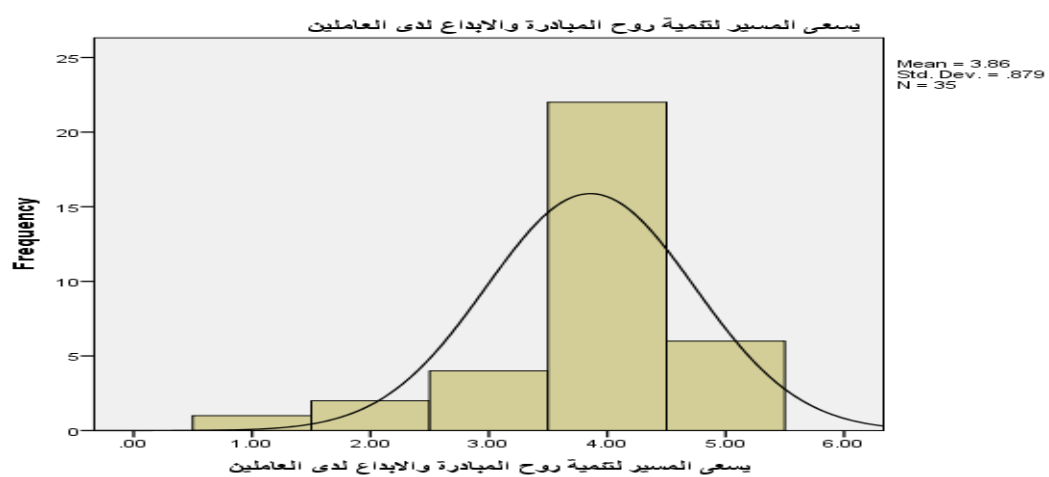
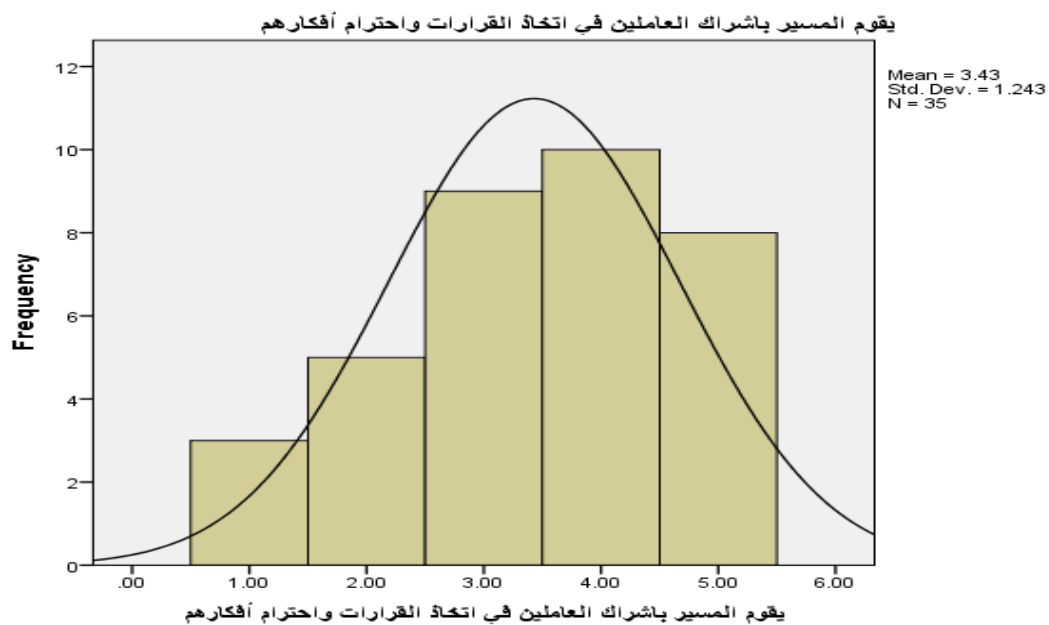


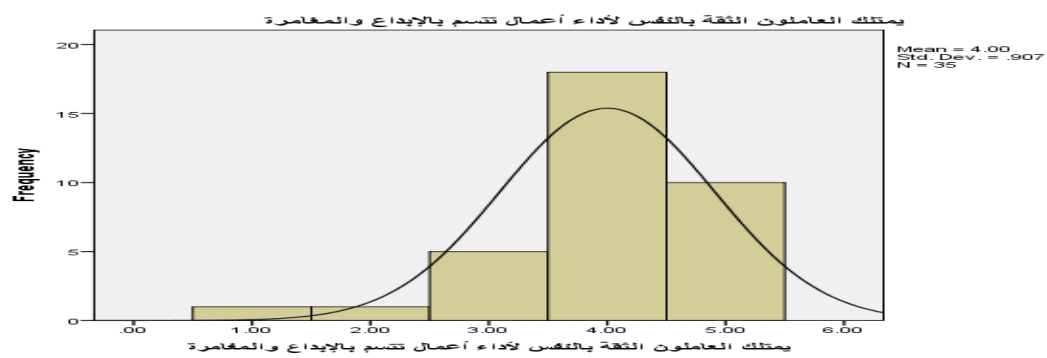
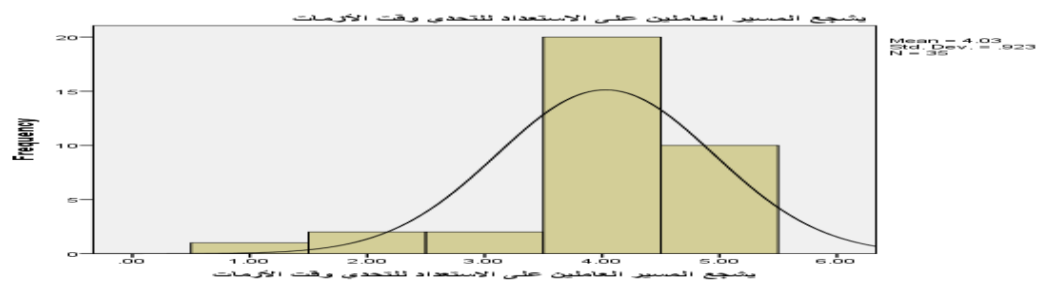
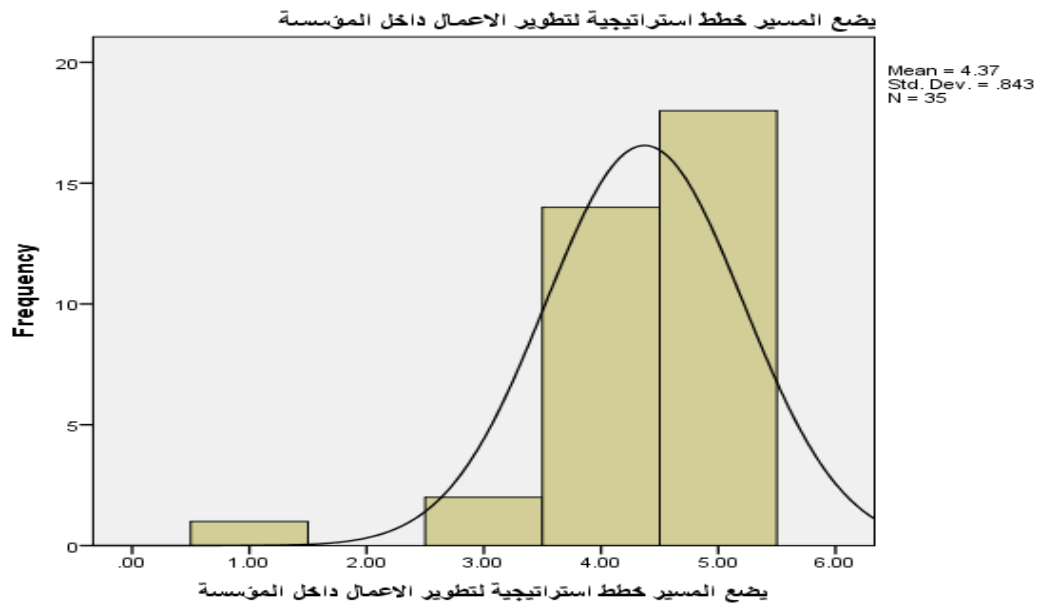
يسهل المسير على العاملين التعبير على مقترحاتهم ومشاكلهم من خلال جميع قنوات الاتصال المتاحة

