



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في ميدان العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

عنوان

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في  
المؤسسة الاقتصادية

-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأملح- وحدة  
ملحات مروان -المغير-

المشرف:

أ / د زكرياء مسعودي

من إعداد الطالبات:

\*دولة بالصحراوي

\*منال ريابي

\*علجية عمراني

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
تي أحمد	أ / د	جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي -	رئيسا
زكرياء مسعودي	أ / د	جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي -	مشرفا
وليد نوه مرتضى	أ / د	جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي -	مناقشا

الموسم الجامعي: 2025/2024



## الشكر والعرفان

نحمد الله حمدا كثيرا ونشكره شكرا جزيرا الذي كان له فضله وعطاؤه  
كريما بحمده لأنه لنا المبتغى وأعنا على إتمام هذا العمل الذي نسأله أن  
يكون خالص لوجهه الكريم.

ويسعدنا ويشرفنا أن نتقدم جزير الشكر إلى المشرف الفاضل الدكتور  
مسعودي زكرياء ولأساتذتنا الكرام الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة  
وحملوا قدس رسالة \*العلم فوق أي اعتبار\*

والشكر الموصول لكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنهاء هذا  
الموضوع.

# الإهداء

سبحان الله الذي كان سببا في النجاح والتوفيق الذي خلقنا، وأثار لنا السير في الطريق

المستقيم

❖ أهدي ثمرة جهدي إلى:

❖ التي حملتني ومنحتني الحياة،\*\* وأحاطتني بحنانها\*\* وحرصت على تعليمي بصبرها  
وتضحيتهما\*\*\* إلى من كان دعاؤها سر نجاحي \* أمي \* الغالية حفظها الله.....

❖ إلى الذي دعمني في مشواري الدراسي\*\*\* وكان وراء كل خطوة خطوتها في  
طريق العلم والمعرفة \*\* أبي \*\* الغالي رعاه الله.....

❖ إلى من هو أنس عمري\*\* ومخزن ذكرياتي إخواني وأخواتي.....

❖ كما لا يفوتني أن أخص إهدائي بذكر \* شمس دين.. نسمة... هاريا... إيناس..\*\*

❖ وإلى كل الأشخاص الذين أحمل لهم المحبة والتقدير...

ريبي منال

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم (( قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين )) سورة التوبة

الآية: ((105))

إله لا يطيب الليل إلا بشكره ولا يطيب النهار إلا بطاعته ولا تطيب اللحظات إلا بذكره الله جل  
جلاله

❖ إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

في لحظات أكثر فخر أهدي عملي هذا إلى :

❖ إلى من رباني وكافح من أجلي إلى المصباح الذي أنار دربي طاب بك

العمر يا سيد الرجال وطبت لي عمرا أرجوا من الله أن يمد في عمرك لتري ثمار قد

حان قطفها \*..والدي العزيز..\*

❖ إلى ملاكي في الحياة ومعنى الحب وقرّة عيني وأعز ما أملك إلى بسمه

الحياة وسر الوجود، إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي ، إلى جنة

قلبي التي رافقتني وأرشدتني في كل مشاوير حياتي \* ..أمي الغالية...\*

❖ إلى خلعي الثابت الذي لا يميل إلى من رزقتهم بهم سندا وميلا دي الأول

والآخر، إلى إخوتي \*فاطمة.. منال... صالح... محمد...\*

❖ إلى من علموني أن الحرف نور وأن آيات الله حياة، إلى من بصبرهم فتحت

لي أبواب كتابه الله وحنانهم غرسوا في قلبي حب القرآن، إلى معلماتي الغاليات

وخاصة..\*أمينة..\* جزاكم الله عني خير الجزاء...

❖ إلى كل أصدقائي دون استثناء...

والحمد لله على حسن التمام والختام

دولة بالصحراوي

# الإهداء

❖ أولاً أحمد الله سبحانه وتعالى حمداً كثيراً على توفيقتي لي في إتمام هذا العمل وأسأله أن يبارك فيه ويتقبله خالصاً لوجهه وأن يجعله في ميزان الحسنات  
إنشاء الله

❖ إلى أغلى ما أعتز به في الوجود إلى أجمل هدية وهبها لي الرحمان، إلى الروح الطاهرة والصادقة حفظه الله وأمد في عمره \*...أبي العزيز...\*

❖ إلى أغلى وأحن ما في هذا الكون، إلى أجمل هدية وهبها لي الرحمان، إلى تاج راسي وقرّة عيني، إلى نبع اطفء ودعواتها التي لا تكتمل حفظها الله ورعاها  
\*..أهي الغالية..\*

❖ إلى الذي يقف دوماً إلى جانبي ويساعدني ويشجعني وأنسى همومي قربه، الذي أحمد الله دوماً على نعمته علي \*...زوجي الغالي صالح...\* حفظه الله.

❖ إلى حبيباتي الغاليات ونور عيني بناتي وأولادي سر سعادتي  
\*...وصال...محمد الرشيد... مجتبي الرحمان\*

❖ إلى أختي الغالية العزيزة التي طالما كانت سنداً وعموداً لي \*... بسمة...\*  
\*إلى رهيقتي وعزيزاتي ، إلى كل من علمني حرفاً إلى كل من هجعتني\*

## عمراني عجيبة

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الوطنية للأصلاح -ملاحظات مروان بالمغير ، إذ تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمؤسسة ، حيث تم توزيع 80 استمارة على عينة الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة بعد تحليل بيانات باستخدام برنامج Spss ، أن مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة كان على درجة جيدة كما حققت التوقعات التنظيمية مستوى أعلى ، على عكس مكونات الأخرى .  
كما أظهرت نتائج الدراسة أن جميع مكونات الثقافة التنظيمية التي تناولناها في دراستنا لها علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي للعاملين ، ما عدا بعد الأعراف التنظيمية التي كان لها تأثير ضعيف .  
الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية ، الأداء الوظيفي ، المعتقدات التنظيمية ، القيم التنظيمية ، التوقعات التنظيمية .

### **Summary:**

The study aims to measure the impact of organizational culture and job performance at the national salts corporation, Marwan Belmegir salts –. The study population consisted of the corporation's employees, with 80 questionnaires distributed to the study sample.

After analyzed the data using SPSS, the study results showed that the level of organizational culture in the institution under study was good, and organizational expectations achieved a higher level, unlike other components.

the study results also showed that all the organizational culture components examined in our study had a statistically significant correlation with employee job performance, with the exception of the organizational norms dimension, which had a weak effect.

Keywords: organizational culture, job performance, organizational values, organizational norms, organizational beliefs.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الشكر والعرفان
	الإهداء
I	فهرس محتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
07	المقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.</b>	
12	<b>تمهيد</b>
13	<b>المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية</b>
13	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية
13	أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية
14	ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية
16	ثالثاً: مكونات الثقافة التنظيمية
17	المطلب الثاني: خصائص وأنواع ومصادر الثقافة التنظيمية
17	أولاً: خصائص الثقافة التنظيمية
19	ثانياً: أنواع الثقافة التنظيمية
21	ثالثاً: مصادر الثقافة التنظيمية
22	المطلب الثالث: أبعاد ومحددات ومستويات الثقافة التنظيمية
22	أولاً: أبعاد الثقافة التنظيمية
24	ثانياً: محددات الثقافة التنظيمية
26	ثالثاً: مستويات الثقافة التنظيمية
27	<b>المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي</b>
27	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأداء الوظيفي

## فهرس المحتويات

27	أولاً: تعريف الأداء الوظيفي
28	ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي
29	المطلب الثاني: أنواع وأهداف وعناصر الأداء الوظيفي
29	أولاً: أنواع الأداء الوظيفي
31	ثانياً: أهداف الأداء الوظيفي
32	ثالثاً: عناصر الأداء الوظيفي
33	المطلب الثالث: نظريات ومحددات وطرق تحسين الأداء الوظيفي
33	أولاً: محددات الأداء الوظيفي
34	ثانياً: نظريات المفسرة للأداء الوظيفي
35	ثالثاً: طرق تحسين الأداء الوظيفي
37	المطلب الرابع: علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي
37	أولاً: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء وسلوك العاملين
40	ثانياً: دور الثقافة التنظيمية في خفض منظمة ورفع مستوى الأداء الوظيفي
43	ثالثاً: العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي
45	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
45	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
46	المطلب الثاني: الدراسات اللغة الأجنبية
48	المطلب الثالث: أوجه اختلاف وتشابه الدراسة
49	خلاصة الفصل الأول
<b>الجانب تطبيقي</b>	
<b>الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي</b>	
51	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للأملاح -وحدة ملاحات مروان - المغير
51	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
51	أولاً: تقديم المؤسسة الأم
57	ثانياً: مجتمع الدراسة
57	ثالثاً: عينة الدراسة

## فهرس المحتويات

58	المطلب الثاني: متغيرات الدراسة، المنهج والأدوات المستخدمة
58	أولاً: متغيرات الدراسة
58	ثانياً: المنهج الدراسة
59	ثالثاً: أدوات الدراسة
60	المبحث الثاني: نتائج الاستبيان والمناقشة
60	المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة
60	أولاً: صدق الاستبيان
60	ثانياً: الخصائص العامة لعينة الدراسة
65	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الاستبيان واختيار الفرضيات
65	أولاً: مناقشة نتائج الاستبيان
70	ثانياً: نتائج اختيار الفرضيات
82	ثالثاً: عرض ومناقشة نتائج الفرضيات
88	ملخص الفصل الثاني
90	الخاتمة
94	قائمة المراجع
97	الملاحق
98	استبيان
103	Frequency table

## فهرس المحتويات

## فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع
57	جدول 01: توزيع أفراد العينة حسب الجنس
60	جدول 02: توزيع أفراد العينة حسب السن
61	جدول 03: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
62	جدول 04: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية
63	جدول 05: معامل ارتباط درجة البند بدرجة المحور الأعراف
65	جدول 06: معامل ارتباط درجة البند بدرجة المحور القيم
65	جدول 07: معامل ارتباط درجة البند بدرجة المحور التوقعات
66	جدول 08: معامل ارتباط درجة البند بدرجة المحور المعتقدات
67	جدول 09: ارتباط درجة البعد بالدرجة الكلية للمقياس
68	جدول 10: معامل ارتباط درجة البند بالدرجة الكلية للمحور الأداء الوظيفي
69	جدول 11: معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية للمحور الأول
69	جدول 12: معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية للمحور الثاني
70	جدول 13: استجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الأول في المحور الأول
72	جدول 14: استجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثاني في المحور الأول
74	جدول 15: استجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثالث في المحور الأول
76	جدول 16: استجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الرابع في المحور الأول
78	جدول 17: استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني
82	جدول 18: قيمة ودلالة معامل الارتباط بين الأعراف التنظيمية والأداء الوظيفي
83	جدول 19: قيمة ودلالة معامل الارتباط بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي
84	جدول 20: قيمة ودلالة معامل الارتباط بين التوقعات التنظيمية والأداء الوظيفي
85	جدول 21: قيمة ودلالة معامل الارتباط بين المعتقدات التنظيمية والأداء الوظيفي
85	جدول 22: قيمة ودلالة معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي
86	جدول 23: ملخص نموذج التنبئي
86	جدول رقم 24: النموذج الخطي من البيانات
87	جدول رقم 25: الأوزان اللامعيارية والمعيارية وقيم ت للمتغيرات المتنبئة للنموذج التنبئي

## فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع
25	الشكل 01: محددات الثقافة التنظيمية
35	الشكل 02: نظرية التوقع
56	الشكل 03: هيكل التنظيمي للمؤسسة
58	الشكل 04: متغيرات الدراسة.
61	الشكل 05: توزيع أفراد العينة حسب الجنس
62	الشكل 06: توزيع أفراد العينة حسب السن
63	الشكل 07: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
64	الشكل 08: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة
71	الشكل 09: استجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الأول في المحور الأول
73	الشكل 10: استجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثاني في المحور الأول
75	الشكل 11: استجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثالث في المحور الأول
77	الشكل 12: استجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الرابع في المحور الأول
81	الشكل 13: استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني
87	الشكل 14: يوضح معادلة الانحدار

# المقدمة

## المقدمة

### المقدمة

تتكون ثقافة المجتمع من القيم والمعايير السلوكية التي تسود فيه ويشمل ذلك المعتقدات الدينية والقيم المختلفة مثل تقدير حرية الفردية أو تقدير الجماعة أو احترام الوالدين وغير ذلك من العادات والتقاليد، كل هذه القيم تنتقل إلى أفراد المجتمع وترسخ في أذهانهم عن طريق المؤثرات الاجتماعية المختلفة كالعائلة والمدرسة والأصدقاء وتختلف الثقافات من مجتمع إلى آخر ومن وقت إلى آخر في نفس المجتمع.

وبالتالي تعتبر الثقافة أحد المتغيرات الهامة وتحتوي على مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد وأنماط السلوك التي يكتسبها الأفراد والجماعات في المجتمعات، وتلعب على ممارستهم السلوكية في الحياة بطريقة، ولقد استخدم مصطلح الثقافة التنظيمية لمنظمة تأتي تحتها كثيرا في المفاهيم الإنسانية مثل: القيم، والقيم الأخلاقية وتشير الثقافة التنظيمية إلى تلك المنظومة المتكاملة من القيم والمعتقدات والأعراف والعادات المشتركة والسلوكيات المرئية وغير مرئية التي تحكم سلوك الفرد داخل التنظيم والتي تمنح المؤسسة تفردها وتميزها عن غيرها من المؤسسات.

وتلعب الثقافة التنظيمية دورا رئيسيا على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري وتعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل جيد وفعال مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، حيث تتطور الثقافة وتعتبر استجابة للمتغيرات التي تحدث في بيئة الداخلية أو بيئة الخارجية للمنظمة، ويعرف نجاح أو فشل المؤسسات عادة إلى الثقافة التنظيمية السائدة فيها وإذا نجحت الإدارة في إيجاد ثقافة التنظيمية مناسبة يساهم هذا في تكوين رؤية واضحة للعاملين بشأن رسالتها وأهدافها واستراتيجياتها لتحقيق أهدافها وللثقافة التنظيمية دور في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات طبقا لطبيعة وقوة أو ضعف الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها.

فقوة الثقافة التنظيمية في المنظمة تقلل من مشكلاتها وترفع فعاليتها في أداء الواجبات ويرفع الأداء والولاء والانتماء الوظيفي، وعلى عكس من ذلك فإن ضعف الثقافة التنظيمية للمنظمة ينعكس سلبا على أنشطتها، فتكون غير فعالة في أداء مهامها مما يؤدي إلى هبوط مستواها وبالتالي ينعكس على الأداء الوظيفي على العاملين والمتعاملين معها.

## المقدمة

وأهمية هذا الموضوع جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين وبدورها ، وتحقيق أهدافها في تقديم أفضل للخدمات للعاملين.

أولا/ إشكالية الدراسة:

جاءت هذه الدراسة للإجابة على إشكالية الآتية:

الثقافة التنظيمية من الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة في مجالات السلوك التنظيمي والإدارة والمؤسسات، إذن فمحاولة معرفة العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية لجماعة العمل في المؤسسات والإدارات والأداء الوظيفي للعمال محور دراستنا هذه التي تقف فيها على واقعتنا في مؤسسة الوطنية للأملح\_وحدة ملاحات مروان\_ بالمغرب، ومن هذا المنطلق يمكن طرح التساؤل العام التالي:

**كيف تأثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي؟**

ويمكن تجزأت هذه التساؤل الرئيسي إلى التجزئة الفرعية:

**تساؤلات الفرعية:**

- ◀ هل هناك تأثير الأعراف التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى مؤسسة الوطنية للأملح؟
- ◀ هل هناك تأثير القيم التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى مؤسسة الوطنية للأملح؟
- ◀ هل هناك تأثير التوقعات التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى مؤسسة الوطنية للأملح؟
- ◀ هل هناك تأثير المعتقدات التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى المؤسسة الوطنية للأملح؟

**ثانيا/ فرضيات الدراسة:**

كإجابة على الأسئلة الدراسة المطروحة نقدم الفرضيات التالية:

**الفرضيات:**

- ◀ هل يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى المؤسسة الوطنية للأملح - وحدة ملاحات مروان - المغرب.

## المقدمة

- ◀ هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي لدى مؤسسة الوطنية للأملح.
- ◀ هل يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والأداء الوظيفي لدى مؤسسة الوطنية للأملح.
- ◀ هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية بين التوقعات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى مؤسسة الوطنية للأملح.
- ◀ هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية بين المعتقدات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى مؤسسة الوطنية للأملح.

### ثالثا/ الأهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناقشه الذي يتناول الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، حيث عدم التمكين من اختيار القيم أو السلوكيات ملائمة أصبحت تشكل عائقا كبيرا في سبل تحقيق الأهداف لذلك أصبحت الثقافة التنظيمية أمر لا يغنى في المؤسسات بأنها ترشد سلوك العاملين وتحشد طاقتهم وقدراتهم كما تتمثل أهمية الدراسة في تقديم التوصيات التي من شأنها الإسهال في رفع مستوى الأداء.

### رابعا/ أهداف الدراسة:

- ◀ معرفة مستويات ومكونات الثقافة التنظيمية في مؤسسة الوطنية للأملح.
- ◀ محاولة معرفة مستويات الأداء الوظيفي.
- ◀ قياس أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في مؤسسة الوطنية للأملح.
- ◀ تأصيل النظري المفاهيمي للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في مؤسسة الوطنية للأملح.

## المقدمة

### خامسا/ منهج الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة اعتمدنا في موضوعنا هذا على منهج الوصفي تم التطرق للجانب النظري دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

أما الجانب التطبيقي تم الاعتماد على منهج دراسة حالة واستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وقد تم الاستعانة ببرامج التحليل الإحصائي Spss لتحليل المعلومات واختبار فرضيات الدراسة، بهدف الخروج بنتائج عامة للدراسة التطبيقية لتدعيم الدراسة النظرية.

### سادسا/ حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الزمان والمكان فيما يلي:

◀ الحدود الزمانية: تحددت الدراسة الميدانية من 27 أبريل 04 ماي.

◀ الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية في المؤسسة الاقتصادية بولاية المغير.

