



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين دراسة حالة
"مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة غرداية"

تحت إشراف الدكتور:

أحمد علماوي

إعداد الطالبين:

✓ بن عمارة سليم

✓ شويرب مسعود

السنة الجامعية: 2020/2019

الذكريات جمال مشاعر

إلى من زرع في نفسي الطموح والمثابرة... رمز التضحية... أبي الغالي
إلى من علمتني الكفاح والصبر وأعاتني بدعائها لأحقق هدفي... قدوتي...

أمي الحبيبة

إلى سندي في الحياة... إختوتي وأختوتي

إلى كل من قدم لي يد المساعدة وشجعني من قريب أو بعيد

إلى كل الأهل والأقارب والأصدقاء

إلى كل باحث يسعى للارتقاء بالعلم في كل مكان

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل

سليم

الافتتاحية

إلى من أورشني الطموح وزرع بقلبي حب العلم... فخري واعتزازي... أبي
العزير رحمة الله عليه

إلى رمز العطاء... نور حياتي... أمي الغالية

إلى من ساندتي وشجعني لتحقيق حلمي... زوجتي

إلى زينة الحياة وبهجتها... أبنائي إسحاق وميادة

إلى أحبتي وعزوتي... أختي وأخوتي

إلى كل الأهل والأقارب والأصدقاء

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل

مسعود

شكرا

نحمد الله عز وجل حمدا كثيرا مباركا فيه على جزيل عطائه وفضله علينا أن وفقنا لإتمام هذا البحث،
ونسأله تعالى

أن ينفع به، راجين منه عز وجل التوفيق والسداد في باقي مشوارنا البحثي .
من هذا المنبر تتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى:

المشرف الدكتور علماوي أحمد على توجيهاته ونصائحه القيمة والذي كان نعم العون لنا
حتى تمكنا من إخراج هذا البحث في صورته النهائية، اعترافا وتقديرا لجميل صبره وحسن
تواضعه راجين من المولى عز وجل أن يزيد رفعة في
الدنيا والآخرة .

السادة أعضاء اللجنة الكرام لقبولهم مناقشة واثراء هذه المذكرة .

من قدم يد المساعدة وساهم في تذليل الصعوبات طيلة أطوار إنجاز هذا العمل .

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر والامتنان لكل من تعلمنا على أيديهم طوال مسيرتنا

العلمية

شكرا لكم وجزاكم الله عنا خيرا

سليم، مسعود

الملخص

حاولنا من خلال هذه المذكرة الإجابة عن الإشكالية المطروحة والتي تمحورت حول قياس أثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين لعينة مكونة من واحد وأربعين موظفا من مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة غرداية، وقد اعتمدت الدراسة على تصميم استبيان وزع على أفراد العينة يركز على مجموعة من مكونات الثقافة التنظيمية المتمثلة في: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية. وقد تم الاستعانة ببرنامج SPSS. V 26 لدراسة الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الاستبيان) وتقدير بعض معالم الانحدار البسيط. أظهرت النتائج أن عبارات محاور الاستبيان تميزت بالصدق والثبات لما وضعت لقياسه مما يشير إلى جودة أداة الدراسة، كما بينت نتائج تقدير مخرجات تحليل الانحدار البسيط وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لكل من القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية في تحسين أداء العاملين، في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمعتقدات التنظيمية في تحسين أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، أداء العاملين، مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة غرداية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية

Abstract:

Through this memorandum, we tried to answer the problem raised, which centered around measuring the impact of organizational culture in improving the performance of employees for a sample of forty-one employees from the Algerian Telecom Corporation and Ghardaia Agency, and the study relied on designing a questionnaire distributed to the sample individuals based on a set of organizational culture components Of: organizational values, organizational beliefs, organizational norms, and organizational expectations. SPSS software has been used. V 26 to study the psychometric properties of the study tool (the questionnaire) and to estimate some parameters Simple regression. The results showed that the statements of the axes of the questionnaire were distinguished by the validity and consistency of what they were designed to measure, which indicates the quality of the study tool. The results of the evaluation of the outputs of the simple regression analysis also showed the presence of a positive effect of statistical significance at the level of (0.05) for each of the organizational values, organizational norms, organizational expectations in improving The performance of employees, while there is no statistically significant effect at the level of (0.05) for organizational beliefs in improving the performance of employees.

Key words: organizational culture, employee performance, Algeria Telecom, Ghardaia Agency, organizational values, organizational beliefs, organizational norms, organizational expectations

فہرست المحتویات

الصفحة	الموضوع
	الشكر والعرفان
	الإهداءات
I	فهرس المحتويات
V	فهرس الاشكال
VII	فهرس الجداول
ب	مقدمة
الفصل الأول:	
الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأداء العاملين والدراسات السابقة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأداء العاملين
3	المطلب الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية
3	الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
5	الفرع الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية
6	الفرع الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية
9	الفرع الرابع: أنواع الثقافة التنظيمية:
11	الفرع الخامس: الثقافة التنظيمية: أهميتها، الحفاظ عليها
15	المطلب الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين
15	الفرع الأول: تعريف أداء العاملين وعناصر الأداء
17	الفرع الثاني: الأداء: محدداته، معوقاته، أنواعه
18	الفرع الثالث: تقييم أداء العاملين: تعريفه، أهميته
20	الفرع الرابع: أهداف تقييم أداء العاملين
22	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
22	المطلب الأول: الدراسات السابقة للثقافة التنظيمية وأداء العاملين
22	الفرع الأول: الدراسات السابقة للثقافة التنظيمية
27	الفرع الثاني: الدراسات السابقة لأداء العاملين
30	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية

30	الفرع الأول: دراسة إسماعيل نزام سنة 2016
31	الفرع الثاني: دراسة بخش ماجسي حسين وآخرون
32	الفرع الثالث: دراسة روزانا وآخرون
الفصل الثاني	
الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بشركة اتصالات الجزائر - وكالة غرداية-	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
36	المطلب الأول: مجتمع الدراسة: "شركة اتصالات الجزائر"
37	الفرع الأول: المديرية العملية للاتصالات بغرداية
38	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي والمصالح المختلفة
39	المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات وتصميم الاستبيان
39	الفرع الأول: تصميم الاستبيان
41	الفرع الثاني: توزيع الاستثمارات وجمعها وفحصها
42	الفرع الثالث: تجهيز البيانات لتحليلها
43	المبحث الثاني: كشف نوع التوزيع للبيانات واختيار أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات
43	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (الاعتدالية) للبيانات باستخدام معاملي الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis).
44	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات المستجوبين
46	المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان)
46	الفرع الأول: حساب صدق الاستبيان
47	الفرع الثاني: حساب ثبات الاستبيان
48	المطلب الرابع: العرض والتحليل الوصفي لبيانات المستجوبين
48	الفرع الأول: العرض والتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة
48	الفرع الثاني: العرض والتحليل الوصفي لبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة
53	المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة
59	المطلب الأول: اختبارات الفرضية الرئيسية وتحليل نتائجها

60	المطلب الثاني: اختبارات الفرضيات الفرعية وتحليل نتائجها
60	الفرع الأول: الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين أداء العاملين
70	خلاصة الفصل
72	الخاتمة
75	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس الاكسال

الصفحة	العنوان	العنوان
6	مكونات الثقافة التنظيمية	الشكل رقم (1-1)
9	خصائص الثقافة التنظيمية	الشكل رقم (2-1)
10	أنواع الثقافة التنظيمية	الشكل رقم (3-1)
12	عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية	الشكل رقم (4-1)
37	المديريات الإقليمية لاتصالات الجزائر	الشكل رقم (1-3)
49	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الشكل رقم (1-4)
50	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن	الشكل رقم (2-4)
51	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	الشكل رقم (3-4)
52	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	الشكل رقم (4-4)
53	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	الشكل رقم (5-4)
69	النموذج الميداني للدراسة	الشكل رقم (1-5)

فہرست الجبر اول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
4	أهم تعاريف الثقافة التنظيمية	جدول رقم (1-1)
9	أهم تعاريف تقييم الأداء	جدول رقم (3-1)
16	الصورة النهائية للاستبيان	جدول رقم (1-3)
19	توزيع درجات مقياس ليكارت الحماسي	جدول رقم (2-3)
40	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي	جدول رقم (3-3)
40	كيفية توزيع وجمع استبيان على عينة الدراسة	جدول رقم (4-3)
41	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (الاعتدالية) للبيانات باستخدام معاملي الالتواء والتفرطح	جدول رقم (1-4)
42	صدق الاتساق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبيان	جدول رقم (2-4)
44	قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان	جدول رقم (3-4)
47	توزيع افراد العينة حسب الجنس	جدول رقم (4-4)
48	توزيع افراد العينة حسب السن	جدول رقم (5-4)
48	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	جدول رقم (6-4)
49	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	جدول رقم (7-4)
50	توزيع افراد العينة حسب المنصب الوظيفي	جدول رقم (8-4)
51	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور: الثقافة التنظيمية	جدول رقم (9-4)
56	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور: أداء العاملين	جدول رقم (11-4)
59	مخرجات تحليل الانحدار البسيط	جدول رقم (1-5)
60	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	جدول رقم (2-5)
62	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	جدول رقم (3-5)
64	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية 02	جدول رقم (4-5)
65	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية 03	جدول رقم (5-5)
67	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية 04	جدول رقم (6-5)
68	ملخص لنتائج اختبار الفرضيات	الجدول رقم (7-5)

المقدمة

المقدمة

إن تميز الأداء الوظيفي وفعاليتها يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة حكومية أو خاصة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، لأن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء من منافساتها حين يكون أداء العاملين بها متميزاً، ولقد دلت الكثير من الدراسات الحديثة حول المنظمات متميزة الأداء وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وفعالية الأداء في المنظمة، حيث تساعد الثقافة التنظيمية القوية على الإنجاز والأداء الأحسن وتحقيق إنتاجية إقتصادية أعلى، فالثقافة التنظيمية تؤثر على العمل الإداري وتزيد من كفاءته، كما تعطي للعاملين المزيد من الاستقلالية التي تمكنهم من الإبداع والابتكار داخل منظماتهم وتحقيق مستويات عليا من الأداء، كما يبرز تفوق ونجاح المنظمات التي عملت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية بصورة أكبر من تلك التي ركزت على الأهداف المادية والمالية.

فلمنظمة إذا هي كيان ثقافي يتأثر بالثقافة والقيم السائدة ويؤثر في سلوك وأداء العاملين داخلها ومن ثم يتحدد فشل أو نجاح أيا منها، ما يؤثر على سلوك الأفراد وطريقة تفكيرهم وإدراكهم تجاه بيئة العمل الخارجية والداخلية، مما يؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم، فهي تدعم ثقافة التكامل والتناسق بين أفرادها. وإذا كانت الثقافة التنظيمية سببا في نجاح العديد من المنظمات فإنها كذلك سببا في فشل أخرى تميزت بالممارسات السلبية التي تحكمها قيم ومعتقدات وأعراف بالية تدفع إلى التخريب والأنانية أكثر ما تعمل على البناء وتحقيق الأهداف الجماعية، وبالتالي فلمنظمة عادة ما تقع تحت تأثير الأفكار والمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع التي تتحكم في سلوك أفرادها وممارساتهم وتحدد مستويات أدائهم.

1. الإشكالية الرئيسية

بناء على ما سبق ذكره نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة غرداية؟

2. الأسئلة الفرعية:

- ① ما مدى تأثير القيم التنظيمية على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة غرداية؟
- ② ما مدى تأثير المعتقدات التنظيمية على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة غرداية؟
- ③ ما مدى تأثير الأعراف التنظيمية على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة غرداية؟
- ④ ما مدى تأثير التوقعات التنظيمية على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة غرداية؟

3 . فرضيات الدراسة: تركز هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة غرداية.

ويندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية أربعة فرضيات فرعية هي:

① يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة غرداية؛

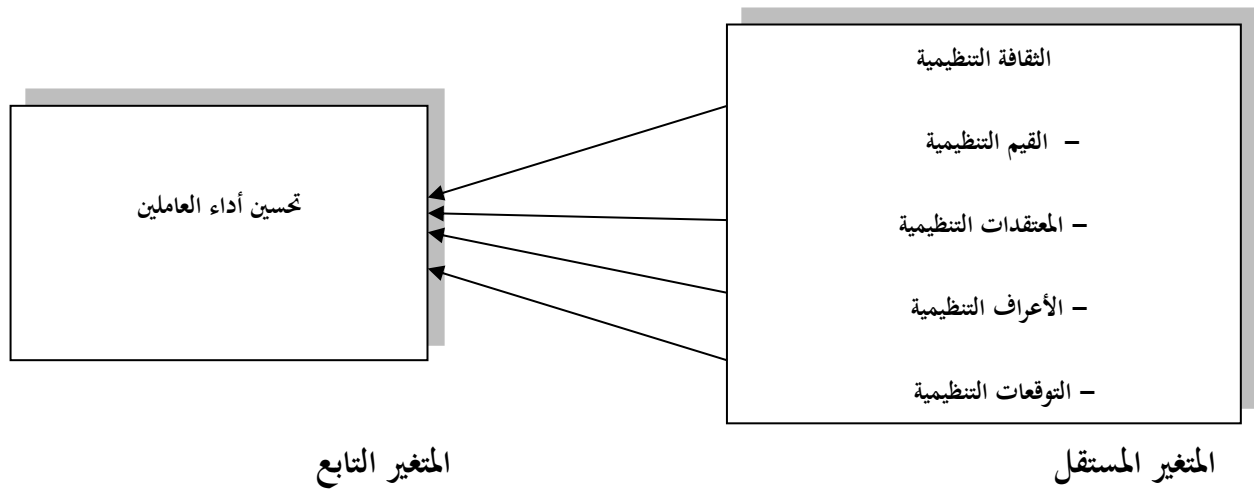
② يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة غرداية؛

③ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة غرداية؛

④ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة غرداية.

4 . نموذج الدراسة

في ضوء الاشكالية المطروحة والعلاقة بين المتغيرات ولغرض استكمال متطلبات الدراسة في الاطار العملي، سنقوم بوضع نموذج يوضح حدود وطبيعة المتغيرات والعلاقة بينهما، والذي ينطلق من فكرة الدور الهام للثقافة التنظيمية والتي تمثل المتغير المستقل (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في تحسين أداء العاملين في المؤسسات العمومية والتي تمثل المتغير التابع.



المصدر: من إعداد الطالبين

5 . مبررات إختيار

الموضوع:

① حداثة الموضوع في ميدان البحث العلمي في الدول العربية والأجنبية؛

② الرغبة الشخصية في دراسة مثل هذه المواضيع؛

③ أهمية الموضوع وأثره في تحسين الإنتاجية الإقتصادية على مؤسسات دولتنا.

6 . أهداف الدراسة وأهميتها:

1 - أهداف الدراسة: يمكن القول أن هذه الدراسة تهدف إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين كما

تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

① محاولة الإلمام بأهم المفاهيم الخاصة بالثقافة التنظيمية لأي منظمة وأداء العاملين؛

② توضيح أثر ثقافة المنظمات على مستوى أدائها الوظيفي وزيادة إنتاجيتها الإقتصادية؛

③ التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة غرداية؛

④ التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين.

2 - أهمية الدراسة: تم تناول موضوع أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين نظرا للاعتبارات التالية:

- المكانة والأهمية التي تحظى بها ثقافة المنظمات مؤخرا؛

- حدة المنافسة بين الدول بسبب نجاح مؤسساتها؛

- سعي الدول النامية لتحسين مستويات التنمية فيها؛

- حاجة الدول النامية لمثل هذه الدراسات للاستفادة منها عن طريق رفع الأداء الوظيفي بالتالي زيادة إنتاجيتها

الإقتصادية؛

- للثقافة التنظيمية دور مهم بالنسبة للمنظمة باعتبارها مصدر لكسب الميزة التنافسية.

7. حدود الدراسة: تمت هذه الدراسة في إطار مكانية، زمنية، تتمثل في:

الحدود المكانية: تمت الدراسة على مستوى مؤسسة " اتصالات الجزائر وكالة غرداية " وشملت عدد من

الموظفين في هذه المؤسسة.

الحدود الزمنية: كان من المفروض القيام بهذه الدراسة في بداية الأشهر الأولى من السنة الحالية لكن نظرا لانتشار

جائحة فيروس كوفيد 19 وفرض الحجر الصحي في البلاد ابتداء من مارس 2020 فإنه تعطل إتمامها إلى غاية

جوان من سنة 2020.

8 . المنهج والأدوات المستخدمة:

تماشيا مع أهداف وإشكالية الدراسة تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي حيث نقوم بجمع البيانات والمعلومات عن الموضوع ونهتم بوصفها وصفا تفسيريا دقيقا من خلال البيانات المجمعة والمتوفرة، معبرين عنها تعبيراً كيميا وكيميا سواء بفقرات أو في شكل رسوم بيانية أو في جداول رقمية وصفية.

9 . صعوبات الدراسة: خلال إعدادنا للمذكرة واجهتنا بعض الصعوبات في الشقين النظري والتطبيقي ففي الشق النظري قلة توفر المراجع بسبب غلق مكتبة الكلية بسبب جائحة فيروس كوفيد 19 وعدم توفر وسائل النقل بسبب فرض الحجر الصحي على البلاد وفي الشق التطبيقي صعوبة استقبلنا لتوزيع استبيان الدراسة على بعض أفراد المؤسسة محل الدراسة بسبب فرض الحجر الصحي في البلاد بسبب جائحة فيروس كوفيد 19 وتأخر في جمع هذه الاستبيانات.

10 . هيكل الدراسة:

تم الاعتماد على منهجية IMRAD للإجابة على إشكالية الدراسة، وقد قسمنا المذكرة إلى فصلين الفصل الأول جاء تحت عنوان الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأداء العاملين والدراسات السابقة ويندرج تحته بحثين المبحث الأول بعنوان الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأداء العاملين أما المبحث الثاني فعنوانه الدراسات السابقة للثقافة التنظيمية وأداء العاملين ليوضح العلاقة بين البحث والتراث العلمي ويندرج تحته الدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع الثقافة التنظيمية وأداء العاملين إلى جانب نقاط التقاطع والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد خصصناه للدراسة الميدانية، حيث أدرجنا في المبحث الأول منه الطريقة والأدوات وفي المبحث الثاني تناولنا عرض النتائج والمناقشة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأداء

العاملين والدراسات السابقة

تمهيد

لقد شهدت بداية الثمانينات من القرن الماضي تطورا ملحوظا في الإهتمام بموضوع ثقافة المنظمات على المستوى النظري وكذلك البحوث والتطبيق من قبل الباحثين في إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي كونها تسهم في فعالية القرارات المصنوعة داخل المنظمة وباعتبارها إحدى المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها وبما أن منظمات الأعمال تشهد حاليا كثير من التطورات التكنولوجية، الإقتصادية، الثقافية، الإجتماعية وغيرها جعل هذه الأخيرة تسعى باستمرار للتميز والتفوق ولعل أهم ما يميز منظمة عن باقي المنظمات الأخرى هو امتلاكها لثقافة قوية تمكن أعضائها من أداء واجباتهم الفردية والجماعية بشكل جيد مما يرفع من مستويات أدائهم في المؤسسة، بشكل إيجابي كما أن الثقافة التنظيمية تسهم في تحقيق الأهداف المسطرة. لذلك سنحاول في هذا الفصل التعرض لمبحثين أساسين هما:

- المبحث الأول سيتم التطرق إلى كل من الإطار النظري للثقافة التنظيمية بمكوناتها القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، وأداء العاملين؛
- المبحث الثاني الدراسات السابقة سيتم التطرق للدراسات السابقة التي تناولت أحد المتغيرين أو المتغيرين معا بمختلف العلاقة بينهما.

المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأداء العاملين

يتضمن المبحث الأول مطلبين المطلب الأول الإطار النظري للثقافة التنظيمية والمطلب الثاني الإطار النظري

لأداء العاملين وسيتم التطرق إلى أهم المفاهيم الخاصة بهما.

المطلب الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

أولاً: تعريف 1: إدوارد تايلور I.Taylor الذي قدمه في أواخر القرن "19" (في 1871 م) في كتابه "الثقافة

البدائية" والذي ذهب فيه إلى أن الثقافة هي: "كل مركب يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفنون والأخلاق والعرف وغير ذلك من الإمكانيات والعادات التي يكسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع.

ثانياً: تعريف 2: كما أحصى الكاتبان "روبرت وكلوكهون k.roebert et klukhonn" سنة (1952) ما يقارب

164 تعريفاً- فئة تركز على كل ما هو ملموس ومادي من الثقافة (التقنية، السلع، الفنون...)، اجتماعي (sociologique)، (الهيئات، الرموز الاجتماعية، أنماط العيش...) لمصطلح ثقافة والتي تم إدراجها في فئتين:

ومنه تعتبر الثقافة على أنها "كل ما يندرج ضمن المعدات والمنتجات المستهلكة، والمواثيق (charte) القانونية، والأفكار والمهارات البشرية، والعادات والتقاليد الخاصة بمجموعة معينة من الأفراد"

- فئة تركز على ما يجسده الفرد بفضل انتمائه الاجتماعي، أي نظام العادات والتصرفات والأنماط الفكرية التي تتجسد في السلوكيات الإنسانية ومن هذا تعتبر الثقافة "تشكيلية من السلوكيات المكتسبة ونتائجها والتي تكون مشتركة بين أعضاء المجتمع الواحد وقابلة للنقل عبر الأجيال" كما عرفت الثقافة على أنها "مجموعة من المعاني والقيم والمعتقدات ذات الطابع الجماعي، وتتميز بنوع من الديمومة والاستمرارية، تخص جماعة من الأفراد وتوحد تصرفاتهم، وتمثل أخلاقياتهم المشتركة (l'éthique) في المجتمع، تكون هذه المعتقدات متوارثة بين الأجيال وتخص علاقات الأفراد فيما بينهم، ومع المحيط الذي يعيشون فيهو تساعدهم على فهم وتفسير الظروف المحيطة بهم،

"الثقافة هي ببساطة كل ما يبقى عندما ينسى الأشخاص كل شيء".¹

ثالثاً: تعريف 3: كما يعرض الكثير من الكتاب والباحثين للثقافة التنظيمية بالعديد من التعاريف والمصطلحات على اختلاف صيغها، نشير إلى البعض منها حيث عرفها كلا من كريتنر وكينكي kretiner&kinick بأن المقصود بالثقافة التنظيمية هي الثقافة في إطار العمل وأساسه التنظيمية.

¹ شيكاوي سهام، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2007، ص. 4

رابعاً: تعريف 4: ويعرف ديسلر dessler الثقافة التنظيمية " بأنها القيم السائدة للمؤسسة وهي أكثر مكونات المؤسسة أهمية وتشمل على العديد من العناصر و المكونات المعنوية والمادية وهي تشتمل على سلوك العاملين في المؤسسة ومدى تعاونهم مع بعضهم البعض، ومعايير الترتيبات والجزاءات والعقوبات".