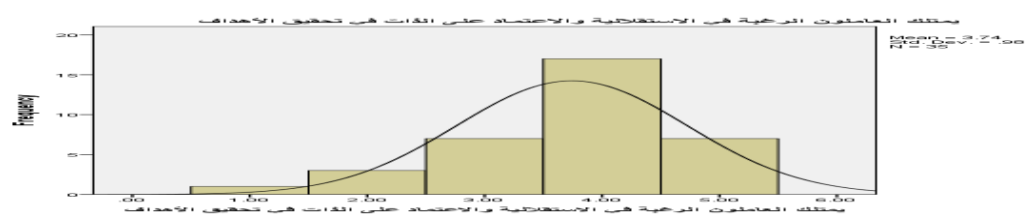
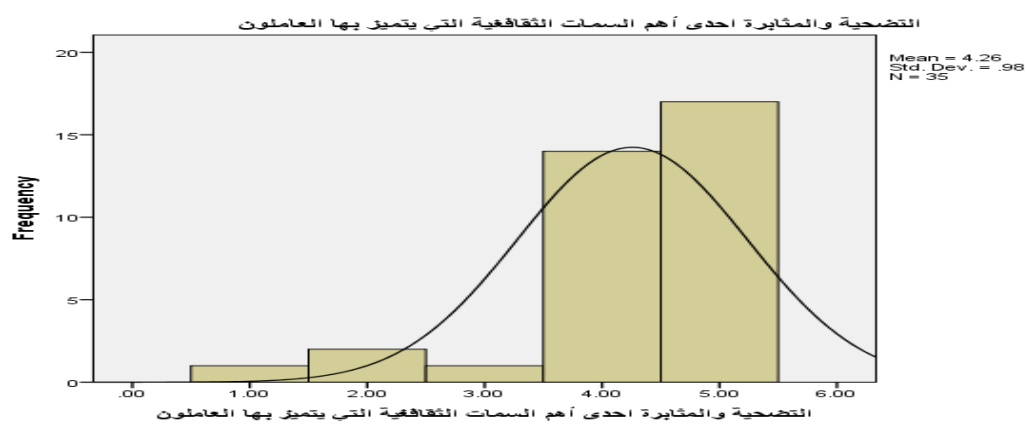
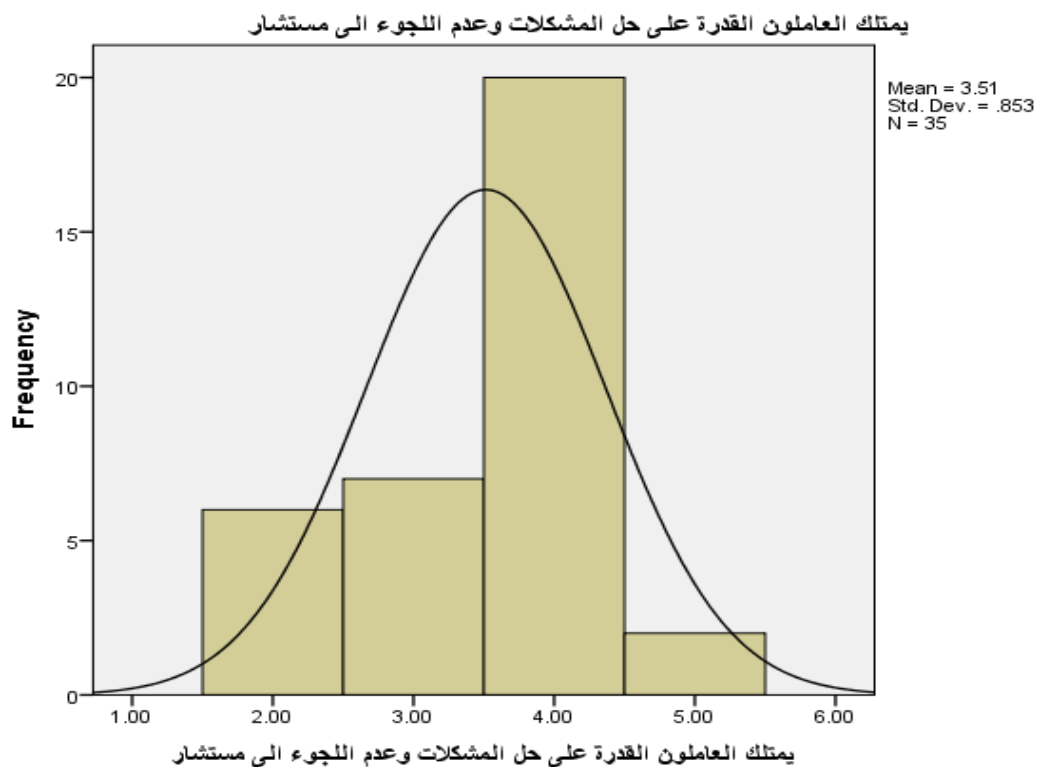


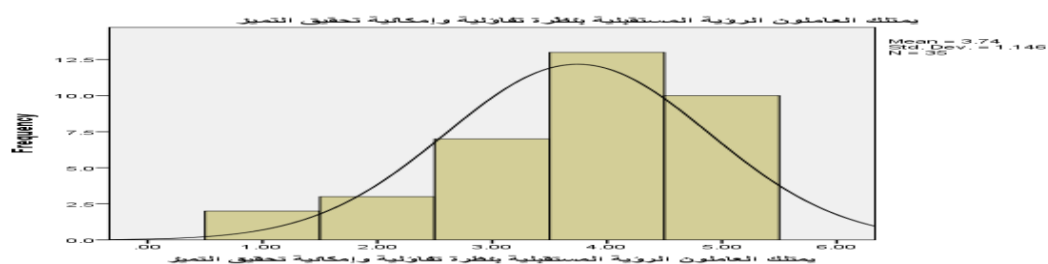
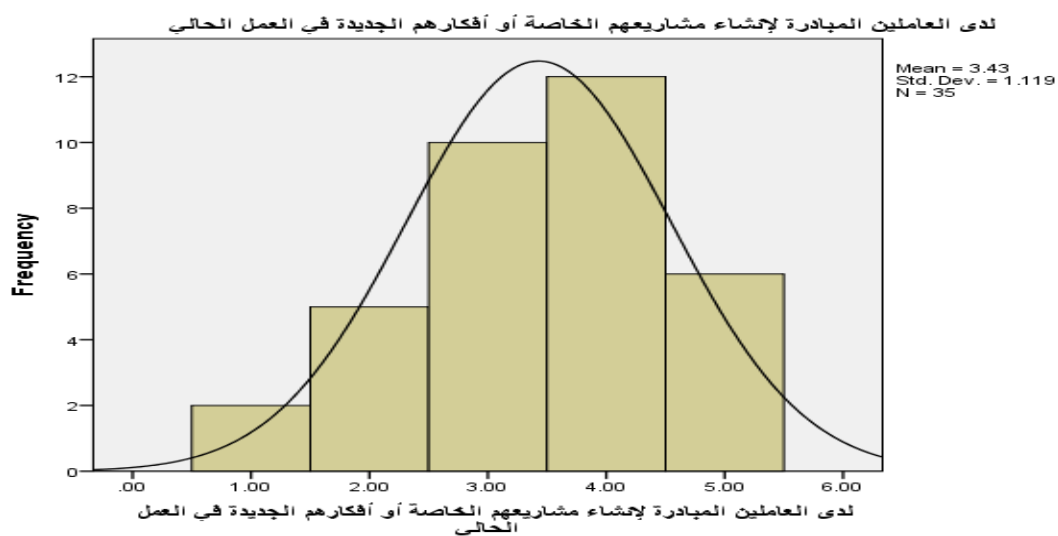
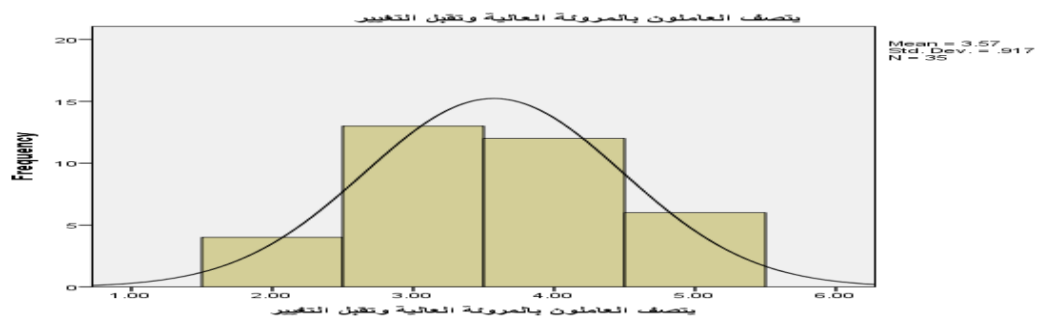
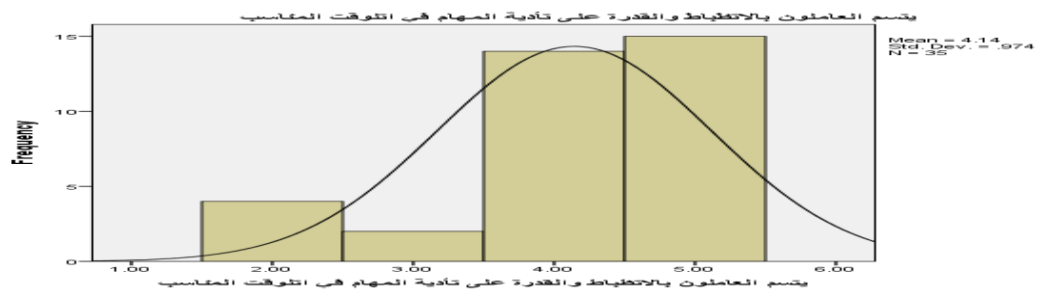
يمتلك المسير مهارات اتصالية واهيائية كبيرة تعمل على حل المشكلات وتوجيه العاملين