### سابعا/ هيكل الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة ومعرفة مدى صحة فرضيات الدراسة قمنا بتقسيم الموضوع إلى فصلين كما يلي:

**الفصل الأول:** يتضمن الإطار النظري للثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، الذي قمنا بتقسيمه إلى مبحثين (02) ففي المبحث الأول تحدثنا على ماهية الثقافة التنظيمية، وفي المبحث الثاني تعرضنا إلى ماهية الأداء الوظيفي وإبراز علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي.

**الفصل الثاني:** فتضمن الدراسة التطبيقية المتمثلة في دراسة حالة للمؤسسة أملاح -ملاحات مروان- المغير، وكان العرض من الدراسة النظرية على أرضية الواقع.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة  
التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

### تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية ركيزة أساس في المؤسسة كما أن هذه الثقافة لديها آثار كثيرة جدا من بينها الأداء الوظيفي ومنه ستأتي هذه الدراسة.

في فصلنا الأول إلى التركيز على الجانب النظري إلى الإطار المفاهيمي على جمع معلومات عن الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي وعلاقة بينهما ومنه تم تقسيم هذا الفصل إلى 03 مباحث:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية، تم تقسيمه إلى ثلاثة (03) مطالب تتضمن هذه المطالب مفهوم وأهمية ومكونات الثقافة التنظيمية وكذا مصادرها وخصائصها وأنواعها، وأيضا تطرق إلى أبعاد ومحددات ومستويات الثقافة التنظيمية.

أما المبحث الثاني: يتضمن ماهية الأداء الوظيفي، الذي تم تقسيمه إلى أربعة (04) مطالب نتناول فيها مفهوم وأهمية ومكونات الأداء الوظيفي، وكذا محددات و نظريات وطرق تحسين الأداء الوظيفي.

وأما المبحث الثالث: يتضمن الدراسات السابقة، الذي قسمناه إلى ثلاثة مطالب (03)، وتتضمن المطالب الدراسات باللغة العربية والدراسات باللغة الأجنبية واختلاف وتشابه بين الدراسة الحالية.

### المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

تعتبر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة العنصر الأساسي في المنظمات الحديثة فهي تعبر عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك، حيث تتمثل في مجموعة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تضبط سلوك العاملين للوصول إلى أهداف التنظيم.

ومنه نتناول هذا المبحث ثلاثة مطالب يتمحور المطلب الأول حول مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية، والمطلب الثاني حول خصائص وأنواع ومصادر الثقافة التنظيمية، المطلب الثالث أبعاد ومحددات ومستويات الثقافة التنظيمية.

#### المطلب الأول: مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية ومكوناتها.

سننتقل في المطلب الأول إلى تعريف الثقافة التنظيمية وأهميتها.

#### أولا/ مفهوم الثقافة التنظيمية:

**1- الثقافة التنظيمية:**<sup>1</sup> هي مزيج يشمل المعتقدات والإيديولوجيات واللغة والطقوس، والقيم والأعراف والتقاليد التي تقود كل السلوكيات الداخلية للمنظمة سواء فردية أو جماعية أو تعاونية.

**2- ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية:**<sup>2</sup> بأنها هي مجموعة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم إنجاز المهام بها، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الإيمان بها والالتفاف حولها أعضاء التنظيم.

**3- وقد تعرف أيضا بأنها:**<sup>3</sup> إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير والسلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، وتتأصل أي ثقافة على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة.

**4- وقد عرفت الثقافة التنظيمية بأنها:**<sup>4</sup> البيئة اجتماعية تحرك التوقعات الرسمية وغير رسمية للأفراد، وتختار أنواع الأفراد الذين سيلاءمون المنظمة لها أنها تشكل حرياتهم في القيام

<sup>1</sup> ريباب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية (مراجعة نظرية تطبيقية)، المجلة الدولية لسياسات العامة في مصر، مجلد (1)، العدد 01، جانفي 2022، ص 56.

<sup>2</sup> عيشاوي وهيبية، عيشاوي هجيرة، الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد السابع، الجزائر، ص 98.

<sup>3</sup> ريباب محروس عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 56.

<sup>4</sup> ريباب محروس عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 57.

## الفصل الأول: الإطار النظري لثقافة التنظيم وعلاقتها بالأداء الوظيفي

بأعمال دون الحصول على موافقة مسبقة بالإضافة إلى أنها تؤثر في كيفية تفاعلهم مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها.

**5- وعرفت الثقافة التنظيمية بأنها:**<sup>1</sup> مجموعة الرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة بالتنظيم، بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.

من خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص مفهوم الثقافة التنظيمية هي : مجموعة من السلوكيات والمعتقدات والتوقعات المشتركة للعاملين والسائدة في بيئة عمل منظمة ما، ومجموعة من قيم والقواعد التي تنظم الأفراد كما أنها تؤثر في كيفية تفاعلهم مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها، مع تحقيق الاستراتيجية وتحسين كفاءة الأداء.

### ثانيا/ أهمية الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات وتمكن أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:<sup>2</sup>

**1- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة، أو العمل بعكسها يتواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن الثقافة دورا كبيرا 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 محيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.**

**3- تساعد عن التنبؤ بسلوك الأفراد، والجماعات فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفق لثقافة أي بدون معرفة الثقافة التي تنتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.**

<sup>1</sup> عجاجي خديجة، الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مجلد دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد (1)، العدد 01، البلية 2013، ص 125.

<sup>2</sup> دريدي فاطمة، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2017، 2018، ص، ص 124-123.

## الفصل الأول: الإطار النظري لثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

- 4- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة ومصدر فخر، واعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد فيها معنية، الابتكار والتميز، الزيادة والتغلب على المنافسين.
  - 5- تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصراً فعالاً ومؤيداً ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وهذا عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية مقبولة من طرف غالبية العاملين، ويرضون بقيمتها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
  - 6- الثقافة التنظيمية القوية تستعمل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.<sup>1</sup>
  - 7- تعتبر الثقافة التنظيمية إذا كانت تؤكد على سلوكيات أخلاقه كالثقافي في العمل وخدمة الآخرين ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة للالتزام الحرفي بالرسميات.
  - 8- تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً هاماً في استقطاب العاملين الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق و تستهوي المبدعين وتكافئ التطوير، والتميز ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
  - 9- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطوعة إلى الأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه، وعلى العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.
- وتظهر أهمية الثقافة التنظيمية لها تجمع عليه معظم الكتاب في أننا نجد أن الثقافة تخلق ضغوطاً على الأفراد العاملين بالمنظمة للمهني قدماً للتفكير بطريقة تتسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة فالثقافة توحد شهور والإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المنظمة وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وأخير تعمل كإطار مرجعي لاستخدامه لإعطاء معني لنشاطات المنظمة.

<sup>1</sup> فاطمة دريدي، مرجع سبق ذكره، ص 124.

## الفصل الأول: الإطار النظري لثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

### ثالثاً/ مكونات الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر يجمع عليها عدد من الباحثين وهي على النحو التالي:<sup>1</sup>

**1- القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء منظمة الاجتماعية الواحدة حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب بها 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 المستفيد، الاهتمام بالأداء والاحترام للآخرين، الالتزام بالقوانين وهذا.

**2- المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطبيعة إنجاز الأعمال، والمهام والوظيفة وما هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية ضخ القرارات، كيفية إدارة العمل المتخصصة لذاتها، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

**3- الأعراف التنظيمية:** هي معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة، وغالبا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة واجبة الإلتباع.

**4- التوقعات التنظيمية:** وهي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يتوقعها الفرد من المنظمة، وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص ص 244-245.

## الفصل الأول: الإطار النظري لثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

### المطلب الثاني: خصائص وأنواع ومصادر الثقافة التنظيمية.

سنتطرق في المطلب الثاني إلى خصائص وأنواع ومصادر الثقافة التنظيمية

#### أولاً/ خصائص الثقافة التنظيمية:

تقوم الثقافة التنظيمية بدور هام في منظمات الأعمال، حيث تزود المنظمة العاملين فيها بالإحساس بالهوية وللثقافة التنظيمية مجموعة من خصائص تتميز بها مهما اختلفت فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- الثقافة التنظيمية نظام مركب:** حيث تتكون من عدة مكونات فردية تتفاعل مع بعضها في تشكيل ثقافة.

**2- الثقافة التنظيمية نظام متكامل:** فهي بكونها تتجه باستمرار إلى خلف الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم أي تغيير يطرأ على أحد عناصرها لا ينعكس أقره على باقي مكونات النمط الثقافي.

**3- الثقافة التنظيمية نظام تراكمي وتعلمي:** حيث يعمل كل جيل من الأجيال المنظمة على تسلسلها للأجيال الأخرى، ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة والتفاعل مع الآخرين.

**4- الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف:** فهي تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطلب المديرين والعاملين البيولوجية والنفسية.

**5- الثقافة التنظيمية نظام يكتسب ومتغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة التنظيمية لا يعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية بل هي في تغير.

كما أن للثقافة التنظيمية خاصيتان أساسيتان:

**أ) العمق الثقافي:** ويشير إلى قوة الثقافة من حيث مدى قبول واقتناع أعضاء وحدة تنظيمية معينة بمجموعة من المعايير والقيم والمكونات الثقافية الأخرى التي تنشأ داخل تلك الوحدة، ويميل العاملين في المنظمات التي تتمتع بدرجة عالية من قوة الثقافة بإظهار سلوك التنظيمي ثابت يعكس تلك القيم.

<sup>1</sup> عيشوش عواطف، الثقافة التنظيمية كمدخل إقطار المعرفة الكاملة لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية وادي، مجلة بحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد (7)، العدد 02، سنة 2022.

## الفصل الأول: الإطار النظري لثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

ب) التكامل الثقافي: فيعكس مدى قبول واقتناع العاملين في إدارات المنظمة المختلفة بقيم الثقافة التنظيمية برغم الاختلافات التنظيمية بين تلك الوحدات، وتتميز المنظمة التي تتمتع بدرجة عالية من تكامل الثقافي بدرجة عالية من السيطرة على العاملين من خلال الهيكل التنظيمي وعلاقات القوى.

ويمكن الاستدلال على نوعية خصائص الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة عن طريق ثلاثة جوانب رئيسية هي:<sup>1</sup>

### ❖ فلسفة العمل الجماعي:

- سيادة روح فريق.
- القارئ في التخطيط واتخاذ القرار.
- سيادة روح المودة والنظام.
- الشعور بالانتماء والثقافي في العمل.
- الشعور بالمساواة بين العاملين.

### ❖ القدرة على التكيف:

- المرونة الإدارة.
- الاعتماد بحتمية التغيير.
- استعداد العاملين الأحداث التعبير.
- الاعتقاد بأهمية الصراعات وتقبل الاختلافات في وجهات النظر.
- الاتصالات المفتوحة والأعلام الداخلي الفعال.

### ❖ القدرة على الابتكار:

- مدى تشجيع التفكير الإبداعي.
- حرية التعبير واحترام الرأي الآخر.
- الاستعداد لتحمل المخاطر.

<sup>1</sup> فنون سميحة، أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي، الطبعة الأولى، سوق أهراس، 2019.

## الفصل الأول: الإطار النظري لثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

- الاعتقاد بأن الابتكار أساس نجاح المؤسسة.

### ثانيا/ أنواع الثقافة التنظيمية:

تعددت وتتنوع أنواع الثقافة التنظيمية إلى ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- الثقافة الرسمية:** هي القيم والقوانين والإجراءات المعيارية للعمل والتي يضعهما المدراء ويحرصون على أن تكون منظمة ومنسقة وواضحة لجميع العاملين لكي يعملون على تطبيقها.
- 2- الثقافة الغير رسمية:** تتمثل في الولاء والالتزام الشخصي والعمل والتربية الشاملة والإدارة الذاتية والتأثير الاجتماعي في بيئة العمل.
- 3- الثقافة البيروقراطية:** هي ثقافة تحدد فيها السلطات والمؤسسات حيث يكون العمل منظما ومنسقا ويكون تسلسل السلطة فيها بشكل هرمي وتقوم على أساس التحكم والالتزام.
- 4- الثقافة الإبداعية:** تتميز هذه الثقافة بتوفير بيئة تنظيمية مساعدة للعمل حيث يتصف أفرادها بالمغامرة والمخاطر في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- 5- الثقافة المساعدة:** تتميز بالعمل الجماعي إذ يسود بيئة العمل التنظيمية الثقة والمساواة والتعاون والتركيز على الجانب الإنساني.
- 6- ثقافة العمليات:** تركز على طريقة إنجاز العمل وليس على النتائج المتحققة أي لا تركز على التغذية العكسية وإنما على العمليات المنجزة وعليه يسود في هذا الثقافة الحيطة والحذر بين الأفراد العاملين الذين يعملون على حماية أنفسهم من خلال الاهتمام بالتنظيم وبأدق تفاصيل العمل، وإن العمل في هذه الثقافة رد فعل طبيعي لغياب التغذية العكسية، وإن الأفراد المتميزين هم الأفراد الملتزمون بالقواعد واللوائح، وغالبا ما تكون في المنظمات الحكومية وبعض البنوك وشركات التأمين، إذا يعملون على تغطية الأخطاء وتأمين النفس وحماية ويميل الأفراد العاملون فيها للقاءات غير رسمية والتحدث في أمور العمل وخاصة الأخطاء وكيفية تغطيتها.
- 7- الثقافة المهنية:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، إذا تحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.

<sup>1</sup> خالدية مصطفى عطا عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية)، المجلة العربية للإدارة، مج 39، العدد 01، مارس 2019، ص 70.

## الفصل الأول: الإطار النظري لثقافة التنظيم وعلاقتها بالأداء الوظيفي

- 8- **الثقافة الدور:** تهتم هذه الثقافة على تحقيق التخصص الوظيفي والأدوار وتركز على قواعد والأنظمة، لكونها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية.
- 9- **الثقافة الضعيفة:**<sup>1</sup> هي ثقافة لا يتم اغتنامها بقوة ولا تحظى بالقول والثقة بين الأفراد العاملين، وتفتقر إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات والتوافق والتوحد مع أهدافها وقيمتها.
- 10- **الثقافة القوية:** تمثل رابطة مثينة تربط عناصر البيئة التنظيمية بعضها ببعض، وتساعد على توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء ومطالب الأطراف عدم التأكد بفاعلية بشكل يمكنها من تحقيق أهدافها.
- 11- **ثقافة الاتساق والتجانس:**<sup>2</sup> يركز هذا النوع على ما إذا كان للمنظمة ثقافة قوية ومتماسكة، كما تعكس هذه الثقافة درجة الاندماج السائد بين العاملين في المنظمة بالرغم من وجود وجهات نظر مختلفة، وتتضمن هذه الثقافة كل من عناصر التنسيق والتكامل، والاتفاق، ووضوح القيم الجوهرية.
- 12- **ثقافة القدرة على التكيف:** تتمثل في قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والتكيف مع الإشارات الواردة من بيئة الخارجية بها في العملاء والسوق، وذلك بالاعتماد على المرونة وإحداث التغيير قصد تلبية احتياجات العميل، وهذا النوع الثقافة يتضمن عناصر التعلم التنظيمي والتركيز على العملاء، وخلق التغيير.

<sup>1</sup> حفص عميروش، تأثير الثقافة التنظيمية على تفعيل الإدارة الإلكترونية بالجماعات المحلية، جامعة الجزائر 3-، كلية العلوم سياسية وعلاقات الدولية، قسم تنظيم السياسي وإداري، سنة 2018/2019، ص 53.

<sup>2</sup> حفصي عميروش، المرجع سبق ذكره، ص 54.

## الفصل الأول: الإطار النظري لثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

### ثالثا/ مصادر الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية لها مصادر عديدة ومن بين تلك مصادر ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- العادات والتقاليد والأعراف:** حيث تعد هذه من أهم مصادر الثقافة التنظيمية في المجتمع الذي نعيش فيه، حيث تؤثر في شخصية الفرد وتحدد من سلوكه حسب الموقع الجغرافي والبيئة التي يعيش فيه الفرد وتوجد بها المنظمة.
- 2- الأساطير:** وهي عبارة عن قصص من وحي الخيال والتي تساعد في شرح وتفسير الأنشطة أو الأحداث أو الوقائع أو المواقف التي تتسم بالغموض.
- 3- الطقوس والرموز:** وهي تلك الأنشطة التي تمارسها أعضاء المنظمة كاحتفالية بالأعياد في المنظمات عند عودتهم إلى العمل، أو الاحتفالات التي تقام عند حضور مدير جديد أو توديع زملائهم في العمل نقلوا إلى موقع آخر أو أحيلا إلى التقاعد.
- 4- الطرائف و النكت والألعاب:** وهي عبارة عن أساليب رمزية تستخدم للتعبير عن المحبة والألفة والحد من الصراعات بين العاملين، وتصفية القلوب من سوء الظن أو عدم الثقة، فهي بمثابة وسائل تستخدم في الاحتفالات والاجتماعات إزالة العوائق أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتستخدم لتقوية الثقة والصداقة بين العاملين وفي مختلف المستويات الإدارية.
- 5- القصص والحكايات:** وهي عبارة عن عرض الوقائع والأحداث التاريخية في حياة المؤسسة والتي تنقل وتدعم القيم والعادات والتقاليد والأعراف الثقافية، وتستخدم أيضا كرسالة لمنظمة من حيث تقوم الجهاز الإداري وعدد الأفراد عند إنشائها.
- 6- الأبطال:** وهي تلك الشخصيات التي تركت بصمات واضحة في حياة المنظمة ونجحت في غرس القيم والأعراف التي ساهمت في تطويرها وشهرتها.
- 7- اللغة:** وهي مجموعة من الرموز الإعلامية التي تعكس ثقافة المنظمة.
- 8- التغيير:** تتأثر الثقافة بالتغيرات البيئية، ولكن عملية التغيير هذه تواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد قد تعود على سلوك معين.

<sup>1</sup> عبد الحكيم داهم حلف، أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، قسم الإدارة العامة، جامعة آل البيت، سنة 2015، ص 15.

## الفصل الأول: الإطار النظري لثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

- 9- الاستمرارية:<sup>1</sup> إنه يساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع وإيراحتها للنفس، وإرضائها للضمير، وإشعارها الفرد بأنه مقبول في جهاته.
- 10- التكامل: إن التكامل الثقافي يستغرق زمنا طويلا ويظهر بشكل واضح في المجتمعات البسيطة والمنزلة.
- 11- الانتقالية: أن القائد ينتقي من العناصر الثقافة ما يزيد عن قدرته على التكيف والتوافق مع الظروف المتغيرة والتي تواجه المنظمة التي يعمل فيها.
- 12- التراكمية: أن استمرار الثقافة يترتب عليها تراكم السمات الثقافية المكونة لها ، أي الطبيعة التراكمية للثقافة تكون أكثر وضوحا في الأشياء المادية ومنها في الأشياء المعنوية.
- 13- القابلية الانتشار: أن الانتقال للعناصر الثقافية يكون بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى ، ومن ثقافة إلى أخرى، ويتم ذلك عن طريق الاحتكاك.