خامساً: تعريف 5: ويقصد كاو kao بالثقافة التنظيمية "نمط المعتقدات والمزاعم والأفكار والفلسفات والإيديولوجيات التي قامت مجموعة ما باختراعها وتبنيها والاتفاق والإجماع بشأنها سواء كان إجماع غير رسمي من خلال القواعد والسلوكيات الغير مكتوبة وهو ما يعرف بالعرف السائد في بيئة عمل ما، وبذلك تكون الثقافة التنظيمية يمكن تبنيها ونقلها وتوارثها من جيل إلى جيل جديد".¹

من خلال التعاريف السابقة نستخلص تعريف موحد للثقافة التنظيمية: "الثقافة التنظيمية هي مجموعة المعتقدات والأفكار والفلسفات والقيم والمعايير المشتركة التي تؤثر على طريقة تفكير الأعضاء وشعورهم وتصرفهم في المنظمة"

جدول رقم (1-1)

أهم تعاريف الثقافة التنظيمية

رقم التعريف	صاحب التعريف	تعريف الثقافة التنظيمية
01	إدوارد تايلور I.Taylor	هي كل مركب يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفنون والأخلاق والعرف وغير ذلك من الإمكانيات والعادات التي يكتسبها الإنسان
02	روبرت وكلكهون k.roebert et klukhonn	تم تعريف الثقافة التنظيمية من خلال إدراجها إلى فئتين فئة تعتبر الثقافة التنظيمية كل ما يندرج ضمن المعدات والمنتجات المستهلكة والمواثيق القانونية والأفكار والمهارات البشرية والعادات والتقاليد الخاصة بالأفراد وفئة تعتبر الثقافة تشكيلة من السلوكيات المكتسبة ونتائجها والتي تكون مشتركة بين أعضاء المجتمع الواحد كما عرفت على أنها مجموعة من المعاني والقيم والمعتقدات
03	كريتنر وكينكي kretiner&kinick	المقصود بما هي الثقافة في إطار العمل وأسس التنظيمية
04	ديسلر dessler	عرفت بأنها القيم السائدة للمؤسسة وهي أكثر مكونات المؤسسة أهمية وتشمل على العديد من العناصر المعنوية والمادية كسلوك العاملين
05	كاو Kao	عرفت بأنها نمط المعتقدات والمزاعم والأفكار والفلسفات والإيديولوجيات التي قامت مجموعة ما باختراعها ويعرف بالعرف السائد في بيئة العمل

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على ما سبق

¹ عبد الستار مركاتال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، مذكرة ماجستير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2014، ص.

الفرع الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر يجمع عليها عدد من الباحثين وهي على النحو التالي:

أولاً: القيم التنظيمية: Organizational Values: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، أو غير جيد، أو غير مهم. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو المستقبل، الاهتمام بالأداء والاحترام للآخرين، الالتزام بالقوانين وهكذا.

ثانياً: المعتقدات التنظيمية: Organization Beliefs: هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز الأعمال والمهام الوظيفية ومن هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، كيفية إدارة العمل المتخصصة لذاقتها، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

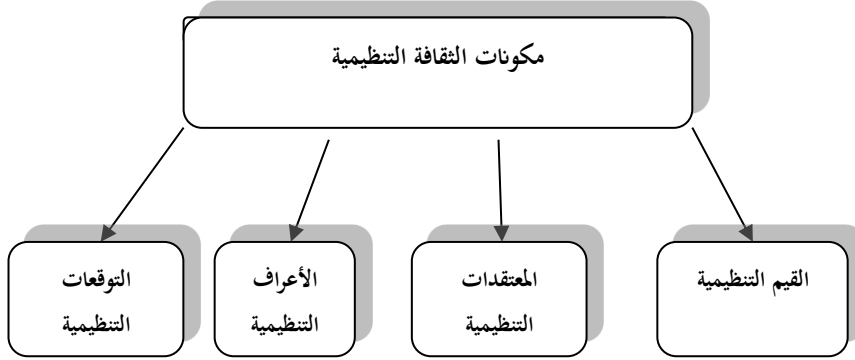
ثالثاً: الأعراف التنظيمية: Organization Norms: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة وغالباً ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع، مثال ذلك عدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، وخاصة المنظمات التجارية، كالبنوك.

رابعاً: التوقعات التنظيمية: Organization Expectations: وهي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، ومن الزملاء فيما بينهم، والمتمثلة بالتقدير والاحترام، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد، وتدعم احتياجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.¹

¹ الدكتور محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص. 196-197

الشكل رقم (1-1)

مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على ما سبق

الفرع الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية

تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة العامة في المجتمع من ناحية ومن ناحية، خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى. ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي:

أولاً: الإنسانية: رغم أن الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات، إلا أن الإنسان بقدراته العقلية على الابتكار، والتعامل مع الرموز واختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته. والثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم

ثانياً: الاكتساب والتعليم: الثقافة ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء في الأسرة والمدرسة ومنظمة العمل. ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعليم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال صلاته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين. والثقافة التنظيمية مكتسبة من خلال تفاعل الفرد في التنظيمية بعامة أو في أي قسم أو إدارة منها بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه ومن قاداته أسلوب العمل، والمهارات اللازمة لعمله، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة التي يشبع من خلالها طموحاته ويحقق من خلالها أهدافه وأهداف التنظيمية

ثالثا: الاستمرارية: تتسم بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية. ورغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتوارثها الأجيال، وتصبح جزءا من ميراث الجماعة. ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن. وهذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير والأنماط السلوكية، ويؤدي الإشباع إلى تدعيم القيم والخبرات والمهارات. والثقافة التنظيمية رغم تواجدها لدى الأفراد إلا أنها تستمر في تأثيرها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل من العاملين، وذلك لانتقالها من جيل إلى آخر متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين، وتحقيق أهداف التنظيمية التي يعملون فيها. ويترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعقدتها.

رابعا: التراكمية: يترتب على استمرار الثقافة التنظيمية تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة. وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى. فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية لها.

خامسا: الانتقائية: أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كبيرة ومتنوعة وتعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة. هذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها. لذا يرى قمبر وزملاؤه أن المجتمع الإنساني يتميز بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال مكونا بها رأس المال الذي يتعامل به الإنسان في انتقائه من مرحلة الطفولة إلى مرحلة الرجولة الاجتماعية. إن الخبرات التي مرت بها المنظمات الإدارية تشكل تراكما ثقافيا يخضع لعمليات انتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة والعاملون في تلك المنظمات. فكل قائد ينتقي من العناصر الثقافية ما يزيد في قدرته على التكيف والتوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه التنظيمية التي يعمل فيها.

سادسا: القابلية للانتشار: يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر. ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع الواحد أو عن طريق احتكاك المجتمعات بعضها ببعض. وهذا الانتشار يكون سريعا وفعالا عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع، وحينما تلقى قبولا واسعا من أفراد المجتمع لقدرتها على حل

بعض مشكلاتهم أو إشباع بعض حاجاتهم. وبصفة عامة تنتشر العناصر المادية للثقافة بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية لها. والثقافة التنظيمية تنتشر بين المنظمات الإدارية وداخل الوحدات الإدارية بالمنظمة الواحدة كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي.

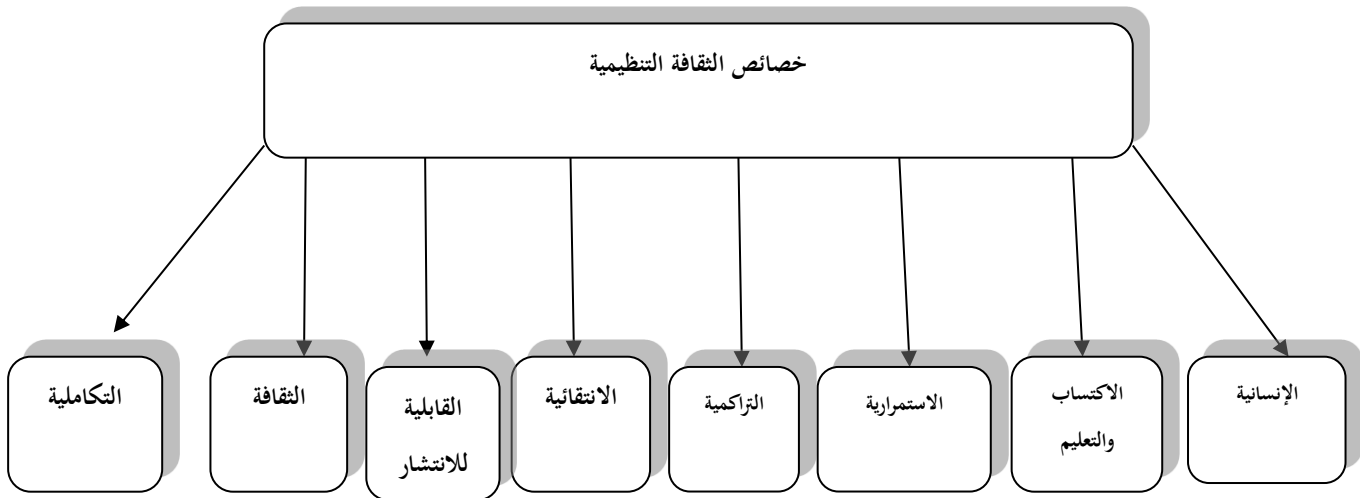
سابعاً: الثقافة: تتميز الثقافة بخاصية التغير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة، فيحدث التغير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع. ويحدث التغير في كافة العناصر الثقافية مادية ومعنوية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغير في الأدوات والأجهزة والتقنيات ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والقيم، جعل التغير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة، وببطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي.

ثامناً: التكاملية: تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكل نسقاً متوازناً ومتكاملاً مع السمات الثقافية يحقق بنجاح التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات. ويستغرق التكامل الثقافي زمناً طويلاً ويظهر بشكل واضح في المجتمعات البسيطة والمجتمعات المنعزلة، حيث ينذر تعرض ثقافتها إلى عناصر خارجية ودخيلة تؤثر فيها أو تتأثر بها، في حين يقل ظهور التكامل في ثقافة المجتمعات الحركية المنفتحة على الثقافات الأخرى حيث تساعد وسائل الاتصال ودور وسائل الإعلام في انتشار العناصر الثقافية من جماعة لأخرى، ويؤدي ذلك إلى إحداث التغير الثقافي وفقدان التوازن والانسجام بين عناصر الثقافة، وبصفة عامة يرى جلبي أن التكامل الثقافي لا يتحقق بشكل تام لأن المجتمعات معرضة لإحداث ذلك التكامل. تلك مجموعة من الخصائص الأساسية التي تشترك فيها الثقافة الإنسانية رغم تنوعها. وعلى الرغم من أن الثقافة التنظيمية تتفق مع تلك الخصائص، إلا أن لها بعض السمات التي تميزها باعتبارها ثقافة فرعية للمنظمات الإدارية تشكل مدارك العاملين والمديرين، وتزودهم بالطاقة الفاعلة وتحدد أنماط سلوكهم.¹

¹ غني دحام تباي الزبيدي وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص. 103-107

الشكل رقم (1-2)

خصائص الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ما سبق

الفرع الرابع : أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك أنواع عديدة من الثقافة التنظيمية تختلف من منظمة إلى أخرى وذلك باختلاف ما تتبناه من قيم وتوجهات وطبيعة عمل تجاه موظفيها واتجاه المستفيدين من خدماتها وتختلف كذلك من قطاع لآخر نوجز منها مايلي:

أولاً: الثقافة البيروقراطية: Bureaucratic Culture: تتحدد المسؤوليات في هذا النوع من الثقافة، إذ يتصف العمل بأنه موزع ومنسق ما بين الأفراد العاملين ووجود تناسق ما بين الوحدات الإدارية بكافة مستوياتها، يأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات الشكل الهرمي وتتصف هذا النوع من الثقافة بالالتزام والتحكم.

ثانياً: الثقافة الإبداعية: Innovative Culture: تعمل هذه الثقافة على توفير بيئة عمل تسهم في زيادة الإبداع لدى العاملين ليس بالتركيز فقط على التحسينات الممكنة إضافتها للمنظمة، بل التركيز على المنظمات المتعلمة والتي يتعلم من خلالها الفرد أن الفشل مفتاح النجاح و يتصف أفراد المنظمة التي تنتهج هذا النوع من الثقافة بحب المخاطرة في مواجهة التحديات وإتخاذ القرارات وإيجاد فكرة أو طريقة عمل جديدة تنقل المنظمة من حالة إلى حالة أكثر نمواً وتطوراً.

ثالثاً: الثقافة الهرمية: Hierarchy Culture: تمتاز بال رسمية والمركزية والتوجه المنظمي فيها نحو الداخل وتسعى لتحقيق التوازن والسيطرة، إذ تنصب توجهاتها الرئيسية نحو القواعد والسياسات والتنظيمات والكفاءة، كما يتميز النمط القيادي فيها أنه منسق ومنظم، كما تتمثل العلاقات بين الموظفين بالسياسات والقواعد الرسمية والإجراءات

والتوقعات الواضحة وتركيزها الإستراتيجي يتجه نحو العمليات والموازنة، كما تتصف وسائل الاتصال ضمن هذه الثقافة بأنها منظمة وتأخذ الشكل العمودي في التوجه أما عمليات إتخاذ القرارات تتصف بالمركزية.

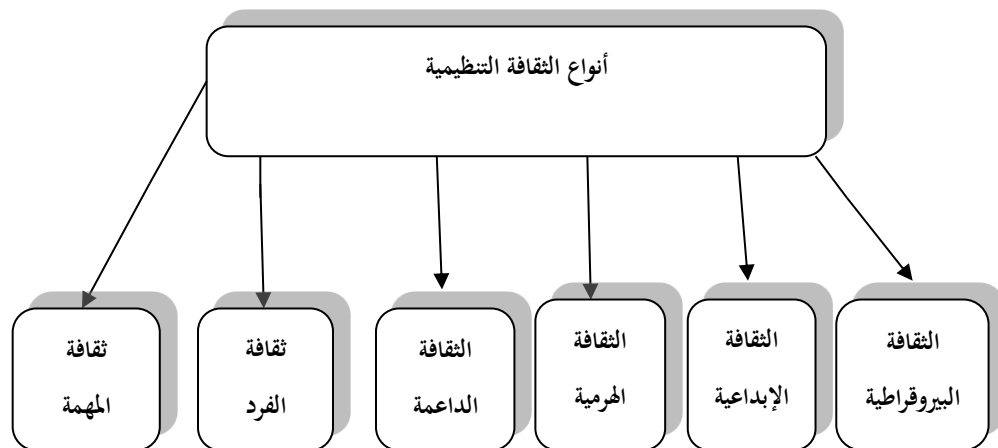
رابعاً: **الثقافة الداعمة (الساندة): Reinforcemen Culture**: تتسم الثقافة ضمن هذا النمط بالتماسك والمساندة الذي يؤدي إلى تنمية روح الفريق والعدالة والتعاون والقيم التي تنسجم مع تطلعات وتوجهات المنظمة ودعم التواصل الاجتماعي، كما تتسم الثقافة بالتوجه نحو العلاقات والتعاون والحرية الفردية ومراعاة الجوانب الإنسانية في العمل.

خامساً: **ثقافة الفرد (الثقافة الشخصية): Personality Culture**: تمتاز هذه الثقافة بأنها موجودة في كل المنظمات والتي تمثل القيم والمعتقدات الخاصة بالعاملين الذين يعملون داخل المنظمة، وبما أن العنصر البشري المكون الأساسي للمنظمة إذ تؤثر فيها عند إنجاز المهام التي توكل إليهم، إذ نجد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي تسير عليه المنظمة، ومن الملاحظ أن المنظمات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية لإنجاز الأشياء وتعمل على تلبية إحتياجات الأعضاء العاملين فيها.

سادساً: **ثقافة المهمة: Task Culture**: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج على العكس من الثقافة الشخصية، إذ يعتبر الشغل الشاغل والهدف الرئيسي للمنظمة هو تحقيق أهدافها بأقصى طاقاتها بغض النظر عن الجوانب الإنسانية واستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.¹

الشكل رقم (3-1)

أنواع الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على ما سبق

¹ سالم العون، أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، الأردن، العدد 21،

الفرع الخامس: الثقافة التنظيمية: أهميتها، الحفاظ عليها

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية

يمكن إنجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمنظمات كما يلي:

- 1 . تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها. كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجهه بالرفض. وبناء على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر؛
- 2 . تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه؛
- 3 . تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات. فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة. ونستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم. من جهة أخرى يشير الكاتبان.

(Kreinter&Knicki)

إلى أن ثقافة المنظمة تخدم أربع وظائف هي:

✚ تعطي الأفراد العاملين هوية تنظيمية؛

✚ تسهل الالتزام الجماعي؛

✚ تعزيز استقرار النظام الاجتماعي؛

✚ تشكل السلوك.¹

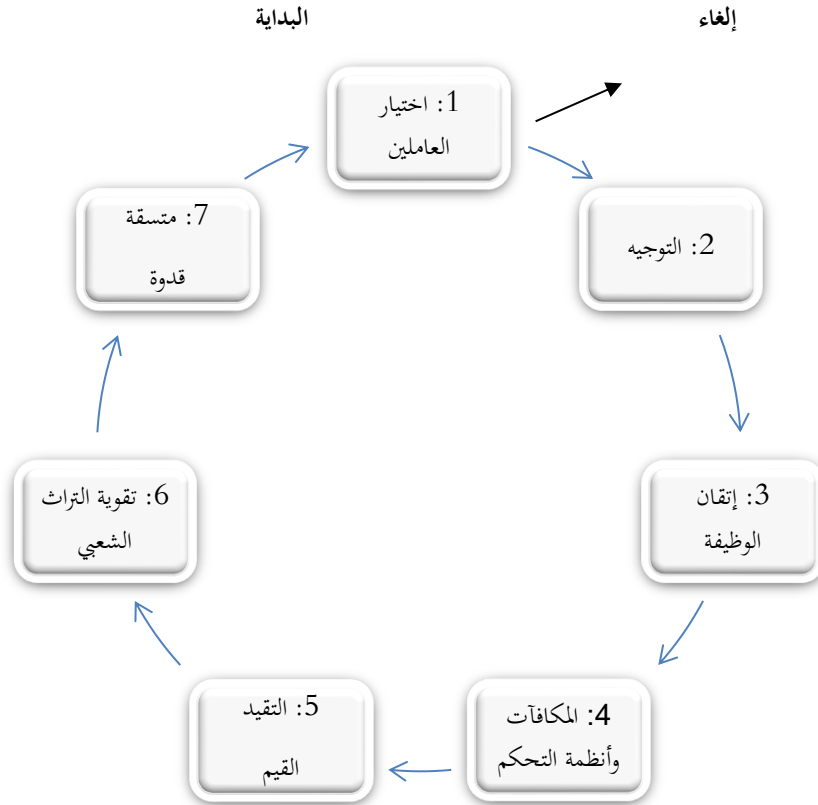
ثانياً: الحفاظ على الثقافة التنظيمية

بمجرد إنشاء ثقافة تنظيمية، يساعد عدد من الآليات على ترسيخها. قبول القيم والتأكد من الحفاظ على الثقافة أو تعزيزها (غالباً يشار إليها بإسم التنشئة الاجتماعية التنظيمية). هذه الآليات موضحة في الشكل 1، هي الخطوات التالية للتنشئة الاجتماعية للموظفين (باسكال، 1985):

¹ بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص. 359

الشكل رقم (4-1)

عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية



المصدر: Lunenburg, Fred C. "Understanding organizational cultureA key leadership asset." National forum of educational administration and supervision journal. Vol. 29, No. 4, 2011, p p. 1-12

الخطوة 1: إختيار الموظفين

تبدأ عملية التنشئة الاجتماعية بالاختيار الدقيق للموظفين. متدرب يستخدم القائمون على التوظيف إجراءات موحدة ويركزون على القيم المهمة في حضاره. هؤلاء المرشحين الذين لا تتناسب قيمهم الشخصية مع القيم الأساسية ليتم منح المنظمة فرصة كبيرة للانسحاب (إلغاء الاختيار).

الخطوة 2: التوجيه

بعد تعيين المرشح المختار، يترتب على ذلك تدريب كبير لفضح شخص للثقافة. التجارب التي تحفز على التواصل، والتي تجعل الموظفين يتساءلون يتم تعيين المعتقدات والقيم السابقة، مما يجعل الموظفين الجدد أكثر تقبلاً لها قيم الثقافة الجديدة. تمنح العديد من المنظمات الموظفين المعينين حديثاً أكثر العمل مما يمكنهم التعامل معه بشكل معقول وتعيين العمل الذي يقوم به الفرد مؤهل. على سبيل المثال، قد يتم تعيين عضو هيئة تدريس جديد في إحدى الجامعات المهام غير المرغوب فيها والتي لا يرغب أساتذة القسم في القيام بها: تدريس المقررات

الأساسية، والتكليفات خارج الحرم الجامعي، والتكليف بعدة لجان، الأحمال الإرشادية الثقيلة، والعمل الميداني، والتكليف بعدد غير عادل من الدكتوراه اللجان. الرسالة المنقولة إلى الوافد الجديد هي: "يجب أن تدفع مستحقّاتك".

الخطوة 3: قدوة متسقة

هؤلاء الأفراد الذين أدوا أداءً جيدًا في المنظمة يخدمون بدورهم نماذج للوافدين الجدد إلى المنظمة. من خلال تحديد هؤلاء الموظفين كرموز النجاح، فإن المنظمة تشجع الآخرين على أن يحدو حذوها. قدوة في الثقافة القوية يمكن اعتبار المؤسسات نوعًا واحدًا من التطوير المستمر للموظفين لجميع أعضاء المنظمة.

الخطوة 4: إتقان الوظيفة

في حين أن الخطوة 2 تهدف إلى تعزيز التعلم الثقافي، فإن الخطوة 3 مصممة لذلك تطوير المعرفة التكنولوجية للموظف. بينما يتقدم الموظفون في حياتهم المهنية المسار، تقوم المنظمة بتقييم أدائها وتعيين مسؤوليات أخرى على أساس تقدمهم. في كثير من الأحيان، تضع المنظمات نهجًا تدريجيًا لهذا الأمر خطة المهنة. على سبيل المثال، تبنت بعض الولايات عملية سلم وظيفي من ثلاث خطوات ل المعلمون: (أ) المدرسون، (ب) المعلمون المحترفون، (ج) المعلمون المهنيون. نموذج آخر يتكون من أربع خطوات: (أ) المعلمين المرخصين، (ب) المعلمين المعتمدين، (ج) مدرسين معتمدين متقدمين، و(د) كبار المعلمين.

الخطوة 5: أنظمة المكافأة والتحكيم

المنظمة تولي اهتماما دقيقا لقياس النتائج التشغيلية ومكافأة الأداء الفردي. أنظمة المكافآت شاملة ومتسقة والتركيز على تلك الجوانب من المنظمة التي ترتبط بالنجاح وقيم حضاره. على سبيل المثال، ستحدد منطقة المدرسة العوامل التي يتم أخذها في الاعتبار مهم للنجاح. يتم استخدام التدابير التشغيلية لتقييم العوامل، وترتبط تقييمات أداء الموظفين بإنجاز هذه العوامل. يتم تحديد الترقيات وأجر الاستحقاق من خلال النجاح في كل من المحدد مسبقًا العوامل الحاسمة. على سبيل المثال، غالبًا ما يكون مديرو المدارس الذين ينتهكون الثقافة نقل أو منح منصب موظفين غير ضار نسبيًا في المكتب المركزي. هؤلاء المسؤولون الآن "خارج مساراتهم المهنية"، مما قد يمنع ترقيةهم في منظمة. هذا هو النمط النموذجي المستخدم في المناطق التعليمية البيروقراطية الكبيرة كملف بديل لفصل المسؤول.

الخطوة 6: الالتزام بالقيم

مع استمرار الموظفين في العمل للمنظمة، سلوكهم عن كثب يطابق القيم الأساسية للثقافة. يساعد التعرف على القيم الأساسية يوفق الموظفون بين التضحيات الشخصية الناجمة عن عضويتهم في المنظمة. يتعلم الموظفون قبول قيم المنظمة ووضع ثقتهم في منظمة لا تؤذيهم. على سبيل المثال، يعمل مديرو المدرسة لساعات طويلة في ملف

تعدد المهام المجزأة التي يتلقون في بعض الأحيان القليل من الاعتراف بما رؤسائهم ومرؤوسوهم والمجتمع. في بعض الأحيان يتحملون غير فعالة أعضاء مجلس إدارة المدرسة والمشرفين والتعيينات الوظيفية غير المرغوب فيها وغير مريح. يسمح تحديد القيم المشتركة للمؤسسة بهذه المسؤولين لتبرير مثل هذه التضحيات الشخصية.

الخطوة 7: تقوية الفولكلور

خلال عملية التنشئة الاجتماعية ، تعرض المنظمة أعضائها ل الطقوس والطقوس والقصص والأساطير والأبطال الذين يصورون الثقافة ويعززونها. إلى عن على على سبيل المثال ، في إحدى المؤسسات التعليمية ، يتم سرد قصة مسؤول تم طرده بسبب تعامله القاسي مع المرؤوسين. كان المسؤول يعتقد بشكل غير صحيح أسطورة مفادها أن كونك " صارمًا" مع مرؤوسيه من شأنه أن يعزز نفسه في نظره رؤسائه. اعتبرت المنظمة أن مثل هذا السلوك الإداري غير متسق مع الفلسفة التنظيمية لتنمية العلاقات الشخصية الجيدة والمستويات العالية من الروح المعنوية والرضا الوظيفي بين جميع موظفيها.¹

¹ Lunenburg, Fred C. "Understanding organizational culture: A key leadership asset." *National forum of educational administration and supervision journal*. Vol. 29, No. 4, 2011, p p. 1-12.