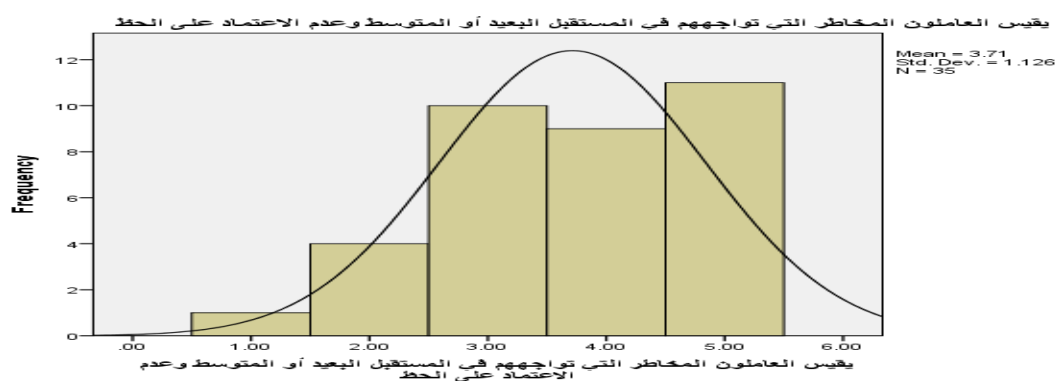
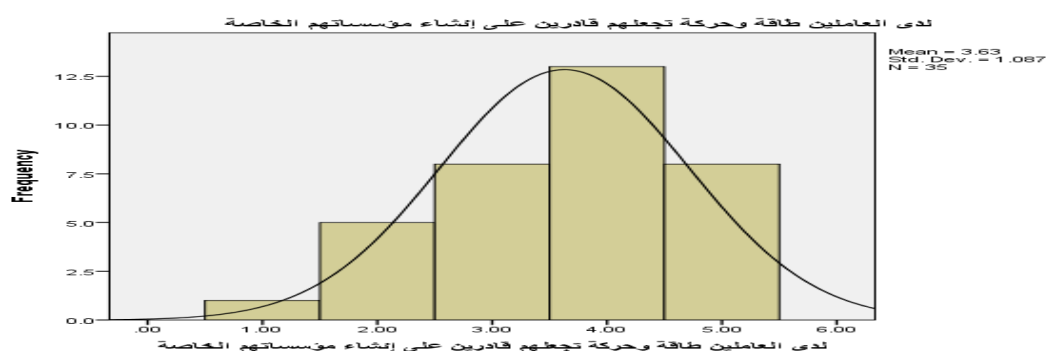
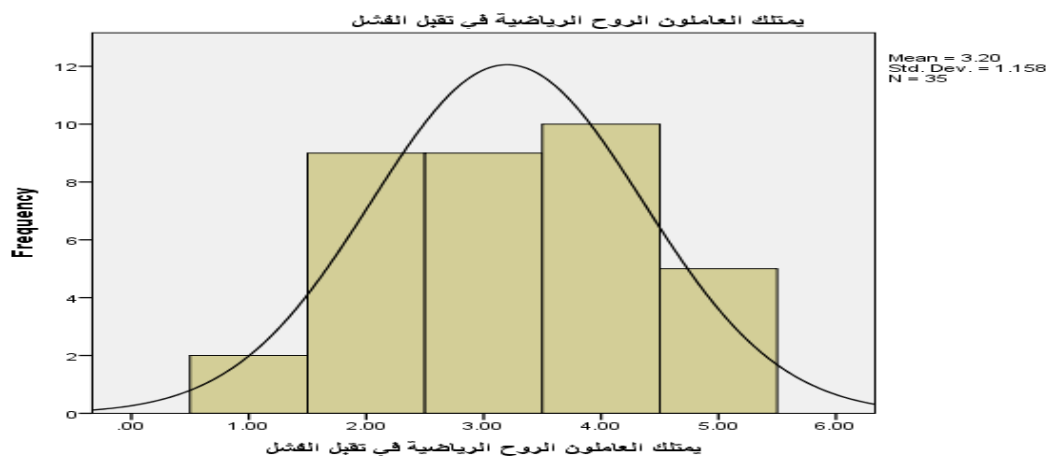


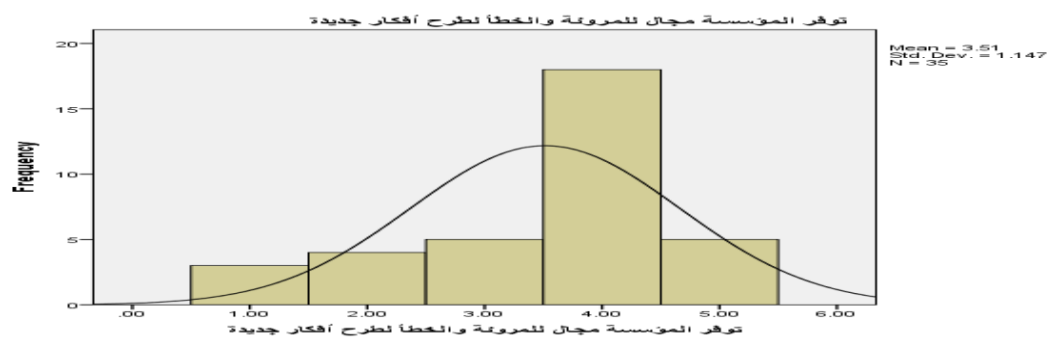
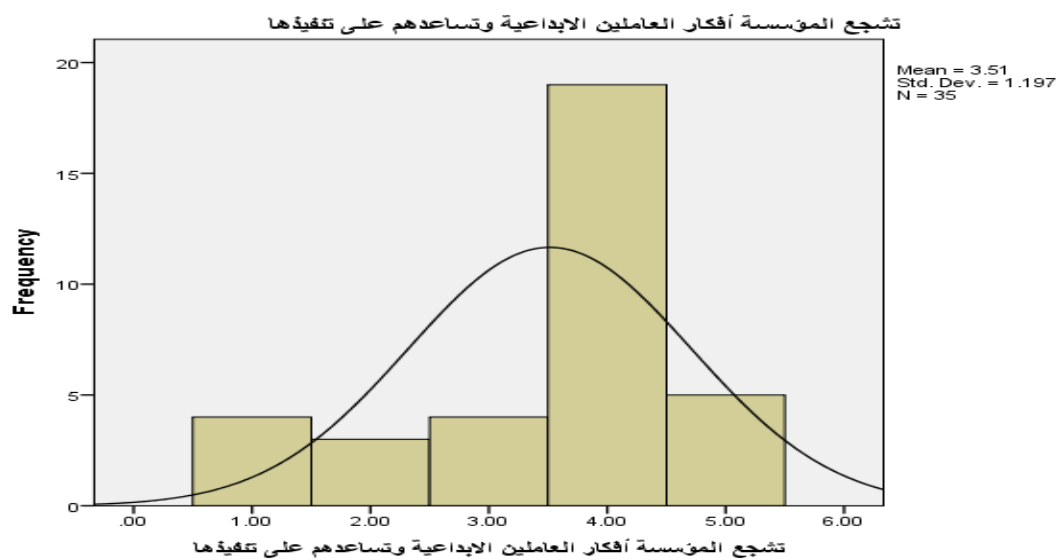
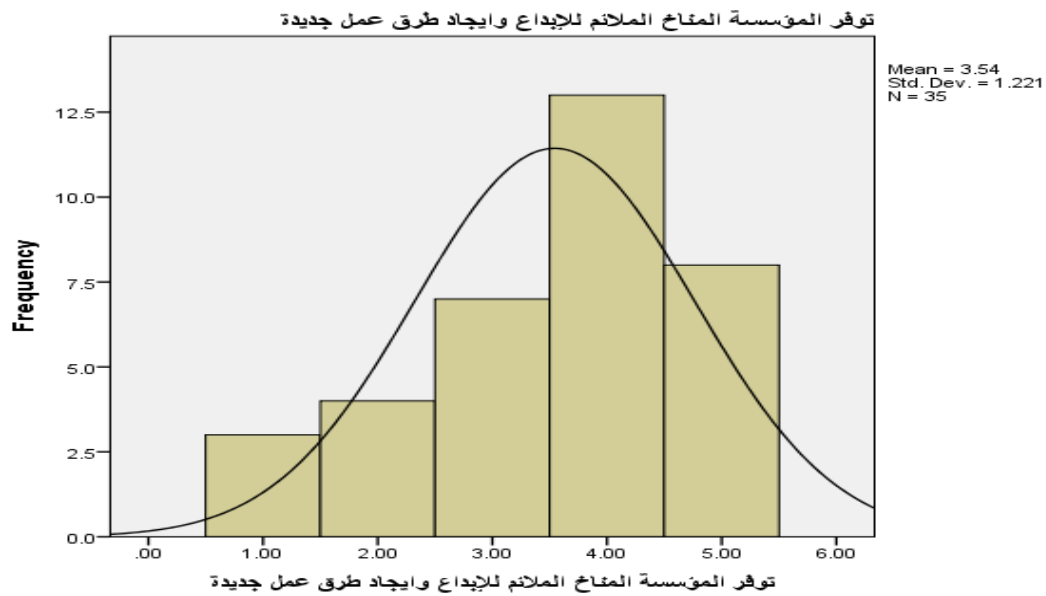