### المطلب الثالث: الأبعاد ومحددات ومستويات الثقافة التنظيمية.

#### أولا/ أبعاد الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية مجموعة من الأبعاد المتفق عليها والمتمثلة فيما يلي:<sup>2</sup>

- 1- التوجيه: ويقصد به درجة اعتماد المنظمة على وضع أهداف واضحة وتوقعات أداءية ممكنة.
- 2- دعم الإدارة: أي ما هي الدعائم التي تقدمها المنظمة لبيئة العمل مثل توفير الاتصالات الواضحة المساعدة والمؤازرة للعاملين، مدى اهتمام المنظمة بتوفير احتياجات عاملها، ومدى استماع الإدارة لانشغالاتهم.
- 3- الهوية: وتعني مدى إحساس العاملين بالانتماء إلى منظماتهم من الوحدات التي يعملون فيها.

<sup>1</sup> عبد الحكيم داهم حلف، المرجع سبق ذكره، ص 16.

<sup>2</sup> عبدي أمال، علاقة الثقافة التنظيمية بالتمكين الإداري في البنوك الجزائرية، مجلة العلوم بجامعة أن بواقي، المجلد (8)، العدد

03، أو بواقي، ص 04.

## الفصل الأول: الإطار النظري لثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

- 4- المبادرة الفردية: وتعني مدى يمكن للفرد أن يتمتع بالاستقلالية في عمله وما هي درجة حريته ومسؤوليته.
- 5- تحمل المخاطرة:<sup>1</sup> ويعني إلى أي مدى تشجع المنظمة العاملين على المبادرة ويسعون إلى المخاطرة.
- 6- التكامل: ويعني إلى أي مدى تشجيع المنظمة العمل الجماعي المنسق على العمل الانفرادي.
- 7- الرقابة: ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشرة لمراقبة وضبط سلوك العاملين.
- 8- نظم العوائد: إلى أي مدى يتم تطبيق معايير خاصة بأداء العاملين وتوزيع العوائد من الزيادات والعلاوات والترقيات.
- 9- إظهار النزاع: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة.
- 10- أنماط الاتصال: إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي الرسمي.

وقد تطرق بعض كتاب إلى 04 أبعاد؛ وتتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- 01- القيم التنظيمية: تضم القيم التنظيمية في المؤسسة مجموعة القواعد الأخلاقية لا سيما القيام بالواجبات واحترام حقوق الآخرين، وصيانة الأمانة، ومظاهرها قيم الاحترام وأوامر الأخوة بعيدا عن الممارسات غير المسؤولة والفساد، وفي إطار إقامة علاقات مبنية على لثقة والولاء للمؤسسة والشعور بالانتماء.
- 02- التمكين: هو أسلوب إداري مرن يمكن من خلاله الفرد على صنع القرار أو اتخاذه، ونأخذ برأي السلطة السلمية، كما يعد تحريرا جزئيا أو كليا حسب الحالة لسلوك الأفراد من السلطة الوصية،

<sup>1</sup> عبيدي أمال، المرجع سبق ذكره، ص05.

<sup>2</sup> هوان الحبيب، مدى تجسيد الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، مجلد 05، العدد 01، غليزان، سنة

2023، ص ص 65-66.

## الفصل الأول: الإطار النظري لثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

يمنح الصلاحيات والتفويض في العمليات السريعة وتلك التي لا تتطلب تدخلا من الإدارة من أجل تحسين الأداء الوظيفي وفتح المجال أمام مبادرات الموظفين بكل أريحية أثناء تأديتهم لمهامهم.

**03- التماسك:** يقصد بالتماسك المنظمي تكوين وحدة لأفراد المؤسسة وقوة ترابط اجتماعي بينهم، مشكلا نسيجاً اجتماعياً بين هياكل المؤسسة وموظفيها، وهذا ما يذكرنا بعملية التصاق وحدات قوة الثقافة التنظيمية من خلال هذا التماسك الاجتماعي وارتباطهم بمسؤوليات اتجاه المؤسسة وإدارتها، محققة بذلك أهدافها ورسالتها بمعالم وأهداف واضحة.

**04- العمل الجماعي:** ويقصد به روح التعاون بين فريق العمل ومشاركة الأفراد في صناعة القرار، والمهني قدما لتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة، بعيدا عن الشقاق في مناخ أخلاقي مبني على التبادل الخبرات والتوجيهات والنصائح، والتصرف في بحنكة في حل مشكلات العمل والابتعاد عن النزاعات الجماعية.

### ثانيا/ محددات الثقافة التنظيمية:

تمثل محددات الثقافة التنظيمية فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- التاريخ والملكية:** بحيث تعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادة التي تبادلت إدارتها جزء من ثقافتها، كما يعكس جانبا آخر من الثقافة السائدة في المؤسسة.

**2- الحجم:** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافات بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصال ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف التي تتأثر باعتبارات الحجم.

**3- التكنولوجيا:** من خلال تركيز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيات الحديثة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغتها لثقافة التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدماتية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

**4- الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تفضيل العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المؤسسة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة تنظيمية لا يؤمن بوجودها العامل والعكس صحيح.

<sup>1</sup> بن الطاهر محمد لمين، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تبني متطلبات الإدارة البيئية (دراسة ميدانية)، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، تخصص علوم تسيير، جامعة الجزائر -03-، سنة 2021/2020، ص، 69-71.

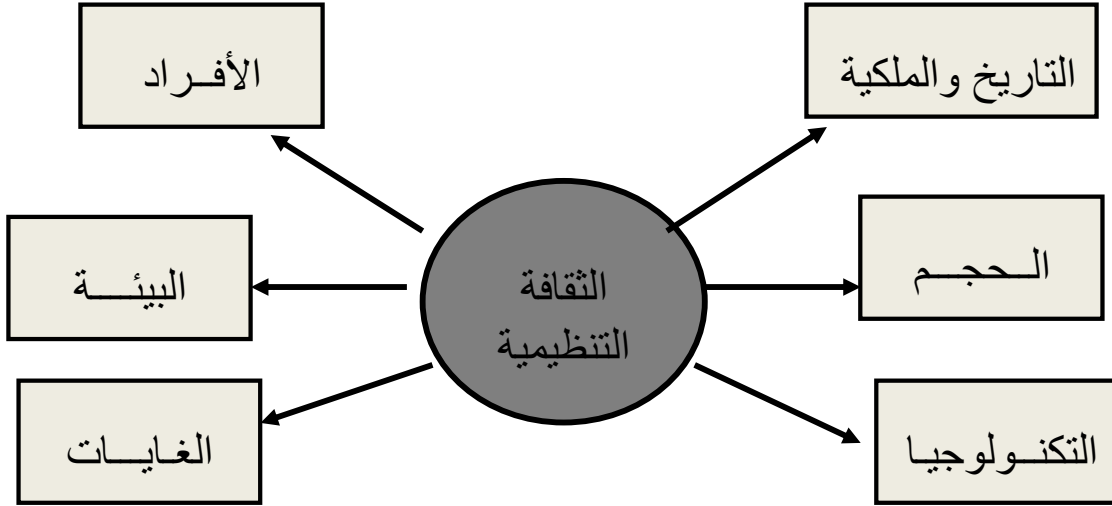
## الفصل الأول: الإطار النظري لثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

5- **البيئة:** إن إدخال المؤسسة العوامل الثقافية والاجتماعية من شأنها التأثير بدرجة كبيرة في كفاءة وفعالية المؤسسة وبالتالي نجد أن الطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع مختلف عناصر البيئة (الداخلية وخارجية) من عملاء ومنافسين، سوف تؤثر في كيفية التي تنظم من خلالها المؤسسة مواردها وأنشطتها وكذلك الثقافة التنظيمية التي تتبناها.

6- **الغايات والأهداف:** تأثر الثقافة التنظيمية بتوعية الغايات والأهداف التي تسعى لها المؤسسة لتحقيق الزيادة في خدمة العملاء ككل وذلك من خلال تبني القيم الخاصة بعلاقات العمل في ثقافتها التنظيمية والعمل بها.

استهدف التحليل والتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجوده محددات للثقافة التنظيمية والشكل التالي يوضح أهم محددات الثقافة التنظيمية؛ وتتمثل هذه المحددات فيما يلي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (01): يمثل محددات الثقافة التنظيمية.



المصدر: بن الطاهر محمد لمين، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تبني متطلبات الإدارة البيئية (دراسة ميدانية)، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، تخصص علوم تسيير، جامعة الجزائر -03-، سنة 2021/2020، ص، ص، 69-71.

<sup>1</sup> بن الطاهر محمد لمين، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تبني متطلبات الإدارة البيئية (دراسة ميدانية)، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، تخصص علوم تسيير، جامعة الجزائر -03-، سنة 2021/2020، ص، ص، 69-71.

### ثالثاً/ مستويات الثقافة التنظيمية:

يمكن تمييز ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية، هي:<sup>1</sup>

- 1- الجوانب المادية في التنظيم وتشمل طريقة تنظيم المكاتب والتقنية ووسائل العمل، إضافة إلى الأنماط السلوكية للتنظيم بما في ذلك الأساليب القيادية المتبعة وأسلوب التعامل مع المهام والتنظيمات والتفاعلات غير الرسمية وديناميكية الجماعات...إلخ.
- 2- تشمل القيم وفلسفة التنظيم وبيولوجية الأفراد والمعايير الأخلاقية فيما يتعلق بالعمل ومستوى الأداء والاتجاهات.
- 3- تشمل المبادئ الأساسية لأفراد التنظيم التي تحكم العمليات التنظيمية وسلوكيات الأفراد كما تشير هذه المبادئ إلى الافتراضات التي تحدد كيفية فهم أفراد التنظيم لما يدور حولهم.

<sup>1</sup> قدورة عثمان، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية علوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم نفس، جامعة منصورى بقسنطينة، 2009/2008، ص 98.

### المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي.

إن الأداء الوظيفي له اهتمام كبير عند الباحثين والمفكرين في عدة مجالات وتخصصات علمية، ومن هذا المنطلق المحور الذي يؤذيه في الوفاء لتحقيق الأهداف المنظمة وضع تمييزها التنظيمي خاصة إذا اتسم هذا الأداء بالفعالية المطلوبة وعليه يخصص هذا لمعرفة مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته، وتناول في المطلب الثاني أنواع وأهداف وعناصر الأداء الوظيفي، وأيضاً في المطلب الثالث يتضمن نظريات ومحددات وطرق تحسين الأداء الوظيفي، وفي المطلب الرابع الذي تطرقنا إليه المتضمن علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأداء الوظيفي.

إن النجاح المنظمات الحديثة مرتبط بأداء العاملين فيها، فالموارد البشري عنصر مهم لذلك اهتم معظم الباحثين بموضوع الأداء الوظيفي أهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد والمنظمات على حد سواء، فالمنظمات تسعى دائماً إلى بقاء المؤسسات استمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة وذلك من خلال جلب العاملين والاهتمام بهم وتحسين مستواهم وتدريبهم وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها وتحقيق غايتها وهذا ما سنتطرق إليه.

### أولاً/ مفهوم الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي<sup>1</sup> هو العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأديته العمل بنجاح.

كما يمكن تعريف الأداء الوظيفي:<sup>2</sup> هو الواجبات والمسؤوليات وظيفية التي يقوم بها العاملون في منظمة لتحقيق أهداف محددة وفق للأساليب إجراءات عمل معروفة وفي إطار أخلاقيات استقرار سياسات المنظمة عليها ويحدد أداء هؤلاء العاملين مستوى الكفاءة العامة للمنظمة لها ومن ثم فإن

<sup>1</sup> الغربي البشير، إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات المعاصرة، دار الحامد النشر والتوزيع، الأردن (عمان)، الطبعة الأولى، 1445/2024، ص 14.

<sup>2</sup> مؤمن عبد العزيز، محمد بشير محمد، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم وأمان للنشر والتوزيع، 2015.

## الفصل الأول: الإطار النظري لثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

أداء العاملين وتقييمه يعتبرها الموضوعات التي توليها الإدارة قدرا كبيرا من الاهتمام في كافة المنظمات.

**الأداء الوظيفي:**<sup>1</sup> هو نشاط يتم إنجازه من قبل الأفراد لتحقيق الأهداف المخصصة بنجاح من خلال الاستخدام الأمثل لاستثمار الموارد التي يسعى النظام لتحقيقها داخل المنظمة ويرتبط الأداء الوظيفي بمجموعة من الأبعاد والمهام والمعايير التي تتمثل مؤشرات لقيام الأداء من كمية الجهد المبذول نوعية الجهد، نمط الأداء.

### ثانيا/ أهمية الأداء الوظيفي:

تتبلور أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:<sup>2</sup>

- ❖ الترقية والنقل: اعتبار مقياس بقدرة فرد على الأداء عمله في حاضره وكذلك على أداء الموظفين في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- ❖ تقييم المشرفين والمدربين: حيث يساعد في تحديد فعالية المشرفين والمدربين لتنمية وتطوير الموظفين في المؤسسة اللذين يعملون تحت إشرافهم و توجيهاتهم.
- ❖ إجراءات وتعديلات في الرواتب والأجور: وهذا ما يؤدي بالفرد إلى الاهتمام بأدائه بعمله ومحاولة تحسينه.
- ❖ مقياس أو معيار.
- ❖ تحديد الاحتياجات التدريبية: أي كشف عن حاجات التدريبية وتحديد أنواع برامج تدريبية اللازمة.
- ❖ اختيار الأفراد العاليتين للترقية.
- ❖ تفادي المحسوبية.
- ❖ تنمية المناقشة بين الأفراد.
- ❖ تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.
- ❖ تسهيل تخطيط القوي العاملة.

<sup>1</sup> أحمد جاسم، أثر ضغط العمل في الأداء الوظيفي المعالق الأهلية العراقية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، 10-01-2021.

<sup>2</sup>هدلة ألياس، و حساب محمد لمين، عمليات إدارة المعرفة وأثرها على الأداء الوظيفي بمديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر لولاية المسيلة، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 07، العدد 01، سنة 2022.

## الفصل الأول: الإطار النظري لثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

- ❖ ينبؤ الأداء الوظيفي مكانة خاصة في أي منظمة أنه النهائي للأنشطة جميعا.
- ❖ يتكون الأداء الوظيفي للعاملين فيه أداء التميز.

### المطلب الثاني: أنواع وأهداف وعناصر الأداء الوظيفي.

بعد تعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى أهميته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع وأهداف الأداء الوظيفي:

#### أولا/ أنواع الأداء الوظيفي:

وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1- حسب معيار المصدر: ينقسم هذا المعيار إلى الأداء الخارجي والأداء الداخلي والأداء التقني والأداء المالي:

- ❖ **الأداء الداخلي:** وبه الأداء البشري وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارها موارد استراتيجية قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية الثقافية من خلال تسبيب مهارتهم.
- ❖ **الأداء التقني:** ويتمثل في درة المنظمة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- ❖ **الأداء المالي:** ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.
- ❖ **الأداء الخارجي:** هو أداء النتائج عن التغيرات التي تحدث في المحيط، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجديدة التي تحصل عليها المنظمة ارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

2- حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما؛ الأداء الكلي والجزئي:<sup>2</sup>

- ❖ **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو المنظمة الفرعية للمنظمة لتحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من

<sup>1</sup> بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، جامعة منتوري محمود، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة، 2009، ص-ص 76-77.

<sup>2</sup> بوعطيط جلال الدين، المرجع سبق ذكره، ص 77.

## الفصل الأول: الإطار النظري لثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

دون مساهمة باقي العناصر في هذه النوع من الأداء يمكن الحديث في مدى وكيفيات بلوغ المنظمة أهدافها شاملة كالأستمرارية الربح والنمو كما أن الأداء للمنظمة في الحقيقة هو نتيجة التفاعل أنظمتها فرعية.

❖ **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل على أداء الأنظمة الفرعية وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المنظمة.

**3- حسب المعيار الوظيفي:**<sup>1</sup> وينقسم هذا المعيار إلى أربعة (04) ، الأداء الوظيفة المالية والأداء وظيفة الأفراد، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة التسويق:

❖ **الأداء الوظيفة المالية:** ويتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق المردودية التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد من الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المنظمة.

❖ **أداء وظيفة الأفراد:** يعتبر الموارد البشري أهم عنصر من عناصر المنظمة حيث يعتبر المحرك للموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة ومنه نرى بأن أداء الموارد البشري هو تحقيق استمرارية وبقاء المنظمة لذلك يجب أن يكون هذا الأخير مبني على أفراد ذوي كفاءات ومهارات عالية لأن يكون هذا الأخير.

❖ **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق عندما تتحقق المنظمة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنظمات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة.

❖ **أداء وظيفة التسويق:** يتحقق من خلال مؤشرات حجم المبيعات الحصة السوقية، رضا العملاء الشهرة.

**4- حسب معيار الطبيعة:** يمكن تقسيم الأداء في هذا العيار إلى ثلاثة (03) معايير، الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء التكنولوجي:

❖ **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الإنسانية التي تسعى المنظمات الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفرائض الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل بتجاذبها المنظمة من وراء تعظيم نواتجها الإنتاج الربح القيمة المضافة، رقم الأعمال الحصة السوقية، والمردودية... وتحفيز استخدام مواردها.

<sup>1</sup>بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 78.

## الفصل الأول: الإطار النظري لثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

❖ **الأداء الاجتماعي:** تعد الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المنظمة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيود أو شروط فرضها عليها، أفراد المنظمة و أفراد المجتمع الخارجي ثابت وتحقق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة الاقتصادية منها فلا يتحقق الأداء الاقتصادي منها فلا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق هذه الأهداف.

❖ **الأداء التكنولوجي:** يتكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عند ما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهداف تكنولوجية إلى سيطرة على مجال تكنولوجي معين وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف استراتيجية نظراً للأهمية التكنولوجية.