المطلب الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين

الفرع الأول: تعريف أداء العاملين وعناصر الأداء

أولا: تعريف أداء العاملين

إن مفهوم الأداء يتصف بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، كما أن محتوياته تتميز بالدينامية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الداخلية والخارجية على حد سواء.¹ حيث أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف الأداء ويعود هذا الاختلاف إلى تباين وجهات النظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، ويمكن إعطاء بعض التعاريف حول الأداء:

1. تعريف 1: هو انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها

2. تعريف 2: هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم

3. تعريف 3: هو البحث عن تنظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وذلك وفق أهداف محددة لعكس توجهات المؤسسة.²

4. تعريف 4: ويعرفه نيكولاس "F.W.Nicolas" بأن الأداء: هو نتاج سلوك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك ويجدر بنا هنا الإشارة إلى بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء وهما الكفاءة والفعالية فتشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى فهو مفهوم يرتبط بالقدرة على أداء الأعمال أي مرتبط بالمهارات، أما الفعالية فتشير إلى الأهداف المحققة من قبل المنظمة.³

5. تعريف 5: و حسب كل من (D.kaisergruber et J.handrieu) يعبر الأداء عن " إصدار حكم على شرعية الإجتماعية لنشاط معين

¹ سويسسي أحمد، الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم

والعمل، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2013، ص. 87

² بلاسكه صالح، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص

الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012، ص. 3

³ - إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية

تخصص فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006، ص. 45

6 . تعريف 6: أما (P.Drucker) يقول أن الأداء هو قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال.¹

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

جدول رقم (2-1)

أهم تعاريف الأداء

رقم التعريف	تعريف الأداء
التعريف 01	هو انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها
التعريف 02	هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية بالقيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم
التعريف 03	هو البحث عن تنظيم العلاقة بين الموارد و النتائج
التعريف 04	هو نتاج سلوك فالسلوك هو نشاط يقوم به الأفراد ونتائجه تلك التي تمخضت عن ذلك السلوك
التعريف 05	يعبر الأداء عن إصدار حكم على شرعية الإجتماعية لنشاط معين
التعريف 06	يعبر الأداء عن قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على ما سبق

ثانيا: عناصر الأداء: أوضح (Haynes) و (Yilmaz) إن الأداء يتكون من مجموعة عناصر وهي:

- 1 . المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارات الفنية والمعارف العامة والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة المرتبطة بها؛
- 2 . وعية عمل الفرد: ويتمثل في مدى ما يدركه عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة وبراعة وقدرة على تنظيم وتنفيذ دون الوقوع في الأخطاء؛
- 3 . كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز؛
- 4 . المثابرة في العمل: وتشمل الجدية والتفاني وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجته للإرشاد والتوجيه.²

¹ - إلياس سالم، المرجع السابق، ص. 87

² م.م. معاذ غسان، إسماعيل تأثير أنظمة الأجور و المزايا على أداء العاملين دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الغذائية مجلة الإقتصاد والإدارة العلمية، بغداد، المجلد 25،

الفرع الثاني: الأداء: محدداته، معوقاته، أنواعه

أولاً: محددات الأداء: الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور (المهام)، فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات وإدراك الدور (المهام) المنطوية له فيشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذا أما القدرات فيقصد بها الصفات الشخصية للفرد والتي يستخدمها لأداء وظيفته ولكي يحقق الفرد مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود تكامل وحد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الفرد إذا بذل جهوداً فائقة، وكانت لديه قدرات لا بأس بها وكان مدركاً لدوره فإن مستوى أدائه سيكون مقبولاً، أما إذا كان يبذل جهوداً كبيرة ويتمتع بقدرات متفوقة إلا أنه غير مدرك لدوره، أو لديه قدرات متفوقة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به إلا أنه لا يبذل الجهود اللازمة في العمل فإن مستوى أدائه عادة ما يقيم كأداء منخفض أو غير مقبول وفي بعض الأحيان قد يبذل العامل الجهد اللازم لذلك مع تمتعه بقدرات فائقة وفهمه جيداً لمهمته إلا أنه يصادم بعض العوامل الخارجية عن نطاق سيطرته

ثانياً: معوقات الأداء: هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل التي تؤثر فيه ومن أهمها: الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، إلا أن هذه العوامل ويطرق عليها العوامل الخارجية ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته، ولكن يتفاعل معها العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، ظروف العمل الإجتماعية فهذه العوامل تؤثر على الجهد.

فعلى سبيل المثال: أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل أيضاً فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ فإنه للجهود لذا من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة نجد:

- توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين؛

- توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد. ¹

¹ إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص. 46

ثالثا: أنواع الأداء: حدد الأداء بثلاث أنواع:

1 . أداء المهام: يقصد به السلوكيات التي تساهم في إنجاز العمليات الجوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، البيع وجرد المخزون وتقديم خدمات وكل أداء يسهم بشكل مباشر وغير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء الحاجة لأحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي كذلك يمكن أن يكون هذا السلوك جهود تحفيزية لأداء المهام.

2 . الأداء الظرفي: يشير إلى السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل الثقافة والمناخ التنظيمي والأداء هنا ليس دورا إضافيا في طبيعته إنما يكون خارج نطاق المهام الوظيفية الأساسية ويعتمد علما لظرف الذي ينجز فيه لمعالجة العمليات فمثلا التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ المهام خارجا لدور الرسمي للعمل أو العمل على مساعدة الزملاء فيحل المشكلة لها علاقة بالعمل.

3 . الأداء المعاكس: وهنا يختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك السلي في العمل مثل تأخير عند المواعيد العمل أو الغياب وكذلك تشمل سلوكيات مثل الانحراف والعدوان نلاحظ من خلال من استعراض أنواع الأداء بأن كل أداء سلوكيات خاصة به فمثلا أداء المهام يعتمد على تنفيذ المهام الموكلة إليه سواء كانت إنتاجية أو إدارية أما الأداء الظرفي يعتمد على الظرف الذي يواجه الفرد سواء كانت حل للمشكلات أو قيام بعمل تطوعي يحسب للمنظمة أما الأداء المعاكس يتميز بسلوك سلي مثلا إثارة المشاكل، اللامبالاة هدر المواد الأولية.¹

الفرع الثالث: تقييم أداء العاملين: تعريفه، أهميته

أولا: تعريف تقييم أداء العاملين

يقصد بتقييم الأداء وجود هيكل منظم لقياس وتقييم السلوك ونتائج أداء العاملين المتعلقة بالوظيفة للكشف عن كيف ولماذا يؤدي العامل مسؤولياته الوظيفية، وكيف يمكن له أن يؤدي هذه المهام بطريقة أكثر فعالية في المستقبل وذلك حتى يستفيد العامل والمنظمة، بالإضافة إلى القدرة على قياس مستوى كفاءة الأداء للعاملين وبالتالي تحديد مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم أو المحتمل إن توكل إليهم في المستقبل. ويمكن تقديم بعض التعاريف:

¹ سارة لعبي عبد الله، تأثير الاحتراق الوظيفي في أداء العاملين - بحث ميداني في شركة العامة لصناعة الزيوت النباتية بغداد، مجلة الاقتصاد والإدارة العلمية، المجلد 26، 2020، ص.165

1 . تعريف1: تقييم الأداء هو: فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط، أهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية

والمادية، بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة

2 . تعريف2: تقييم الأداء هو، العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء واستمرار المؤسسة.¹

3 . تعريف3: وحسب (Ivancevicht et Matteson) يعرفان الأداء: هو نشاط لإدارة الموارد البشرية الذي يمكن المنظمة من خلاله أن يحدد المستوى الذي فيه الموظف وأدائه للعمل بشكل فاعل.

4 . تعريف4: أما (Noe,al) يعرفه: هو العملية التي من خلالها المنظمة تحصل على معلومات عن كيفية أداء الموظف

5 . تعريف5: كذلك (Dessler): هو تقييم الأداء الحالي والماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه للعمل.² وعلى ضوء التعاريف السابقة نقدم تعريف شامل لتقييم أداء العاملين: هي الإجراءات والتدابير التي تتخذها المنظمة وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية لمعرفة مدى تطابق المؤهلات الفكرية والمادية للعامل ومتطلبات منصبه.

جدول رقم (1-3)

أهم تعاريف تقييم الأداء

رقم التعريف	تعريف تقييم الأداء
تعريف 01	هو فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط، أهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية للتحقق من فعالية الموارد المتاحة
تعريف 02	هو العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نقاط القوة والضعف
تعريف 03	هو نشاط لإدارة الموارد البشرية الذي يمكن المنظمة من تحديد المستوى الذي فيه الموظف وأدائه للعمل بشكل فاعل
تعريف 04	هو العملية التي تحصل فيها المنظمة على معلومات عن كيفية أداء الموظف
تعريف 05	هو تقييم الأداء الحالي و الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه للعمل

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على ما سبق

¹ بلاسكه صالح، مرجع سبق ذكره، ص. 6

² إبراهيم نصير محمد علي الخفاجي، توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية بحث تطبيقي في مكتب مفتش عام مجلة العلوم

الإقتصادية والإدارية، بغداد، المجلد 22، العدد 94، 2016، ص. 159

ثانيا: أهمية تقييم أداء العاملين

تكمن مدى أهمية التقييم بأنها تمدنا بالمعلومات الخاصة بكيفية أداء الأعمال، كما أنها تساعد على تحقيق مجموعة من الأغراض منها:

1. تنمية الإدارة: فتنمية الأداء يزودنا بإطار مجالات تنمية العاملين مستفيدا من خلال التعرف على درجة اعداد الأفراد لتولي مسؤوليات إضافية؛
2. قياس الأداء: إذ يساعد على التعرف على القيمة النسبية لمساهمات الأفراد للمنظمة وكذلك المساعدة في تقييم إنجازات هؤلاء العاملين؛
3. تحسين الأداء: فهو أن تقييم الأداء يساعد في تشجيع استمرار الأداء الناجح ويقوي من نواحي الضعف في الأداء لجعل العاملين أكثر ايجابية وأقدر أداء؛
4. المكافآت: يساعد في تحديد مستوى الأجور المناسبة للأداء وتحقيق العدالة في المرتبات؛
5. التغذية العكسية أو المعلومات المرتدة: فهو يضع إطار لما هو متوقع من العامل ومقارنته بالأداء الفعلي؛
6. المساعدة في التعرف على صلاحية الأفراد المؤهلين لترقية أو شغل المناصب العليا.¹

الفرع الرابع : أهداف تقييم أداء العاملين

بالنظر إلى أهمية تقييم الأداء تكون غايات تقييم الأداء غايات واضحة تفصح عن نفسها وعلى سبيل المثال من الغايات الأساسية لأي نظام من نظم تقييم الأداء هي توفير مقياس صادق و ثابت لأداء المستخدم وفق جميع الأبعاد ذات العلاقة والمقصود بذلك أن نتائج التقييم يجب أن تعكس الصورة الصادقة لذلك المستخدم الذي يكون أدائه جيدا والمستخدم الذي أدائه رديء ويجب لهذا المقياس أن يبين مجالات نقاط القوة ونقاط الضعف بخصوص كل شخص يجرى تقييمه.²

وعليه فإن أهداف تقييم الأداء يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. تتبع أداء الموظف ومراقبته على وجهه الدوام: فالتقارير الكفافية يمكن أن تستخدم كأداة للرقابة والإشراف إذ تسمح للرئيس المباشر بأن يهتم بصفة مستمرة بسير العمل وملاحظة أداء العاملين لأعمال وظائفهم للحكم على مدى كفايتهم للوظيفة؛

¹ رأفت سمير سعد، إدارة السلوك التنظيمي وتقوم الأداء الوظيفي مذكرة ماجستير في إدارة التشييد في وزارة التخطيط العمراني ولاية الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا دراسات العليا، 2016، ص. 22

² وليد حميد رشيد الأميري، تقييم و تطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2009، ص. 134

2. الدفع العاملين للاجتهاد في العمل: فحيث يدرك العامل أن أداءه الوظيفي سوف يخضع للتقويم والتقدير الدائم من جانب رؤسائه، ذلك يمكن أن يدفع العامل لبذل مزيد من الجهد؛
3. تحديد إمكانية تثبيت الموظف الجديد: فنظم الخدمة المدنية تقضي في الغالب بقضاء الموظف الجديد لفترة تجربة قبل تثبيته في عمله، وإلا أستبعد من هذه الوظيفة لعدم قدرته على القيام بواجباتها؛
4. النهوض بمستوى الخدمة المدنية: تعتبر تقديرات الكفاية وسيلة للارتفاع بمستوى الخدمة المدنية عن طريق إظهار جوانب الضعف وجوانب القوة في الأداء؛
5. تقدير صلاحية أنظمة شؤون العاملين الأخرى: إذ تعتبر إذ تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار لمدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الاختيار والتعيين؛
6. كشف بعض المشكلات الإدارية والتنظيمية: حيث تكفل الدراسة التحليلية لنتائج تقارير الكفاية الكشف عن بعض العيوب التنظيمية أو الإدارية، وعلى سبيل المثال فإذا كان مستوى غالبية الوحدة الإدارية بالنسبة لعنصر من عناصر دون المتوسط، فإذا هذا يبين أن هناك مشكلة في الوحدة الإدارية ككل وليس في الموظف نفسه.¹

¹ حسام عبد المجيد الأشقر، فعالية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2015، ص. 9

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يتضمن المبحث الثاني مطلبين المطلب الأول الدراسات السابقة للثقافة التنظيمية وأداء العاملين و المطلب الثاني الدراسات السابقة الأجنبية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة للثقافة التنظيمية وأداء العاملين

الفرع الأول: الدراسات السابقة للثقافة التنظيمية

أولاً: دراسة منال طه بركات سنة 2007 قامت الباحثة بإعداد هذه الدراسة بعنوان "واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة متمثلة في (التركيز على العميل، التركيز على تلبية احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، والتركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة)، كما تهدف إلى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق أبعاد الجودة الشاملة. حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت أسلوب الحصر الشامل وتكون مجتمع الدراسة من فئة الإدارة العليا في فروع وإدارات البنوك العاملة في قطاع غزة ممثلة في (مدير عام، " نائب مدير عام/ أو مساعد مدير عام"، "رئيس دائرة/أو مسئول دائرة"، مدير فرع، "نائب مدير فرع/مراقب"، "رئيس قسم/أو مسئول قسم")، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات الأولية حيث تم توزيع 166 استبيان استجاب منهم 138 استبانة أي ما نسبته 83%. وخلصت الدراسة إلى أن هناك تبنى واضح لدى البنوك العاملة في قطاع غزة لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة فيها، وقد طبقت هذه الأبعاد بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق هو التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين والقدرة على الاتصال الفعال والقدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة، يليه الاهتمام بالتركيز على العميل، ثم التركيز على تحسين العمليات، بعد ذلك التركيز على تلبية احتياجات العاملين من خلال مشاركتهم وتدريبهم و تحفيزهم ويمثل هذا البعد الأقل من حيث مستوى التطبيق. كما وخلصت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، يعزى (للمسمى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، والجنس). وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها: تعزيز الاهتمام بالتركيز على العميل وأهمية البعد عن روتين الإجراءات الإدارية في سبيل خدمة العملاء، زيادة الاهتمام بتلبية احتياجات العاملين، العمل على الأخذ بآراء العاملين قبل تغيير طرق أداء العمل كنوع من إشراكهم في العملية

الإدارية، ضرورة العمل على تحسين العمليات، زيادة الاهتمام بالاحتياجات الإدارية للمنافسة، التأكيد على أهمية وأثر الثقافة التنظيمية والتي تؤدي إلى زيادة فعالية تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.¹

ثانيا: دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة سنة 2008 قام الباحث بإعداد هذه الدراسة بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات "Palte" في فلسطين. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الإتصالات الفلسطينية "Paltel"، وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي. قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (312) موظفا بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة المكون من (1561) موظفا، حيث تم توزيع (312) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع (248) استبانة وكانت نسبة الردود (79.48%) من

حجم العينة، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أظهرت الدراسة أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية "Paltel"؛

- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات - الأنظمة والقوانين - المعايير والمقاييس - الأنماط السلوكية - القيم التنظيمية - التوقعات التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي؛

- أظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات من أهمها:

- زيادة درجة الإهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارة الشركة و العاملين، لأن الإهتمام بثقافة المنظمة يساهم في تنمية و تطوير أداء الشركة؛

- زيادة درجة اهتمام العاملين بالقيم الإيجابية التي تساهم في زيادة الكفاءة الإدارية؛

- زيادة درجة اهتمام العاملين بالأنماط السلوكية الفعالة التي تساهم في تعزيز مكانة الشركة وتطويرها.²

¹ منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007

² أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات "Paltel" في فلسطين مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008

ثالثاً: دراسة هدى جواد محمد بدر سنة 2011 قامت الباحثة بإعداد هذه الدراسة بعنوان "واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بحيث طورت الباحثة استبانة وجهتها إلى أفراد العينة المكونة من الأفراد الذين يتولون مناصب إدارية (رؤساء ومدراء الدوائر والأقسام والوحدات) في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام أساسية: القسم الأول متعلق بالبيانات العامة من حيث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، تصنيف البلدية)، أما القسم الثاني فيقيس واقع الثقافة التنظيمية السائدة من خلال الأبعاد الآتية: (الفلسفة، القيم، المعتقدات، الأعراف والطقوس، التوقعات، الرموز والأساطير)، أما القسم الثالث فيقيس الفاعلية التنظيمية (فاعلية أنشطة البلدية الداخلية والخارجية) وقد وزعت الاستبانة على عينة الدراسة (149) وبلغ عدد الاستبانات المستردة (147) علماً بأن طريقة الإجابة على أداة الدراسة تركزت في الاختيار من مقياس خماسي على نمط "مقياس ليكرت" وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها:

1. أن الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.35) والانحراف المعياري (0.76)؛
2. أن الفاعلية التنظيمية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم كانت متوسطة حيث إن المتوسط الحسابي (3.62) والانحراف المعياري (0.73)؛
3. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية بمحاورها (الفلسفة والقيمة والمعتقدات والأعراف والطقوس والتوقعات والرموز والأساطير) والفاعلية التنظيمية (الداخلية والخارجية للبلديات المبحوثة). هذا وقد أوصت الباحثة في ضوء نتائج الدراسة بضرورة عمل دراسات وخطط لمحاولة رفع مستوى الثقافة التنظيمية في البلديات وإعطاء الأهمية لترسيخ القيم الجوهرية للعمل، كما أوصت بالعمل على رفع مستوى الفاعلية من خلال التركيز على الأنشطة الداخلية والخارجية.¹

رابعاً: دراسة آيت إبراهيم خولة سنة 2015 قامت الباحثة بإعداد هذه الدراسة بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز دراسة حالة مؤسسة Prolipos لإنتاج المواد الدسمة و مشتقاتها عين مليلة - أم البواقي" وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز في مؤسسة Prolipos لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها عين مليلة ولاية أم البواقي حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي دراسة حالة حيث تم

¹ هدى جواد محمد بدر، واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، مذكرة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2011

إعداد استبيان لجمع البيانات الأولية، كما استخدمت برنامج SPSS في معالجة وتحليل بيانات الدراسة، حيث تم تحديد المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية بثلاثة أبعاد البعد الأول الالتزام واحترام قيمة الوقت والبعد الثاني العمل الجماعي والبعد الثالث تشجيع الإبداع والابتكار أما المتغير التابع وهو إدارة التميز فهو يعبر عن نفسه، وقد توصلت الدراسة في الأخير إلى نتائج أهمها:

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على إدارة التميز في مؤسسة Prolipos لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها؛

- لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية التي تتسم بالالتزام واحترام قيمة الوقت على إدارة التميز في مؤسسة Prolipos لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها؛

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية التي تتسم بالعمل الجماعي على إدارة التميز في مؤسسة Prolipos لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها؛

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية التي تتسم بتشجيع الإبداع والابتكار على إدارة التميز في مؤسسة Prolipos لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها.

وكانت أهم توصيات الدراسة هي:

- العمل على ترسيخ ثقافة الإلتزام واحترام قيمة الوقت في المؤسسة؛

- العمل على توفير المناخ الملائم للعمال من خلال توفير بيئة عمل يسودها الثقة والإحترام المتبادل بين مختلف المستويات الإدارية ، وبث روح التعاون لتحقيق أهداف المؤسسة؛

- العمل على تطوير قدرات العاملين في المؤسسة من خلال إعداد برامج تدريبية والتي من شأنها أن ترفع من قدرات العاملين الذاتية ومهاراتهم كما تعمل على تحسين مستوى أدائهم؛

- ضرورة تحلي القادة بالسلوك والخلق الرفيع والتعامل الحسن مع مرؤوسيه، لأن سلوكهم وخلقهم ينعكس سلبا أو إيجابا على مرؤوسيه¹.

خامسا: دراسة بابة إيمان سنة 2016 قامت الباحثة بإعداد هذه الدراسة بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على أداء أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسة رغوة الجنوب وأثره على أداء الموارد البشرية، حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تحديد الثقافة التنظيمية بي أربعة عناصر وهي: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية

¹ آيت إبراهيم خولة، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز دراسة حالة مؤسسة "Prolipos" لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها عين مليلة، مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي، 2015

وحيث تم استعمال الاستبانة وكان حجم العينة 30 باستعمال برنامج spss، حيث تم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون وكذا اختبار الفروقات وخلصت الدراسة إلى أن هناك توافر لعناصر الثقافة التنظيمية في مؤسسة رغبة الجنوب وخاصة لعنصر الأعراف وكذا وجود علاقة قوية بين عناصر الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية. كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كانت أهمها:

- ترسيخ الثقافة التنظيمية في المؤسسات المحلية؛
- الإلمام وإعطاء للعمال مساحة للتدوين أو مشاركتهم في تبني القواعد والمبادئ واللوائح والقوانين في المؤسسة؛
- الإهتمام بأفكار العمال ومشاركتهم في جدول أعمال المؤسسة؛
- خضوع عمال المؤسسة لدورات تدريبية لتحسين أدائهم¹.