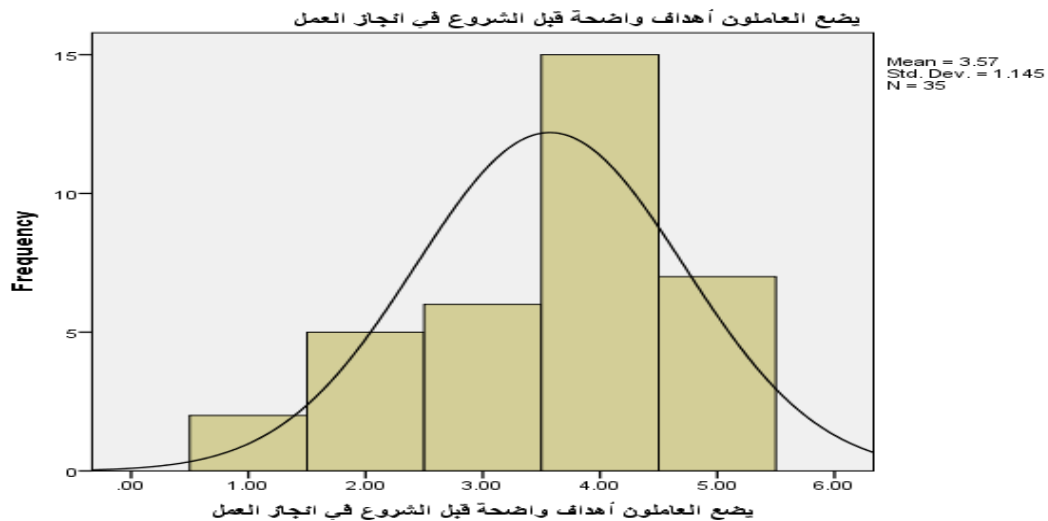












DESCRIPTIVES VARIABLES=14س 13س 12س 11س 10س 9س 8س 7س 6س 5س 4س 3س 2س 1س
21س 20س 19س 18س 17س 16س 15س
5م 4م 3م 2م 1م 33س 32س 31س 30س 29س 28س 27س 26س 25س 24س 23س 22س
/SAVE
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Notes

Output Created	11-MAY-2023 22:58:27	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	35
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.

Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES= 1س 2س 3س 4س 5س 6س 7س 8س 9س 10س 11س 12س 13س 14س 15س 16س 17س 18س 19س 20س 21س 22س 23س 24س 25س 26س 27س 28س 29س 30س 31س 32س 33س 1م 2م 3م 4م 5م /SAVE /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.15
Variables Created or Modified	Z1س	Zscore: يهتم المسير بتنمية الضمير المهني والاخلاقيات المهنية لدى العاملين
	Z2س	Zscore: يتسم المسير عند تعامله مع العاملين بالادب والصدق والمعاملة الحسنة
	Z3س	Zscore: يبث المسير بين العاملين قيمة الالتزام واحترام قيمة الوقت
	Z4س	Zscore: يمتلك المسير قيم ثقافية ومعتقدات لحب العمل تمثل مرجعية للعاملين
	Z5س	Zscore: يقوم المسير بالاشراف على العاملين وتوجيههم
	Z6س	Zscore: يتمتع المسير بالكفاءة والفعالية والتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة
	Z7س	Zscore: معرفة المسير لرغبات وشخصيات العاملين وكيفية التعامل معهم
	Z8س	Zscore: يمتلك المسير الريادة والابداع في اتخاذ القرارات
	Z9س	Zscore: للمسير خبرات ومهارات وابداعات يستطيع من خلالها تطوير عمل المؤسسة
	Z10س	Zscore: يقوم المسير بتطوير العاملين في مجال التواصل عن طريق الرقمنة
	Z11س	Zscore: يعمل المسير على تحسين العلاقة مع العاملين
	Z12س	Zscore: يسهل المسير على العاملين التعبير على مقترحاتهم ومشاكلهم من خلال جميع قنوات الاتصال المتاحة
	Z13س	Zscore: يمتلك المسير مهارات اتصالية واقناعية كبيرة تعمل على حل المشكلات وتوجيه العاملين
	Z14س	Zscore: يقوم المسير باشراف العاملين في اتخاذ القرارات واحترام أفكارهم

س15Z	يسعى المسير لتنمية روح المبادرة والابداع لدى العاملين
س16Z	يسعى المسير الى تنفيذ الأعمال بشكل جماعي وينشر ثقافة روح الفريق
س17Z	يضع المسير خطط استراتيجية لتطوير الاعمال داخل المؤسسة
س18Z	يشجع المسير العاملين على الاستعداد للتحدي وقت الأزمات
س19Z	يمتلك العاملون الثقة بالنفس لأداء أعمال تتسم بالإبداع والمغامرة
س20Z	يمتلك العاملون القدرة على حل المشكلات وعدم اللجوء الى مستشار
س21Z	التضحية والمثابرة احدى أهم السمات الثقافية التي يتميز بها العاملون
س22Z	يمتلك العاملون الرغبة في الاستقلالية والاعتماد على الذات في تحقيق الأهداف
س23Z	يتسم العاملون بالالتزام والقدرة على تأدية المهام في اقل وقت مناسب
س24Z	يتصف العاملون بالمرونة العالية وتقبل التغيير
س25Z	لدى العاملين المبادرة لإنشاء مشاريعهم الخاصة أو أفكارهم الجديدة في العمل الحالي
س26Z	يمتلك العاملون الرؤية المستقبلية بنظرة تفاؤلية وإمكانية تحقيق التميز
س27Z	يمتلك العاملون الروح الرياضية في تقبل الفشل
س28Z	لدى العاملين طاقة وحركة تجعلهم قادرين على إنشاء مؤسساتهم الخاصة
س29Z	يقيس العاملون المخاطر التي تواجههم في المستقبل البعيد أو المتوسط وعدم الاعتماد على الحظ
س30Z	توفر المؤسسة المناخ الملائم للإبداع ويجاد طرق عمل جديدة
س31Z	تشجع المؤسسة أفكار العاملين الإبداعية وتساعد على تنفيذها
س32Z	توفر المؤسسة مجال للمرونة والخطأ لطرح أفكار جديدة
س33Z	يضع العاملون أهداف واضحة قبل الشروع في انجاز العمل
م1Z	Zscore(1م)
م2Z	Zscore(2م)

Z3م	Zscore(3م)
Z4م	Zscore(4م)
Z5م	Zscore(5م)