### ثانياً/ أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

وتتمثل أهداف تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:<sup>1</sup>

- ❖ وضع نظام معلومات من أداء الموظفين والتغيرات التي تطرأ عليها.
- ❖ توفير معلومات حول اتجاهات الحديثة في تحسين وتطوير أداء الموظفين.
- ❖ تتيح فرصة لتبادل الآراء والمعلومات والخبرات بين المرؤوسين ورؤسائهم من أجل إجراء عملية تحسين مستمر لعمل المنظمات الحكومية.
- ❖ تسهيل عملية قيام الرؤساء المباشرين بتوجيه و إرشاد مرؤوسيه.
- ❖ التقييم المستمر للأداء الخاطيء قبل أن يتحول إلى سلوك دائم للموظفين.
- ❖ التركيز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء التقليدي بمجرد الثواب والعقاب فقط.
- ❖ تهيئة المناخ المناسب للتعاون بين الموظفين وقيادتهم في تحقيق الأهداف ومعايير الأداء.
- ❖ توفير مناخ مناسب لحل المشكلات.
- ❖ تسهيل عملية اختيار قيادتها الإدارية وتفويض مساعديهم بالمهام والمسؤوليات.

<sup>1</sup> فتحي محمد أحمد ياسين، أثر ممارسات إدارة الأداء الموظفين على جودة الحياة الوظيفية، مقدم لنيل درجة الماجستير، التقليدي في إدارة العامة، نوفمبر 2023

## الفصل الأول: الإطار النظري لثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

❖ إطلاع المرؤوسين على المجالات التي يتميزون فيها والمجالات التي بحاجة إلى التحسين.

❖ مساعدة الموظفين على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم وشعورهم بالرضا.

❖ العمل الجماعي من خلال فريق العمل والبعد عن العمل الفردي.

### ثالثا/ عناصر الأداء الوظيفي:

تتمثل عناصر الأداء الوظيفي فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- المعرفة بمتطلبات العمل:** ويشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في أخطاء وما يمتلكه الفرد من خيارات عن العمل.

**2- كمية العمل المنجزة:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

**3- المثابرة والثوق:** ويشمل الجدية الثقافي في العمل قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة أو مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد التوجيه من قبل المشرفين وتقديم نتائج عمله ومن خلال ما سبق نستنتج أن عناصر العمل تتصل بطبيعة العمل وأنشطته وبالعمل وقدراته وطبيعة البيئة أو لسياق التنظيمي للعمل وتتلخص فيما يلي:

❖ **كفاية العمل:** وتعني ما لدى العامل من المعلومات ومهارات واتجاهات وقيم وهي ممثلة الفعال الأساسية التي تنتج أداء فعالا لا يقوم به العامل.

❖ **متطلبات العمل:** تشمل المهام والمسؤوليات والأدوار التي يتطلبها القيام بالأداء والواجبات هذا العمل.

❖ **بيئة التنظيم:** وهي تتضمن العوامل الداخلية والخارجية وقصد بالعوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للتنظيم وهيكله.

<sup>1</sup> مرابط شوقي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط (دراسة ميدانية بمتوسطات)، ص ص

### المطلب الثالث: محددات ونظريات وطرق تحسين الأداء الوظيفي.

#### أولاً/ محددات الأداء الوظيفي:

تتوضح محددات الأداء الوظيفي فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- الدافعية:** إن الجهد المبذول من طرف العامل يعكس في الواقع درجة الحماس لأداء العمل، ولهذا فإن الدافع يعتبر الحاجة مقارنة الفرد بنتائجه مع معايير الأداء قصد تحسينه ولهذا فالدافعية تعد بمثابة قوى داخلية تحرك الفرد لكي تحرك سلوكه وتشكله باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة لإشباع حاجة معينة وهذا نتيجة الشعور بالنقص في تلك الحاجة.

**2- القدرات:** تعد القدرة كثاني محدد للأداء الوظيفي باعتباره يتفاعل مع الدافعية لتحديد الأداء والقدرة والذي يكون بها ومنه تشير القدرة إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها ومنه تشير القدرة إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها الأداء وظيفته ومهامه والشعور بأهميتها لأدائهم، لذلك تعني القدرة على أداء هدف معين سواء كان حركيا أو عقليا.

ويستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من الأعمال وتشمل أيضا السرعة والدقة في الأداء وليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات القدرية والقدرات المكتسبة وتعني قدرة الفرد على قيامه بأداء العمل دون حاجة إلى التدريب تعليم كالقدرة على الكتابة أو القدرة على الرسم.

**3- الإدراك:** يتمثل في إدراك الفرد لدوره الوظيفي وذلك في سلوكه الشخصي أثناء الأداء وتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة إن سلوك الأداء الذي يبذله الأفراد يتطبق منانطباعات معينة تتكون لدى العامل والأفراد في عملهم وعن عناصر البيئة التنظيمية، التي تحيط بها ولهذا يتحدد اتجاه الفرد في عمله وأنه لا بد من الضروري توجه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

<sup>1</sup> مرابط شوقي، المرجع سبق ذكره، ص 53-54.

## الفصل الأول: الإطار النظري لثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

إذا المحددات الثلاثة للأداء يمكن اعتبار الواقعية والقدرات والإدراك أنها إنتاج لعملية تفاعل أدائها على العامل.

الجهد هو الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد الأداء مهمته للوصول إلى أعلى المعدلات إعطائه.

### ثانيا/ نظريات المفسرة للأداء:

تتمثل نظريات الأداء الوظيفي فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- النظرية البيانية:** تقوم هذه النظرية على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي، حيث أن أنضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان وتستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم متشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلف روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء حيث تقوم النظرية على ثلاثة مبادئ؛ الثقة بين العاملين ببعضهم البعض وبين العاملين والإدارة، الحذف والمهارة في التعامل وينتج ذلك من خبرة وتجربة وطول ممارسة العامل، الألفة والمودة بما تعينه من العلاقات الاجتماعية المثبتة والعلاقات الحميمة والتعاون واهتمام ودعم الآخرين.

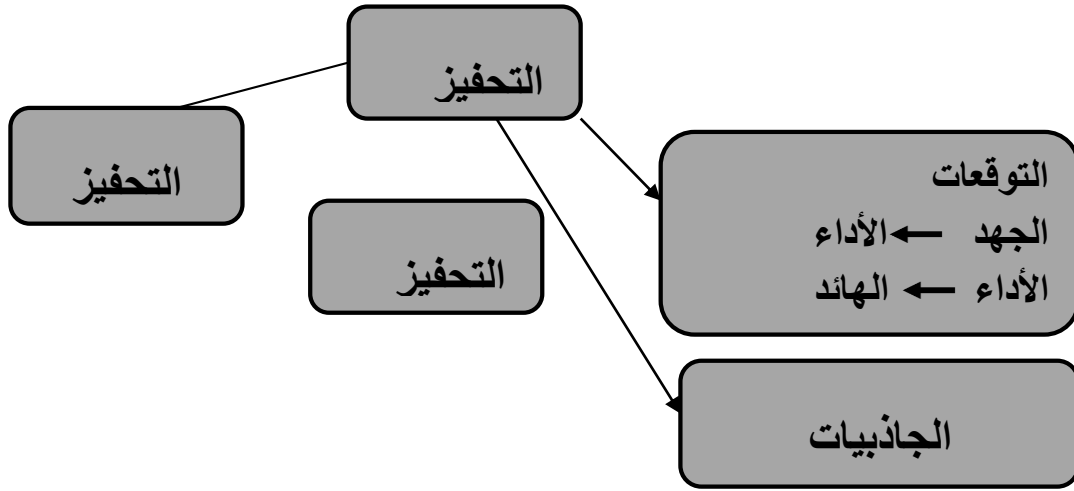
**2- نظرية العدالة:**<sup>2</sup> تشير نظرية العدالة في الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل لحوافز المنظمة وقيس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنفسه الأمثلة من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف وتوضح هذه النظرية في النسق القيادي والأداء الوظيفي حيث يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كراتب استحقاق كل منهم.

**3- نظرية التوقع:** تعد من النظريات الحديثة في الدوافع الفكرية الأساسية في هذه النظرية هي أن الأفراد يبذلون الجهد الإنجاز تلك الأعمال التي تؤدي إلى نتائج التي يرغبون فيها مدخلهم عقلائي إلى تحفيز ويثيرا شكل إلى العلاقات الأساسية على هذه النظرية.

يوضح الشكل التالي المفاهيم الأساسية في النظرية التوقع:

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشام وتفسير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة 01، دار الميسري لنشر وتوزيع، الأردن، 2000، ص 282.

<sup>2</sup> مرابط شوقي، المرجع سبق ذكره، ص 51-52.



الشكل رقم (02): يمثل نظرية التوقع

المصدر: شوقي مرابط، ضغوط المهنية لدى المرأة العاملة وانعكاسها على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية).

### ثالثاً/ طرق تحسين مستوى الأداء الوظيفي:

تتمثل طرق تحسين الأداء الوظيفي فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- تحسين الوظيفة:** تساهم الوظيفة إن كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداءه وتوفره منها ومن هنا فإن التغيير في مهام الوظيفة ينتج فرصاً كبيرة لتحسين الأداء، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دافعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب، وبذلك زيادة مستوى الدافعة لديه من خلال عمله على التدوير الوظيفي في الفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل والروتين الوظيفي.

**2- تحسين الموظف:** وهو أكثر العوامل أهمية إلا أن الموظف دائماً بحاجة بما في ذلك مشاكل الأداء التي تعاني منها:

<sup>1</sup> خالي ابراهيم، وجوادي اسماعيل، دور الاتصال الالكتروني في تحسين الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، دراسة ميدانية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع والاتصال، صص 57-58.

## الفصل الأول: الإطار النظري لثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

- ❖ التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي تعاني منها.
- ❖ التركيز بين ما يرغب الفرد بين ما يؤذيه فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز.
- ❖ الربط بين الأهداف الشخصية يجب أن يكون هدف تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسن المرغوب.

يتم وفق الخطوات التالية:

(أ) **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحدد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء للعاملين يمكن من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء.

(ب) **تطوير خطة عمل للوصول إلى الحل:** تتمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها تعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة إلى العاملين والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في الكشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

(ت) **الاتصالات المباشرة:** إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

### المطلب الرابع: علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي.

#### أولاً/ أثر الثقافة التنظيمية على أداء وسلوك العاملين:

#### 1- أثر الثقافة التنظيمية على أداء:<sup>1</sup>

هناك إجماع بين الباحثين على أن الثقافة القوية دور أساسي في الرفع المعنوية لهم ويسهل عمله الاتصال فيما بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز، ومن هذه الدراسات نجد دراسة، حول الأداء لتمكين شركة ووجدوا أن الشركات الأكثر نجاحاً هي الشركات التي لديها ثقافات قوية وتتمتع بما يلي:

- ❖ إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع.
  - ❖ الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.
  - ❖ تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمنظمة.
  - ❖ تكريم الأفراد المتميزين وتشجيعهم.
  - ❖ إرساء قواعد سلوك غير رسمية.
  - ❖ وجود معايير مرتفعة للأداء.
- وفي بحث آخر عن الامتيازات حدد كل من عشر معتقدات تعكس الثقافة السائدة في المنظمة التي تود الوصول إلى تحقيق أداء متميز و هذه المعتقدات هي:
- ❖ ضرورة خلق مناخ يسمح بأداء الفرد لعمله في ظروف جد مناسبة مما لديه ولاء لعمله ويجعله يستمتع به.
  - ❖ اعتقاد الأفراد بأن يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين.
  - ❖ الاعتقاد بقدرة الابتكار وتحمل المخاطرة دون تعريضهم للعقاب عند الفشل.
  - ❖ الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل ورد الاعتبار لهم.

<sup>1</sup> Steven Imcshane and maryammun /op . cit. p505 glinour.

## الفصل الأول: الإطار النظري لثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

- ❖ تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.
  - ❖ إعطاء أهمية بالغة لمسألة النمو وتحقيق الأرباح والتي تعتبر من الأهداف الرئيسية للمنظمة الأعمال.
- إضافة إلى ذلك هناك أوجه أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية والتي وردها فيما يلي:

- ❖ أن ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة الغراء الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة.
- ❖ تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية فيصرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوه.
- ❖ تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية وأن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع.

### 2/ أثر الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين<sup>1</sup>

هناك العديد من أوجه تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين بها وأهمها:

- ❖ **توجهات المنظمة والعاملين بها:** يقصد بها الطريقة التي يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر بها على عملية تحقيق الأهداف، حيث أنه إذا كانت الثقافة قوية ومتوافقة مع أهداف المنظمة فإنها تدفع بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها.
- ❖ **الانتشار:** يشير الانتشار إلى انتشار القيم الثقافية التنظيمية بين العاملين وتبينهم لها وجعلهم لها كأساس للتصرف داخل المنظمة مما يجعل منها أساسا للثقافة القوية وكذا فهمها بطريقة واحدة من قبل العاملين مما يمكنهم من الوصول إلى انفاق عام.
- ❖ **القوة:** تشير قوة الثقافة التنظيمية إلى مدى تأثيرها على العاملين، مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة في الأداء تحقيق الأهداف الموجودة.
- ❖ **المرونة:** تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة ويوجد عدد من الوسائل لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية ومنها:

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق سيرة منافسة، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، سنة 2005، ص - ص 84-85.

## الفصل الأول: الإطار النظري لثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

- ✓ تعين مسؤول يقوم بالاستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام ويكون على دراية كاملة بالمنظمة وبيئتها.
- ✓ استقطاب أفراد من الخارج لتتنقل وظائف الوقاية والتحكم والإدارة يكون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن المشكلات التنظيمية، يمكنهم أن يقوموا بالوظائف التي تحقق الاتصال مع البيئة الخارجية.
- ✓ التدريب المستمر للعاملين على الأعمال والمهارات والقدرات التي تدعم المرونة داخل المنظمة.

❖ **الالتزام والانضباط:** يمكن لثقافة المنظمة أن تؤثر في درجة الالتزام والانضباط لدى العاملين ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على استعداد لبذل جهد مغيرة وإظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق أهدافها أي أن من شأن الثقافة التنظيمية أن تهيئ ظروف تجعل الأفراد مستعدين للالتزام لتحقيق أهداف المنظمة ويمكن أن يكون الاستعداد من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ إرساء رسالة المنظمة وتدعيم القيم التنظيمية وتقويتها مما يجعلها مصدرا للمزايا التنافسية للمنظمة.
- ✓ توضيح قيم المنظمة لدى الأفراد.
- ✓ تدعيم الثقافة التنظيمية وتقويتها مما يجعلها مصدرا للمزايا التنافسية للمنظمة.
- ✓ أن تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي إلى مخرجات حياة تزيد من قيمة المالية للمنظمة.

بالإضافة إلى أن هناك مجموعة من القيم الثقافية التي يمكن اعتبارها سلوكيات محيده داخل المؤسسة تفترض عددا من المقومات الجماعية التي يمكن اجمالها فيما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ انسجام الجماعة الذي يجعلها أكثر ميلا للإبداع.
- ✓ تماثل الجماعة مقابل تنوعها أي تكونها من شخصيات مختلفة التي تنتج حلولاً أفضل نتيجة لتنوع قدراتهم الإبداعية.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 85-86.  
<sup>2</sup> بوشناق أحمد، بوسهمين أحمد، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخل الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، علوم التسيير، جامعة المسيلة، سنة 2003، ص 07.

## الفصل الأول: الإطار النظري لثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

- ✓ تماسك الجماعة أي شعورهم كأعضاء في الجماعة والذي يجعلهم أكثر استعدادا وحماسا لأداء الأعمال الموكلة لهم.
  - ✓ تركيب الجماعة والأثر التجميعي أي أن السلوك في أية جماعة هو مستقل عن الخصائص السلوكية الفردية نظرا لما قد تفرضه على الفرد من نمط سلوك.
  - ✓ جنس الجماعة؛ حيث أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس نتج حلولا أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس نتيجة للاختلاف في التصورات.
- ثانيا/ دور الثقافة التنظيمية في خفض منظمة و رفع مستوى الأداء:

### 1- دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء:

- تسهم الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء إذا توفرت العوامل الدافعة لذلك والتي من أهمها:<sup>1</sup>
- ❖ **الوضوح التنظيمي:** فهم أعضاء المنظمة لأهداف وخطط المنظمة ومشاركتهم في وضعها وتنفيذها.
  - ❖ **البناء الهيكلي لصناعة القرار:** توفير الحرية الكاملة لتبادل المعلومات بين أجزاء التنظيم لتسهيل صناعة القرار.
  - ❖ **التكامل التنظيمي:** وجود التعاون والاتصال الفعال بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة.
  - ❖ **تاريخ المنظمة:** إمام العامل بتاريخ منظمته، وطرق العامل بها وقدرة التنظيم على تقديم التغيير اللازم.
  - ❖ **الأسلوب الإداري:** توافر توازن قيادي يشجع على تعبير العاملين على آرائهم بحرية، لاستثمار ومواهبهم.
  - ❖ **التنشئة:** التنشئة الرسمية أو غير الرسمية التي يتعرض لها العاملين عند التحاقهم بالمنظمة على المستوى الفردي أو الجماعي، ويتعلمون من خلالها أدوارهم وطرق إنجاز العمل.

<sup>1</sup> الخليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء (دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة تاييف للعلوم الأمنية، الرياض، ص 2008، ص ص 61-

## الفصل الأول: الإطار النظري لثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

❖ تنمية العنصر البشري: تنمية مهارات ورفع قدرات وصقل خبرات العاملين إلى أقصى حد ممكن والحرص على إيجاد التوافق بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين.

### وينحصر دور الثقافة التنظيمية في رفع مستويات الأداء فيما يلي:

#### أ) دور الثقافة التنظيمية في رفع كفاءة الأداء:<sup>1</sup>

تعتمد الثقافة التنظيمية المرنة على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، لأن رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل وتزيد معدلات رضاهم الوظيفي وولائهم وانتمائهم، فقد أثبتت تجارب هوثورن أن البيئة الداخلية تؤثر بشكل كبير على نشأة الحاجة للثقافة التنظيمية الملائمة، ففي العمل الروتيني المتكرر يصاب العاملون بنوع من الإحباط والملل ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وارتفاع دوران العمل، وينتج عن ذلك زيادة الغياب وانخفاض الإنتاجية مما يتطلب إجراء تغييرات تنظيمية في أنظمة المكافآت وأساليب الإشراف وتصميم الأعمال أو تقسيم العمل، وذلك لا يمكن تحقيقه إلا بإجراء تغييرات جذرية في التنظيم لمواجهة مشكلات البيئة الداخلية وتطورات البيئة المحيطة، لأن أي تغيير في البيئة المحيطة يستلزم إجراء تغييرات في العناصر التنظيمية وقد يتطلب الأمر استخدام ابتكارات أو تجديلات تكنولوجية وتدريب العاملين وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي، ولا شك أن هذه الابتكارات والتجديلات ترفع كفاءة الأداء.