سادسا: دراسة سالم العون سنة 2018 قام الباحث بإعداد هذه الدراسة بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال". هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال، والتعرف على الرضا الوظيفي، ومعرفة الأثر الذي تلحقه الثقافة التنظيمية بأبعدها (العمل الجماعي وروح الفريق، الإبداع و الابتكار ، التعاون) في الرضا الوظيفي في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال ، تكون مجتمع الدراسة من الإدارات العليا و الوسطى والدنيا للجامعات الرسمية لإقليم الشمال في المملكة الأردنية الهاشمية التي تتألف من الجامعات الآتية: (جامعة اليرموك وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية وجامعة آل البيت). بمختلف فئاتهم ومسمياتهم الوظيفية، حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية (200) موظفا، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال بمستوى متوسط، كما بينت النتائج وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية بأبعدها (العمل الجماعي و روح الفريق، الإبداع والابتكار، التعاون) في الرضا الوظيفي لدى الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال.²

سابعا: دراسة مروة رضا شكور سنة 2020 قامت الباحثة بإعداد هذه الدراسة بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية في تبني ممارسات محاسبة السجلات المفتوحة في الشركات العراقية". هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير الثقافة التنظيمية في تبني ممارسات أسلوب محاسبة السجلات المفتوحة في الشركات العراقية، وتم تحديد نوعين من الثقافة التنظيمية (المحافظة، والإبداعية). وتم أسلوب استمارة الاستبيان لغرض الحصول على بيانات الجانب التطبيقي،

¹ بابة إيمان، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغبة الجنوب، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2016

² سالم العون، سامر نيسان أحمد دليمي، أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المملكة الأردنية الهاشمية، المجلد 10، العدد 21، 2018، ص ص. 220-252

وبالاعتماد على معادلة الإنحدار البسيط تم اختبار الفرضيات وقد أشارت النتائج إلى أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة المحافظة في تبني ممارسات أسلوب محاسبة السجلات المفتوحة، في حين أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية في تبني أسلوب محاسبة السجلات المفتوحة.¹

الفرع الثاني: الدراسات السابقة لأداء العاملين

أولاً: دراسة حسام عبد المجيد الأشقر سنة 2015 قام الباحث بإعداد هذه الدراسة بعنوان "فاعلية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس الموظفين في وكالة الغوث الدولية". سعى الباحث من خلال هذه الدراسة معرفة مدى فاعلية برنامج الإلكتروني في قياس أداء العاملين في وكالة الغوث الدولية، وللوصول إلى هدف الدراسة قام الباحث بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، بالنسبة لمجتمع الدراسة بلغ عدد أفرادها (486) عامل من مختلف الدوائر الوكالة في قطاع غزة، وتم إختيار حجم العينة بإستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية وكانت حجم العينة (243) عامل، حيث تم توزيع الإستبانة حيث بلغت نسبة إستردادها تكاد تقارب 90% وقد تم إستخدام أدوات الإحصائية التالية:- النسب المؤية والتكرار- المتوسط الحسابي والنسبي - إختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة - معامل الارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط: لإختبار العلاقة بين المتغيرين. بالنسبة للنتائج التي توصل إليها الباحث من خلال الدراسة هي:

- برنامج تقييم أداء الإلكتروني يساهم في تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموظفين؛
- افتقار نظام تقييم الأداء الإلكتروني إلى استخدام وسائل متنوعة لجمع المعلومات اللازمة لعملية التقييم مما يؤثر سلباً على كمية المعلومات ونوعيتها.
- ومن جهة أخرى توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:
- إلزامية مراجعة وتحديث برنامج تقييم الأداء الإلكتروني بشكل دوري لضمان العدالة والثقة والفعالية لدى العاملين في وكالة الغوث؛
- الإعتماد على جهات متعددة في عملية التقييم أداء العاملين، كتقييم زملاء العمل والمرؤوسين للحصول على المعلومات من عدة جهات وهذا ما يعكس عملية التقييم المصدقية والنزاهة.²

¹ مروة رضا شكور، سطم صالح حسين (مشرف)، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني ممارسات محاسبة السجلات المفتوحة في الشركات العراقية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، العراق، المجلد 16، العدد 50، 2020، الجزء 1، ص ص. 78-96

² حسام عبد المجيد الأشقر، الفرا، ماجد محمد عبد السلام (مشرف)، فاعلية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2015

ثانيا: دراسة شفاء كرو سنة 2016 قامت الباحثة بإعداد هذه الدراسة بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية

الحديثة على أداء العاملين في المنظمات - تطبيق عملي على شركة جود". سعت هذه الدراسة للبحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة جود، وتم تحديد سبع ممارسات في عملية الدراسة وهي (التخطيط، تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، المشاركة في إتخاذ القرار) ومدى تأثيرها على أداء العاملين في الشركة، حيث تم اعتماد في جمع البيانات على إعداد استبيان لتوزيعه على عمال شركة جود التي تعتبر من أكبر الشركات السورية في محافظة اللاذقية، أما فيما يخص عينة الدراسة مكونة من 70 مفردة وتم استخدام برنامج SPSS في عملية تحليلها أما بالنسبة لمنهج الدراسة تم اعتماد على منهج الوصفي التحليلي وعن الأدوات الإحصائية المستخدمة هي كالآتي:

- الجداول التكرارية: من أجل توصيف العينة إحصائياً؛

- الإنحدار: لمعرفة مدى تأثير الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين؛

- الارتباط: لمعرفة مدى ارتباط الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين.

وخلصت الدراسة إلى نتائج مهمة أهمها:

- أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وكان الأثر الأكبر لتحليل وتصميم الوظائف، يليها مشاركة العاملين في إتخاذ القرار و تقييم الأداء جميع الممارسات تؤثر بشكل اجابي في أداء العاملين وكلما حسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين. أما بالنسبة للحلول و الإقتراحات التي قدمتها هذه الدراسة هي:

- ضرورة تدريب داخلي وخارجي للعاملين وإتاحة لهم الفرصة لاختيار البرامج التدريبية المناسبة وكذلك منحهم

حق في القرارات والسياسات بما يعود على رفع أداء المؤسسة.¹

ثالثاً: دراسة أحمد نوار نصيف جاسم سنة 2017 قام الباحث بإعداد هذه الدراسة بعنوان "الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين - دراسة إستطلاعية في مصرف الشرق الأوسط للإستثمار في محافظة بغداد" تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الحوافز في تحسين أداء العاملين، حيث حدد المتغير المستقل وهو الحوافز الذي تم قياسه من خلال ثلاث أبعاد (نظام الحوافز، العدالة في منح الحوافز، حوافز المعنوية) كما حدد المتغير التابع والمتمثل في تحسين الأداء العاملين من خلال (سرعة في الإنجاز، حجم ونوعية الأداء، إدراك العاملين لمتطلبات العمل، المثابرة) كما اعتمد باحث في جمع المعلومات على إعداد استمارة استبيان وقد كان مجتمع الدراسة قد بلغ 200

¹ شفاء كرو، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الافتراضية

عامل بينما تم إختيار العينة بطريقة عشوائية بحيث بلغت حجم العينة 50 عامل الذي تم توزيع عليه الاستبيان. أما بالنسبة للتحليل المعتمد تم استخدام برنامج (spss) كما أفرزت الدراسة إلى حزمة من النتائج ولعل أهمها:

- وجود علاقة وتأثير للحوافز على تحسين أداء العاملين. ومن بين التوصيات التي خرج بها الباحث هي: ضرورة معرفة المعوقات وتجنبها لجعل نظام الحوافز يساهم في تحسين أداء العمال المتواجدين بالمصرف.¹

رابعا: دراسة معاذ غسان إسماعيل سنة 2019 قام الباحث بإعداد هذه الدراسة بعنوان "تأثير أنظمة الأجور والمزايا على أداء العاملين - دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الغذائية في مدينة بغداد" تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير أنظمة الأجور والمزايا على أداء العاملين، وشمل مجتمع الدراسة على العاملين في الشركة العامة للصناعات الغذائية في مدينة بغداد والمكون من 275 عامل وعاملة ثم إختيار عينة طبقية عشوائية قدرها 50، حيث تم إعداد استبانة واستعمال عدة أساليب إحصائية في تحليل بيانات التي تجمعها كما توصل الباحث على جملة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط بين أنظمة الأجور و المزايا و الأداء العاملين.

- كما توصل الباحث من خلال بحثه على جملة من توصيات أهمها:

- زيادة فاعلية نظام الأجر في المؤسسات الحكومية؛

- ضرورة تفعيل أنظمة المزايا خاصة فيما يتعلق بنظام الصحي.²

خامسا: دراسة سارة لعبيبي عبد الله سنة 2020 قامت الباحثة بإعداد هذه الدراسة بعنوان "تأثير الاحتراق

الوظيفي في أداء العاملين - بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية في العراق" تهدف الدراسة إلى

معرفة تأثير الاحتراق الوظيفي في أداء العاملين حيث سعت الباحثة لإيجاد علاقة بين المتغير المستقل في الاحتراق

الوظيفي بأبعاده (الإتهاك الوظيفي، تدني الانجاز الشخصي، تبلد المشاعر) والمتغير التابع والمتمثل في أداء العاملين

بأبعاده (الإنتاجية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الإبداع). بحيث اعتمدت الباحثة في الدراسة وجمع

البيانات عن طريق إعداد استبانة حيث كان مجتمع الدراسة مكون من 130 عامل وتم تحديد حجم العينة ب 97

عامل، كما تم استعمال التكرار النسبي الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتحليل أراء

الاختلاف لتحليل أراء عينة البحث أما بالنسبة للنتائج التي توصلت إليها الباحثة أهمها:

- وجود الاحتراق الوظيفي في الشركة يساهم في انخفاض مستويات الأداء الوظيفي أي وجود علاقة عكسية بين

¹ أحمد نوار نصيف جاسم، الحوافز و دورها في تحسين أداء العاملين دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار في محافظة بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية

والاقتصادية، بغداد، المجلد 4، العدد 40، 2017، ص ص. 47-27

² معاذ غسان إسماعيل، "تأثير أنظمة الأجور والمزايا على أداء العاملين دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الغذائية في مدينة بغداد، Journal of Economics and Administrative Sciences, vol 25, N 115, 2019, P P. 258-274

الاحترق الوظيفي والإنتاجية؛

- متغير تبلد المشاعر لا توجد أي علاقة بينه وبين الأداء.

كما حملت الباحثة مجموعة من توصيات ولعل أهمها:

- ضرورة الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي؛

- وضع إجراءات وقائية بما يخدم مصلحة الشركة.¹

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية

الفرع الأول: دراسة إسماعيل نزام سنة 2016 قام الباحث بإعداد هذه الدراسة بعنوان "آثار الثقافة

التنظيمية على حالة أداء الموظفين للإتصالات السنغافورية"

"Effects of Organisational Culture On Employee Performance : Case Of Singapore Telecommunication"²

حيث كان الهدف والغرض من هذه الدراسة هو دراسة كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظف في شركة الإتصالات السنغافورية حيث تم تطوير استبيان منظم اعتماد على الدراسات السابقة كقواعد، وتم استخدام متغيرات مستقلة مختلفة لقياس الثقافة التنظيمية مثل الرموز والأبطال والطقوس وبناء على هذه الدراسة فإن المتغير التابع هو أداء الموظف وتم استخدام تصميم بحثي وصفي لغرض هذه الدراسة، حيث تم استخدام طريقة المسح لغرض هذه الدراسة، حيث تم تشكيل استبيان يحتوي على 25 سؤالاً يتم تطبيق مقياس 1 يعارضه و5 موافقه. تم أخذ عينات من 150 موظفاً، منهم 60 من كبار الموظفين و40 من الموظفين المبتدئين في شركة الاتصالات السنغافورية، حيث تم استخدام تطبيق طريقة العينة بشكل ملائم. تم تطبيق

تحليل وصفي للبيانات عن طريقة برنامج spss 20 وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية أهمها:

✓ أن ثقافة المنظمة لها تأثير على أداء الموظف؛

✓ الرمز وفق لهذه الدراسة لا يظهر أي تأثير كبير على قاعدة أداء الموظفين، فهذه تعني أنه مع وجود رمز كواحد من الممارسات التنظيمية ليس له أي تأثير على أداء الموظفين على الرغم من أن بعض الباحثين الآخرين قد تفحص الرمز باعتباره غير ملائم التأثير على أداء الموظفين. على الرغم من أنه يمكن ربطه بالعوامل الثقافية الأخرى التي يمكن أن تعزز الأداء على قدم المساواة، حيث لا يمكن ترك بيئة جيدة بالكامل في المؤسسة؛

¹ شفاء محمد علي العزاوي، ساره لعبي عبدالله، تأثير الاحتراق الوظيفي في أداء العاملين: بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتي

Journal of Economics and Administrative Sciences, vol 26,N 117, 2020, p p. 152-178

² Paschal, Anozie Obinna, and Ismail Nizam. "Effects of organisational culture on employees performance: case of Singapore telecommunication," *International Journal of Accounting & Business Management*, 4.1 2016, p p. 19-26.

✓ هناك تأثير كبير للأبطال على أداء الموظفين. يحفز الكثير من الموظفين على تكوين زملائهم في المؤسسة، وفي معظم الأحيان يشعرون بالتحدي على أداء الآخرين و هذا سيحركهم لتحسين أدائهم ليصبحوا مثل الأبطال وقد قطعت هذه الدراسة شوطا طويلا لإثبات أن الأبطال لديهم تأثير كبير على أداء الموظفين؛

✓ هناك تأثير إيجابي كبير وعظيم القيمة على قاعدة أداء الموظف في هذه الدراسة، وهذا يعني أنه إذا كانت إدارة قيمة موظفي المنظمة سيؤدي ذلك إلى وجود دافع كبير وأداء عال في المؤسسة، مما يجعل هدف المنظمة ممكنا وقد تم فحص هذا من خلال هذه الدراسة. القيمة تجعل الموظفين يشعرون بأنهم جزء من المنظمة وأيضا يحتاجون إلى الأداء من أجل تحقيق هدف المنظمة؛

✓ تحتوي هذه الدراسة على دليل يثبت التأثير الإيجابي على أداء الموظف بعد تحليل العديد من البيانات والبراهين؛

✓ لقد أثبتت هذه الدراسة أن الطقوس لها تأثير إيجابي و هام على أداء الموظف. إن الأنشطة المعتادة في المؤسسة تؤثر على أداء موظفيها وتؤكد من جديد لكل موظف الهدف المحدد وكيف يمكن تحقيق هذا الهدف المحدد، وهذا هي وسيلة للوعي المنتظم بالمنظمة التي تساعد الموظفين على التركيز بشكل أكبر على أدائهم و التي درستها هذه الدراسة بعد العديد من التحليلات.

الفرع الثاني: دراسة بحش ماجسي حسين وآخرون سنة 2018 قام الباحثون بإعداد هذه الدراسة بعنوان

"الثقافة التنظيمية والأداء البيئي"

"Organizational Culture and Environmental Performance"¹

تهدف هذه الدراسة لفحص تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء البيئي.تجميع وجهات نظر الثقافة التنظيمية والأداء البيئي، طبقنا نموذج نظري في الصناعة التحويلية الباكستانية يربط بين ثقافة تنظيمية التي تدعم الممارسات البيئية لتحسين الأداء البيئي. بناء على مسح 314 شركة تصنيع، باستخدام Smart-PLS، وجدت الدراسة الحالية أن القدرة على التكيف والرسالة والاتساق يؤثر إيجابيا على الأداء البيئي. ومع ذلك، لم يكن للمشاركة تأثير على الأداء البيئي. بالإضافة إلى ذلك، فإن الثقافة التنظيمية كمتغير كامن لها تأثير قوي على الأداء البيئي. هذه الدراسة هي الأولى من نوعها، على حد علم المؤلف الذي يربط بين OC و EP في اقتصاد نام، في هذه الحالة باكستان.

¹ Bakhsh Magsi, Hussain, et al. "Organizational culture and environmental performance." *Sustainability* 10.8 2018, p p 1-17

الفرع الثالث: دراسة روزانا وآخرون سنة 2019 قام الباحثون بإعداد هذه الدراسة بعنوان "هل الرضا الوظيفي

يتوسط تأثير التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية على أداء الموظف في وكالة الأشغال العامة والتخطيط المكاني"

"Doe Job Satisfaction Mediate the Effect of Organization Change and Organization Culture on Employee Performance of the Public Works and Spatial Planning Agenc?"¹

تستكشف هذه الدراسة التأثير الوسيط للرضا الوظيفي على تأثيرات التغيير التنظيمي وثقافة أداء العاملين في وكالة الأشغال العامة والتخطيط المكاني، مقاطعة بيدي، أنشيه مقاطعة اندونيسيا. تم اختيار جميع موظفي الوكالة البالغ عددهم 209 كعينة للدراسة باستخدام تقنية التعداد. إلى جمع البيانات، وزعت الدراسة استبيانات منظمة على المستجيبين. اعتماد الهيكلية نهج نمذجة المعادلة (SEM)، وجدت الدراسة أن الرضا الوظيفي توسط بشكل كبير في التأثيرات التغيير التنظيمي وثقافة أداء الموظفين. تشير هذه النتائج إلى أن أي جهد لتعزيز أداء الموظفين، يجب أن يركز على تحسين الرضا الوظيفي. مزيد من الدراسات حول هذه القضايا ستوفر نتائج تجريبية أفضل وشاملة من قبل النظر في المزيد من المتغيرات في نموذج التقدير. يمكن أن تغطي هذه العوامل الداخلية والخارجية العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي وكذلك أداء الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، تغطي المزيد من المنظمات العامة في التحليل من شأنه أيضًا إثراء الأدلة التجريبية الحالية على تأثيرات التغيير التنظيمي وتؤثر الثقافة على أداء الموظفين في المؤسسة العامة، بوساطة الرضا الوظيفي. أخيرا، من شأن مقارنة المؤسسة العامة والخاصة أن تعزز النتائج التجريبية الحالية حول هذا الموضوع شيء.

¹ Rozanna, Neza, Muhammad Adam, and M. Shabri Abd Majid. "Does Job Satisfaction Mediate the Effect of Organizational Change and Organizational Culture on Employee Performance of the Public Works and Spatial Planning Agency?." *IOSR Journal of Business and Management* 21.1 (2019): 45-51.

خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل تقديم أساسيات للثقافة التنظيمية التي تعتبر أحد مفاتيح نجاح أي منظمة حيث تتضمن مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية التي تشكل هوية المنظمة التي يكتسبها العامل من خلال عمله مع الآخرين، حيث توفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم علاقة القيم بالأشياء. كما تم التطرق إلى أداء العاملين وتوضيح مفهومه وعناصره ومحدداته ومعوقاته وأنواعه ومفهوم عملية تقييم أداء العاملين وأهمية تقييم الأداء وأهداف تقييم الأداء والذي بدوره يساعد ويساهم بشكل كبير في الوصول إلى النتائج المنتظرة والمرجوة. كما تم التطرق إلى أهم الدراسات السابقة التي توضح أهم علاقات المتغيرين المتغير المستقل والمتغير التابع.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على أداء

العاملين بشركة اتصالات الجزائر

وكالة غرداية-

تمهيد

بعد تحديد الدراسة النظرية العامة لموضوع أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في الفصل الأول، ارتأينا إسقاط هذه الدراسة على إحدى المؤسسات العمومية الاقتصادية ألا وهي مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة التجارية بولاية غرداية، والتي تمثل الشريان الرئيسي والقلب النابض للاقتصاد فهي إحدى الهياكل الاقتصادية الهامة بالولاية وخاصة فيما يخص مجال توفير خدمات الاتصال وتطوير شبكات الاتصال مما أدى إلى جعلها متعامل رقم واحد في سوق الاتصالات الجزائرية لذلك سنتناول دراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في هذه الشركة، وقد تميزت دراستنا الميدانية بالإحاطة بالموضوع بشكل جيد وشامل استنادا إلى الأدوات المعتمدة في هذه الدراسة، حيث في هذا الفصل وكخطوة أولى تم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة تليها خطوة إعداد الاستبيان وتوزيعه على المستجوبين تليها خطوة جمع البيانات وفحصها وتحليلها وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة وذلك باستعانة البرنامج الإحصائي SPSS، ومنه فانه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المبحث الثاني: كشف نوع التوزيع للبيانات واختيار أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول :الطريقة والأدوات

المطلب الأول : مجتمع الدراسة: "شركة اتصالات الجزائر"

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتشارك في صفة معينة أو أكثر المطلوب جمع البيانات حولها".¹

يعرف أيضاً بأنه: "عبارة عن جميع الوحدات أو الأفراد أو المشاهدات أو الحالات التي تشارك في صفة أو مجموعة من الصفات تميزها عن غيرها ويرغب الباحث في تعميم النتائج المتوصل إليها".²

ويتكون مجتمع دراستنا من جميع الموظفين والعاملين على مستوى مؤسسة "اتصالات الجزائر"

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر واحدة من المؤسسات العملاقة في الجزائر في مجال خدمات الاتصالات السمعية والبصرية وهذا بفضل الخبرة الطويلة في مجال التجديد والتحديث المستمر والمتواصل للمعدات والوسائل ذات التكنولوجيا والتقنية المتطورة بالإضافة إلى مواردها البشرية الكفؤة التقنية والتجارية منها والإدارية، مما جعلها أكثر المؤسسات الوطنية قادرة على المنافسة في مجال الاتصالات.

هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم حددت مدتها ب 99 عام ، وبرأسمال عمومي قدر ب: 50.000.000.000 دج، هي ملك للدولة بنسبة 100% ومقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 م ، تحت رقم 02 0018083 B الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس المحمدية 16211 بالجزائر العاصمة ، ممثلة بالسيد " مسعود شتيح " الرئيس المدير العام ، من جهة وفيدرالية البريد والمواصلات التابعة للاتحاد العام للعمال الجزائريين ممثلة بأمينها العام " محمد تشولاق " من جهة أخرى هي رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا ، تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات لزبائن القطاعية المنزلي والأعمال ، مصممة لابتكار سياسات واستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء .

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 2003 / الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01م وذلك باعتمادها على ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيا والاتصالات : المردودية، الفعالية، جودة الخدمة . رغبتها في تحقيق مستوى عالي قياسي ، تقني أو اقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر ، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الانترنت . لها مواقع متعددة ووحدات عملياتية منفصلة تشرف على نشاطات تمارس في

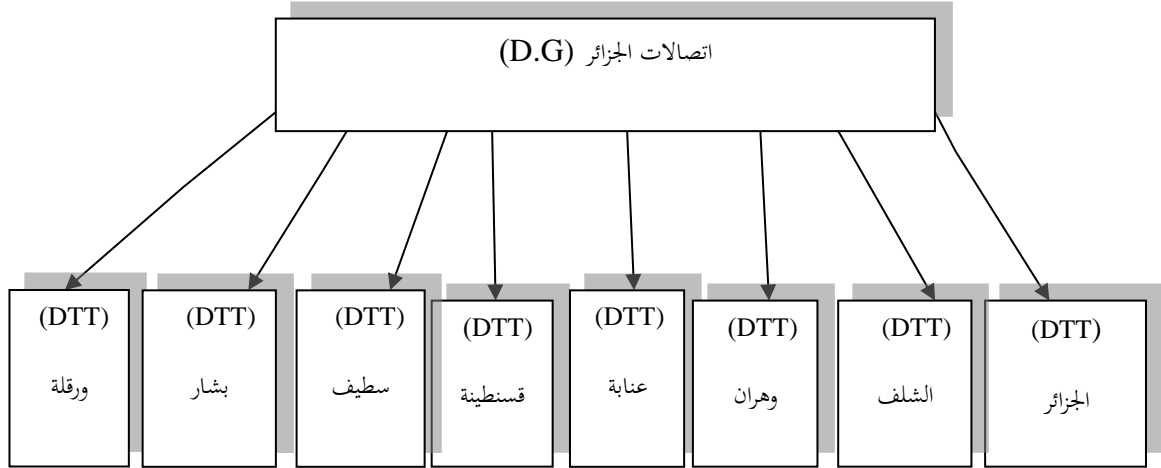
¹ خليف رزيقة، شيقارة هجيرة: منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية، مجلة المعارف علمية دولية محكمة، تصدر عن جامعة بويمة، العدد 23، (ديسمبر 2017)، ص. 280-294

² مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel - الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018، ص. 19.

مواقع جغرافية مختلفة تحت وصايتها 08 مديريات وهي : الجزائر العاصمة ، الشلف ، وهران ، عنابة قسنطينة ، سطيف ، بشار ، ورقلة وهذا ما يلخصه الشكل التالي :

الشكل رقم (1-3)

المديريات الإقليمية لاتصالات الجزائر



المصدر: بسنوسي حنان جودة الخدمات وأثرها على رضا العميل دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (مازونة) مذكرة ماستر جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم سنة 2016/2017

المطلب الثاني: ميدان الدراسة - المديرية العملية للاتصالات بغرداية

نظرا لأن المجتمع قد يكون كبيرا ويصعب الوصول الى جميع مفرداته فإن العينة تعتبر هي الحل، حيث يمكن الاكتفاء بعدد معين من وحدات المجتمع، ودراستهم وعند التوصل الى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع افراد المجتمع، وباختصار فان العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من المجتمع الدراسة.¹

" مفهوم العينة على أنها مجموعة جزئية من المجتمع لها نفس خصائصه الأصلية التي تنتمي إليه ويكون الغرض منها الحصول على معلومات مرتبطة بالمجتمع عن طريق اختيار عدد من الأشخاص للدراسة يمثلون ذلك المجتمع حيث تبدأ أية دراسة احصائية بجمع البيانات الخام المتوفرة بإحدى الطرق".²

وتتمثل عينة دراستنا في مجموعة من الموظفين والعاملين على مستوى المؤسسة "اتصالات الجزائر وكالة التجارية بولاية غرداية" ويقدر عددهم 41 موظفا.