Descriptive Statistics

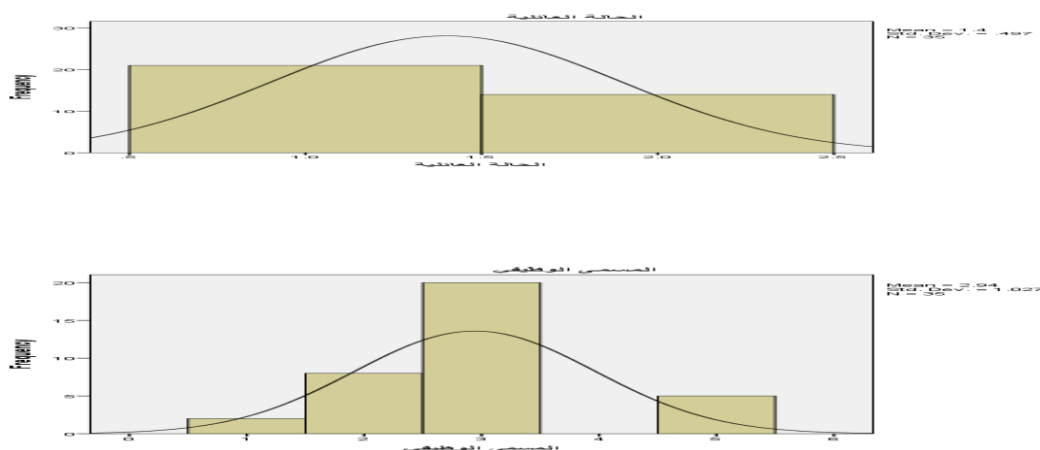
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يهتم المسير بتنمية الضمير المهني والاخلاقيات المهنية لدى العاملين	35	3.00	5.00	4.1714	.45282
يتسم المسير عند تعامله مع العاملين بالادب والصدق والمعاملة الحسنة	35	2.00	5.00	4.3714	.80753
يبث المسير بين العاملين قيمة الالتزام واحترام قيمة الوقت	35	2.00	5.00	4.3429	.80231
يمتلك المسير قيم ثقافية ومعتقدات لحب العمل تمثل مرجعية للعاملين	35	2.00	5.00	4.2857	.71007
يقوم المسير بالاشراف على العاملين وتوجيههم	35	2.00	5.00	4.1429	.80961
يتمتع المسير بالكفاءة والفعالية والتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة	35	2.00	5.00	4.2286	.84316
معرفة المسير لرغبات وشخصيات العاملين وكيفية التعامل معهم	35	1.00	5.00	3.8286	1.04278
يمتلك المسير الريادة والابداع في اتخاذ القرارات	35	1.00	5.00	3.8000	.96406
للمسير خبرات ومهارات وابداعات يستطيع من خلالها تطوير عمل المؤسسة	35	1.00	5.00	4.1714	.89066
يقوم المسير بتطوير العاملين في مجال التواصل عن طريق الرقمنة	35	1.00	5.00	3.6286	1.11370
يعمل المسير على تحسين العلاقة مع العاملين	35	1.00	5.00	4.1143	.93215
يسهل المسير على العاملين التعبير على مقترحاتهم ومشاكلهم من خلال جميع قنوات الاتصال المتاحة	35	1.00	5.00	3.8000	1.07922
يمتلك المسير مهارات اتصالية واقتناعية كبيرة تعمل على حل المشكلات وتوجيه العاملين	35	3.00	5.00	4.1429	.73336
يقوم المسير باشتراك العاملين في اتخاذ القرارات واحترام أفكارهم	35	1.00	5.00	3.4286	1.24347
يسعى المسير لتنمية روح المبادرة والابداع لدى العاملين	35	1.00	5.00	3.8571	.87927
يسعى المسير الى تنفيذ الأعمال بشكل جماعي وينشر ثقافة روح الفريق	35	2.00	5.00	4.3143	.67612

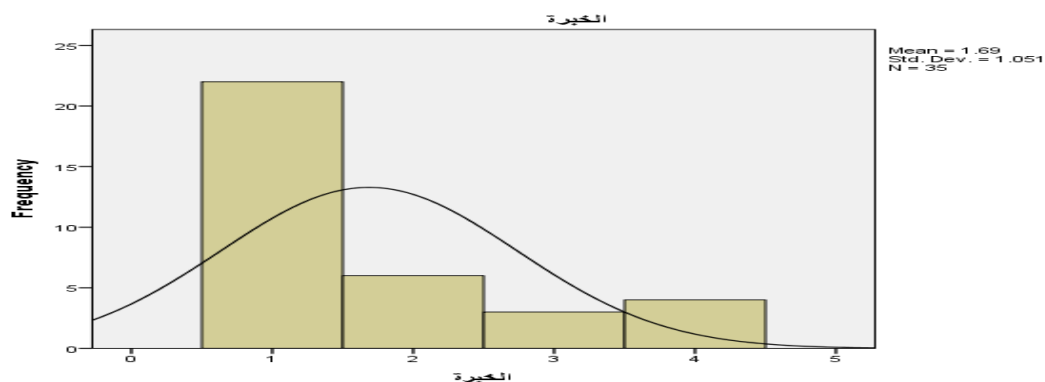
يضع المسير خطط استراتيجية لتطوير الأعمال داخل المؤسسة	35	1.00	5.00	4.3714	.84316
يشجع المسير العاملين على الاستعداد للتحدي وقت الأزمات	35	1.00	5.00	4.0286	.92309
يمتلك العاملون الثقة بالنفس لأداء أعمال تتسم بالإبداع والمغامرة	35	1.00	5.00	4.0000	.90749
يمتلك العاملون القدرة على حل المشكلات وعدم اللجوء الى مستشار	35	2.00	5.00	3.5143	.85307
التضحية والمثابرة إحدى أهم السمات الثقافية التي يتميز بها العاملون	35	1.00	5.00	4.2571	.98048
يمتلك العاملون الرغبة في الاستقلالية والاعتماد على الذات في تحقيق الأهداف	35	1.00	5.00	3.7429	.98048
يتسم العاملون بالانضباط والقدرة على تأدية المهام في اتلوقت المناسب	35	2.00	5.00	4.1429	.97446
يتصف العاملون بالمرونة العالية وتقبل التغيير	35	2.00	5.00	3.5714	.91670
لدى العاملين المبادرة لإنشاء مشاريعهم الخاصة أو أفكارهم الجديدة في العمل الحالي	35	1.00	5.00	3.4286	1.11897
يمتلك العاملون الرؤية المستقبلية بنظرة تفاؤلية وإمكانية تحقيق التميز	35	1.00	5.00	3.7429	1.14642
يمتلك العاملون الروح الرياضية في تقبل الفشل	35	1.00	5.00	3.2000	1.15809
لدى العاملين طاقة وحركة تجعلهم قادرين على إنشاء مؤسساتهم الخاصة	35	1.00	5.00	3.6286	1.08697
يقيس العاملون المخاطر التي تواجههم في المستقبل البعيد أو المتوسط وعدم الاعتماد على الحظ	35	1.00	5.00	3.7143	1.12646
توفر المؤسسة المناخ الملائم للإبداع وإيجاد طرق عمل جديدة	35	1.00	5.00	3.5429	1.22097
تشجع المؤسسة أفكار العاملين الإبداعية وتساعد على تنفيذها	35	1.00	5.00	3.5143	1.19734
توفر المؤسسة مجال للمرونة والخطأ لطرح أفكار جديدة	35	1.00	5.00	3.5143	1.14716
يضع العاملون أهداف واضحة قبل الشروع في انجاز العمل	35	1.00	5.00	3.5714	1.14496
م1	35	12.00	20.00	17.1714	2.06491
م2	35	8.00	25.00	20.1714	3.34739
م3	35	11.00	25.00	20.0000	3.60555
م4	35	11.00	25.00	20.0000	3.60555
م5	35	35.00	72.00	55.0857	9.68131
Valid N (listwise)	35				

Frequencies

Notes		
Output Created		11-MAY-2023 23:01:12
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	35
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=حالة عائلية مسمنا لوظيفي الخبرة /NTILES=4 /STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MEDIAN MODE SUM SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT /HISTOGRAM NORMAL /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.89
	Elapsed Time	00:00:01.09

Histogram





CORRELATIONS

/VARIABLES=Z1م Z2م Z3م Z4م Z5م

Correlations

Notes

Output Created	11-MAY-2023 23:18:30	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	35
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=Z1م Z2م Z3م Z4م Z5م /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.10

Correlations

	Zscore(1م)	Zscore(2م)	Zscore(3م)	Zscore(4م)	Zscore(5م)
--	------------	------------	------------	------------	------------

Zscore(1 _٢)	Pearson Correlation	1	.719**	.837**	.837**	.447**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.007
	N	35	35	35	35	35
Zscore(2 _٢)	Pearson Correlation	.719**	1	.807**	.807**	.444**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.008
	N	35	35	35	35	35
Zscore(3 _٢)	Pearson Correlation	.837**	.807**	1	1.000**	.543**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.001
	N	35	35	35	35	35
Zscore(4 _٢)	Pearson Correlation	.837**	.807**	1.000**	1	.543**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.001
	N	35	35	35	35	35
Zscore(5 _٢)	Pearson Correlation	.447**	.444**	.543**	.543**	1
	Sig. (2-tailed)	.007	.008	.001	.001	
	N	35	35	35	35	35

Regression

Notes

Output Created	11-MAY-2023 23:22:21	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	35
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Z5 _٢ /METHOD=ENTER Z1 _٢ Z2 _٢ Z3 _٢ Z4 _٢ .	
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.09

Memory Required	7440 bytes
Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Zscore(4 _٤), Zscore(2 _٢), Zscore(1 _١) ^b		. Enter