#### ب) دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء:<sup>2</sup>

تهدف الثقافة التنظيمية المرنة إلى تحسين قدرات العاملين وإطلاق طاقاتهم ومعارفهم ومنحهم سلطة كافية لمعالجة المشاكل، وهذا يتطلب تخفيض عدد المديرين وإفصاح المجال للباقيين لتطوير وضمان استمرارية سلامة الأداء.

إن الهدف الأسمى للثقافة التنظيمية المرنة هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المنظمات، بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين، وإشاعة الثقافة والحضارة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة، وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء، وزيادة فاعلية المنظمات لتمكينها من تحقيق

<sup>1</sup> الخليفة زياد سعيد، المرجع سبق ذكره، ص 63-64.

<sup>2</sup> الكبيسي عامر خضير، السلوك التنظيمي، مطابع دار الشرق، الدوحة، سنة 1998، ص54.

## الفصل الأول: الإطار النظري لثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

أهدافها وأهداف العاملين فيها وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية والبيئية التي تسهم في بقاء وإنماء المنظمات، وتنشط دورها في إسعاد الأفراد والجماعات، وتنمية المجتمعات.

### 2/ دور الثقافة التنظيمية في خفض مستوى الأداء:

من أبرز العوامل التي تدفع بالثقافة التنظيمية إلى خفض مستوى الأداء هي:

- ❖ **حجم المنظمة:** كلما كبر حجم الجماعة في المنظمات الضخمة ذات الفروع المنتشرة في أقاليم متباعدة وقل اشتراك أعضائها في الخيارات التجارب، انخفض احتمال نشأة ثقافة مشتركة.
- ❖ **العمر التنظيمي:** تتسم المنظمات الحديثة بثقافة غير واضحة من تلك المتاحة للمنظمات القديمة.
- ❖ **التقنية التنظيمية:** يؤدي إهمال استخدام التقنية الحديثة إلى انخفاض كفاءة وفاعلية الأداء، مما يسهم في قيام ثقافة تنظيمية سلبية، فضلا عن الأثر السلبي على مستويات ومعدلات الداء.
- ❖ **التنشئة الاجتماعية:** يترتب على إغفال المنظمة دعم القيم التنظيمية ترسيخ ثقافة تنظيمية أضعف.
- ❖ **البيئة الخارجية:** يسهم عدم استقرار بيئة التنظيم الخارجية في عدم الاستقرار الداخلي، ومن ثم يسمح بظهور ثقافة تنظيمية غير ملائمة.
- ❖ **التغيير التنظيمي:** يترتب على كثرة التبدل في أعضاء المنظمة ووحداتها، وإحلال العمالة، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات قلة وجود ثقافة تنظيمية قوية.

## الفصل الأول: الإطار النظري لثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

### ثالثا/ العلاقة بين الثقافة والأداء الوظيفي: <sup>1</sup>

يتوقف نجاح الأداء الوظيفي على وجود ثقافة التنظيمية تدعم جهود وأداء العاملين في المنظمة والتي تؤدي إلى وصول إلى أقصى استفادة ممكنة من الأداء، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للأداء، تتسم المؤسسات الناجحة ذات الأداء المرتفع بأن لها ثقافة تنظيمية قوية، وأهم ما يميز الثقافة التنظيمية القوية هو تجانسها فهي ثقافة متجانسة، فجميع أفراد المنظمة يعملون داخل إطار قيمي واحد واضح ومفهوم لهم جميعا، أما الثقافة التنظيمية الضعيفة فهي ثقافة غير متجانسة مجزئة، أو قد لا يوجد لها ثقافة على الإطلاق أو تتسم ثقافتها بعدم وجود اتفاق أو إجماع بين الأعضاء حتى القيم والمبادئ، ويحتاج العاملون فيها إلى توجيهات صلبة السلوك، الحد الأدنى المقبول حيث يتبعوا الأوامر فقط كمحصلة للتضاد بين خصائص التنظيم الرسمي وخصائص الشخصية الناضجة.

فلقد توصلت المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة وقوية هي المنظمات الأكثر إبداعا في كل شيء، وأن المنظمات غير المبدعة تميزت بوجود ثقافة تنظيمية تميل إلى التركيز على القوة والنفوذ داخل المنظمة بدلا من الاهتمام بالزبائن كما تميل إلى التركيز على الكم على حساب الكيف، وتهمل العنصر البشري وتتجنب الإبداع.

ويعترف لثقافة المنظمة بالدور الذي تؤديه في تحقيق الأداء المتميز إذا كانت تتوفر فيها الميزات التالية: <sup>2</sup>

✓ تمتع الأفراد بحرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية الأمر الذي من شأنه أن يفسح للفرد المجال للتفكير في طرق عمل وابتكار منتجات جديدة تمكن المنظمة من تحقيق مكانة سوقية معتبرة.

✓ إرساء نظام حوافز ومكافآت يقوم على معايير موضوعية وعلمية أي تحفيز الأفراد ومكافأتهم كل حسب جهده ومساهمته في إنجاز أعماله وتحقيق أهداف المنظمة وعدم المحاباة في ذلك مما شأنه أن يزيد عن عزيمة المجتهدين ويوقظ همم الكسالى، حيث يرى بعض الباحثين أن نظام الحوافز هو الذي يعرف وبشكل كبير بثقافة المنظمة، لذلك فالقيم

<sup>1</sup> زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة حلوان، القاهرة، سنة 2010، ص 72.

<sup>2</sup> متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، القاهرة، سنة 2006، ص 543.

## الفصل الأول: الإطار النظري لثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

المتعارف عليها في المنظمة يجب أن تشجع على الإبداع والخلق وتقييم مساهمة العاملين بمكافآت ملموسة.

✓ تحمل الاختلاف والسماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة والمعارضة والاستفادة من هذا الاختلاف والصراع التنظيمي في الحصول على آراء وأفكار جديدة. تلعب الثقافة دورا بالغا الأثر في التأثير على قيم الأفراد ومعتقداتهم الثابتة ويتجسد دور الثقافة هنا من خلال فائدتها للمؤسسة بأنها تعمل على خلق بيئة مناسبة تساعد على تطوير الأداء للعاملين، كما يمكن أن تلعب دورا سلبيا يتمثل في أنها قد تضر المؤسسة بوضع المعوقات التي تفوق تحقيق استراتيجيات المنظمة وتسبب مقاومة التغيير وعدم الالتزام.<sup>1</sup>

وبشكل أكثر تحديدا يمكن القول أن إدارة الثقافة لا تخرج عن كونها تطوير أو تدعيم لثقافة المنظمة بحيث تصبح ثقافة ملائمة وفعالة، وهي الإدارة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، ويمكن القول أن الثقافة الأصلية للمنظمة لها تأثير كبير على سلوك المنظمة، وبالتالي على مستوى الأداء وإذا توفرت الثقافة الفعالة فلا بد من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحديد التغيير الثقافي المطلوب، وتطوير وتنفيذ الخطط المطلوبة له.

<sup>1</sup>متولي السيد متولي، مرجع سبق ذكره، ص 544.

## الفصل الأول: الإطار النظري لثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

تهدف هذه الدراسة إلى استعراض الدراسات السابقة للباحثين الذين تناولوا في دراستهم متغير الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي وذلك للإبراز موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة حيث المنهج المتبع ،والأداة المستخدمة والنتائج المتوصل إليها....إلخ.

### المطلب الأول: الدراسة باللغة العربية.

وهناك عديد ن الدراسات التي اعتمدت سابقا على موضوع أثر العلاقة الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في الدراسات اللغة العربية نذكر أهمها:

أولا/ تهدف الدراسة بعلي ودكتور محجر ياسين بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي بالمركز الجامعي تامنغست إلى معرفة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي تامنغست والمتحصلين على منصب دائم، وقد شملت عينة مكونة من 112 موظفا وموظفة، من مجتمع أصلي يتكون من 146 موظفا وذلك خلال 2014-2015 ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق استبيان للثقافة التنظيمية واستبيان الاتصال الوظيفي واستبيان الأداء، واصفرت النتائج على قبول الفرضيات الثلاثة بعد حسابنا لمعامل الارتباط الذي كان موجبا.<sup>1</sup>

ثانيا/ تهدف دراسة الزهرة قريشي ودكتور عبد الباسط هويدي بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي، فكانت الفرضية الرئيسية أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي، وتندرج تحت الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية واعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وقمنا باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة حصيصه مكونة من 200 عامل من أصل 316 عامل على مستوى مقاطعة الوادي، وقد تكونت العينة المدروسة من الإداريين والتقنيين، ووزعت الاستبيان فقط وبعد تفحصها تم استبعاد 10 منها وذلك لعدم تحقق الشروط المطلوبة للاستبيان، وعليه يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 170 استبيان أي بالنسبة 53.79% من المجتمع الأصلي للدراسة.

<sup>1</sup> بعلي ليلي، محجر ياسين، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، مجلة أفاق علمية، المجلد 13، العدد 05، السنة 2021، جامعة تامنغست.

## الفصل الأول: الإطار النظري لثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية من عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الأنماط السلوكية التنظيمية، السياسات والإجراءات التوقعات التنظيمية، الأنظمة والقوانين) وبين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي.<sup>1</sup>

**ثالثاً/** تهدف دراسة دكتور عميري عبد الوهاب بعنوان " الارتباط الشرطي بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي " إلى بحث الارتباط الشرطي بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، بمعنى كيف تؤثر العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي، ونستعرض الدراسة محددات وأبعاد العدالة التنظيمية التي يعمل تكريسها واحترامها على تشكيل ثقافة التنظيمية ، تساعد على ضمان الالتزام الوظيفي، وهذا الأخير يؤثر بدوره بصفة إيجابية على الأداء الوظيفي للفرد، من خلال حسن إتمام المهام الوظيفية الموكلة له.

وانطلاقاً من النماذج الميدانية التي تضمنتها أدبيات الدراسة، وفضلاً على التجربة المهنية الشخصية للباحث، فإن هذه الورقة البحثية تؤكد على تقاطع الأداء الوظيفي مع العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية، بحيث أن تجسيد العدالة التنظيمية يؤسس لثقافة التنظيمية، وهذه الأخيرة تشكل بدورها سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى الموظفين، تتجسد في أدائهم الوظيفي الفعال بسبب رضائهم والتزامهم الوظيفي، نظراً لاقتناعهم بعدالة منظماتهم واطمئنانهم على حقوقهم.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية:

#### الدراسات السابقة باللغة الأجنبية نذكر أهمها:

أولاً/ دراسة (Nawatahahussein) بعنوان " Organizational culture for the Institution"، تهدف هذه الدراسة إلى إزالة اللبس وتحديد المفاهيم والأفكار الأساسية المتعلقة بالثقافة التنظيمية، والتي تعتبر اليوم من أهم روافد العلاقات الإنسانية في المؤسسة، غير المستغلة بالشكل الصحيح نظراً لقلّة أو سوء فهمها، الأمر الذي ينعكس سلباً على مستوى الممارسة. ولقد تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة من خلال وتحليل وعرض مختلف المعلومات المتعلقة بالموضوع،

<sup>1</sup> الزهرة قرشي، عبد الباسط هويدي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الدراسات السابقة والبحوث الاجتماعية، العدد 28، ديسمبر 2018.

<sup>2</sup> عميرة عبد الوهاب، الارتباط الشرطي بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، مجلة أبعاد الاقتصادية، العدد 02، المجلد 11، السنة 2021.

## الفصل الأول: الإطار النظري لثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

وصولاً إلى أهم نتيجة وهي ضرورة الإحاطة بماهية وفوائد ومصادر الثقافة التنظيمية من أجل استغلالها الاستغلال الأمثل لصالح المؤسسة.<sup>1</sup>

ثانياً/ تهدف دراسة SaeedRamadam بعنوان " Determimats of

organizationalcutune in the algeri an conomic"، تعتبر الثقافة التنظيمية من بين أهم المتغيرات التي تم البحث فيها في السنوات الأخيرة، يخضع لما لها من أثر كبير على الكثير من المتغيرات الأخرى التي تحدد لهم وكيف مخرجات المؤسسة، وفي الدراسة الراهنة سيتم التعامل مع الثقافة التنظيمية كمتغير تابع، يخضع لتأثر عدد من المحددات الأخرى والتي اخترنا منها المحددات الشخصية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي) والتنظيمية (الأقدمية، المستوى، الانتماء للثقافة). وقد هدف إلى ضبط أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال الاطلاع على التراث النظري واختيار مقياس اتجاهات لمتغير الثقافة التنظيمية وحساب خصائصه السيكمترية والتعرف على محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الميدانية بسكيدة.<sup>2</sup>

ثالثاً/ تهدف الدراسة Nouri Al Wad بعنوان Organizational culturestamdandsfrom

"the persperve of professors and universityemployees"، إلى معرفة مستوى الثقافة من وجهة نظر الأساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي وطبيعة معاييرها وأيضاً معرفة إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة حسب الجنس، السن، المؤهل العلمي وطبيعة المنصب والأقدمية، تم الاعتماد المنهج الوصفي التحليلي فكانت نتائج كالتالي:

- مستوى الثقافة التنظيمية لدى الأساتذة والعاملين بالجامعة مستوى جيد.
- تختلف معايير الثقافة التنظيمية السائدة لدى الأساتذة والعاملين بالجامعة، حيث محور القواعد في الترتيب الأول ثم تليه محور المعايير ثم محور الانتماء ثم محور الاحترام ثم محور التعاون، وفي التراث الأخير محور القيم.

<sup>1</sup>NawatahahusseinOrganizational culture for the Institution, Maaref, An IntemqionalRefeedSaiontifie, 1ssue 23, december 2017.

<sup>2</sup>SaeedRamadam,Determimats of organizational cutune in the algerianconomic, journal of human, sciences of the universitg of oumElboughi, Volume, Issu 2-june 2020.

## الفصل الأول: الإطار النظري لثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05$ :  $a$  هي معايير الثقافة التنظيمية تعزى للمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05$ :  $a$  في معايير الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير السن.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05$ :  $a$  في معايير الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير طبيعة المنصف .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05$ :  $a$  في معايير الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير طبيعة المنصف .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $-0.05$ :  $a$  في معايير الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05$ :  $a$  في معايير الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: نتائج دراسات السابقة بالدراسة الحالية.

من خلال الدراسات السابقة وأن هناك اختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية يمكن هذا الاختلاف والتشابه في أن جميع الدراسات اتفقت مع دراستنا الحالية في اتباعها للمنهج الوصفي، وكذا في تحليلها للبيانات بالاعتماد على البرامج الإحصائي Spss كما أن هناك بعض الدراسات قامت بإيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في مؤسسات أخرى، حيث أنها لم تتوافق دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة أن أغلبها اعتمدت على عينات من المؤسسات أخرى.

<sup>1</sup>Nouri Al Wad ,Organizational culture standands from the persperve of professors and university employees, milapsychologicail and educational studies, Issue10.june 2017.

### خلاصة الفصل:

وفي الأخير هذا الفصل وبعد تطرقنا إلى الجانب المفاهيمي للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، تم تلخيص الإطار في أن الثقافة التنظيمية من مكوناتها الرئيسية لنجاح وفشل المؤسسات وذلك استناد إلى دورها الفعال المستند من أهميتها التي تؤديها فهي بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المؤسسة ببعضهم البعض ويساعد على تعزيز السلوك الإيجابي في العمل مما ينعكس على فعالية الأداء والكفاءة.

والجانب الأداء الوظيفي هو مجموعة الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد ما داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى بالمنظمة مع تطرق إلى جانب علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي.

ومنه نستنتج أن هناك العلاقة التفاعلية والملائمة بين متغيري الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي تم الوقوف على جوهره حقيقية أن أداء العمال لمهامه بكفاءة وفعالية عالية يخضع لتأثير الثقافة التنظيمية وهو نفس الوقت عنصر حيوي يؤثر فيها.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة  
الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

المبحث الأول: بطاقة تعريفية على مؤسسة الوطنية للأملاح -وحدة ملاحظات

مروان - المغير.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

أولا/ تقديم المؤسسة الأم:

1- تقديم تاريخية عن المؤسسة:<sup>1</sup> نشأت المؤسسة الوطنية للأملاح المتخصصة في إنتاج وتسويق مادة الملح بموجب القرار رقم 83/444 المؤرخ في 1983/07/17 وفي ظل التحولات التي عرفتتها بلادنا وبمقتضى النظام الأساسي المؤرخ في 1990/06/04، تحولت هذه المؤسسة إلى شركة بأسهم، ويبلغ رأس مالها الإجمالي الحالي 1.600.000.00 دج وهي تحت وصاية وزارة الطاقة ومناجم، وتعد Enasel أكبر منتج وموزع للملح في الجزائر، ويقع مقرها الاجتماعي في قسنطينة، ولهذه المؤسسة عدة وحدات عبر التراب الوطني ولكل وحدة نشاطها الخاص، وهناك 06 وحدات إنتاجية استخراجية للملح وتسويقه، وعدة مراكز لتوزيع الملح وذلك بعد الحصول عليه من الوحدات الأخرى، للمؤسسة الوطنية للأملاح عدة وحدات تابعة لها في العديد من الولايات حيث هناك وحدات إنتاجية وأخرى للتسويق والتصدير إلى الخارج، بالإضافة إلى وحدة في طريقها للإنجاز (المشروع) وهي كالتالي:

أ) الوحدات الإنتاجية:

- ✓ وحدة قرقور العمري - سطيف-
- ✓ وحدة أولاد زواي- أم البواقي-
- ✓ وحدة بطيوة - وهران-
- ✓ وحدة الأملاح الخاصة - لوطاية-
- ✓ وحدة النقل البري للملح - لوطاية-
- ✓ وحدة التصدير - جيجل-

ب) المراكز الجهوية لتوزيع الملح:

- ✓ مركز جهوي لتوزيع واد السمار.