¹ مصطفى طويطي، نفس المرجع ص. 20

² سامية يغي، مدني عثمان، العينة في المجتمع الإحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الأكاديمية، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 04، العدد 01، جوان 2019،

ص. 231-240، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر

الفرع الأول: المديرية العملية للاتصالات بغرداية

أنشئت المديرية الولائية للاتصالات بغرداية سنة 2003 وهي تابعة إلى المديرية الإقليمية بولاية ورقلة والتي بدورها تتبع للمديرية العامة في الجزائر العاصمة ، كما أنها مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات بعاصمة الولاية ، تتجلى مهام المديرية العملية للاتصالات الجزائر بغرداية بزيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL و4G ، تركيب وتوسيع الشبكة الهاتفية وزيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي وإصلاح التعطيلات التي تمس المشتركين ، تزويد المؤسسات العمومية والشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكات محلية (انترانت) وتزويدها بالتجهيزات التي تستخدمها في نقل المعطيات مثل الخطوط الخاصة.

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي والمصالح المختلفة

بعد شهر جوان 2010 تم تغيير الصيغة الاسمية للوحدة العملية وأصبحت تسمى بالمديرية العملية للاتصالات إذ أصبحت مستقلة ماليا عن المديرية الإقليمية بي ورقلة وتغير الهيكل التنظيمي لها. إن المديرية العملية للاتصالات هي وحدة عملية مستقلة ماليا تدير الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها وهي مقسمة إلى دوائر أساسية مرتبطة مباشرة بالمدير العملي للاتصالات ومهام ومسؤوليات هذه الدوائر كما يلي :

أولاً: الدائرة التجارية: تنقسم إلى ثلاثة مصالح وهي :

مصلحة العلاقة مع الزبائن ومهامها تتمثل في : السهر على إرضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها ، دراسة ومعالجة الشكاوي وطعون الزبائن والعمل على إرضائهم وإعطاء الحلول لمشاكلهم .
مصلحة قوة البيع وشبكة الوكالات التجارية وتتمثل مهامها في : ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة ، القيام بدراسة تحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع.

مصلحة الفواتير والتحصيل والمنازعات وتتمثل مهامها في : ضمان متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها والمعالجة الودية للمستحقات مع الزبون ، إعداد ميزانية الفواتير وإرسالها إلى المديرية الإقليمية والعمل على ضمان صحة المعلومة للمساهمة في إرضاء الزبون .

ثانياً: الدائرة التقنية: تنقسم هي الأخرى إلى ثلاثة مصالح وهي:

مصلحة شبكة البلوغ والحلقة المحلية : تتمثل مهمتها الأساسية في ضمان الاستغلال الحسن للشبكة وصيانتها
مصلحة الهياكل القاعدية : مهمتها الأساسية هي دراسة تطوير شبكة المشتركين ، توسيعها ، وتهيئة المواقع (هندسة المدنية ، توصيل الكهرباء ، التهوية... الخ)
مصلحة شبكة المعطيات ومسؤوليتها الرئيسية صيانة شبكة المعطيات .

ثالثا: دائرة المالية والمحاسبة: تتكون من أربعة مصالح وهي الميزانية ، الخزينة والمحاسبة ومهامهم مشتركة الهدف منها إعداد الميزانية والتسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية والبريدية التابعة للمديرية العملية فضلا عن مصلحة التأمينات والقضايا القانونية التي تسهر على متابعة المنازعات بين المؤسسة وخصوصها.

رابعا: دائرة الوسائل والممتلكات: وتتكون من:

- 1 . مصلحة الإمداد : تحديد الاحتياجات من الوسائل مثل : معدات المكتب ، السيارات ، يوجد بها فرع مكتب النقل أي توريد احتياجات الشركة من بنزين للسيارات وصيانة السيارات الخاصة بالشركة، تسيير المخزون
 - 2 . مصلحة المشتريات: تقوم هذه المصلحة بشراء احتياجات الشركة.
 - 3 . مصلحة الممتلكات: احصاء جميع ممتلكات المؤسسة من سيارات وأجهزة ومباني، تهتم بالمنافسات.
- مصلحة الأمن والنظافة: تهتم بنظافة محيط ومقرات الشركة الا أن الشركة متعاقدة مع شركة بلقيس للنظافة عن طريق مناقصة امن الشركة من مسؤوليات هذه المصلحة الا أن الشركة متعاقدة مع شركة امن.
- خامسا: دائرة الحسابات الكبرى: شبكة المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة.¹

المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات وتصميم الاستبيان

بعد ما تطرقنا في المبحث الأول لمحة عامة حول المؤسسة محل الدراسة الميدانية، سيتم في هذا المبحث التعريف بمنهجية الدراسة المتبعة في عملية بحثنا، ومجتمع العينة المدروسة وكذلك الأدوات الدراسة المستعملة، وكشف نوع توزيع البيانات وأساليب المعالجة الاحصائية.

الفرع الأول: تصميم الاستبيان

يعتبر الاستبيان: "الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المستجوبين الإجابة عليها. ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال ارسالها الى المستجوبين عبر البريد وغيرها".² وتم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات وروعي في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا ما تم تطرق إليه في الدراسات السابقة ومراعاة بعض النقاط كوضوح العبارات لتسهيل فهمها، كما تم عرضه من أجل مراجعته مع الأستاذ المشرف ومن خلال آرائه وتوجيهاته التي تساهم في تصميم الاستبيان وهذا من أجل التأكد أن عباراته تقيس فعلا ما وضعت لقياسه ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى شمولها لمشكل الدراسة

¹ طواهرية أسماء، دراسة العلاقة بين نظام تقييم العاملين ونظام الحوافز المادية في مؤسسة اتصالات الجزائر غرداية، مذكرة ليسانس مهني، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017

² د.طويطي مصطفى ، د.وعيل ميلود ، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي" - ، معتمد من طرف المجلس العلمي

بكلية العلوم الإقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة ، بتاريخ 30 جوان 2014، ص. 28 متوفر على الرابط:

وعليه قمنا بإضافة وتغيير بعض العبارات وفي ضوء اقتراحاته والتعديلات التي طلبها (المشرف) وفي الأخير خالصنا إلى بناء الاستبيان ليصبح في صورته النهائية متكون من 30 عبارة وتضمن الاستبيان قسمين وهما:

جدول رقم (1-3)

الصورة النهائية للاستبيان

عدد العبارات	اقسام الاستبيان	
المحور الأول: الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة		
(05) عبارات	البعد الأول : القيم التنظيمية	المحور الثاني : الثقافة التنظيمية للمؤسسة
(05) عبارات	البعد الثاني : المعتقدات التنظيمية	
(05) عبارات	البعد الثالث : الأعراف التنظيمية	
(05) عبارات	البعد الرابع : التوقعات التنظيمية	
(10) عبارات	المحور الثالث : أداء العاملين	
30 عبارة	مجموع عبارات الاستبيان	

المصدر: من إعداد الطالبين

تم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale) * الخماسي ، بحيث تقابل كل عبارة قائمة(بدائل) تحمل الاختيارات التالية: (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما) ويرمز لها رقميا خلال إدخال البيانات لبرامج الحاسوب بـ (1,2,3,4,5) على التوالي:

جدول رقم (2-3)

توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم او عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وقد تم الاعتماد على أدوات الإحصائية التالية : المدى، طول الفئة، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث أن: المدى يستخدم لتحديد مجالات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان ويحسب بالعلاقة:

* - مقياس ليكرت: "يعود أساس ظهور هذا المقياس الى الباحث Resis Likert وهو مقياس نفسي يستخدم عموما في الاستبيانات، وهو المقياس الأكثر شيوعا في الاستخدام خاصة في البحوث النفسية، وعند الإجابة على مقياس ليكرت يقوم المستجوبين بتحديد مستوى موافقتهم على بنود التي تضمنها الاستبيان... ويعرف البند وفقا لمقياس ليكرت بأنه عبارة بسيطة يتم سؤال المبحوث للتقييم وذلك اعتمادا على المعايير الموضوعية او الشخصية والتي يمتلكها ورؤيته المسبقة حول ذلك، وبشكل عام فإن مستوى الموافقة أو عدم الموافقة هو ما يتم قياسه في هذا المقياس ... وفي الغالب يتكون مقياس ليكرت من خمسة مستويات مرتبة يطلب الإجابة عليها" نقلا عن المرجع مصطفى طويطي، وعيل ميلود:

المدى = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) وبتطبيق على الاستبيان الدراسة نجد:

المدى = (5-1)=4 وللحصول على طول الفئة وتحديد المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات المقياس وذلك على النحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس.

طول الفئة = $4/5=0.8$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا: $1+0.8=1.80$ فنحصل على مجال [1 - 1.80] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا. وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على الموقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على الموقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي¹:

جدول رقم (3-3)

تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي

مستوى الموافقة	درجة المقياس	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة جدا	غير موافق بشدة	من 01 إلى 1.80 درجة
درجة منخفضة	غير موافق	من 1.81 إلى 2.60 درجة
درجة متوسطة	محايد	من 2.61 إلى 3.40 درجة
درجة عالية	موافق	من 3.41 إلى 4.20 درجة
درجة عالية جدا	موافق بشدة	من 4.21 إلى 5 درجة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المرجع السابق

إضافة إلى تحديد اتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

الفرع الثاني: توزيع الاستثمارات وجمعها وفحصها: كما ذكرنا سابقا تم اختيار عينة عشوائية وتوزيع 50 استبيان على الموظفين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وفيما يلي جدول يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيانات:

¹ د. طويطي مصطفى، د. وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي -"، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة، بتاريخ 30 جوان 2014، متوفر على الرابط :-

<http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327> ص. 110-111

جدول رقم (3-4)

كيفية توزيع وجمع استبيان على عينة الدراسة

البيان	عدد
عدد الاستبيانات الموزعة	50
عدد الاستبيانات المسترجعة	43
عدد الاستبيانات الملقاة (غير الصالحة) بسبب عدم اكمال المستجيب الإجابة على كل	2

المصدر: من إعداد الطالبين

الفرع الثالث: تجهيز البيانات لتحليلها: بعد الانتهاء من جمع الاستمارات وتحديد الصالحة منها فان الخطوة التي جمع البيانات هي ترميز البيانات من خلال تحويل كل بديل لكل سؤال أو عبارة في الاستبيان الى أرقام مثلا : ذكر=1، اناث=2، موافق=4... الخ وهذا من أجل تمهيد لإدخالها الى برنامج spss.

المبحث الثاني: كشف نوع التوزيع للبيانات واختيار أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (الاعتدالية) للبيانات باستخدام معاملي الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis).

من بين اختبارات الكشف عن مدى اعتدالية البيانات المجموعة حول متغير أو عدة متغيرات لظاهرة المدروسة، هو الاعتماد على معاملي الالتواء (Skewness)* والتفرطح (Kurtosis)** من خلال تقدير نسبة كل معامل الى الخطأ المعياري له:

$$sk\% = \frac{\text{Skewness}}{\text{Std. Error}}$$

$$ku\% = \frac{\text{Kurtosis}}{\text{Std. Error}}$$

فاذا كانت هذه النسبة تقع ضمن المدى [2+، 2-] فان توزيع البيانات المشاهدة للمتغيرات المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي، اما اذا وقعت النسبة خارج هذا المدى، فهذا يعني أن التوزيع ملتو، بحيث اذا كانت أكبر من 2+ فهذا يعني أن الالتواء موجب، في حين إذا كانت النتيجة أقل من 2- هذا يعني أن الالتواء سالب. ويمكن ان نستنتج بان البيانات المشاهدة تتبع التوزيع الطبيعي إذا وقعت نسبة معامل الالتواء الى خطئها العياري ضمن المجال [2، -2]، إلا أن هذا لا يكفي لإعطاء فكرة كاملة عن التوزيع الطبيعي للبيانات لذلك يجب أيضا الكشف عن نسبة معامل التفلطح إلى خطئها المعياري.¹

*مقياس الالتواء : يعطي فكرة عن تركز قيم المتغير، فإذا كانت قيم هذا المتغير تتمركز باتجاه القيم الصغيرة أكثر من تركزها باتجاه القيم الكبيرة فان توزيع هذا المتغير يكون ملتويا نحو اليمين وتسمى موجب الالتواء وتكون قيمة الالتواء موجبة، اما اذا كانت كان العكس فان هذا الالتواء يكون ساليا او ملتويا نحو اليسار ويتكون قيمة الالتواء سالبة، اما اذا كانت قيمة معامل الالتواء صفرا فان التوزيع يكون طبيعيا ولكن يعتبر هذا الواضع نادر أن يواجهه أي باحث. نقلا عن المرجع : مصطفى طويطي . التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel - الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018، ص 229

**مقياس التفلطح : يمثل تكرارات القيم على طرفي هذا المتغير، ودرجة علو قمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي، فان قيمة التفلطح صغيرة فان للتوزيع قمة عالية ويسمى التوزيع مدببا أو قليل التفلطح نقلا عن المرجع : مصطفى طويطي . التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel - الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018، ص 232

¹ مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel - الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018، ص ص. 235-234

جدول رقم (1-4)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي(الاعتدالية) للبيانات باستخدام معاملي الالتواء والتفطح

معامل التفطح (Kurtosis)			معامل الالتواء (Skewness)			عدد العينة N	
نسبة المعامل الى خطتها المعياري $ku\%$	Std. Error	القيمة الاحصائية	نسبة المعامل الى الخطأ المعياري $sk\%$	Std. Error خطتها المعياري للمعامل	القيمة الاحصائية		
1,890	0,724	1,370	-1,909	0,369	-0,705	41	متغير المستقل الثقافة التنظيمية للمؤسسة
1,799	0,724	1,304	-1,186	0,369	-0,438	41	متغير التابع: أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

ومن خلال الجدول أعلاه نجد: نسبة معامل الالتواء إلى الخطأ المعياري للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية للمؤسسة بلغت: $-1.909 = Sk\%$ وبالنسبة للمتغير التابع: أداء العاملين بلغت $-1.186 = Sk\%$ وهي ضمن المدى -2 و $+2$. ونسبة معامل التفطح إلى الخطأ المعياري للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية للمؤسسة بلغت: $1.890 = ku\%$ وبالنسبة للمتغير التابع: أداء العاملين بلغت $-1.799 = ku\%$ وهي ضمن المدى -2 و $+2$.

ومنه ومن خلال قيم الالتواء والتفطح لبيانات المتغيرات المدروسة هي ضمن المجالات المحددة ومنه يتبين لنا بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

إذن في دراستنا سنستخدم أساليب المعالجة الإحصائية في تحليل إجابات وأراء افراد العينة واختبار الفرضيات الدراسة وفيما يلي شرح للأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

المطلب الثاني: اساليب المعالجة الإحصائية لبيانات المستجوبين

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية **SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (SPSS: V26)** وتم الاعتماد على

بعض الأساليب الاحصائية:

- ① التكرارات والنسب المئوية: لوصف الاحصائي البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة،
- ② المتوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية التي سنتعرض لها وهي الاكثر استخداما في البحوث فالمتوسط الحسابي لمجموعة القيم التي يخضع لها المتغير المدروس هو مجموع القيم مقسم على عددها. ؛ فهو يعبر

عن تركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة من (01- 05 درجات) تبعا لدرجات المعطاة لبدائل لمقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان.

③ **الانحراف المعياري:** وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.

④ **معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation** وشرحه كما يلي¹

يستخدم معامل الارتباط بيرسون للإجابة عن ثلاثة أسئلة هي:

- هل هناك ارتباط بين المتغيرين؟

- ما هو اتجاه هذا الارتباط؟

- ما هي قوة ودلالة هذا الارتباط؟

الارتباط الموجب والارتباط السالب: كلما اقترب من 1 كانت العلاقة بين المتغيرين موجبة وقوية في آن واحد، ويستدل عن الارتباط الموجب بإشارة "+" وهذا يعني أن كلا المتغيرين يتغيران في نفس الاتجاه، بمعنى أن الزيادة في أحد المتغيرين تصحبه زيادة في المتغير الثاني، أو أن كلا المتغيرين يتناقضان معا، أما إذا كان العكس، بمعنى أن الزيادة في أحد المتغيرين يصحبها تناقص في المتغير الثاني فإن الارتباط سالب، ويستدل عن الارتباط السالب بالإشارة "-". تتراوح قيمة معامل الارتباط بين +1، و-1 مروراً بالصفر.

⑤ **نموذج الانحدار الخطي البسيط:** وهو نموذج احصائي يعبر عن علاقة بين متغير تابع وبين متغير واحد مستقل والغرض من الانحدار البسيط هو دراسة وتحليل أثر متغير مستقل على متغير كمي ويمكن من خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر. ومن خلال سنركز على المؤشرات الاحصائية التالية:

- **معامل التحديد R^2 :** يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي. وقيمه تتراوح بين 0 و1

- **معامل الانحدار (التأثير) B:** وهو معامل الذي يعبر عن متوسط التغير المتغير التابع عندما يتغير المتغير المستقل بمقدار الوحدة واحدة.

- **قيمة F لمعرفة العلاقة بين المتغيرين:** وهي القيمة التي تشير الى جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فاذا كانت قيمة Sig اقل من 0.05 فان العلاقة معنوية. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية.

- **قيمة T لمعرفة التأثير بين المتغيرين:** للتحقق من معنوية التأثير (حقيقي وله دلالة إحصائية) ويتم الحكم على معنوية التأثير من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة T فاذا كانت قيمة Sig اقل من 0.05 فان

¹ عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 01، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص. 12

التأثير معنوية. أي ان قيمة معامل الانحدار تشير الى وجود تأثير معنوي (دال احصائيا) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

⑥ معامل الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis): لاختبار نوع توزيع البيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة

⑦ معامل الثبات ألفا كرو نباخ: وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛ المجالات المختلفة لدرجة الثبات ل معامل الفا كرو نباخ هي $0.6 > \alpha$ (غير ثابت)، إذا كانت قيمه بين $0.6 > a > 0.65$ (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين $0.65 > a > 0.70$ (مقبولة نوعا ما) وإذا كانت قيمه بين $0.70 > a > 0.85$ (حسنة) وإذا كانت قيمه بين $0.85 > a > 0.90$ (جيدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة.

المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان)

نعني بالخصائص السيكومترية، مجموعة مؤشرات أو عوامل ومقادير عددية تشير إلى جودة أداة الدراسة (الاستبيان) وقابلية قياسها لما صممت لقياسه، وأهم هذه المؤشرات " مؤشر الثبات ومؤشر الصدق".

يعتبر المصدر اقية(الصدق) والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، ويرتبط الصدق والثبات بالأدوات المستخدمة(الاستبيان) في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القرارات المأخوذة من تلك الأدوات.²

الفرع الأول: حساب صدق الاستبيان

يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق البنائيل محاور الاستبيان حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الاستبيان الوصول إليها، ويبين صدق البنائي مدى ارتباط الدرجة الكلية لإجمالي عبارات كل محور مع الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعاً واحصائيا نحسب الصدق البنائي ووفقا لمعامل الارتباط بيرسون ويتم حسابه بين متغيرين.

ويتراوح قيمته في كل الحالات بين (1-) و(1+). لكن هذا المعامل لا يكتسب دلالة من قيمته المطلقة، ويتعين أن يتم تفحص دلالة معامل الارتباط بيرسون وهذا من خلال مقارنة القيمة الاحتمالية³ (sig) لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05 ، فإذا كانت قيمة (sig) أقل أو تساوي مستوى الدلالة⁴ : 0.05

¹ Manacarricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009, p 53

² مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel - الجزء الاول، دار النشر الجامعي، تلمسان، الجزائر، 2018، ص. 141

- القيمة الاحتمالية (Sig): أو ما يسمى ب (احتمال الخطأ) (P-value): تظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل برنامج Spss، وعلى أساسها يتم اختبار دلالة الاحصائية لنتائج الدراسة الميدانية نقلا عن عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

* - مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) وهي قيمة يختارها الباحث في بحثه وعادة في دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية يتم اختبار مستوى الدلالة شائع الاستخدام وهو 0.05 ويعني ذلك ان الباحث يشك في النتائج الميدانية بنسبة 5% ويعني ذلك أن الاحتمال المقبول بالخطأ في المعايير، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يُقبل مقدار خطأ في صحة النتائج اذا كانت قيمة sig لا تزيد عن 0.05 ، نقلا عن عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

فإن معامل الارتباط بيرسون ذو دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين الدرجة الكلية للمحور واجمالي عبارات الاستبيان أي بعبارة أخرى أن المحور صادق ومتسق لما وضعت لقياسه أي أن مضمون المحور يتلاءم مع مفهوم مراد قياسه في موضوع الدراسة.