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.544 ^a	.296	.228	.87885992

a. Dependent Variable: Zscore(5_٥)

b. Tolerance = .000 limit reached.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.056	3	3.352	4.340	.012 ^b
	Residual	23.944	31	.772		
	Total	34.000	34			

a. Predictors: (Constant), Zscore(4_٤), Zscore(2_٢), Zscore(1_١)a. Dependent Variable: Zscore(5_٥)b. Predictors: (Constant), Zscore(4_٤), Zscore(2_٢), Zscore(1_١)Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.059E-15	.149		.000	1.000
	Zscore(1 _١)	-.032	.278	-.032	-.115	.909
	Zscore(2 _٢)	.021	.257	.021	.081	.936

Excluded Variables ^a					
Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					Tolerance
1	Zscore(3م)	. ^b	.	.	.000
	Zscore(4م)	.554	.327	.554	1.691
					.101

a. Dependent Variable: Zscore(5م)

Reliability

Notes		
Output Created		11-MAY-2023 23:25:08
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	35
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES= 6س 5س 4س 3س 2س 1س 14س 13س 12س 11س 10س 9س 8س 7س 22س 21س 20س 19س 18س 17س 16س 15س 24س 23س 31س 30س 29س 28س 27س 26س 25س 33س 32س /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

Reliability Statistics			
Cases	Valid	Cronbach's Alpha	N of Items
	Exc	.929	33
Total		35	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
يهتم المسير بتنمية الضمير المهني والاخلاقيات المهنية لدى العاملين	123.9429	312.350	.420	.929
يتسم المسير عند تعامله مع العاملين بالادب والصدق والمعاملة الحسنة	123.7429	305.432	.468	.928
يبث المسير بين العاملين قيمة الالتزام واحترام قيمة الوقت	123.7714	298.358	.732	.925
يمتلك المسير قيم ثقافية ومعتقدات لحب العمل تمثل مرجعية للعاملين	123.8286	304.382	.581	.927
يقوم المسير بالاشراف على العاملين وتوجيههم	123.9714	306.382	.432	.928
يتمتع المسير بالكفاءة والفعالية والتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة	123.8857	302.163	.560	.927
معرفة المسير لرغبات وشخصيات العاملين وكيفية التعامل معهم	124.2857	296.328	.609	.926
يمتلك المسير الريادة والابداع في اتخاذ القرارات	124.3143	304.281	.418	.929
للمسير خبرات ومهارات وابداعات يستطيع من خلالها تطوير عمل المؤسسة	123.9429	298.350	.654	.926
يقوم المسير بتطوير العاملين في مجال التواصل عن طريق الرقمنة	124.4857	301.257	.434	.929
يعمل المسير على تحسين العلاقة مع العاملين	124.0000	296.294	.689	.926
يسهل المسير على العاملين التعبير على مقترحاتهم ومشاكلهم من خلال جميع قنوات الاتصال المتاحة	124.3143	293.575	.664	.926

يمتلك المسير مهارات اتصالية واقتناعية				
كبيرة تعمل على حل المشكلات وتوجيه العاملين	123.9714	310.440	.321	.929
يقوم المسير باشراف العاملين في اتخاذ القرارات واحترام أفكارهم	124.6857	288.104	.702	.925
يسعى المسير لتنمية روح المبادرة والابداع لدى العاملين	124.2571	296.432	.729	.925
يسعى المسير الى تنفيذ الأعمال بشكل جماعي وينشر ثقافة روح الفريق	123.8000	302.165	.709	.926
يضع المسير خطط استراتيجية لتطوير الأعمال داخل المؤسسة	123.7429	302.608	.544	.927
يشجع المسير العاملين على الاستعداد للتحدي وقت الأزمات	124.0857	299.139	.604	.926
يمتلك العاملون الثقة بالنفس لأداء أعمال تنسم بالابداع والمغامرة	124.1143	309.457	.282	.930
يمتلك العاملون القدرة على حل المشكلات وعدم اللجوء الى مستشار	124.6000	318.835	-.009-	.933
التضحية والمثابرة احدى أهم السمات الثقافية التي يتميز بها العاملون	123.8571	299.185	.564	.927
يمتلك العاملون الرغبة في الاستقلالية والاعتماد على الذات في تحقيق الأهداف	124.3714	306.652	.340	.929
يتسم العاملون بالانضباط والقدرة على تأدية المهام في اقل وقت المناسب	123.9714	306.440	.349	.929
يتصف العاملون بالمرونة العالية وتقبل التغيير	124.5429	298.550	.628	.926
لدى العاملين المبادرة لإنشاء مشاريعهم الخاصة أو أفكارهم الجديدة في العمل الحالي	124.6857	296.045	.571	.927
يمتلك العاملون الرؤية المستقبلية بنظرة تفاؤلية وإمكانية تحقيق التميز	124.3714	292.652	.645	.926
يمتلك العاملون الروح الرياضية في تقبل الفشل	124.9143	290.610	.692	.925
لدى العاملين طاقة وحركة تجعلهم قادرين على إنشاء مؤسساتهم الخاصة	124.4857	302.316	.418	.929
يقيس العاملون المخاطر التي تواجههم في المستقبل البعيد أو المتوسط وعدم الاعتماد على الحظ	124.4000	308.365	.244	.931
توفر المؤسسة المناخ الملائم للإبداع وايجاد طرق عمل جديدة	124.5714	296.134	.515	.928
تشجع المؤسسة أفكار العاملين الإبداعية وتساعد على تنفيذها	124.6000	291.776	.637	.926

توفر المؤسسة مجالاً للمرونة والخطأ	124.6000	298.306	.496	.928
ل طرح أفكار جديدة				
يضع العاملون أهداف واضحة قبل	124.5429	295.844	.562	.927
الشروع في إنجاز العمل				

Reliability

Notes

Notes			
Output Created		11-MAY-2023 23:27:05	
Comments			
Input	Active Dataset	DataSet0	
	Filter	<none>	
	Weight	<none>	
	Split File	<none>	
	N of Rows in Working Data	35	
	File		
	Matrix Input		
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.	
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.	
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=Z1 Z2 Z3 Z4 Z5 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.		
Resources	Processor Time	00:00:00.02	
	Elapsed Time	00:00:00.01	

Case Processing Summary

		Reliability Statistics	
Cases	Valid	Cronbach's Alpha	N of Items
	Excluded ^a	.921	5
	Total	35	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Zscore(1م)	.0000000	12.289	.810	.899
Zscore(2م)	.0000000	12.417	.788	.904
Zscore(3م)	.0000000	11.595	.936	.873
Zscore(4م)	.0000000	11.595	.936	.873
Zscore(5م)	.0000000	14.014	.528	.953

Crosstabs

Notes

Notes			
Output Created		11-MAY-2023 23:29:22	
Comments			
Input	Active Dataset	DataSet0	
	Filter	<none>	
	Weight	<none>	
	Split File	<none>	
	N of Rows in Working Data	35	
	File		
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.	
	Cases Used	Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table.	
Syntax	CROSSTABS		
	/TABLES=مسمي الوظيفة BY الجنس		
	/FORMAT=AVALUE TABLES		
	/STATISTICS=CHISQ		
	/CELLS=COUNT EXPECTED		
	/COUNT ROUND CELL.		
Resources	Processor Time	00:00:00.00	
	Elapsed Time	00:00:00.09	
	Dimensions Requested	2	
	Cells Available	524245	

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
الجنس * المسمى الوظيفي	35	100.0%	0	0.0%	35	100.0%

Crosstabulation الجنس * المسمى الوظيفي

			المسمى الوظيفي				Total
			طبيب عام	طبيب مختص	مخبري	اخرى	
الجنس	ذكر	Count	1	3	8	4	16
		Expected Count	.9	3.7	9.1	2.3	16.0
	أنثى	Count	1	5	12	1	19
		Expected Count	1.1	4.3	10.9	2.7	19.0
Total		Count	2	8	20	5	35
		Expected Count	2.0	8.0	20.0	5.0	35.0

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2.864 ^a	3	.413
Likelihood Ratio	2.981	3	.395
Linear-by-Linear Association	1.671	1	.196
N of Valid Cases	35		

a. 6 cells (75.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .91.

Crosstabs

Notes

Output Created	11-MAY-2023 23:30:38	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	35
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table.