<sup>1</sup> غيدي حمزة بن بلقاسم، 27 أبريل 2025 على الساعة 10 و15 دقيقة، ولاية المغير.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

- ✓ مركز جهوي لتوزيع الملح بجاية.
- ✓ مركز جهوي لتوزيع الأملاح الخاصة.
- ✓ مركز جهوي لتوزيع الملح تيارت (مشروع).
- ✓ دار الأملاح حاسي مسعود.
- ✓ دار الأملاح قسنطينة.
- ✓ دار الأملاح الجزائر العاصمة.

### 2- تعريف بوحدة ملاحات مروان \_المغير\_:

تقع وحدة ملاحات مروان لإنتاج وتسويق الملح في أنسيغة بلدية المغير ولاية المغير التي تبعد عن مقر البلدية بمسافة تقدر 14كلغ، حيث يحدها من الجنوب ومن الشمال الغربي غابات النخيل وشرقاً شط ملغيغ، بحيث يتصل هذا الأخير بالشط وبدوره يتصل بشط الجريد التابع لتونس كما تقدر مساحته ب100 هكتار منها 11 حوض تقدر مساحة كل حوض ب 7 هكتار يتم فيه استخراج الملح وتضم 75 عامل دائمين وحوالي 4 أو 5 عمال مرسمين ( عمال يعملون في موسم حصاد الملح فقط).

### وتكمن أهمية الوحدة في:

- ✓ توفير مناصب شغل للأيدي العاملة.
- ✓ إنتاج أكبر قدر ممكن من الأملاح الغذائية والصناعية لتحقيق الربح في الميزانية كذلك تحريك دولاب التجارة في التعاملات الدولية وعقد الصفقات وذلك بمقاييس عملية دقيقة وهذا كله في إطار انجازات الوحدة.

### 3- أهداف مؤسسة ملاحات مروان:

- ✓ الزيادة في الإنتاجية؛ والزيادة في اليد العاملة.
- ✓ الوصول إلى المراتب الأولى على مستوى التراب الوطني.
- ✓ العمل على زيادة تحسين المعلوماتية داخل الوحدات عبر الوطن.
- ✓ الوصول إلى المراتب الأولى بالنسبة للوطن العربي.
- ✓ ترويج المنتجات عبر دول العالم.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

✓ زيادة رأس مال وتوسيع المشروع.

✓ جلب أحداث الآلات والوسائل المتطورة مثل آلات الغسيل، الغرلة...إلخ.

### 4- الهيكل التنظيمي لوحدة ملاحات مروان:

#### أ) شرح الهيكل التنظيمي لوحدة ملاحات مروان \_المغير\_:

لكل مؤسسة هيكل تنظيمي يوضح خطوات السلطة والاتصال فيها، إضافة إلى توزيع المناصب فيها وفيما يلي دراسة هذا الهيكل:

❖ **المدير:** هو المسؤول الأول والأخير في الوحدة حيث يقوم بتنفيذ قرارات ونظريات المديرية العامة ومتابعة ومراقبة سير برامج الإنتاج والتوزيع والتسويق بين جميع مصالح الوحدة والسهر على السير الحسن والجيد والاستعمال الموضوعي والمنطقي لوسائل الإنتاج الموجودة والمتوفرة في الوحدة.

❖ **الأمانة:** تعتبر أمانة المدير الوسيط الوحيد بين المدير وجميع المصالح الأخرى حيث تقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد وتقديم البريد الموجه إلى المدير وكذلك استقبال المكالمات الهاتفية والبرقيات والفاكسات وكذا كل الأعمال السكرتارية من ختم وما شابه ذلك.

❖ **مراقبة النوعية (المخبر):** تقوم هذه المصلحة بإجراء مراقبة مياه الشط، كذلك مراقبة الأحواض قبل الزرع وبعد الزرع وقبل الحصاد، إضافة إلى تحليل الملح لمعرفة صلاحيته أو فساده، والسهر على مراقبة عمال المصنع في عملية الغسيل وتكديس الأكياس وطريقة وضع أكياس الملح وطوابع الخاصة بالشركة بالطريقة المنتظمة وتكون هذه العملية كل ساعة أما مراقبة الأحواض يوميًا في الأسبوع.

❖ **دائرة المحاسبة والمالية:** تعتبر دائرة المحاسبة والمالية هي الشريان الرئيسي والعمود الأساسي الذي تتركز عليه أي مؤسسة إنتاجية والتسجيل المتسلسل اليومي، ما تهتم في التحكم في الاقتصاد كذلك إعداد كل تقنيات وعلاقات العمل المحاسبي، وتحتوي هذه الدائرة على ثلاثة عناصر وهي:

✓ **رئيس دائرة المالية والمحاسبة:** يقوم بتسيير شؤون هذه المصلحة وتنظيم العلاقة المرتبطة بينها وبين المصالح الأخرى.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

- ✓ **المحاسب:** يقوم بالحسابات المالية الخاصة بمصاريف المؤسسة والكشف عنها.
- ✓ **أمين الصندوق:** هو المتكف بالمصاريف النقدية.
- ❖ **الدائرة التقنية:** هي دائرة تهتم باستغلال مياه الشط حيث تقوم بضخ المياه إلى الأحواض المتواجدة قرب الوحدة حيث يترسب الملح بعد تبخر الماء الموجود في الأحواض وتتكون هذه الدائرة من عدة مصالح هي:
  - ✓ **مصلحة التوضيب:** تعتبر إحدى المصالح المهمة والرئيسية في الوحدة حيث تتكون من ورشتين:
    - توضيب الملح الصناعي.
    - معالجة وتوضيب الملح الغذائي.
  - ✓ **مصلحة الصيانة:** هي مصلحة تقوم بالمراقبة والوقاية المستمرة والحفاظ على كل الوسائل والآلات وكل ما تحتويه الوحدة من معدات وتجهيزات، بالإضافة إلى تصليح الأعطاب التي قد تتعرض لها، وذلك من أجل تجنب توقيف العملية الإنتاجية، كما أنها تحفظ ملفات التجهيزات والآلات وتنقسم إلى عدة ورشات وهي:
    - ورشة الكهرباء الصناعية.
    - ورشة الميكانيك الصناعية.
    - ورشة الميكانيك العريان.
    - ورشة التلحيم والخراطة.
  - ✓ **مصلحة التموين:** هي مصلحة تقوم بتموين الوحدة بجميع المتطلبات والحاجيات من أجل ضمان السير الحسن للنشاط وفق القوانين المنصوص عليها كما تقوم المصلحة بتسوية كل الإجراءات اللازمة مه المصالح الجمركية.
  - ✓ **مصلحة الحصاد والغسيل:** هي مصلحة مهمة جدا في الوحدة حيث تقوم بحصاد الملح المرسب في الأحواض ولها الحق في طلب العدد الكافي من العمال الذين سيقومون بالمهمة وكذلك والآلات والأجهزة اللازمة لذلك كما تقوم بغسل الملح من أجل تهيئته وهناك غسيل أول وغسيل ثاني، ثم تأتي عملية الطحن في النوع الذي يأخذ الصفة الثانية وهي الغسيل الثاني.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

✓ **دائرة الموارد البشرية:** هي دائرة تهتم بشؤون العمال من حيث الحضور والغياب وكذلك جزء منها يقوم بالتكوين والأخرى بالوسائل العامة وتسيير المستخدمين لإتمام عمل هذه الدائرة وتتكون من المصالح التالية:

- **مصلحة الوسائل المشتركة:** هدفها الأساسي هو تسخير الوسائل العامة لحاجة مل مصلحة من المصالح أي تلبية متطلباتهم وكذلك متابعة تكليف بمهمة ومتابعة حظيرة السيارات كما تقوم بمهام استقبال الضيوف وتوفير احتياجاتهم.

- **مصلحة العمال:** هي مصلحة حساب الأجور للعمال وكذا إنجاز ملفاتهم وتسجيلاتهم ضمن الضمان الاجتماعي، وإعطاء العطل التي هي حق كل عامل، والعمل الأساسي هو حساب الأجور ويكون ذلك حسب منصب العامل، كما تقوم باقتطاع نسبة من الأجور إلى الضرائب والضمان الاجتماعي، كذلك إنجاز ملفات العمال الجدد ومن بين مهامها نذكر:

- تحديد مدة تقاعد العمال.

- تنفيذ العقوبات على العمال.

- تسوية وضعية العمال.

- دراسة ملفات المعاشات.

- دراسة مبرر الغياب وتعطيل العامل.

✓ **الدائرة التجارية:** هي دائرة تهتم بعدة وظائف من بينها سويق المنتج الذي يعتبر العامل الأساسي بالنسبة للوحدة كما تقوم بإعداد التقارير الشهرية والدورية المتعلقة بها كما تحرص الدائرة على متابعة المنتج إلى ما بعد البيع، وذلك باتصال ومراقبة الزبون كما تعمل الدائرة على تحسين ردود العمل وتحسين العلاقة الدائمة مع الزبائن وذلك بالاستماع إلى كل انشغالاتهم وآرائهم، وتتكون من:

- رئيس دائرة التجارة.

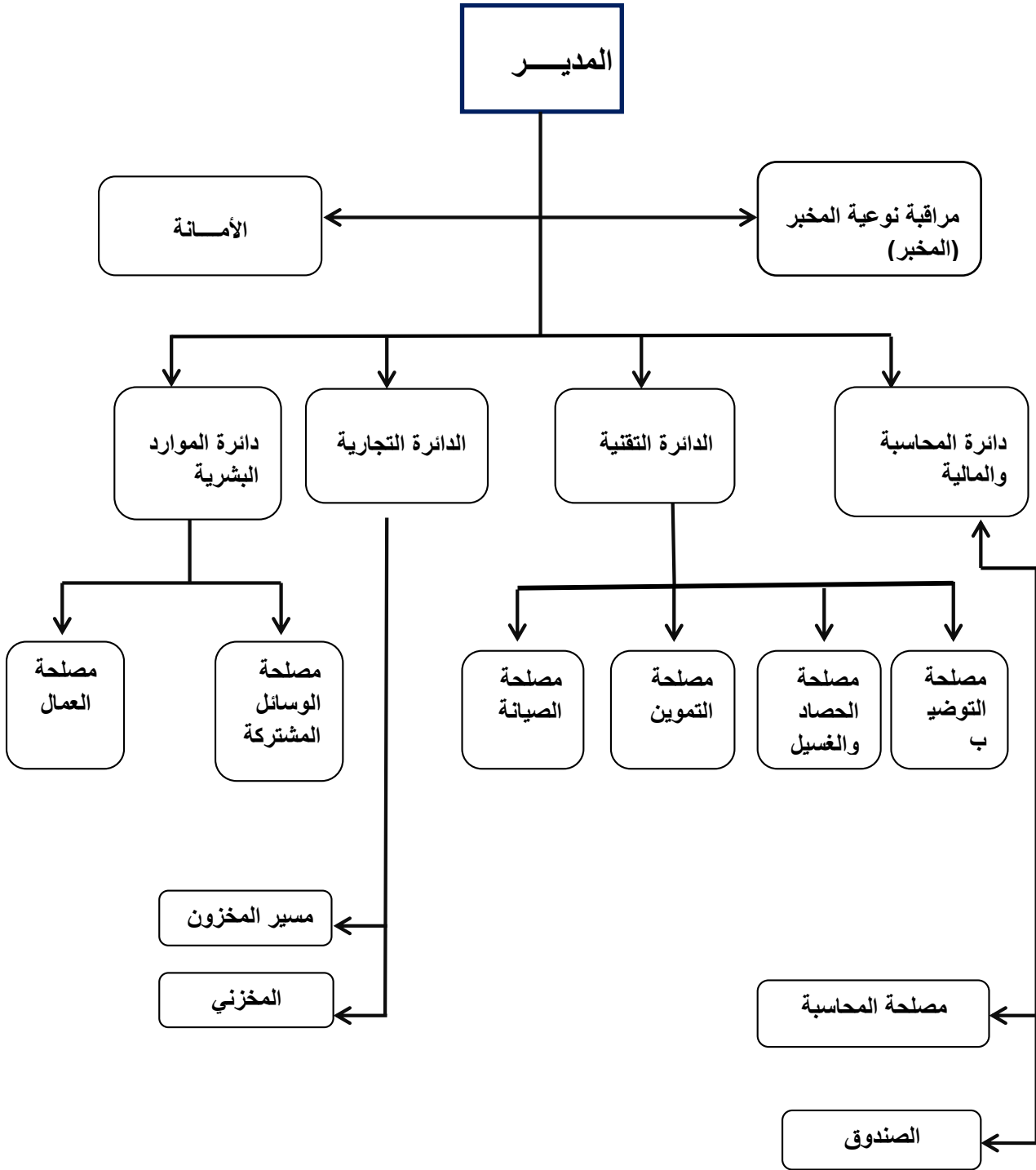
- مسير مخزون وفواتيري.

- أمين مخزون.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

(ب) شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم 03: هيكل التنظيمي لمؤسسة الدراسة



## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

### ثانيا/ مجتمع الدراسة:

تسعى من خلال دراستنا إلى إبراز علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي على المؤسسات والعاملين، لهذا تم حصر مجتمع الدراسة على عمال المؤسسة، كما تم الأخذ بعين الاعتبار توفر الخبرة المهنية والعلمية في الأشخاص لموضوع الدراسة حتى تكون لهم القدرة والتمكن في الحكم على موضوع الاستبيان.

### ثالثا/ عينة الدراسة:

لقد جمعنا عدد أكبر من أفراد العينة من الكفاءة المهنية والمعرفة العلمية التي تمكنهم من الإجابة على الأسئلة الاستبيان، حيث قمنا بتوزيع 80 استمارة استبيان، واعتمدنا على التسليم المباشر للاستمارات، كما اعتمدنا على عمال المؤسسة في عملية التوزيع هذا ما مكننا من جمع استمارات الاستبيان في أقل وقت ممكن.

بعد استرجاع الاستمارات الموزعة تم حصر عدد الاستمارات الملغاة، والباقي منها قبول العاملين على ذلك الاستبيان الموزع.

### الجدول رقم 01: يوضح استمارة الاستبيان

استمارات الموزعة	استمارات المسترجعة
توزيع 80 استمارة استبيان	استرجاع 74 استمارة استبيان

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

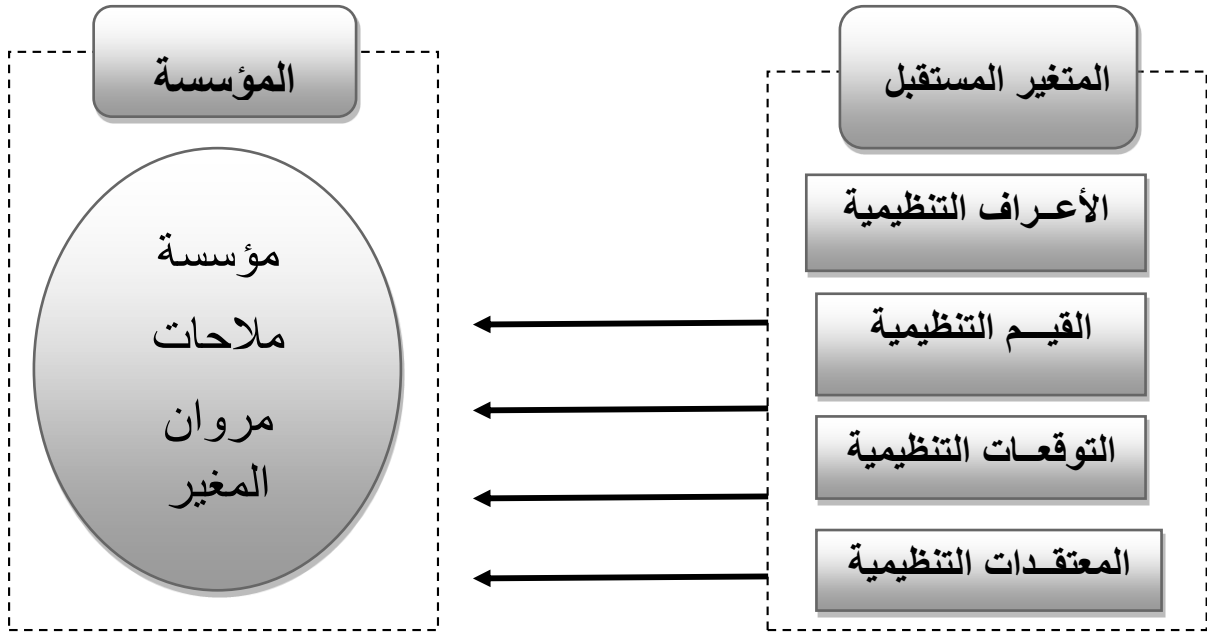
## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

المطلب الثاني: متغيرات الدراسة، المنهج والأدوات المستخدمة.

أولاً/ متغيرات الدراسة:

بناء على أهداف الدراسة والإشكالية المطروحة، فقد تم الاعتماد نموذج الدراسة على متغيرات والأبعاد التالية:

الشكل رقم (04): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة

ثانياً/ منهج الدراسة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محور رئيسياً يتم من خلال إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة من الدراسة وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لأجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء موضوع الدراسة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي لدراسة " أثر علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية "

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

### ثالثا/ أدوات الدراسة:

ما تم تطرق إليه في الجانب النظري والإلمام بجوانب الموضوع من الناحية العملية تم الاستعانة بالاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات، وهذا لأهمية هذه الأخيرة كونها أداة مضبوطة ومنظمة لجمع البيانات الدراسة من خلال صيانة نموذج من الأسئلة موجهة لأفراد العينة.

وقد تم إعداد الاستبيان ومتكون من جزئين؛ الجزء الأول الخاص بالمعلومات الشخصية للمستبين، والجزء الثاني يتعلق بمحاول الدراسة.

**والأدوات المستخدمة في تحليل الاستبيان:** بعد جمع النهائي للاستبيان من خلال استمارات القابلة للتحليل، اعتمدنا في عرض المعطيات وتحليلها على برامج \*Spss\*، لكي نتمكن من معالجة المعطيات وتحويلها بشكل جداول وترجمتها إلى رسومات بيانية بهدف تسهيل عملية الملاحظة والتحليل للوصول إلى النتائج المرجوة، كما اعتمدنا عليه في استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل من جزئين لبيانات الاستبيان.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

### المبحث الثاني: نتائج الاستبيان والمناقشة.

تقوم في هذا المبحث بعرض جميع المعلومات البيانات الواردة في استمارة الصالحة وتحليلها مع عرض الخصائص العامة لعينة الدراسة، ومن خلال ذلك لاحظنا واجب إظهار مدى صدق الاستبيان مع التطرق في المبحث إلى اختيار صحة الفرضيات.

#### المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة

##### أولا/صدق المقياس:

لقد تم الاعتماد في حساب صدق المقياس لهذه الدراسة على طريقة الاتساق الداخلي أي ارتباط درجة البند بدرجة البعد الذي ينتمي إليه وارتباط درجة البعد بالدرجة الكلية للاستبيان، كما قمنا بعرض الاستبيان على نخبة الأساتذة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، وقد استجبنا لآرائهم وقمنا بإجراء ما يلزم من تعديل وحذف في ضوء المقترحات المقدمة، ليخرج الاستبيان في صورته النهائية.

##### ثانيا/ الخصائص العامة لعينة الدراسة:

##### 1- الجنس:

كان توزيع الدراسة عينة الدراسة وفق متغير الجنس كما يلي:

جدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

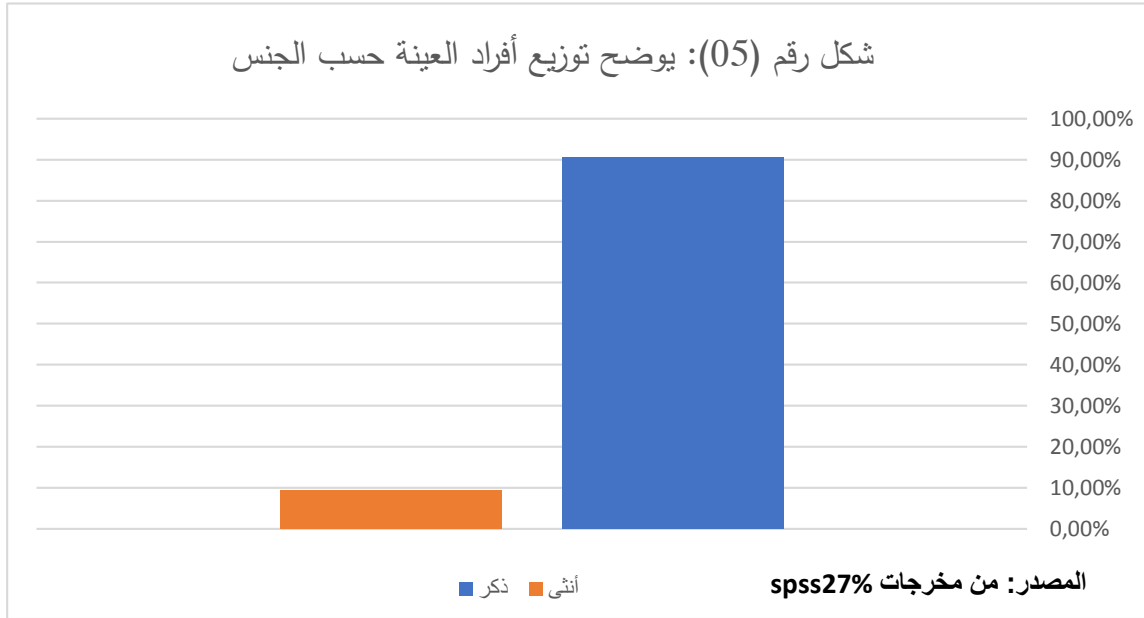
النسبة المئوية	التكرار	الجنس
90.5%	67	ذكر
9.5%	7	أنثى
100%	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بناء من معطيات الاستبيان

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

من خلال الجدول رقم (02) نجد أن عينة الدراسة مكونة من 74 عامل موزعون حسب الجنس كما يلي: حيث نلاحظ أن عدد الذكور أكثر من الإناث حيث أن (67) عامل ذكر بنسبة (90.5%) و(7) عمال أنثى (9.5%)، منه نستنتج أن نسبة العمال في المؤسسة تتركز على الجنس الذكري.

### 2- العمر:



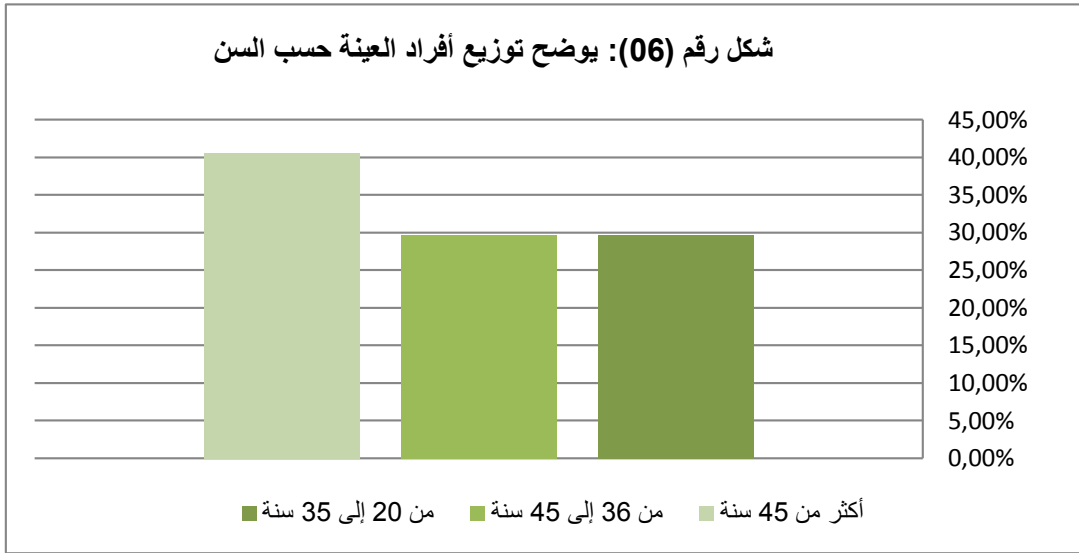
### جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 35 سنة	22	29.7%
من 36 إلى 45 سنة	22	29.7%
أكثر من 45 سنة	30	40.5%
المجموع	74	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بناءً من معطيات الاستبيان

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

من خلال الجدول رقم (03) نجد أن عينة الدراسة مكونة من 74 عامل موزعون حسب السن كما يلي: حيث نلاحظ أن العمال الذين أعمارهم أكثر من 45 سن هم الفئة الأكثر بين أفراد العينة حيث يمثلون نسبة (40.5%) حيث عددهم (30) عامل ثم تأتي فئة العمال التي أعمارهم من 20 إلى 35 سنة بنسبة (29.7%) حيث عددهم (22) عامل ثم تأتي فئة العمال التي أعمارهم من 36 إلى 45 سنة بنسبة (29.7%) حيث عددهم (22) عامل، ومنه نستنتج عمال المؤسسة مقبلين على التقاعد وبالتالي المؤسسة يجب عليها أن تتخذ الإستراتيجية من جانب توظيف الشباب.



المصدر: من المخرجات %spss27

### 3- المؤهل العلمي:

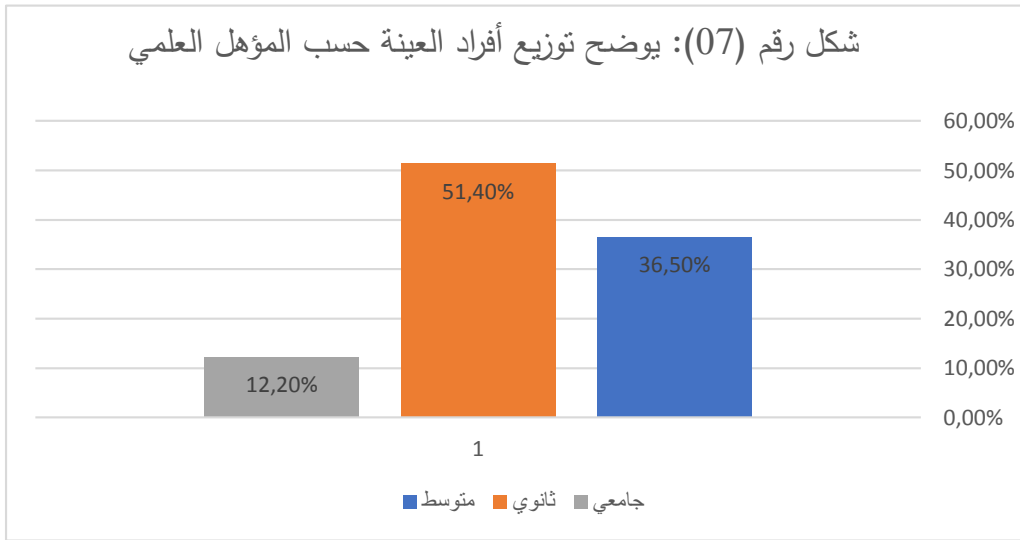
جدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	27	36.5%
ثانوي	38	51.4%
جامعي	9	12.2%
المجموع	74	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بناء من معطيات الاستبيان

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

من خلال الجدول رقم (04) نجد أن عينة الدراسة مكونة من 74 عامل موزعون حسب المؤهل العلمي كما يلي: حيث نلاحظ أن العمال الذي يحملون المؤهل الثانوي هم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة حيث يمثلون نسبة (51.4%) حيث عددهم (38) عامل، ثم تأتي الفئة التي تحمل مؤهل متوسط بنسبة (36.5%) حيث عددهم (27) عامل، ثم تأتي فئة التي تحمل المؤهل الجامعي بنسبة (12.2%) حيث عددهم (9) عمال، ومنه نستنتج أن مستوى العاملين جامعيين والذي يعتبر مستوى راقى وأن المؤسسة تحتاج رفع مستوى العاملين في المستوى الجامعي.



المصدر: من مخرجات %spss27

### 4. السنوات الأقدمية:

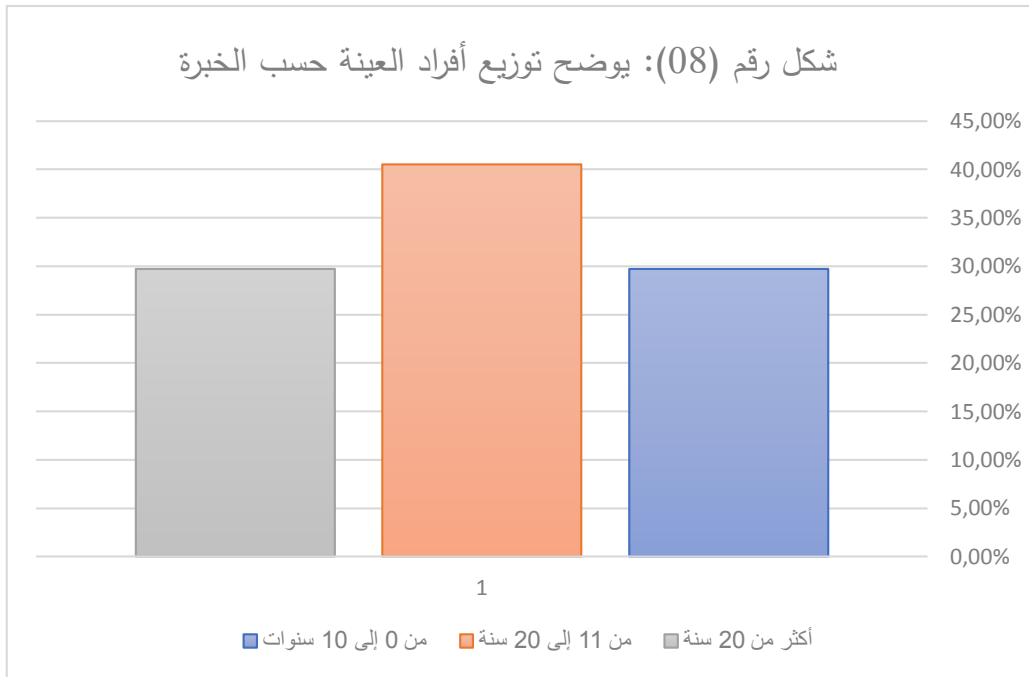
جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	السنوات الأقدمية
29.7%	22	من 0 إلى 10 سنوات
40.5%	30	من 11 إلى 20 سنة
29.7%	22	أكثر من 20 سنة
100%	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بناءً من معطيات الاستبيان

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

من خلال الجدول رقم (05) نجد أن عينة الدراسة مكونة من 74 عامل موزعون حسب الأقدمية كما يلي: حيث نلاحظ أن العمال الذين خبرتهم من 11 إلى 20 سنة هم الفئة الأكثر بين أفراد العينة حيث يمثلون نسبة (40.5%) حيث عددهم (30) عامل ثم تأتي فئة العمال الذين خبرتهم من 0 إلى 10 سنوات بنسبة (29.7%) حيث عددهم (22) عامل ثم تأتي فئة العمال التي خبرتهم أكثر من 20 سنة بنسبة (29.7%) حيث عددهم (22) عامل، ومنه نستنتج هناك استقرار وظيفي داخل المؤسسة وهذا يعطي للمؤسسة الزيادة في الأداء الوظيفي والزيادة في الانتاجية.



المصدر: من مخرجات spss27%

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الاستبيان واختيار الفرضيات.

سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية التي ذكرناها سابقا من أجل الحصول على النتائج لاستكمال هذه الدراسة.

أولا/ مناقشة نتائج الاستبيان:

جدول رقم (06): يوضح معامل ارتباط درجة البند بدرجة المحور الذي ينتمي إليه (الأعراف)

الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.35	0.05	3	0.48	0.01
2	0.42	0.01	4	0.39	0.01

المصدر: من إعداد الطالبات على المعطيات الاستبيان

يتبين من خلال الجدول رقم (06) أن معاملات الارتباط بين درجة البند ودرجة البعد الذي ينتمي إليه (الأعراف التنظيمية) تراوحت ما بين (0.35 - 0.48) وهي معظمها دالة عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05، ومنه نستنتج وجود علاقة ارتباط ايجابية دالة بين البنود والمحور ويشير إلى أن البنود تقاس بفعالية البعد الذي ينتمي إليه ضمن الأعراف

جدول رقم (07): يوضح معامل ارتباط درجة البند بدرجة المحور الذي ينتمي إليه (القيم)

الرقم	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	الرقم	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	0.48	0.01	3	0.52	0.01
2	0.44	0.01	4	0.38	0.01

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على معطيات الاستبيان

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

يتبين من خلال الجدول رقم (07) أن معاملات الارتباط بين درجة البند ودرجة المحور الذي ينتمي إليه (القيم التنظيمية) تراوحت ما بين (0.38 - 0.52) وهي كلها دالة عند مستوى الدلالة 0.01، ومنه نستنتج وجود علاقة ارتباط ايجابية دالة بين البنود والمحور ويشير إلى أن البنود تقاس بفعالية البعد الذي ينتمي إليه ضمن قيم التنظيمية

جدول رقم (08): يوضح معامل ارتباط درجة البند بدرجة المحور الذي ينتمي إليه (التوقعات)

الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.60	0.01	3	0.51	0.01
2	0.39	0.01	4	0.50	0.01

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على المعطيات الاستبيان

يتبين من خلال الجدول رقم (08) أن معاملات الارتباط بين درجة البند ودرجة المحور الذي ينتمي إليه (التوقعات التنظيمية) تراوحت ما بين (0.39 - 0.60) وهي معظمها دالة عند مستوى الدلالة 0.01، ومنه نستنتج أن هناك علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائية على الأبعاد المحورين وتوقعات وتقنيات وما يدل على أن ارتفاع مستوى التوقعات لدى الأفراد يرتبط بارتفاع استخدامهم للتوقعات والتقنيات.

جدول رقم (09): يوضح معامل ارتباط درجة البند بدرجة المحور الذي ينتمي إليه (المعتقدات)

الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.45	0.01	3	0.74	0.01
2	0.48	0.01	4	0.61	0.01

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على المعطيات الاستبيان

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

يتبين من خلال الجدول رقم (09) أن معاملات الارتباط بين درجة البند ودرجة المحور الذي ينتمي إليه (المعتقدات التنظيمية) تراوحت ما بين (0.45 - 0.74) وهي كلها دالة عند مستوى الدلالة 0.01 ومنه نستنتج أن المعتقدات التنظيمية الايجابية لدى الأفراد يعزز من مستوى تبنيهم لتقنيات، مما يؤدي دورا مهم في المعتقدات في دعم التوجهات السلوكية نحو اعتماد على الوسائل التقنية.

جدول رقم (10): يوضح ارتباط درجة البعد بالدرجة الكلية للمقياس

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأعراف التنظيمية	0.70	0.01
القيم التنظيمية	0.77	0.01
التوقعات التنظيمية	0.86	0.01
المعتقدات التنظيمية	0.80	0.01

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على المعطيات الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم(10): أن المحاور المكونة للمحور ترتبط بالدرجة الكلية للاستبيان ارتباطا دالا يمتد ما بين (0.70 و 0.86)، وسجل أعلى معامل ارتباط بين بعد التوقعات التنظيمية والدرجة الكلية بواقع (0.86)، وأخر بعد الأعراف التنظيمية يقدر ارتباطه مع الدرجة الكلية (0.70) وهي قيم دالة عند مستوى 0.01، وفي ذلك دلالة على أن الأبعاد متسقة مع الدرجة الكلية للمقياس، ومنه نستنتج وجود ارتباطا إيجابيا بين الأبعاد والمقياس ككل، مما يدل على صدق المقياس في اتساقه الداخلي.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

أما المحور الثاني تم حساب الصدق بارتباط البند بالدرجة الكلية للمحور والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (11): يوضح معامل ارتباط درجة البند بالدرجة الكلية للمحور (الأداء الوظيفي)

الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.45	0.01	7	0.74	0.01
2	0.48	0.01	8	0.61	0.01
3	0.60	0.01	9	0.51	0.01
4	0.39	0.01	1	0.50	0.01
5	0.64	0.01	1	0.63	0.01
6	0.55	0.01	1	0.44	0.01

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على المعطيات الاستبيان

يتبين من خلال الجدول رقم (11) أن معاملات الارتباط بين درجة البند والدرجة الكلية للمحور (الأداء الوظيفي) تراوحت ما بين (0.44 - 0.74) وهي كلها دالة عند مستوى الدلالة 0.01، ومن نستنتج أن المقياس يتمتع بدرجة مقبولة من الصدق، فهذه المعاملات مرتفعة بالقدر الذي يسمح لنا بقبولها واعتبار المقياس صادق.