والجدول التالي نتائج حساب الصدق البنائي لمحاور والاستبيان كما يلي:

جدول رقم (4-2)

صدق الاتساق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبيان

الدرجة الكلية لجميع عبارات الاستبيان			
النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	Pearson Correlation الارتباط بيرسون	
دال	0,000	0,970**	جميع عبارات المحور الثقافة التنظيمية للمؤسسة
دال	0,000	0,747**	جميع عبارات المحور أداء العاملين
دال : أي يوجد ارتباط معنوي بين المحور والدرجة الكلية للاستبيان			
** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الاحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الاحصائية			
قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي. بين المحور والدرجة الكلية للاستبيان			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 26

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Correlation بين جميع عبارات المحور: المتعلقة بقياس مفهوم الثقافة التنظيمية للمؤسسة والدرجة الكلية للإجمالي عبارات الاستبيان، بلغت 0.970 وهي قيمة دالة إحصائية لان قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) أقل من مستوى دلالة 0.05، أيضا بالنسبة المحور: المتعلقة بقياس مفهوم أداء العاملين بلغت 0.747 وهي قيمة دالة إحصائية لان قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات محاور الاستبيان صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: حساب ثبات الاستبيان

ويقصد بثبات أداة الدراسة يعني الاستقرار (ثبات) في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم تحقق من ثبات الاستبيان من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ. وفي دراستنا تم استعانة ببرنامج spss في حساب الثبات بطريقة ألفا الكرونباخ وتحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (3-4)

قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

النتيجة الثبات	معامل ألفا كرونباخ	محاور وابعاد الاستبيان	
ثابت	0.781	20 عبارة	جميع عبارات المحور الثقافة التنظيمية للمؤسسة
ثابت	0.757	10 عبارة	جميع عبارات المحور أداء العاملين
ثابت	0.801	30 عبارة	جميع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 26

نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم جيدة حيث بلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة للمحور المتعلق بقياس مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية للمؤسسة (0.781) والذي يضم 20 عبارة وبلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة للمحور المتعلق بقياس أداء العاملين (0.757) والذي يضم 10 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.801 بإجمالي 30 عبارة مما وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

المطلب الرابع: العرض والتحليل الوصفي لبيانات المستجوبين

الفرع الأول: العرض والتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

أولاً: بالنسبة لمتغير الجنس المستجوبين

جدول رقم (4-4)

توزيع افراد العينة حسب الجنس

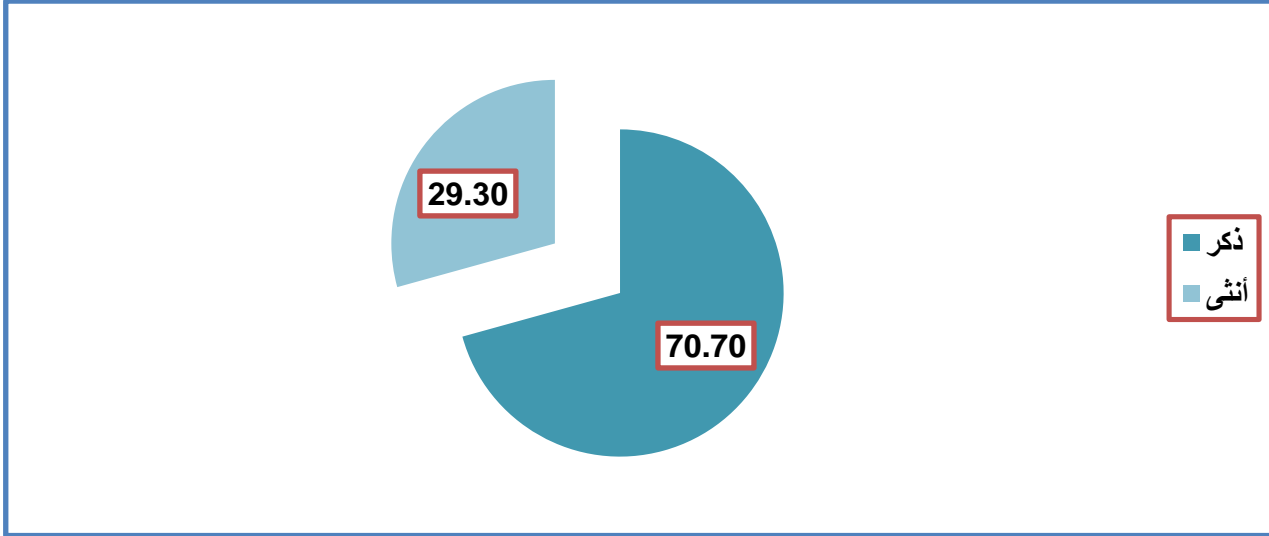
النسبة %	التكرار		
70,7%	29	ذكر	الجنس
29,3%	12	أنثى	
100,0%	41	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 41 فرداً، نلاحظ أن افراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بعدد 29 بنسبة 70.70% لصالح الذكور في حين بلغ عدد الاناث 12 وبنسبة 29.30%. كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4)

تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من برنامج Excel

ثانيا: بالنسبة لمتغير السن المستجوبين

جدول رقم (5-4)

توزيع افراد العينة حسب السن

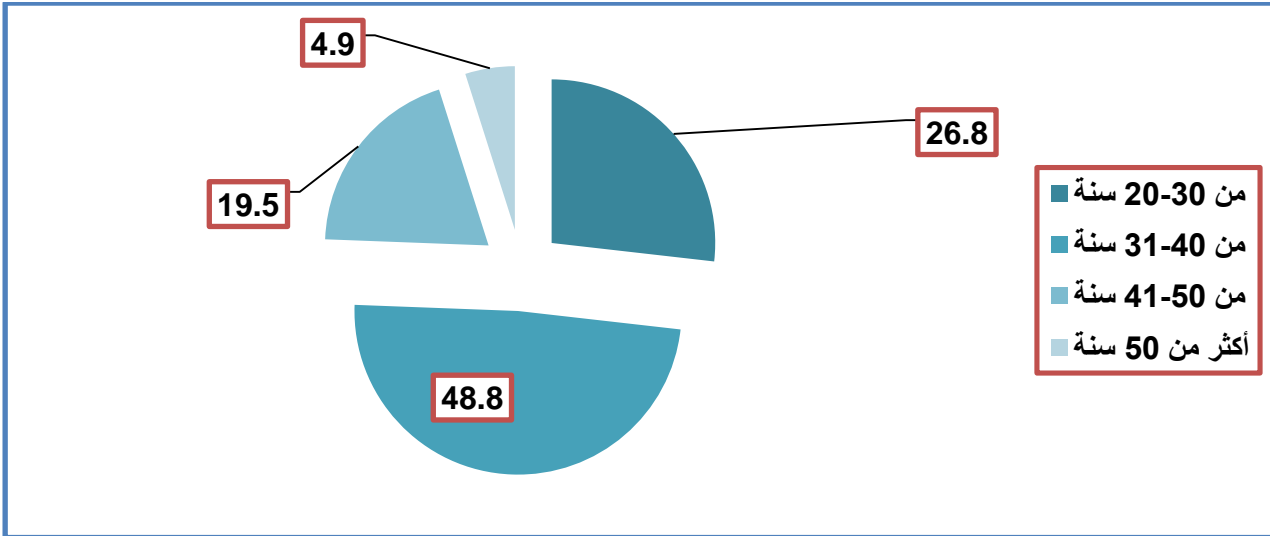
النسبة %	التكرار	السن
26,8%	11	من 20-30 سنة
48,8%	20	من 31-40 سنة
19,5%	8	من 41-50 سنة
4,9%	2	أكثر من 50 سنة
100,0%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 41 فردا، نلاحظ أن افراد العينة يتوزعون حسب متغير السن بعدد 20 فرد بنسبة 48.80% لصالح الفئة العمرية من (31-40) سنة وبعدد 11 فرد بنسبة 26.80% لصالح الفئة العمرية من (20-30) سنة وبعدد 08 فرد بنسبة 19.50% لصالح الفئة العمرية من (41-50) سنة كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-4)

تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من برنامج Excel

ثالثا: بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي المستجوبين

جدول رقم (6-4)

توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

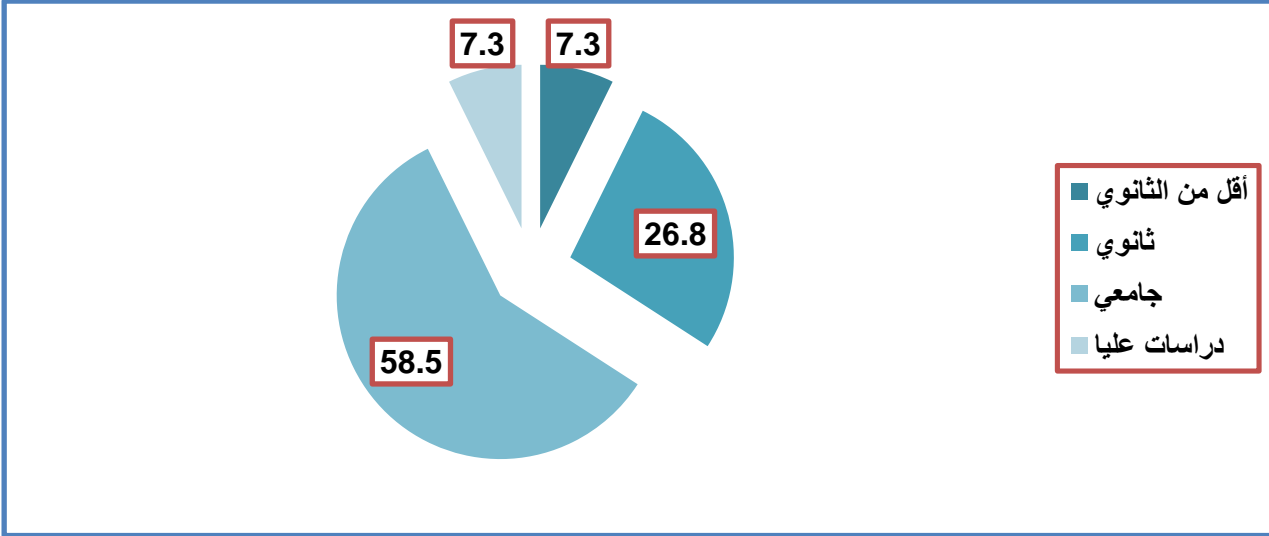
النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
7,3%	3	أقل من الثانوي
26,8%	11	ثانوي
58,5%	24	جامعي
7,3%	3	دراسات عليا
100,0%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 41 فردا، نلاحظ أن افراد العينة يتوزعون حسب متغير المستوى التعليمي بعدد 24 فرد بنسبة 58.50% لصالح الفئة ذوي مستوى تعليمي 'جامعي' وبعدها 11 فرد بنسبة 26.80% لصالح مستوى تعليمي ثانوي والباقي بنسب متفاوتة هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-4)

تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من برنامج Excel

رابعا: بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة المستجوبين

جدول رقم (4-7)

توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

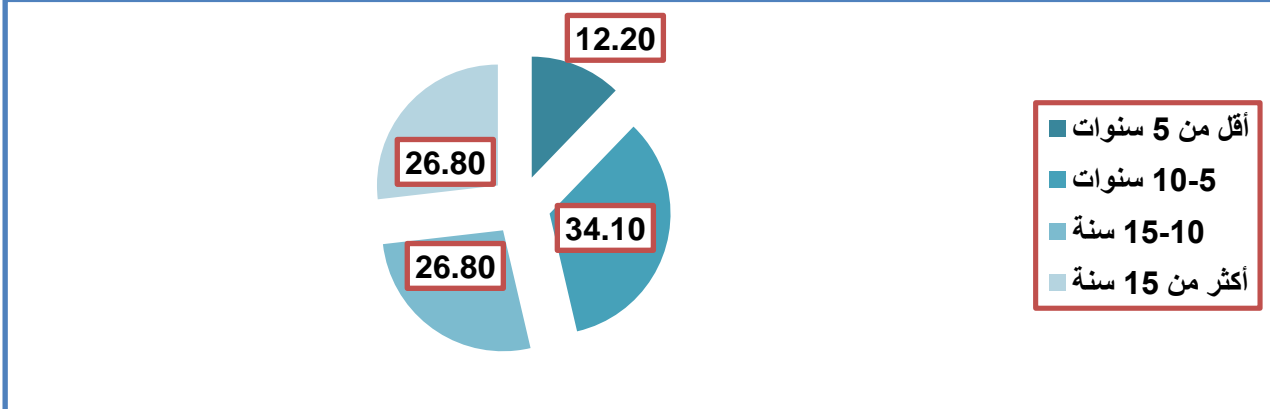
النسبة %	التكرار		
12,2%	5	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
34,1%	14	5-10 سنوات	
26,8%	11	10-15 سنة	
26,8%	11	أكثر من 15 سنة	
100,0%	41	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 41 فردا، نلاحظ أن افراد العينة يتوزعون حسب متغير سنوات الخبرة بعدد 14 فرد بنسبة 34.10% لصالح الفئة (من 05-10 سنوات) وهي أكبر نسبة مما يدل ان المستجوبين لهم اقدمية مهنية بالمؤسسة محل الدراسة والباقي بنسب متفاوتة كما هو مبين في الشكل التالي

الشكل رقم (4-4)

تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر: من برنامج Excel

خامسا: بالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي المستجوبين

جدول رقم (8-4)

توزيع افراد العينة حسب المنصب الوظيفي

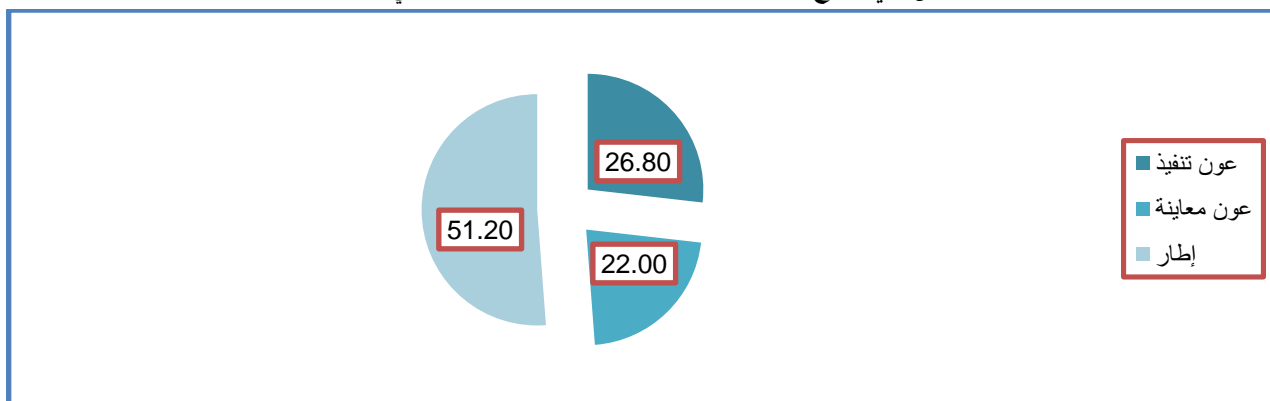
النسبة %	التكرار	المنصب الوظيفي
26,8	11	عون تنفيذ
22,0	9	عون معاينة
51,2	21	إطار
%100,0	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 41 فردا، نلاحظ أن افراد العينة يتوزعون حسب متغير المنصب الوظيفي بعدد 21 فرد بنسبة 51.20% لصالح الفئة شاغلي نصب اطار وهي أكبر نسبة مما يدل ان المستجوبين لهم كفاءة بالمؤسسة محل الدراسة والباقي بنسب متفاوتة كما هو مبين في الشكل التالي

الشكل رقم (4-5)

تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي



المصدر: من برنامج Excel

الفرع الثاني: العرض والتحليل الوصفي لبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة

أولاً: العرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور 02 من الاستبيان الموجه للأفراد

والمتعلق بـ قياس مستوى توفر وتطبيق الثقافة التنظيمية للمؤسسة

جدول رقم (4-9)

نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور: الثقافة التنظيمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
01	يتقبل الموظفون الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة المؤسسة وتطويرها	3,95	0,947	موافقة عالية
02	يسود الاعتقاد بين الموظفين أن عنصر الوقت مهم ويجب عدم إضاعته	4,00	0,707	موافقة عالية
03	تنظر إدارة المؤسسة إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة في المؤسسة	3,95	0,921	موافقة عالية
04	يوجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل	2,90	1,200	متوسطة
05	يحافظ الموظفون على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام	3,63	0,968	موافقة عالية
البعد الاول القيم التنظيمية		3,6878	0,55145	تطبيق بدرجة عالية

06	يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات	4,00	0,894	موافقة عالية
07	يملك الموظف المهارات والقدرات اللازمة التي تؤهله لإنجاز مهام وظيفته	4,29	0,642	موافقة عالية جدا
08	هناك معتقدات لدى الموظفين بأن الرضا الوظيفي يساهم في إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة	4,17	0,667	موافقة عالية
09	تتم المؤسسة بمعتقدات وأهداف الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها	3,37	0,942	متوسطة
10	يتوفر لدى الموظفين الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية	3,12	1,187	متوسطة

الفصل الثاني..... الدراسة الميدانية للأثر الثقافي التنظيمية على أداء العاملين بشركة اتصالات الجزائر وكالة غرداية

التطبيق بدرجة عالية	0,49386	3,7902	المعتقدات التنظيمية	البعد الثاني
---------------------	---------	--------	---------------------	--------------

11	تساهم سلوكياتك في المؤسسة على تكوين الصورة الذهنية الطيبة عن المؤسسة	4,12	0,980	01	موافقة عالية
12	تتحم المؤسسة بتوفير الأجهزة والمعدات بهدف إنجاز أعمالها بدقة	4,05	0,921	02	موافقة عالية
13	اللوائح والقوانين هي التي تحدد سلوك الموظف في المؤسسة	3,95	0,999	03	موافقة عالية
14	تتحم مؤسستك بإجراء احتفالات دورية لتكريم عمالها	2,56	1,074	05	ضعيفة
15	هناك رغبة من قبل الموظف للمشاركة الجماعية لحل مشكلات العمل	3,10	1,091	04	متوسطة
		3,5561	0,59247	التطبيق بدرجة عالية	
				البعد الثالث الأعراف التنظيمية	

16	يتوقع الرؤساء بأن يقوم الموظف بكافة مهامه وواجباته طالما أنه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة والقوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة	4,22	0,881	01	موافقة عالية جدا
17	أتوقع بأن إدارة المؤسسة تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفء والمميز ، والذي يحافظ على مكانه المؤسسة وسمعتها	4,12	0,678	02	موافقة عالية
18	توفر المؤسسة الأمان الوظيفي للفرد طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة	3,85	0,654	03	موافقة عالية
19	يقوم الموظفون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها المؤسسة من الموظف	3,66	1,132	04	موافقة عالية
20	تسعى إدارة المؤسسة دوما لتلبية ما يتوقعه الموظف من المؤسسة من علاوات وحوافز ومكافآت	2,95	1,048	05	متوسطة
		3,7610	0,44321	التطبيق بدرجة عالية	
				البعد الرابع التوقعات التنظيمية	

مستوى توفر وتطبيق: الثقافة التنظيمية للمؤسسة	3,6988	0,41510	تطبيق بدرجة عالية
الخطأ المعياري في قيمة المتوسط الحسابي (Std ErrorMean=0,06483)			
الاهمية النسبية لمتغير في مؤسسة محل الدراسة بلغ نسبة : 73,98%			
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS . V 26

الاستنتاج العام حول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق مستويات الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة: بشكل عام فإن المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المحور بلغ: 3.698 ، وبانحراف معياري قدره: 0.415، وهو يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، كما أن مقدار الخطأ المعياري* الموجود في المتوسط الحسابي (Std. ErrorMean=0.0648)

* - الخطأ المعياري: يقيس مقدار الخطأ الموجود في الوسط الحسابي، وبالتالي فهو دلالة على دقة الوسط الحسابي كتقدير لوسط المجتمع، بمعنى دقة المتوسط في تمثيل مركز البيانات ويتم حسابه بقسمة الانحراف المعياري للعبئة على الجذر التربيعي لحجم العينة، نقلا عن مصطفى طويطي (الجزء الأول): المرجع السابق، ص، 220.

صغير جدا وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي موافقون بنسبة 73.98% على أن مستوى الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة هو بدرجة عالية وفيما يلي ترتيب مستويات أبعاد الثقافة التنظيمية وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين. وفيما يلي :

جدول رقم (4-10)

ترتيب مستويات أبعاد الثقافة التنظيمية حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين

البعد الاول	القيم التنظيمية	الرتبة الثالثة	3,6878	0,55145	تطبيق بدرجة عالية
البعد الثاني	المعتقدات التنظيمية	الرتبة الأولى	3,7902	0,49386	تطبيق بدرجة عالية
البعد الثالث	الأعراف التنظيمية	الرتبة الرابعة	3,5561	0,59247	تطبيق بدرجة عالية
البعد الرابع	التوقعات التنظيمية	الرتبة الثانية	3,7610	0,44321	تطبيق بدرجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

1 . بالنسبة لتوفر **المعتقدات التنظيمية** وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي ($x=3.79$) ومعظم عبارات البعد متوسطاتها الحسابية محصورة بين (4.29 أعلى قيمة إلى أدنى قيمة بلغت 3.12) وأن نسبة **المعتقدات التنظيمية** من حيث توفر وتطبيق (امتلاك الموظف المهارات والقدرات اللازمة بالمؤسسة، المشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، مدى الرضا الوظيفي، مدى اهتمام المؤسسة بمعتقدات وأهداف التي يرغبون الموظفين في حدوثها، مدى تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة) بالمؤسسة محل الدراسة 75.80% وبدرجة عالية.

2 . بالنسبة لتوفر **التوقعات التنظيمية** وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي ($x=3.76$) ومعظم عبارات البعد متوسطاتها الحسابية محصورة بين (4.22 أعلى قيمة إلى أدنى قيمة بلغت 2.95) وأن نسبة **المعتقدات التنظيمية** من حيث توفر وتطبيق (مدى قيام الموظف ب مهامه وواجباته ، مدى اهتمام إدارة المؤسسة بالجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمميز، مدى توفر الأمان الوظيفي بالمؤسسة، مدى قيام الموظفين ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات، مدى سعي إدارة المؤسسة لتلبية ما يتوقعه الموظف من المؤسسة من علاوات وحوافز ومكافآت،) بالمؤسسة محل الدراسة 73.98% وبدرجة عالية.

3 . بالنسبة لتوفر **القيم التنظيمية** وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي ($x=3.68$) ومعظم عبارات البعد متوسطاتها الحسابية محصورة بين (4.00 أعلى قيمة

إلى أدنى قيمة بلغت (2.90) وأن نسبة القيم التنظيمية من حيث توفر وتطبيق (مدى تقبل الموظفين الضغوط،مدى أهمية الوقت لدى الموظفين، أهمية العنصر البشري لدى إدارة المؤسسة، يحافظ الموظفين على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام العمل)، بالمؤسسة محل الدراسة 73.76% وبدرجة عالية.

4 . بالنسبة لتوفر الأعراف التنظيمية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي ($x=3.556$) ومعظم عبارات البعد متوسطاتها الحسابية محصورة بين (4.12 أعلى قيمة إلى أدنى قيمة بلغت 2.56) وأن نسبة الأعراف التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة 75.22% وبدرجة عالية.

ثانيا: عرض وتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور 03 من الاستبيان الموجه للأفراد

والمتعلق بـ قياس مستوى توفر وتطبيق: أداء العاملين

جدول رقم (4-11)

نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور: أداء العاملين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
21	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة .	4,12	0,714	موافقة عالية
22	تساهم المعتقدات والأفكار السائدة لدى العاملين في المؤسسة في تحسين أداء العاملين	3,05	1,048	متوسطة
23	يؤدي العاملون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	4,17	0,629	موافقة عالية
24	تساهم الأنظمة والقوانين المعتمدة بالمؤسسة في تطوير أداء العاملين	3,71	0,750	موافقة عالية
25	يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأداء في الوقت المحدد	4,10	0,800	موافقة عالية
26	يقوم العامل باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه لعمله	4,17	0,704	موافقة عالية
27	تؤثر القيم السائدة في المؤسسة على جودة أداء العاملين	4,10	0,583	موافقة عالية
28	تقدم المؤسسة برامج تدريبية للعاملين لتساعدهم على إنجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة	3,61	0,833	موافقة عالية
29	تساعد الاتجاهات الحديثة للمؤسسة في تنمية وتطوير أداء العاملين	3,17	0,998	متوسطة
30	تؤثر الأنماط السلوكية للعاملين في المؤسسة على حجم الأداء	4,20	0,715	موافقة عالية
مستوى توفر وتطبيق: أداء العاملين		3,839	0,3032	تطبيق بدرجة عالية
الخطأ المعياري في قيمة المتوسط الحسابي ($0,04735=Std ErrorMean$)				
الأهمية النسبية لمتغير في مؤسسة محل الدراسة بلغ نسبة: 76.78 %				
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي(%)=(المتوسط الحسابي*100)/5				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 26

الاستنتاج العام حول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق مستويات أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة: بشكل عام فإن المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المحور بلغ: 3.83، وبانحراف معياري قدره: 0.303، وهو يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، كما أن مقدار الخطأ المعياري* الموجود في المتوسط الحسابي (Std. ErrorMean=0.04) صغير جدا وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي موافقون بنسبة 76.78% على أن مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة هو بدرجة عالية ومعظم عبارات البعد متوسطاتها الحسابية محصورة بين (4.20 أعلى قيمة إلى أدنى قيمة بلغت 3.05) حيث نلاحظ:

أن على العبارة رقم 30: [-تؤثر الأنماط السلوكية للعاملين في المؤسسة على حجم الأداء]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث، تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 4.20 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن المجال الأهمية (من 4.21 إلى 5 درجة)، إذ ان معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون بدرجة عالية جدا على أنه في المؤسسة محل الدراسة تؤثر الأنماط السلوكية للعاملين على حجم الأداء وهذا بنسبة 83.90% حسب وجهة نظر المستجوبين.

أن على العبارة رقم 23: [-يؤدي العاملون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث، تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 4.17 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن المجال الأهمية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، إذ ان معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون بدرجة عالية على أنه في المؤسسة محل الدراسة يؤدي العاملون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة وهذا بنسبة 83.41% حسب وجهة نظر المستجوبين.

أن على العبارة رقم 26: [-يقوم العامل باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه لعمله]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث، تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 4.17 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن المجال الأهمية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، إذ ان معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون بدرجة عالية على أنه في المؤسسة محل الدراسة يقوم العامل باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه لعمله وهذا بنسبة 83.41% حسب وجهة نظر المستجوبين.

* الخطأ المعياري: يقيس مقدار الخطأ الموجود في الوسط الحسابي، وبالتالي فهو دلالة على دقة الوسط الحسابي كتقدير لوسط المجتمع، بمعنى دقة المتوسط في تمثيل مركز البيانات ويتم حسابه بقسمة الانحراف المعياري للعبارة على الجذر التربيعي لحجم العينة، نقلا عن مصطفى طويطي (الجزء الأول): المرجع السابق، ص، 220.

أن على العبارة رقم 22: [تساهم المعتقدات والأفكار السائدة لدى العاملين في المؤسسة في تحسين أداء العاملين]: نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الخيرة من حيث، تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 4.17 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن المجال الأهمية (من 2.61 إلى 3.40 درجة)، اذ ان معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون بدرجة متوسطة على أنه في المؤسسة محل الدراسة تساهم المعتقدات والأفكار السائدة لدى العاملين في تحسين أداء العاملين وهذا بنسبة 60.98% حسب وجهة نظر المستجوبين.

المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

اولا: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

تتمحور فرضيات الدراسة في إجابة على إشكالية الدراسة والمتمثلة: ماهو تأثير الثقافة التنظيمية للمؤسسة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟ وسوف نقوم بدراسة العلاقة بين متغير المستقل (الثقافة التنظيمية) ومتغير التابع تحسين أداء العاملين وهذا من خلال: استخدامنا نموذج الانحدار الخطي البسيط لكشف على وجود علاقة بين المتغيرين وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

ومن بين مخرجات تحليل الانحدار البسيط : قيمة معامل التفسير: ويرمز له بالرمز R^2 ويمثل النسبة المئوية

للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة المتغير أو المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج وتقع بين 0 و1 أي بين: $0 \leq R^2 \leq 1$. فكلما اقتربت من 1 يعني ارتفاع درجة التفسير متغير التابع من قبل متغير المستقل. يمكن وصف قيم R^2 البالغة 0.75 بأنها كبيرة، والتي تبلغ 0.5 بأنها معتدلة، والتي تبلغ 0.25 بأنها

ضعيفة (Hair, Ringle, & Sarstedt, Henseler et al., 2011, 2009).

ويمكن تعبير عن مجالات التفسير بين المتغيرين بناءً على احصائية R^2 :

جدول رقم (5-1)

مخرجات تحليل الانحدار البسيط

مجال معامل التفسير R^2	R^2 أقل من 0.25	R^2 أكبر أو يساوي 0.25 وأقل من 0.50	R^2 أكبر أو يساوي 0.50 وأقل من 0.75	R^2 أكبر أو يساوي 0.75
درجة التفسير (التباين)	بأنها ضعيفة جدا	بأنها ضعيفة	متوسطة	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 26

هدفنا من وضع هذه مجالات هو تفسير التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل في تحسين المتغير التابع بناءً على احصائية R^2 وذلك من خلال تحديد مدى مساهمة الثقافة التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة التجارية بولاية غرداية، في التغيرات التي تحدث في تحسين أداء العاملين وهل هناك مساهمة ضعيفة أم متوسطة، مرتفعة. وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات:

(*) تتراوح قيم R^2 من 0 الى 1، حيث تشير المستويات القريبة من 1 الى مستويات عالية من الدقة التنبؤية، إلا انه من الصعب تقدير قاعدة عامة لقيم R^2 المقبولة لان ذلك يعتمد على تعقيدية النموذج ومجالات البحث وكقاعدة عامة في البحث العلمي الذي يتركز على قضايا التسويق، يمكن وصف قيم R^2 البالغة 0.75 بأنها كبيرة، والتي تبلغ 0.5 بأنها معتدلة، والتي تبلغ 0.25 بأنها ضعيفة (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011Henseler et al., 2009). نقلا عن المرجع جوزيف ف. هار وآخرون، ترجمة زكريا بلخامسة، "الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)", مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2019، ص 263.

المطلب الأول: اختبارات الفرضية الرئيسية وتحليل نتائجها

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للثقافة التنظيمية في تحسين

أداء العاملين لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة التجارية بولاية غرداية، من وجهة نظر المستجوبين.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للثقافة التنظيمية في تحسين أداء

العاملين لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة التجارية بولاية غرداية، من وجهة نظر المستجوبين.

جدول رقم (2-5)

ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

معنوية تأثير بين المتغيرين				معنوية العلاقة بين المتغيرين				دراسة العلاقة بين المتغيرات	
القيمة الاحتمالية (SIG)	(T) (T-Test)	B	معامل الانحدار	القيمة الاحتمالية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R^2)	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.294	1.064	0.742	B ₀ مقدر الثابت (Constant)	0.000	18.051	0.316	0.562	المتغير التابع	الثقافة التنظيمية
0.000	4.249	0.770	B ₁ متغير مستقل					أداء العاملين	

قاعدة القرار: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فان علاقة بين المتغيرات دالة إحصائية. أي نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 26

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

الفرع الأول: دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائية عند 0.05)

أولاً: معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=18.051$) وهي دالة احصائيا لأن قيمة $SIG = 0.000$ المصاحبة لقيمة (F) وهي أقل من مستوى

الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05

ثانياً: معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة $B=0.770$): من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد

قيمة T المحسوبة بلغت ($T_{cal}=4.249$) وهي دالة احصائيا حيث أن قيمة $SIG= 0.000$ المصاحبة لقيمة

(T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال احصائيا) لثقافة

التنظيمية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى 0.05.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للثقافة التنظيمية في

تحسين أداء العاملين لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة التجارية بولاية غرداية، من وجهة نظر المستجوبين.

الفرع الثاني: تفسير الاقتصادي لقيم (معامل الارتباط بيرسون (r)، معامل التحديد (R^2))، معامل الانحدار (B)

أولاً: تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $r = 0.562$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن الثقافة التنظيمية لها تأثيراً إيجابياً على تحسين أداء العاملين حيث أنه أي تغير في مستويات تطبيق الثقافة التنظيمية يؤدي إلى زيادة في درجات تحسين أداء العاملين وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري للدراسة.

ثانياً: تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ $R^2 = 0.316$ ، والذي تقع ضمن مجال مستوى التفسير ضعيف أي R^2 [أكبر أو يساوي قيمة 0.25. و R^2 أقل من 0.50]، ومنه تبين لنا أنه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء المستجوبين فأنا وجدنا أن مستويات تطبيق الثقافة التنظيمية تساهم بنسبة 31.60% في تغيرات التي تحدث في بناء تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة التجارية بولاية غرداية وهي نسبة مساهمة ضعيفة وأن الباقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى.

ثالثاً: تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B = 0.770$) وهو إيجابي، ما يفسر أنه إذا قمنا بتغير قيمة مستويات الثقافة التنظيمية بزيادة بوحدة واحدة، تؤدي الرفع من درجات أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة التجارية بولاية غرداية بقيمة 0.770 وحدة. وهي قيمة مرتفعة مما يعطينا فكرة واضحة حول أهمية الاهتمام الثقافة التنظيمية بأبعادها وما ينتج عنه من زيادة في درجات تحسين أداء العاملين للمؤسسة وهذه نتيجة تدعم الإطار النظري لدراستنا.

رابعاً: من خلال هذه النتائج، يتضح أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية في أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة التجارية بولاية غرداية ويمكن صياغة النتيجة بالمعادلة التالية

$$y = B_0 + B_1(X) + \varepsilon_i$$

$$\text{أداء العاملين} = 0.770 (\text{الثقافة التنظيمية}) + \varepsilon_i$$

ملاحظة: قيمة $B_0 = 0.742$ وهي غير دالة إحصائية لأن قيمة الاحتمالية $SIG = (0.294)$ أكبر من 0.05

(انظر ملاحق مخرجات SPSS) وعليه يتم حذفها من المعادلة أعلاه.

المطلب الثاني: اختبارات الفرضيات الفرعية وتحليل نتائجها

الفرع الأول: الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين أداء العاملين

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للقيم التنظيمية في تحسين

أداء العاملين لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة التجارية بولاية غرداية، من وجهة نظر المستجوبين.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للقيم التنظيمية في تحسين أداء

العاملين لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة التجارية بولاية غرداية، من وجهة نظر المستجوبين.

جدول رقم (3-5)

ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

معنوية تأثير بين المتغيرين				معنوية العلاقة بين المتغيرين				دراسة العلاقة بين المتغيرات	
القيمة الاحتمالية (SIG)	(T) (T-Test)	B	معامل الانحدار	القيمة الاحتمالية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R^2)	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.820	0.229	0.223	B_0 مقدر الثابت (Constant)	0.001	12.747	0.246	0.496	المتغير التابع	القيم التنظيمية
0.001	3.570	0.903	B_1 متغير مستقل					أداء العاملين	

قاعدة القرار: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فان علاقة بين المتغيرات دالة إحصائيا. أي نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 26

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

أولا: دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائية عند 0.05)

1. معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت

($F_{cal}=12.747$) وهي دالة احصائيا لأن قيمة $SIG = 0.001$ المصاحبة لقيمة (F) وهي أقل من مستوى

الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05

2. معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة $B=0.903$): من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T

المحسوبة بلغت ($T_{cal}=3.570$) وهي دالة احصائيا حيث أن قيمة $SIG= 0.001$ المصاحبة لقيمة (T)

هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال احصائيا) للقيم التنظيمية في

تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى 0.05.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للقيم التنظيمية في

تحسين أداء العاملين لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة التجارية بولاية غرداية، من وجهة نظر المستجوبين.

ثانيا: تفسير الاقتصادي لقيم (معامل الارتباط بيرسون (r)، معامل التحديد (R^2))، معامل الانحدار (B) 1 . تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $r = 0.496$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن القيم التنظيمية له تأثيراً إيجابياً على تحسين أداء العاملين حيث أنه أي تغير في مستويات تطبيق القيم التنظيمية يؤدي إلى زيادة في درجات تحسين أداء العاملين وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري للدراسة.

2 . تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ $R^2 = 0.246$ ، والذي تقع ضمن مجال مستوى التفسير ضعيف جدا أي R^2 [أقل من 0.25]، ومنه تبين لنا أنه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء المستجوبين فأنا وجدنا أن مستويات تطبيق القيم التنظيمية تساهم بنسبة 24.60 % في تغيرات التي تحدث في بناء تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة التجارية بولاية غرداية وهي نسبة مساهمة ضعيفة جدا وأن والباقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى.

3 . تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B = 0.904$) وهو إيجابي، ما يفسر أنه إذا قمنا بتغير قيمة مستويات القيم التنظيمية بزيادتها بوحدة واحدة، تؤدي الرفع من درجات أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة التجارية بولاية غرداية بقيمة 0.904 وحدة. وهي قيمة مرتفعة مما يعطينا فكرة واضحة حول أهمية الاهتمام القيم التنظيمية بأبعادها وما ينتج عنه من زيادة في درجات تحسين أداء العاملين للمؤسسة وهذه نتيجة تدعم الاطار النظري لدراستنا.

من خلال هذه النتائج، يتضح أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لـ القيم التنظيمية في أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة التجارية بولاية غرداية ويمكن صياغة النتيجة بالمعادلة التالية

$$y = B_0 + B_1(X) + \varepsilon_i$$

$$\text{أداء العاملين} = 0.904 (\text{القيم التنظيمية}) + \varepsilon_i$$

ملاحظة : قيمة $B_0 = 0.223$ وهي غير دالة إحصائياً لأن قيمة الاحتمالية $SIG = (0.820)$ أكبر من 0.05

(انظر ملاحق مخرجات SPSS) وعليه يتم حذفها من المعادلة أعلاه.

الفرع الثاني: الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية في تحسين أداء العاملين

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائياً عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمعتقدات التنظيمية في

تحسين أداء العاملين لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة التجارية بولاية غرداية، من وجهة نظر المستجوبين.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمعتقدات التنظيمية في تحسين

أداء العاملين لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة التجارية بولاية غرداية، من وجهة نظر المستجوبين.

جدول رقم (4-5)

ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية 02

معنوية تأثير بين المتغيرين				معنوية العلاقة بين المتغيرين				دراسة العلاقة بين المتغيرات	
القيمة الاحتمالية (SIG)	(T) (T-Test)	B	معامل الانحدار	القيمة الاحتمالية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R ²)	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	8.969	3.266	B ₀ مقدر الثابت (Constant)	0.121	2.520	0.061	0.246	أداء العاملين	المعتقدات التنظيمية
0.121	1.587	0.151	B ₁ متغير المستقل						

قاعدة القرار: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أوتساوي مستوى الدلالة 0.05 فان علاقة بين المتغيرات دالة إحصائية. أي نرفض الفرضية الصفرية (H₀) ونقبل الفرضية البديلة (H₁)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS . V 26

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

أولاً: دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائية عند 0.05)

1 . معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت (F_{cal}=2.520) وهي دالة إحصائية لأن قيمة SIG =0.121 المصاحبة لقيمة (F) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05 - وهذا يشير إلى عدم وجود تأثير معنوي (غير دال إحصائية) للمعتقدات التنظيمية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى 0.05.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية الصفرية (H₀): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمعتقدات التنظيمية في تحسين أداء العاملين لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة التجارية بولاية غرداية، من وجهة نظر المستجوبين.

الفرع الثالث: الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية في تحسين أداء العاملين لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية (H₀): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للأعراف التنظيمية في تحسين أداء العاملين لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة التجارية بولاية غرداية، من وجهة نظر المستجوبين.

الفرضية البديلة (H₁): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للأعراف التنظيمية في تحسين أداء العاملين لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة التجارية بولاية غرداية، من وجهة نظر المستجوبين.

جدول رقم (5-5)

ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية 03

معنوية تأثير بين المتغيرين				معنوية العلاقة بين المتغيرين				دراسة العلاقة بين المتغيرات	
القيمة الاحتمالية (SIG)	(T) (T-Test)	B	معامل الانحدار	القيمة الاحتمالية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R ²)	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.694	0.397	0.435	B ₀ مقدر الثابت (Constant)	0.007	8.168	0.173	0.416	الأعراف التنظيمية	أداء العاملين
0.007	2.858	0.813	B ₁ متغير المستقل						

قاعدة القرار: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أوتساوي مستوى الدلالة 0.05 فان علاقة بين المتغيرات دالة إحصائيا. أي نرفض الفرضية الصفرية (H₀) ونقبل الفرضية البديلة (H₁)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 26

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

أولاً: دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائية عند 0.05)

- 1 . معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت (F_{cal}=8.168) وهي دالة احصائيا لأن قيمة =0.007 SIG المصاحبة لقيمة (F) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05
- 2 . معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B=0.903): من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت (T_{cal}=2.858) وهي دالة احصائيا حيث أن قيمة = 0.007 SIG المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال احصائيا) للأعراف التنظيمية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى 0.05.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للأعراف التنظيمية في تحسين أداء العاملين لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة التجارية بولاية غرداية، من وجهة نظر المستجوبين.

ثانياً: تفسير الاقتصادي لقيم (معامل الارتباط بيرسون (r)، معامل التحديد (R²)، معامل الانحدار (B

- 1 . تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: r= 0.416 وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن القيم التنظيمية له تأثيراً إيجابياً على تحسين أداء العاملين حيث أنه أي تغير في مستويات تطبيق القيم التنظيمية يؤدي إلى زيادة في درجات تحسين أداء العاملين وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري للدراسة.

- 2 . تفسير نسبة المساهمة (R²) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ R²= 0.173، والذي تقع ضمن مجال مستوى التفسير ضعيف جداً أي R² [أقل من] 0.25 ، ومنه تبين لنا أنه وفي الفترة

التي قمنا بها باستطلاع آراء المستجوبين فأنا وجدنا أن مستويات تطبيق الأعراف التنظيمية تساهم بنسبة 17.30% في تغيرات التي تحدث في بناء تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة التجارية بولاية غرداية وهي نسبة مساهمة ضعيفة جدا وأن الباقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى.

3. تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب (0.813=B) وهو إيجابي، ما يفسر أنه إذا قمنا بتغيير قيمة مستويات الأعراف التنظيمية بزيادتها بوحدة واحدة، تؤدي الرفع من درجات أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة التجارية بولاية غرداية بقيمة 0.813 وحدة. وهي قيمة مرتفعة مما يعطينا فكرة واضحة حول أهمية الاهتمام الأعراف التنظيمية بأبعادها وما ينتج عنه من زيادة في درجات تحسين أداء العاملين للمؤسسة وهذه نتيجة تدعم الاطار النظري لدراستنا.

من خلال هذه النتائج، يتضح أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية في أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة التجارية بولاية غرداية ويمكن صياغة النتيجة بالمعادلة التالية

$$y = B_0 + B_1(X) + \varepsilon_i$$

$$\text{أداء العاملين} = 0.813 \left(\text{الأعراف التنظيمية} \right) + \varepsilon_i$$

ملاحظة : قيمة $B_0=0.435$ وهي غير دالة إحصائياً لأن قيمة الاحتمالية $SIG=(0.694)$ أكبر من 0.05 (انظر ملاحق مخرجات spss) وعليه يتم حذفها من المعادلة أعلاه.

الفرع الرابع: الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية في تحسين أداء العاملين

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائياً عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتوقعات التنظيمية في تحسين أداء العاملين لمؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية بولاية غرداية، من وجهة نظر المستجوبين.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتوقعات التنظيمية في تحسين أداء العاملين لمؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية بولاية غرداية، من وجهة نظر المستجوبين.

جدول رقم (5-6)

ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية 04

معنوية تأثير بين المتغيرين				معنوية العلاقة بين المتغيرين				دراسة العلاقة بين المتغيرات	
القيمة الاحتمالية (SIG)	(T) (T-Test)	B	معامل الانحدار	القيمة الاحتمالية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R ²)	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.926	0.093	0.063	B ₀ مقدر الثابت (Constant)	0.000	29.937	0.434	0.659	التوقعات	التنظيمية
0.000	5.471	0.963	B ₁ متغير المستقل					أداء العاملين	

قاعدة القرار: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أوتساوي مستوى الدلالة 0.05 فان علاقة بين المتغيرات دالة إحصائية. أي نرفض الفرضية الصفرية (H₀) ونقبل الفرضية البديلة (H₁)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS . V 26

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

أولاً: دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائية عند 0.05)

1 . معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت (F_{cal}=29.937) وهي دالة إحصائية لأن قيمة SIG = 0.007 المصاحبة لقيمة (F) وهي أقل من مستوى

الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05

2 . معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B=0.963): من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت (T_{cal}=5.471) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة SIG= 0.007 المصاحبة لقيمة (T) هي

أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائية) للتوقعات التنظيمية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى 0.05.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتوقعات التنظيمية في تحسين أداء العاملين لمؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية بولاية غرداية، من وجهة نظر المستجوبين.

ثانياً: تفسير الاقتصادي لقيم (معامل الارتباط بيرسون (r)، معامل التحديد (R²)، معامل الانحدار (B

1 . تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: r= 0.695 وهو موجب وبديل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن التوقعات التنظيمية له تأثيراً إيجابياً على تحسين أداء العاملين حيث أنه أي تغير في مستويات تطبيق التوقعات التنظيمية يؤدي إلى زيادة في درجات تحسين أداء العاملين وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري للدراسة.

2 . تفسير نسبة المساهمة (R²) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ R²= 0.434، والذي تقع ضمن مجال مستوى التفسير ضعيف أي R² [أكبر أو يساوي قيمة 0.25. و. R² أقل من 0.50]

، ومنه تبين لنا أنه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء المستجوبين فأنا وجدنا أن مستويات تطبيق التوقعات التنظيمية تساهم بنسبة 43.40% في تغيرات التي تحدث في بناء تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية بولاية غرداية وهي نسبة مساهمة ضعيفة جدا وأن والباقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى.

3 . تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب (0.963=B) وهو إيجابي، ما يفسر أنه إذا قمنا بتغيير قيمة مستويات التوقعات التنظيمية بزيادتها بوحدة واحدة، تؤدي الرفع من درجات أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية بولاية غرداية بقيمة 0.963 وحدة. وهي قيمة مرتفعة مما يعطينا فكرة واضحة حول أهمية الاهتمام التوقعات التنظيمية بأبعادها وما ينتج عنه من زيادة في درجات تحسين أداء العاملين للمؤسسة وهذه نتيجة تدعم الاطار النظري لدراستنا.

من خلال هذه النتائج، يتضح أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية في أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة التجارية بولاية غرداية ويمكن صياغة النتيجة بالمعادلة التالية:

$$y = B_0 + B_1(X) + \varepsilon_i$$

$$\text{التوقعات التنظيمية} = 0.963 (\text{أداء العاملين}) + \varepsilon_i$$

ملاحظة: قيمة $B_0=0.063$ وهي غير دالة إحصائيا لأن قيمة الاحتمالية $SIG=(0.926)$ أكبر من 0.05 (انظر ملاحق مخرجات spss) وعليه يتم حذفها من المعادلة أعلاه.

الجدول رقم (5-7)

ملخص لنتائج اختبار الفرضيات

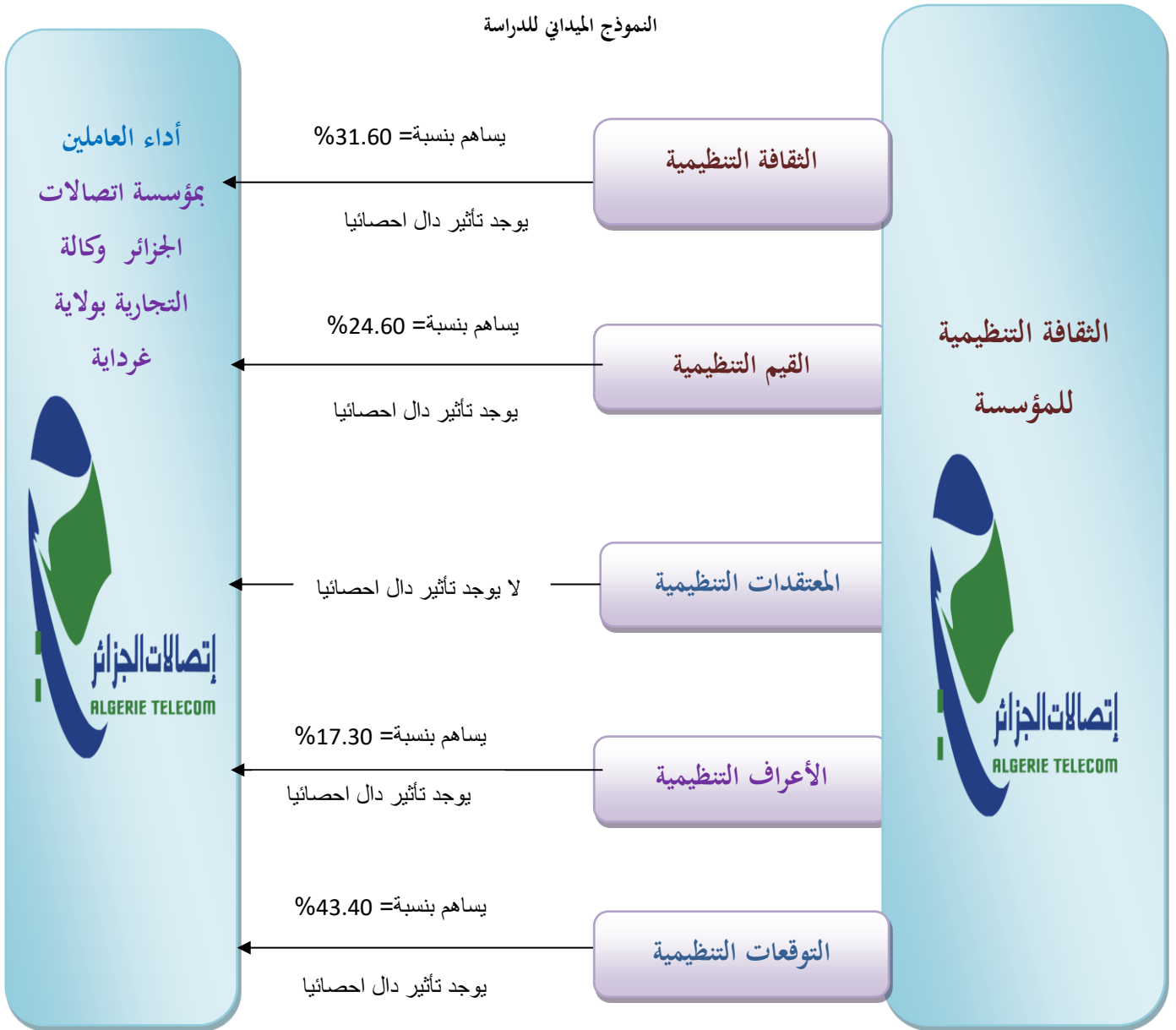
القرار	الدلالة الاحصائية لنتائج اختبار الفرضيات		قيمة معامل التفسير	نص الفرضية	الفرضية
	دال / غير دال	القيمة الاحتمالية SIG			
قبول الفرضية	دال	0.000	0.316	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة التجارية بولاية غرداية	الرئيسية
قبول الفرضية	دال	0.001	0.246	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل القيم التنظيمية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة التجارية بولاية غرداية	ف01
رفض الفرضية	غير دال	0.121	0.061	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل المعتقدات التنظيمية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة التجارية بولاية غرداية	ف02

غرداية				
ف 03	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ الأعراف التنظيمية في أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة التجارية بولاية غرداية	0.173	0.007	دال قبول الفرضية
ف 04	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ التوقعات التنظيمية في أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة التجارية بولاية غرداية	0.434	0.000	دال قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات

الشكل رقم (1-5)

النموذج الميداني للدراسة



خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في هذا الفصل التطبيقي لمؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية بولاية غرداية، فقد قمنا بالإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات وتفسير النتائج ومن خلال دراستنا الميدانية، حيث اعتمدنا اداة الاستمارة في استطلاع اراء المستجوبين بالمؤسسة، وتضمنت الاستمارة محورين أساسيين هما الثقافة التنظيمية وأداء العاملين، وعند استرجاع الاستمارات ثم تفريغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج " SPSS " ومن خلال تحليل إجابات الأفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين لمؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية بولاية غرداية.