Syntax	CROSSTABS /TABLES=الجنس BY السن الخبرة حالة عائلية /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=CHISQ /CELLS=COUNT EXPECTED /COUNT ROUND CELL.		
Resources	Processor Time		00:00:00.03
	Elapsed Time		00:00:00.05
	Dimensions Requested		2
	Cells Available		524245

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
الجنس * السن	35	100.0%	0	0.0%	35	100.0%
الجنس * الخبرة	35	100.0%	0	0.0%	35	100.0%
الجنس * الحالة العائلية	35	100.0%	0	0.0%	35	100.0%

Crosstab

			السن				Total
			أقل من 30	إلى 3040	إلى 4050	أكثر من 50	
الجنس	ذكر	Count	8	4	2	2	16
		Expected Count	9.6	4.1	1.4	.9	16.0
أنثى	Count	13	5	1	0		19
	Expected Count	11.4	4.9	1.6	1.1		19.0
Total	Count	21	9	3	2		35
	Expected Count	21.0	9.0	3.0	2.0		35.0

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	3.403 ^a	3	.334
Likelihood Ratio	4.168	3	.244
Linear-by-Linear Association	2.871	1	.090
N of Valid Cases	35		

Crosstab

		الخبرة				Total	
		أقل من 5سنوات	إلى 10 سنوات	إلى 15 سنة	سنة فما أكثر 15		
الجنس	ذكر	Count	9	2	2	3	16
		Expected Count	10.1	2.7	1.4	1.8	16.0
	أنثى	Count	13	4	1	1	19
		Expected Count	11.9	3.3	1.6	2.2	19.0
Total		Count	22	6	3	4	35
		Expected Count	22.0	6.0	3.0	4.0	35.0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	2.488 ^a	3	.477
Likelihood Ratio	2.540	3	.468
Linear-by-Linear Association	1.692	1	.193
N of Valid Cases	35		

a. 6 cells (75.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.37.

Crosstab

			الحالة العائلية		Total
			عازب	متزوج	
الجنس	ذكر	Count	9	7	16
		Expected Count	9.6	6.4	16.0
	أنثى	Count	12	7	19
		Expected Count	11.4	7.6	19.0
Total		Count	21	14	35
		Expected Count	21.0	14.0	35.0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	.173 ^a	1	.678	.739	.472
Continuity Correction ^b	.005	1	.945		
Likelihood Ratio	.173	1	.678		
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	.168	1	.682		
N of Valid Cases	35				

Oneway

Notes

Output Created	11-MAY-2023 23:37:22	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	35
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax	ONEWAY Z1م Z2م Z3م Z4م Z5م BY مسمبالوظيفي /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.05

Descriptive

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean
					Lower Bound
Zscore(طبيب عام (م1)	2	- .3251607	1.7121951 2	1.210704 78	- 15.708623 6-
طبيب مختص	8	.2196564	.68181370	.2410575 5	- .3503541-
مخبري	20	- .0103775	1.1468277 0	.2564384 7	- .5471094-
اخرى	5	- .1798761	.71830616	.3212362 8	- 1.0717710-
Total	35	.0000000	1.0000000 0	.1690308 5	- .3435120-
Zscore(طبيب عام (م2)	2	- .7980623	.21124102	.1493699 6	- 2.6959876-
طبيب مختص	8	.1728424	.84118346	.2974032 7	- .5304046-
مخبري	20	.0832204	1.1281348 9	.2522586 3	- .4447630-
اخرى	5	- .2902045	.82896963	.3707264 9	- 1.3195062-
Total	35	.0000000	1.0000000 0	.1690308 5	- .3435120-
Zscore(طبيب عام (م3)	2	- 1.109400 4-	1.9611613 5	1.386750 49	- 18.729736 0-
طبيب مختص	8	.0346688	.93099852	.3291576 8	- .7436655-
مخبري	20	.0970725	.99502813	.2224950 5	- .3686150-
اخرى	5	.0000000	.80860754	.3616202 9	- 1.0040189-
Total	35	.0000000	1.0000000 0	.1690308 5	- .3435120-
Zscore(طبيب عام (م4)	2	- 1.109400 4-	1.9611613 5	1.386750 49	- 18.729736 0-

طبيب	8	.0346688	.93099852	.3291576	- .7436655-
مختص				8	
مخبري	20	.0970725	.99502813	.2224950	- .3686150-
				5	
اخرى	5	.0000000	.80860754	.3616202	-
				9	1.0040189-
Total	35	.0000000	1.0000000	.1690308	- .3435120-
			0	5	
Zscore(طبيب عام (م5)	2	-	2.2641888	1.601023	-
		.4736668-	3	28	20.816596
طبيب	8	-	1.0358652	.3662336	-
مختص		.4736668-	3	7	1.3396718-
مخبري	20	.1770717	.91936137	.2055754	- .2532027-
				5	
اخرى	5	.2390468	.73257137	.3276158	- .6705607-
				8	
Total	35	.0000000	1.0000000	.1690308	- .3435120-
			0	5	

Descriptives

		Descriptives		
		95% Confidence Interval	Minimum	Maximum
		for Mean		
		Upper Bound		
Zscore(1م)	طبيب عام	15.0583021	-1.53587-	.88554
	طبيب مختص	.7896670	-.56730-	.88554
	مخبري	.5263544	-2.50443-	1.36983
	اخرى	.7120188	-1.05158-	.88554
	Total	.3435120	-2.50443-	1.36983
Zscore(2م)	طبيب عام	1.0998629	-.94743-	-.64869-
	طبيب مختص	.8760894	-1.24617-	.84501
	مخبري	.6112038	-3.63609-	1.44249
	اخرى	.7390972	-1.54491-	.54627
	Total	.3435120	-3.63609-	1.44249
Zscore(3م)	طبيب عام	16.5109353	-2.49615-	.27735
	طبيب مختص	.8130030	-1.94145-	1.10940
	مخبري	.5627600	-2.21880-	1.38675
	اخرى	1.0040189	-.55470-	1.38675
	Total	.3435120	-2.49615-	1.38675
Zscore(4م)	طبيب عام	16.5109353	-2.49615-	.27735
	طبيب مختص	.8130030	-1.94145-	1.10940

	مخبري	.5627600	-2.21880-	1.38675
	اخرى	1.0040189	-.55470-	1.38675
	Total	.3435120	-2.49615-	1.38675
Zscore(5م)	طبيب عام	19.8692628	-2.07469-	1.12736
	طبيب مختص	.3923382	-1.97140-	1.54052
	مخبري	.6073461	-2.07469-	1.74711
	اخرى	1.1486543	-.73190-	1.23065
	Total	.3435120	-2.07469-	1.74711

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Zscore(1م)	Between Groups	.761	3	.254	.237	.870
	Within Groups	33.239	31	1.072		
	Total	34.000	34			
Zscore(2م)	Between Groups	2.072	3	.691	.671	.576
	Within Groups	31.928	31	1.030		
	Total	34.000	34			
Zscore(3م)	Between Groups	2.660	3	.887	.877	.464
	Within Groups	31.340	31	1.011		
	Total	34.000	34			
Zscore(4م)	Between Groups	2.660	3	.887	.877	.464
	Within Groups	31.340	31	1.011		
	Total	34.000	34			
Zscore(5م)	Between Groups	3.156	3	1.052	1.057	.381
	Within Groups	30.844	31	.995		
	Total	34.000	34			

Oneway

Notes

Output Created	12-MAY-2023 00:29:04
Comments	
Input	Active Dataset
	DataSet0
	Filter
	<none>
	Weight
	<none>
	Split File
	<none>
	N of Rows in Working Data
	File

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax		ONEWAY Z1 Z2 Z3 Z4 Z5 BY مسمدالوظيفي /STATISTICS DESCRIPTIVES /PLOT MEANS /MISSING ANALYSIS /POSTHOC=LSD ALPHA(0.05).
Resources	Processor Time	00:00:02.08
	Elapsed Time	00:00:02.32

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean
					Lower Bound
Zscore(طبيب عام (م1)	2	- .3251607	1.7121951	1.210704	- 15.708623
طبيب مختص	8	.2196564	.68181370	.2410575	-.3503541-
مخبري	20	- .0103775	1.1468277	.2564384	-.5471094-
اخرى	5	- .1798761	.71830616	.3212362	- 1.0717710-
Total	35	.0000000	1.0000000	.1690308	-.3435120-
Zscore(طبيب عام (م2)	2	- .7980623	.21124102	.1493699	- 2.6959876-
طبيب مختص	8	.1728424	.84118346	.2974032	-.5304046-
مخبري	20	.0832204	1.1281348	.2522586	-.4447630-
اخرى	5	- .2902045	.82896963	.3707264	- 1.3195062-