الخطائمه

الخاتمة

تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه كما أنها توفر إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.

من خلال هذه الدراسة حاولنا قياس أثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين لعينة مكونة من واحد وأربعين موظفا من شركة اتصالات الجزائر وكالة غرداية، من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة حول مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، وفي مايلي سنستعرض أهم نتائج البحث والتوصيات المقترحة ونختتمها بعرض آفاق الدراسة.

أولا: نتائج الدراسة

من خلال ما تم تناوله في الفصل المتعلق بالدراسة الميدانية يمكن أن نلخص أهم النتائج المتوصل إليها كما يلي:

1 . تم إثبات وجود علاقة معنوية طردية بين القيم التنظيمية وأداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية بولاية غرداية، فزيادة قيمة مستويات القيم التنظيمية بوحدة واحدة تؤدي إلى رفع درجات أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية بولاية غرداية بقيمة 0.904 وحدة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

2 . لم يتم إثبات وجود علاقة معنوية بين المعتقدات التنظيمية وأداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية بولاية غرداية، وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الثانية.

3 . تم إثبات وجود علاقة معنوية طردية بين الأعراف التنظيمية وأداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية بولاية غرداية، فزيادة قيمة مستويات الأعراف التنظيمية بوحدة واحدة، تؤدي إلى رفع درجات أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية بولاية غرداية بقيمة 0.813 وحدة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

4 . تم إثبات وجود علاقة معنوية طردية بين التوقعات التنظيمية وأداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية بولاية غرداية، فزيادة قيمة مستويات التوقعات التنظيمية بوحدة واحدة، تؤدي إلى رفع درجات أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية بولاية غرداية بقيمة 0.963 وحدة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

ثانيا: التوصيات

من أجل تحقيق نتائج ملموسة من الثقافة التنظيمية بمختلف أنواعها وتعظيم المكاسب الناتجة عنها وضمان انعكاسها على أداء العاملين، تلخص الدراسة إلى التوصيات الآتية:

❖ ضرورة إدماج أبعاد الثقافة التنظيمية في استراتيجية التوظيف في منشآت الأعمال بغرض زيادة القيمة المضافة لديها؛

❖ وجوب سعي منشآت الأعمال لتخصيص دورات تكوينية في سبيل ترقية الثقافة التنظيمية للعاملين فيها؛

❖ التعاون المشترك بين الجامعات ومراكز البحث ومنشآت الأعمال بهدف القيام بدراسات ميدانية معمقة

تسعى للارتقاء بأداء العاملين من خلال زيادة ثقافتهم التنظيمية بهدف الرفع من إنتاجيتهم؛

❖ ضرورة إدراك الرؤساء في المؤسسة بأهمية العمال كونهم عملاء داخليين، ومن ثم العمل على ضمان ولائهم؛

❖ ضرورة منح المكافآت والتحفيزات اللازمة بغرض إشباع حاجات العمال وتحقيق مستوى من الرضا يدفعهم

إلى بذل جهود معتبرة، إضافة إلى ربط هذه المكافآت بمستوى أداء الأفراد مع مراعاة الفروق الفردية والجهود

المبدولة، ذلك أن العدالة في منح الحوافز والمكافآت يعتبر طريقة لتشجيع العمال المجتهدين على تقديم أداء مرضي

أو وسيلة لتحفيز العمال غير المجتهدين؛

❖ العمل على ترسيخ وتثبيت ممارسات الثقافة التنظيمية في العمل من اجل رفع قابلية الموظفين على أداء

أعمالهم بطريقة أفضل؛

❖ ضرورة مشاركة العمال في صنع القرارات وتسيير المؤسسة وتحديد أهدافها مما من شأنه إتاحة الفرصة لظهور

قيم تسهم في تدعيم الولاء والانضباط وتحمل المسؤولية والثقة المتبادلة بين إدارة المؤسسة وعمالها؛

❖ العمل على توفير مناخ تنظيمي جيد لكي تزيد الثقافة التنظيمية بين العاملين مما يسهم في رفع أدائهم؛

❖ تعزيز عملية تضامن ومشاركة العاملين في تحمل المسؤوليات ونتائج أعمال المؤسسة.

ثالثا: آفاق الدراسة

- دور الثقافة التنظيمية في تمكين العاملين؛

- تأثير الثقافة التنظيمية على الانتماء والولاء التنظيمي؛

- تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي؛

- دور الثقافة التنظيمية في إستراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية؛

- أثر الثقافة التنظيمية على اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية؛

- أثر الثقافة التنظيمية على النمط القيادي للمنظمة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب

1. إبراهيم نصير محمد علي الخفاجي، توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية بحث تطبيقي في مكتب مفتش عام مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، المجلد 22، العدد 94، 2016.
2. أحمد نوار نصيف جاسم، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار في محافظة بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد، المجلد 4، العدد 40، 2017.
3. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات " Paltel " في فلسطين مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008
4. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية تخصص فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006.
5. آيت إبراهيم خولة، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز دراسة حالة مؤسسة "Prolipos" لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها عين مليلة، مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي، 2015
6. بابة إيمان، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016
7. بلاسكه صالح، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012.
8. بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2009.
9. حسام عبد المجيد الأشقر، الفراء، ماجد محمد عبد السلام (مشرف)، فاعلية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2015
10. حسام عبد المجيد الأشقر، فعالية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2015.

11. خليفى رزيقة، شيقارة هجيرة: منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية، مجلة المعارف علمية دولية محكمة، تصدر عن جامعة بويرة، العدد 23، (ديسمبر 2017).
12. د. طويطي مصطفى، د. وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـأساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية – منظور إحصائي، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير – جامعة البويرة، بتاريخ 30 جوان 2014.
13. الدكتور محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
14. رأفت سمير سعد، إدارة السلوك التنظيمي وتقييم الأداء الوظيفي مذكرة ماجستير في إدارة التشييد في وزارة التخطيط العمراني ولاية الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا دراسات العليا، 2016.
15. سارة لعبي عبد الله، تأثير الاحتراق الوظيفي في أداء العاملين – بحث ميداني في شركة العامة لصناعة الزيوت النباتية بغداد، مجلة الاقتصاد و الإدارة العلمية، المجلد 26، 2020.
16. سالم العون، أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، الأردن، العدد 21، 2018.
17. سالم العون، سامر نيسان أحمد دليمي، أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المملكة الأردنية الهاشمية، المجلد 10، العدد 21، 2018.
18. سامية يغني، مديني عثمان، العينة في المجتمع الإحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الأكاديمية، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 04، العدد 01، جوان 2019، ص. 231-240، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر
19. سويسى أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم والعمل، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2013.
20. شفاء كرو، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016
21. شفاء محمد علي العزاوي، ساره لعبي عبدالله، تأثير الاحتراق الوظيفي في أداء العاملين: بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتي

22. شيكاوي سهام، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007.
23. طواهرية اسماء، دراسة العلاقة بين نظام تقييم العاملين و نظام الحوافز المادية في مؤسسة اتصالات الجزائر غرداية، مذكرة ليسانس مهني، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017.
24. عبد الستار مر كمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، مذكرة ماجستير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2014.
25. عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 01، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
26. غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، ادارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
27. م.م. معاذ غسان، إسماعيل تأثير أنظمة الأجور و المزايا على أداء العاملين دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الغذائية مجلة الإقتصاد والإدارة العلمية، بغداد، المجلد 25، العدد 115، 2019.
28. مروة رضا شكور، سطم صالح حسين (مشرف)، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني ممارسات محاسبة السجلات المفتوحة في الشركات العراقية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، العراق، المجلد 16، العدد 50، 2020، الجزء 1.
29. مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel - الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018.
30. معاذ غسان اسماعيل، "تأثير أنظمة الأجور والمزايا على أداء العاملين دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الغذائية في مدينة بغداد،
31. منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007.
32. هدى جواد محمد بدر، واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، مذكرة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2011.
33. وليد حميد رشيد الأميري، تقييم و تطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Manacarricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009.
2. Journal of Economics and Administrative Sciences, vol 26,N 117, 2020
3. Bakhsh Magsi, Hussain, et al. "Organizational culture and environmental performance." Sustainability 10.8 2018.
4. Rozanna, Neza, Muhammad Adam, and M. Shabri Abd Majid. "Does Job Satisfaction Mediate the Effect of Organizational Change and Organizational Culture on Employee Performance of the Public Works and Spatial Planning Agency?." IOSR Journal of Business and Management 21.1 (2019): 45-51.
5. Lunenburg, Fred C. "Understanding organizational culture: A key leadership asset." National forum of educational administration and supervision journal. Vol. 29, No. 4, 2011.
6. -bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327.htt://dspace.univ. .
7. <http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>.
8. Journal of Economics and Administrative Sciences,vol 25,N 115, 2019.

قائمة الملاحق

يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss (اصدار 26)

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

```
COMPUTE x1=MEAN(xa1 to xa5).
EXECUTE.
COMPUTE x2=MEAN(xb6 to xb10).
EXECUTE.
COMPUTE x3=MEAN(xc11 to xc15).
EXECUTE.
COMPUTE x4=MEAN(xd16 to xd20).
EXECUTE.
COMPUTE totlXXXX=MEAN(xa1 to xd20).
EXECUTE.
COMPUTE totalYYY=MEAN(y21 to y30).
EXECUTE.
```

مخرجات برنامج SPSS يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (الاعتدالية) للبيانات باستخدام معاملي الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis).

Descriptive Statistics

	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
الثقافة لتنظيمية للمؤسسة : المحور الثاني	41	-,705	,369	1,370	,724
أداء العاملين : المحور الثالث	41	-,438	,369	1,304	,724
Valid N (listwise)	41				

مخرجات برنامج SPSS يوضح صدق الاتساق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبيان

Correlations

Correlations				
		المحور الثاني : الثقافة لتنظيمية للمؤسسة	المحور الثالث : أداء العاملين	TOTALLL
الثقافة لتنظيمية للمؤسسة : المحور الثاني	Pearson Correlation	1	,562**	,970**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	41	41	41
أداء العاملين : المحور الثالث	Pearson Correlation	,562**	1	,747**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	41	41	41
TOTALLL	Pearson Correlation	,970**	,747**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	41	41	41

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

مخرجات برنامج SPSS يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

RELIABILITY

```
/VARIABLES=xa1 xa2 xa3 xa4 xa5 xb6 xb7 xb8 xb9 xb10 xc11 xc12 xc13 xc14
xc15 xd16 xd17 xd18 xd19
xd20
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	41	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	41	100,0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			
Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha		N of Items	
,781		20	

RELIABILITY

```
/VARIABLES=y21 y22 y23 y24 y25 y26 y27 y28 y29 y30
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	41	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	41	100,0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,757	10

RELIABILITY

```
/VARIABLES=xa1 xa2 xa3 xa4 xa5 xb6 xb7 xb8 xb9 xb10 xc11 xc12 xc13 xc14
xc15 xd16 xd17 xd18 xd19
xd20 y21 y22 y23 y24 y25 y26 y27 y28 y29 y30
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,801	30

مخرجات برنامج SPSS يبين عرض وتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

Frequencies

Statistics						
		الجنس	السن	المستوى التعليمي	الخبرة	الوظيفة
N	Valid	41	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	29	70,7	70,7	70,7
	أنثى	12	29,3	29,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 20-30 من	11	26,8	26,8	26,8
	سنة 31-40 من	20	48,8	48,8	75,6
	سنة 41-50 من	8	19,5	19,5	95,1
	سنة 50 أكثر من	2	4,9	4,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

المستوى التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من الثانوي	3	7,3	7,3	7,3
	ثانوي	11	26,8	26,8	34,1
	جامعي	24	58,5	58,5	92,7
	دراسات عليا	3	7,3	7,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 أقلمن	5	12,2	12,2	12,2
	سنوات 5-10	14	34,1	34,1	46,3
	سنة 10-15	11	26,8	26,8	73,2
	سنة 15 أكثرمن	11	26,8	26,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

الوظيفة					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عونتنفيذ	11	26,8	26,8	26,8
	عونمعاينة	9	22,0	22,0	48,8
	إطار	21	51,2	51,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

مخرجات برنامج SPSS عرض وتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على عباراتأخو⁰¹ من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق بـ قياس مستوى توفر وتطبيق:الثقافة التنظيمية للمؤسسة

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=xa1 xa2 xa3 xa4 xa5 x1 xb6 xb7 xb8 xb9 xb10 x2 xc11
xc12 xc13 xc14 xc15 x3
xd16 xd17 xd18 xd19 xd20 x4 totlXXXX
/STATISTICS=MEAN STDDEV SEMEAN KURTOSIS.
```

Descriptives

Descriptive Statistics				
	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
xa1	41	3,95	,148	,947
xa2	41	4,00	,110	,707
xa3	41	3,95	,144	,921
xa4	41	2,90	,187	1,200
xa5	41	3,63	,151	,968
القيم التنظيمية : البعدالأول	41	3,6878	,08612	,55145
xb6	41	4,00	,140	,894
xb7	41	4,29	,100	,642
xb8	41	4,17	,104	,667
xb9	41	3,37	,147	,942
xb10	41	3,12	,185	1,187

المعتقدات التنظيمية : البعد الثاني	41	3,7902	,07713	,49386
xc11	41	4,12	,153	,980
xc12	41	4,05	,144	,921
xc13	41	3,95	,156	,999
xc14	41	2,56	,168	1,074
xc15	41	3,10	,170	1,091
الأعراف التنظيمية : البعد الثالث	41	3,5561	,09253	,59247
xd16	41	4,22	,138	,881
xd17	41	4,12	,106	,678
xd18	41	3,85	,102	,654
xd19	41	3,66	,177	1,132
xd20	41	2,95	,164	1,048
التوقعات التنظيمية : البعد الرابع	41	3,7610	,06922	,44321
الثقافة التنظيمية : المحور الثاني للمؤسسة	41	3,6988	,06483	,41510
Valid N (listwise)	41			

مخرجات برنامج SPSS عرض وتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور 03 من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق به قياس مستوى توفر وتطبيق أداء العاملين

DESCRIPTIVES VARIABLES=y21 y22 y23 y24 y25 y26 y27 y28 y29 y30 totalYYY
/STATISTICS=MEAN STDDEV SEMEAN.

Descriptives

Descriptive Statistics				
	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
y21	41	4,12	,112	,714
y22	41	3,05	,164	1,048
y23	41	4,17	,098	,629
y24	41	3,71	,117	,750
y25	41	4,10	,125	,800
y26	41	4,17	,110	,704
y27	41	4,10	,091	,583
y28	41	3,61	,130	,833
y29	41	3,17	,156	,998
y30	41	4,20	,112	,715
أداء العاملين : المحور الثالث	41	3,8390	,04735	,30321
Valid N (listwise)	41			

REGRESSION
/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT totlXXXX
 /METHOD=ENTER totalYYY.

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المحور الثاني : الثقافة التنظيمية للمؤسسة ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: أداء العاملين : المحور الثالث			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,562 ^a	,316	,299	,25389
a. Predictors: (Constant), المحور الثاني, الثقافة التنظيمية للمؤسسة				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,181	1	2,181	18,051	,000 ^b
	Residual	4,712	39	,121		
	Total	6,892	40			
a. Dependent Variable: أداء العاملين : المحور الثالث						
b. Predictors: (Constant), المحور الثاني, الثقافة التنظيمية للمؤسسة						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,742	,698		1,064	,294
	المحور الثاني : الثقافة التنظيمية للمؤسسة	,770	,181	,562	4,249	,000
a. Dependent Variable: أداء العاملين : المحور الثالث						

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT totalYYY
/METHOD=ENTER x1.

```

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	: البعد الأول القيما لتنظيمية ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: أداء العاملين : المحور الثالث			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,496 ^a	,246	,227	,26659
a. Predictors: (Constant), القيما لتنظيمية : البعد الأول				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,906	1	,906	12,747	,001 ^b
	Residual	2,772	39	,071		
	Total	3,678	40			
a. Dependent Variable: أداء العاملين : المحور الثالث						
b. Predictors: (Constant), القيما لتنظيمية : البعد الأول						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,223	,974		,229	,820
	القيم التنظيمية : البعد الأول	,903	,253	,496	3,570	,001

a. Dependent Variable: أداء العاملين : المحور الثالث

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT totalYYY
/METHOD=ENTER x2.

```

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	: البعد الثاني المعتقدات التنظيمية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: أداء العاملين : المحور الثالث

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,246 ^a	,061	,037	,29761

a. Predictors: (Constant), البعد الثاني, المعتقدات التنظيمية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,223	1	,223	2,520	,121 ^b
	Residual	3,454	39	,089		
	Total	3,678	40			

a. Dependent Variable: أداء العاملين : المحور الثالث

b. Predictors: (Constant), البعد الثاني, المعتقدات التنظيمية

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,266	,364		8,969	,000
	: البعد الثاني المعتقدات التنظيمية	,151	,095	,246	1,587	,121

a. Dependent Variable: أداء العاملين : المحور الثالث

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT totalYYY
 /METHOD=ENTER x3.

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الثالث : الأعراف التنظيمية ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: المحور الثالث : أداء العاملين			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,416 ^a	,173	,152	,27923
a. Predictors: (Constant), البعد الثالث : الأعراف التنظيمية				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,637	1	,637	8,168	,007 ^b
	Residual	3,041	39	,078		
	Total	3,678	40			
a. Dependent Variable: المحور الثالث : أداء العاملين						
b. Predictors: (Constant), البعد الثالث : الأعراف التنظيمية						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,435	1,096		,397	,694
	البعد الثالث : الأعراف التنظيمية	,813	,285	,416	2,858	,007
a. Dependent Variable: المحور الثالث : أداء العاملين						

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT totalYYY
 /METHOD=ENTER x4.

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	: البعد الرابع التوقعات التنظيمية ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: أداء العاملين : المحور الثالث			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,659 ^a	,434	,420	,23097
a. Predictors: (Constant), التوقعات التنظيمية : البعد الرابع				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,412	1	3,412	29,937	,000 ^b
	Residual	4,445	39	,114		
	Total	7,858	40			
a. Dependent Variable: أداء العاملين : المحور الثالث						
b. Predictors: (Constant), التوقعات التنظيمية : البعد الرابع						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,063	,678		,093	,926
	التوقعات التنظيمية : البعد الرابع	,963	,176	,659	5,471	,000
a. Dependent Variable: أداء العاملين : المحور الثالث						



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



سيد (ت) ي :

في إطار التحضير لمذكرة ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات ، وذلك تحت موضوع :

تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين

نقدم لكم هذا الاستبيان و نرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية ، وهذا دون ذكر اسمكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي .
نشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة .

ملاحظة:

يرجى وضع التأشير (X) أمام الإجابة المختارة

الطالبين : بن عمارة سليم و شويرب مسعود

المحور الأول : البيانات الشخصية

أ - الجنس :

أنثى ذكر

ب - العمر :

أقل من 20 سنة من 20-30 سنة
 من 31-40 سنة من 41-50 سنة
 أكثر من 50 سنة

ج - المستوى التعليمي :

أقل من الثانوي ثانوي
 جامعي دراسات عليا

د - الحالة الاجتماعية :

أعزب متزوج

هـ - الخبرة :

أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات
 10-15 سنة أكثر من 15 سنة

و - الوظيفة : عون تنفيذ عون معاينة إطار

المحور الثاني : الثقافة التنظيمية للمؤسسة

البعد الأول : القيم التنظيمية (مجموعة المبادئ و القواعد التي يؤمن بها الناس و تعمل مرشدا للسلوك مثل قيمة الصدق)

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1. يتقبل الموظفون الضغوط و المخاطر من أجل مصلحة المؤسسة و تطورها					
2. يسود الاعتقاد بين الموظفين أن عنصر الوقت مهم و يجب عدم إضاعته					
3. تنظر إدارة المؤسسة إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة في المؤسسة					
4. يوجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات و نظم العمل					
5. يحافظ الموظفون على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون و التكامل في إنجاز المهام					

البعد الثاني : المعتقدات التنظيمية (هي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل و كيفية إنجاز العمل

(

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
6. يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات					
7. يمتلك الموظف المهارات و القدرات اللازمة التي تؤهله لإنجاز مهام وظيفته					
8. هناك معتقدات لدى الموظفين بأن الرضا الوظيفي يساهم في إنجاز المهام و الواجبات بالجودة و الكفاءة المطلوبة					
9. تهتم المؤسسة بمعتقدات و أهداف الأفراد و التغيرات التي يرغبون في حدوثها					
10. يتوفر لدى الموظفين الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام و الدوائر المختلفة لتجسيد روح التعاون و التكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية					

البعد الثالث : الأعراف التنظيمية (عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون ، و رغم أنها غير مكتوبة فهي متبعة باعتبار أنها مفيدة للمؤسسة) .

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارة
					11. تساهم سلوكياتك في المؤسسة على تكوين الصورة الذهنية الطيبة عن المؤسسة
					12. تهتم المؤسسة بتوفير الأجهزة و المعدات بهدف إنجاز أعمالها بدقة
					13. اللوائح و القوانين هي التي تحدد سلوك الموظف في المؤسسة
					14. تهتم مؤسستك بإجراء احتفالات دورية لتكريم عمالها
					15. هناك رغبة من قبل الموظف للمشاركة الجماعية لحل مشكلات العمل

البعد الرابع : التوقعات التنظيمية (هو ما يتوقعه الموظف من المؤسسة و ما تتوقعه المؤسسة من الموظف)

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارة
					16. يتوقع الرؤساء بأن يقوم الموظف بكافة مهامه و واجباته طالما أنه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة و القوانين و اللوائح الداخلية للمؤسسة
					17. أتوقع بأن إدارة المؤسسة تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفء و المميز ، و الذي يحافظ على مكانه المؤسسة و سمعتها
					18. توفر المؤسسة الأمان الوظيفي للفرد طالما أنه ملتزم بالنظم و القوانين و اللوائح الداخلية للمؤسسة
					19. يقوم الموظفون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها المؤسسة من الموظف
					20. تسعى إدارة المؤسسة دوما لتلبية ما يتوقعه الموظف من المؤسسة من علاوات و حوافز و مكافآت

الخور الثالث : أداء العاملين

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارة
					21. يقوم العاملین بتأدية الأعمال بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة .
					22. تساهم المعتقدات و الأفكار السائدة لدى العاملين في المؤسسة في تحسين أداء العاملين
					23. يؤدي العاملین المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة
					24. تساهم الأنظمة و القوانين المعتمدة بالمؤسسة في تطوير أداء العاملين
					25. يبذل العاملین الجهد الكافي لإنجاز الأداء في الوقت المحدد
					26. يقوم العامل باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه لعمله
					27. تؤثر القيم السائدة في المؤسسة على جودة أداء العاملين
					28. تقدم المؤسسة برامج تدريبية للعاملین لتساعدهم على إنجاز المهام بالمهارة و الكفاءة المطلوبة
					29. تساعد الاتجاهات الحديثة للمؤسسة في تنمية و تطوير أداء العاملين
					30. تؤثر الأنماط السلوكية للعاملین في المؤسسة على حجم الأداء