Total	35	.0000000	1.0000000 0	.1690308 5	-.3435120-
Zscore(طبيب عام م3)	2	- 1.109400 4-	1.9611613 5	1.386750 49	- 18.729736 0-
طبيب مختص	8	.0346688	.93099852	.3291576 8	-.7436655-
مخبري	20	.0970725	.99502813	.2224950 5	-.3686150-
اخرى	5	.0000000	.80860754	.3616202 9	- 1.0040189-
Total	35	.0000000	1.0000000 0	.1690308 5	-.3435120-
Zscore(طبيب عام م4)	2	- 1.109400 4-	1.9611613 5	1.386750 49	- 18.729736 0-
طبيب مختص	8	.0346688	.93099852	.3291576 8	-.7436655-
مخبري	20	.0970725	.99502813	.2224950 5	-.3686150-
اخرى	5	.0000000	.80860754	.3616202 9	- 1.0040189-
Total	35	.0000000	1.0000000 0	.1690308 5	-.3435120-
Zscore(طبيب عام م5)	2	- .4736668-	2.2641888 3	1.601023 28	- 20.816596 3-
طبيب مختص	8	- .4736668-	1.0358652 3	.3662336 7	- 1.3396718-
مخبري	20	.1770717	.91936137	.2055754 5	-.2532027-
اخرى	5	.2390468	.73257137	.3276158 8	-.6705607-
Total	35	.0000000	1.0000000 0	.1690308 5	-.3435120-

Descriptives

	95% Confidence Interval for Mean	Minimum	Maximum
	Upper Bound		
Zscore(1م) طبيب عام	15.0583021	-1.53587-	.88554

	طبيب مختص	.7896670	-.56730-	.88554
	مخبري	.5263544	-2.50443-	1.36983
	اخرى	.7120188	-1.05158-	.88554
	Total	.3435120	-2.50443-	1.36983
Zscore(2م)	طبيب عام	1.0998629	-.94743-	-.64869-
	طبيب مختص	.8760894	-1.24617-	.84501
	مخبري	.6112038	-3.63609-	1.44249
	اخرى	.7390972	-1.54491-	.54627
	Total	.3435120	-3.63609-	1.44249
Zscore(3م)	طبيب عام	16.5109353	-2.49615-	.27735
	طبيب مختص	.8130030	-1.94145-	1.10940
	مخبري	.5627600	-2.21880-	1.38675
	اخرى	1.0040189	-.55470-	1.38675
	Total	.3435120	-2.49615-	1.38675
Zscore(4م)	طبيب عام	16.5109353	-2.49615-	.27735
	طبيب مختص	.8130030	-1.94145-	1.10940
	مخبري	.5627600	-2.21880-	1.38675
	اخرى	1.0040189	-.55470-	1.38675
	Total	.3435120	-2.49615-	1.38675
Zscore(5م)	طبيب عام	19.8692628	-2.07469-	1.12736
	طبيب مختص	.3923382	-1.97140-	1.54052
	مخبري	.6073461	-2.07469-	1.74711
	اخرى	1.1486543	-.73190-	1.23065
	Total	.3435120	-2.07469-	1.74711

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Zscore(1م)	Between Groups	.761	3	.254	.237	.870
	Within Groups	33.239	31	1.072		
	Total	34.000	34			
Zscore(2م)	Between Groups	2.072	3	.691	.671	.576
	Within Groups	31.928	31	1.030		
	Total	34.000	34			
Zscore(3م)	Between Groups	2.660	3	.887	.877	.464
	Within Groups	31.340	31	1.011		
	Total	34.000	34			
Zscore(4م)	Between Groups	2.660	3	.887	.877	.464
	Within Groups	31.340	31	1.011		
	Total	34.000	34			

Zscore(5م)	Between Groups	3.156	3	1.052	1.057	.381
	Within Groups	30.844	31	.995		
	Total	34.000	34			

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	المسمى (I) الوظيفي	المسمى (J) الوظيفي	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Zscore(1م)	طبيب عام	طبيب مختص	-.54481715-	.81861678	.511	-2.2143971-	1.1247628
		مخبري	-.31478324-	.76793061	.685	-1.8809881-	1.2514216
		اخرى	-.14528457-	.86634257	.868	-1.9122019-	1.6216327
	طبيب مختص	طبيب عام	.54481715	.81861678	.511	-1.1247628-	2.2143971
		مخبري	.23003391	.43317129	.599	-.6534248-	1.1134926
		اخرى	.39953258	.59031296	.504	-.8044186-	1.6034838
	مخبري	طبيب عام	.31478324	.76793061	.685	-1.2514216-	1.8809881
		طبيب مختص	-.23003391-	.43317129	.599	-1.1134926-	.6534248
		اخرى	.16949867	.51773871	.746	-.8864364-	1.2254337
	اخرى	طبيب عام	.14528457	.86634257	.868	-1.6216327-	1.9122019
		طبيب مختص	-.39953258-	.59031296	.504	-1.6034838-	.8044186
		مخبري	-.16949867-	.51773871	.746	-1.2254337-	.8864364
Zscore(2م)	طبيب عام	طبيب مختص	-.97090473-	.80231006	.235	-2.6072269-	.6654174
		مخبري	-.88128275-	.75263355	.251	-2.4162890-	.6537235
		اخرى	-.50785786-	.84908516	.554	-2.2395785-	1.2238627
	طبيب مختص	طبيب عام	.97090473	.80231006	.235	-.6654174-	2.6072269
		مخبري	.08962197	.42454258	.834	-.7762383-	.9554823
		اخرى	.46304687	.57855401	.430	-.7169218-	1.6430156
	مخبري	طبيب عام	.88128275	.75263355	.251	-.6537235-	2.4162890
		طبيب مختص	-.08962197-	.42454258	.834	-.9554823-	.7762383
		اخرى	.37342490	.50742544	.467	-.6614761-	1.4083259
	اخرى	طبيب عام	.50785786	.84908516	.554	-1.2238627-	2.2395785
		طبيب مختص	-.46304687-	.57855401	.430	-1.6430156-	.7169218
		مخبري	-.37342490-	.50742544	.467	-1.4083259-	.6614761
Zscore(3م)	طبيب عام	طبيب مختص	-1.14406915-	.79489785	.160	-2.7652740-	.4771357
		مخبري	-1.20647293-	.74568028	.116	-2.7272979-	.3143520
		اخرى	-1.10940039-	.84124081	.197	-2.8251223-	.6063216
	طبيب مختص	طبيب عام	1.14406915	.79489785	.160	-.4771357-	2.7652740
		مخبري	-.06240377-	.42062041	.883	-.9202647-	.7954572
		اخرى	.03466876	.57320899	.952	-1.1343987-	1.2037362

	مخبري	طبيب عام	1.20647293	.74568028	.116	-.3143520-	2.7272979
		طبيب مختص	.06240377	.42062041	.883	-.7954572-	.9202647
		اخرى	.09707253	.50273754	.848	-.9282674-	1.1224125
	اخرى	طبيب عام	1.10940039	.84124081	.197	-.6063216-	2.8251223
		طبيب مختص	-.03466876-	.57320899	.952	-1.2037362-	1.1343987
		مخبري	-.09707253-	.50273754	.848	-1.1224125-	.9282674
Zscore(4م)	طبيب عام	طبيب مختص	-1.14406915-	.79489785	.160	-2.7652740-	.4771357
		مخبري	-1.20647293-	.74568028	.116	-2.7272979-	.3143520
		اخرى	-1.10940039-	.84124081	.197	-2.8251223-	.6063216
	طبيب مختص	طبيب عام	1.14406915	.79489785	.160	-.4771357-	2.7652740
		مخبري	-.06240377-	.42062041	.883	-.9202647-	.7954572
		اخرى	.03466876	.57320899	.952	-1.1343987-	1.2037362
	مخبري	طبيب عام	1.20647293	.74568028	.116	-.3143520-	2.7272979
		طبيب مختص	.06240377	.42062041	.883	-.7954572-	.9202647
		اخرى	.09707253	.50273754	.848	-.9282674-	1.1224125
	اخرى	طبيب عام	1.10940039	.84124081	.197	-.6063216-	2.8251223
		طبيب مختص	-.03466876-	.57320899	.952	-1.2037362-	1.1343987
		مخبري	-.09707253-	.50273754	.848	-1.1224125-	.9282674
Zscore(5م)	طبيب عام	طبيب مختص	.00000000	.78857253	1.000	-1.6083043-	1.6083043
		مخبري	-.65073849-	.73974660	.386	-2.1594616-	.8579847
		اخرى	-.71271359-	.83454672	.400	-2.4147828-	.9893557
	طبيب مختص	طبيب عام	.00000000	.78857253	1.000	-1.6083043-	1.6083043
		مخبري	-.65073849-	.41727336	.129	-1.5017731-	.2002961
		اخرى	-.71271359-	.56864774	.219	-1.8724783-	.4470511
	مخبري	طبيب عام	.65073849	.73974660	.386	-.8579847-	2.1594616
		طبيب مختص	.65073849	.41727336	.129	-.2002961-	1.5017731
		اخرى	-.06197509-	.49873706	.902	-1.0791560-	.9552058
	اخرى	طبيب عام	.71271359	.83454672	.400	-.9893557-	2.4147828
		طبيب مختص	.71271359	.56864774	.219	-.4470511-	1.8724783
		مخبري	.06197509	.49873706	.902	-.9552058-	1.0791560

Means Plots