### ثبات المقياس:

لقد تم حساب معامل ثبات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ للأبعاد والمحور والتجزئة النصفية حيث تم حسابها للمحور، وفيما يلي الجدول رقم (12) يوضح معاملات ثبات القائمة المستخدمة:

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

جدول رقم (12): يوضح معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية للمحور الأول

المتغير	عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ
الأعراف التنظيمية	4	0.85
القيم التنظيمية	4	0.89
التوقعات التنظيمية	4	0.91
المعتقدات التنظيمية	4	0.92
المحور الأول	12	0.88

المصدر: من إعداد الطالبات بناءً على المعطيات الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (12) الخاص بمعاملات الثبات للمحور الأول المستخدم في هذه الدراسة أن هذه المعاملات تراوحت ما بين (0.85 - 0.92) بعد الاعتماد على ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية وهذا يعني أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات. أما المحور الثاني فتم حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية وفيما يلي الجدول رقم (13) يوضح معاملات ثبات القائمة المستخدمة:

جدول رقم (13): يوضح معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية للمحور الأول

المتغير	عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الثاني	12	0.91

يتضح من الجدول رقم (13) الخاص بمعاملات الثبات للمحور الثاني المستخدم في هذه الدراسة أن هذه المعاملات تراوحت ما بين (0.87 - 0.91) بعد الاعتماد على ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية وهذا يعني أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

ومعنى ذلك أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات فهذه المعاملات مرتفعة بالقدر الذي يسمح لنا بقبولها واعتبار المقياس ثابت.

ثانيا/ نتائج اختيار الفرضيات:

جدول رقم (14): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الأول في المحور الأول

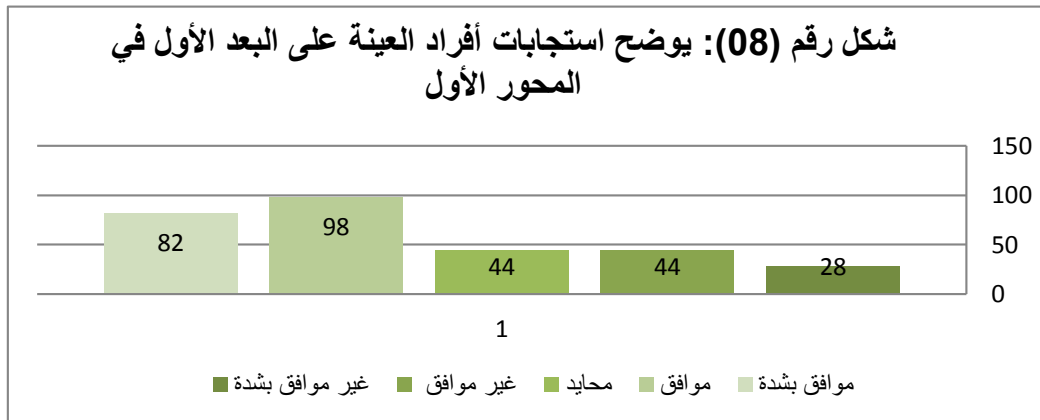
الرقم	العبارات	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	هناك استخلاف الأبناء الموظفين في المؤسسة بعد تقاعد الآباء	16	12	13	17	16	3.06	1.46	محايد
2	يوجد مناسبات غير رسمية يقوم بها المؤسسة بالتكريمات	0	15	14	31	14	3.59	1.01	محايد
3	الالتزام بموعد الدخول والخروج في المؤسسة من قبل الموظفين	0	7	3	27	37	4.27	0.92	موافق
4	هناك استجابة جماعية من طرف العاملين في حالة وجود اضراب	12	10	14	23	15	3.25	1.36	محايد
	البعد الأول	28	44	44	98	82	3.54	1.19	محايد

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على معطيات الاستبيان

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

من خلال نتائج الجدول رقم (14) نجد أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (3.06 - 4.27) بانحرافات معيارية تتراوح ما بين (0.92 - 1.46) وهي قيم تنتمي إلى مجال المحايد والموافق بالنظر إلى المتوسط الحسابي للعبارة فإنه يمكن ترتيبها تنازليا على النحو التالي:

- جاءت عبارة "الالتزام بموعد الدخول والخروج في المؤسسة من قبل الموظفين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (1.07).
  - جاءت عبارة "يوجد مناسبات غير رسمية تقوم بها المؤسسة بالتكريميات" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.01).
  - جاءت عبارة "هناك استجابة جماعية من طرف العاملين في حالة وجود إضراب" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.36).
  - جاءت عبارة "هناك استخلاف الأبناء الموظفين في المؤسسة بعد تقاعد الآباء" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (1.46).
- يتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري وهو مقدار تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي لكل عبارة، ومنه نستنتج كلما زاد الانحراف المعياري يزيد تشتت آراء أفراد العينة حول الاختيارات (أوافق بشدة- أوافق- محايد- غير موفق- غير موافق بشدة) في الجدول السابق لعبارة البعد الأول للمحور الأول تتحصر بين (0.92 - 1.46) وكان أقل انحراف معياري للعبارة (الالتزام بموعد الدخول والخروج في المؤسسة من قبل الموظفين) مما يدل على أنها أكبر عبارة تقاربت آراء أفراد عينة الدراسة حولها.



المصدر: من المخرجات spss27%

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

جدول رقم (15): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثاني في المحور الأول

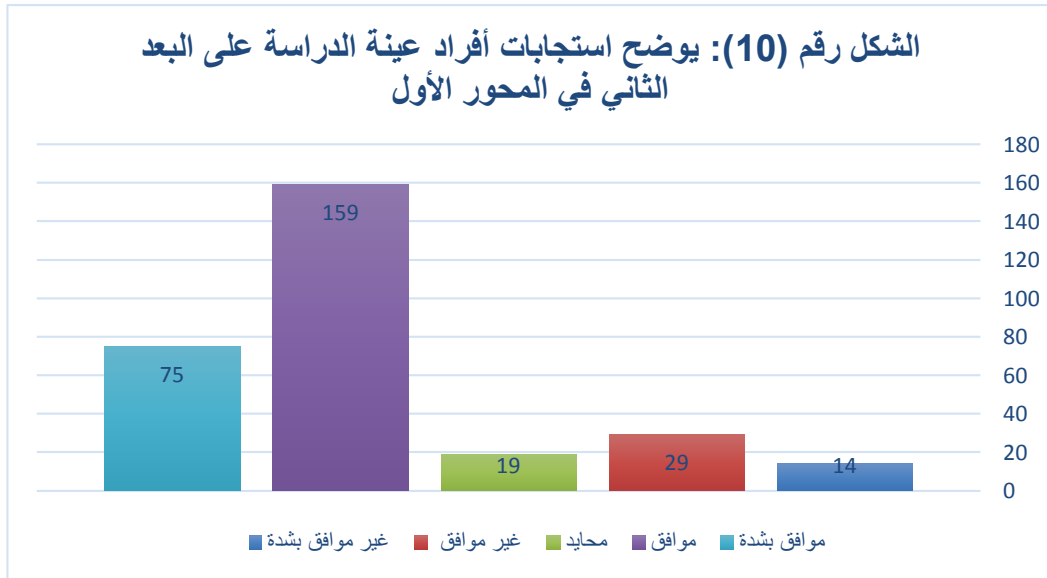
الرقم	العبارات	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	ترى أن النظام المؤسسة عادل في تطبيقه	4	11	7	33	19	3.70	1.16	موافق
2	تعتقد أن الحوافز المادية تطبق على الجميع	2	6	7	44	15	3.86	0.93	موافق
3	ترى أن هناك احترام لمواقيت العمل في المؤسسة	2	5	4	43	20	4.00	0.92	موافق
4	هناك توافق بين قيمتك وقيم المؤسسة التي تعمل بها	6	7	1	39	21	3.83	1.18	موافق
	البعد الثاني	14	29	1	15	75	3.85	1.05	موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على المعطيات الاستبيان

من خلال نتائج الجدول رقم (15) نجد أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (3.70 - 4.00) بانحرافات معيارية تتراوح ما بين (0.92 - 1.18) وهي قيم تنتمي إلى مجال الموافق وبالنظر إلى المتوسط الحسابي للعبارات فإنه يمكن ترتيبها تنازلياً على النحو التالي:

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

- جاءت عبارة "ترى أن هناك احترام لمواقيت العمل في المؤسسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.92).
- جاءت عبارة "تعتقد أن الحوافز المادية تطبق على الجميع" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.93).
- جاءت عبارة "هناك توافق بين قيمتك وقيم المؤسسة التي تعمل بها" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.18).
- جاءت عبارة "ترى أن النظام المؤسسة عادل في تطبيقه" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.16).
- يتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري وهو مقدار تشتت استجابات افراد عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي لكل عبارة، ومنه نستنتج كلما زاد الانحراف المعياري يزيد تشتت آراء أفراد العينة حول الاختيارات (أوافق بشدة- أوافق- محايد- غير موفق-غير موافق بشدة) في الجدول السابق لعبارات البعد الأول للمحور الأول تنحصر بين (0.92 - 1.18) وكان اقل انحراف معياري للعبارة (ترى أن هناك احترام لمواقيت العمل في المؤسسة) مما يدل على أنها أكبر عبارة تقاربت آراء أفراد عينة الدراسة حولها.



المصدر: من مخرجات spss27%

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

جدول رقم (16): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثالث في المحور الأول

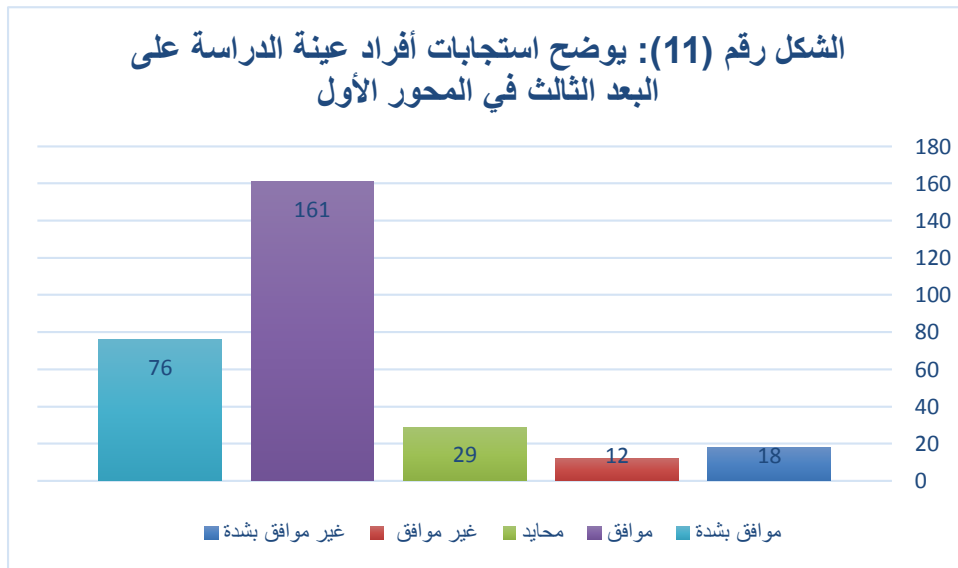
الرقم	العبارات	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	تعتقد أن الجميع يحصلون على نفس العقوبة عند ارتكاب نفس الخطأ	7	4	15	33	15	3.60	1.15	موافق
2	يتوقع الموظفون من نفس الأداء في العمل	0	2	6	43	23	4.17	0.68	موافق
3	تعتقد أن الجميع يحصلون على مكافآت إذا كانوا يستحقون	7	3	7	43	14	3.72	1.11	موافق
4	تتوقع أن الموظف الجديد سوف يتلقا احترام من الجميع	4	3	1	42	24	4.06	0.99	موافق
	البعد الثالث	18	12	29	16	76	3.89	0.98	موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على المعطيات الاستبيان

من خلال نتائج الجدول رقم (16) نجد أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (3.60 - 4.17) بانحرافات معيارية تتراوح ما بين (0.68 - 1.15) وهي قيم تنتمي إلى مجال الموافق وبالنظر إلى المتوسط الحسابي للعبارات فإنه يمكن ترتيبها تنازليا على النحو التالي:

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

- جاءت عبارة "يتوقع الموظفون من نفس الأداء في العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.68).
- جاءت عبارة "تتوقع أن الموظف الجديد سوف يتلقى الاحترام من الجميع" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.99).
- جاءت عبارة "تعتقد أن الجميع يحصلون على المكافآت إذا كانوا يستحقون" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.11).
- جاءت عبارة "تعتقد أن الجميع يحصلون على نفس العقوبة عند ارتكاب نفس الخطأ" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.15).
- يتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري وهو مقدار تشتت استجابات افراد عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي لكل عبارة، ومنه نستنتج كلما زاد الانحراف المعياري يزيد تشتت آراء افراد العينة حول الاختيارات (أوافق بشدة- أوافق- محايد- غير موفق-غير موافق بشدة) في الجدول السابق لعبارات البعد الأول للمحور الأول تنحصر بين (0.68 - 1.15) وكان اقل انحراف معياري للعبارة (يتوقع الموظفون من نفس الأداء في العمل) مما يدل على أنها أكبر عبارة تقاربت آراء أفراد عينة الدراسة حولها.



المصدر: من المخرجات %spss27

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

جدول رقم (17): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الرابع في المحور الأول

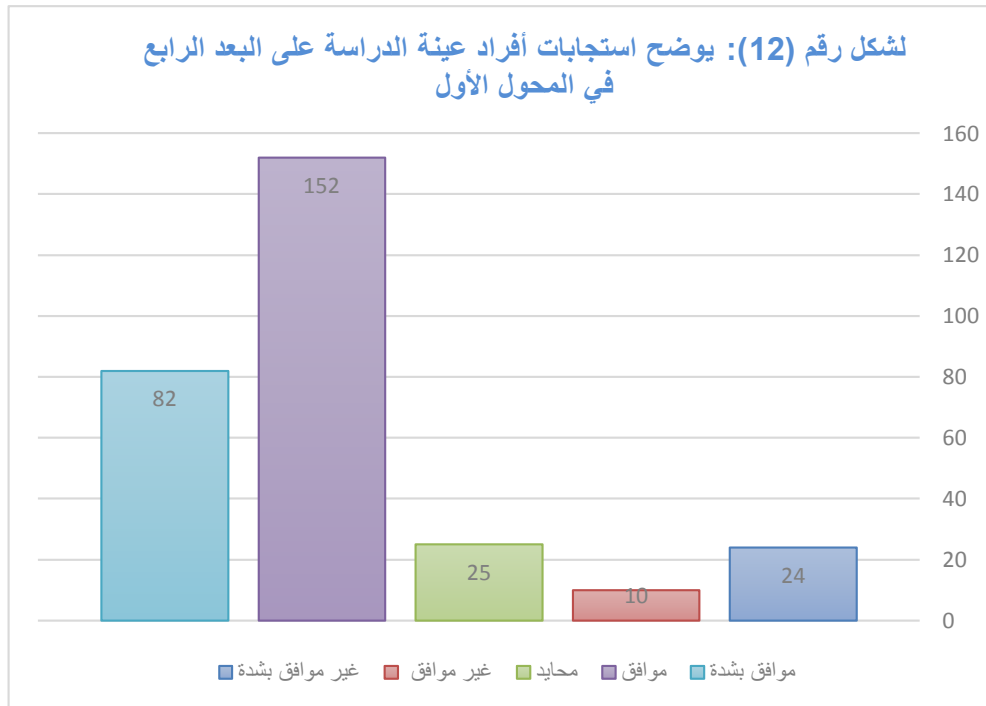
الرقم	العبارات	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	يتم تقدير جهودي في العمل	8	4	1	35	26	3.90	1.25	موافق
2	الإدارة تتصرف بالنزاهة والشفافية	3	2	4	46	19	4.02	0.89	موافق
3	قيم المؤسسة تتماشى مع قيمتي الشخصية	8	3	3	34	23	3.86	1.21	موافق
4	المؤسسة تشجع على التعاون والعمل الجماعي	5	1	17	37	14	3.72	1.01	موافق
	البعد الرابع	24	10	25	15	82	3.88	1.09	موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بناءً على معطيات الاستبيان

- من خلال نتائج الجدول رقم (17) نجد أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (3.72 - 4.02) بانحرافات معيارية تتراوح ما بين (0.89 - 1.25) وهي قيم تنتمي إلى مجال الموافق وبالنظر إلى المتوسط الحسابي للعبارات فإنه يمكن ترتيبها تنازلياً على النحو التالي:
- جاءت عبارة "الإدارة تتصرف بنزاهة وشفافية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.89).

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

- جاءت عبارة "يتم تقدير جهودي في العمل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.25).
- جاءت عبارة "قيم المؤسسة تتماشى مع قيمتي الشخصية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.21).
- جاءت عبارة "المؤسسة تشجع على التعاون والعمل الجماعي" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.21).
- يتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري وهو مقدار تشتت استجابات افراد عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي لكل عبارة، ومنه نستنتج كلما زاد الانحراف المعياري يزيد تشتت آراء أفراد العينة حول الاختيارات (أوافق بشدة- أوافق- محايد- غير موفق-غير موافق بشدة) في الجدول السابق لعبارات البعد الأول للمحور الأول تتحصر بين (0.89 - 1.25) وكان اقل انحراف معياري للعبارة (الإدارة تتصرف بنزاهة وشفافية) مما يدل على أنها أكبر عبارة تقاربت آراء أفراد عينة الدراسة حولها.



المصدر: من مخرجات spss27%

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

جدول رقم (18): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني

الرقم	العبارات	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً هاماً بالنسبة لي	0	0	5	15	54	4.66	0.60	موافق بشدة
2	لا أعيب عن عملي إلا للضرورة قسوى	0	0	2	31	41	4.52	0.55	موافق بشدة
3	أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل	1	3	2	18	50	4.52	0.84	موافق بشدة
4	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال	3	4	8	15	44	4.25	1.11	موافق
5	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح المؤسسية	1	3	1	25	44	4.45	0.83	موافق بشدة
6	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء الفعال	8	7	9	12	38	3.87	1.41	موافق

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

موافق	1.33	4.10	43	14	7	2	8	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة	7
موافق	1.36	4.01	43	8	11	5	7	تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت العاملين بهدف تحسين الأداء	8
موافق بشدة	0.95	4.50	51	16	3	1	3	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد	9
موافق	1.18	4.28	46	16	5	1	6	نتائج لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال تدريب لتحسين أدائهم	10
موافق	1.36	4.21	49	12	2	2	9	تهدف برامج التدريب في المؤسسة بالحصول على مستوى عالي من الأداء	11
موافق	1.42	4.10	46	12	5	0	11	حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني بدل جهد أكبر في عملي	12
موافق	1.08	4.29	49	17	55	28	57	المحور الثاني	

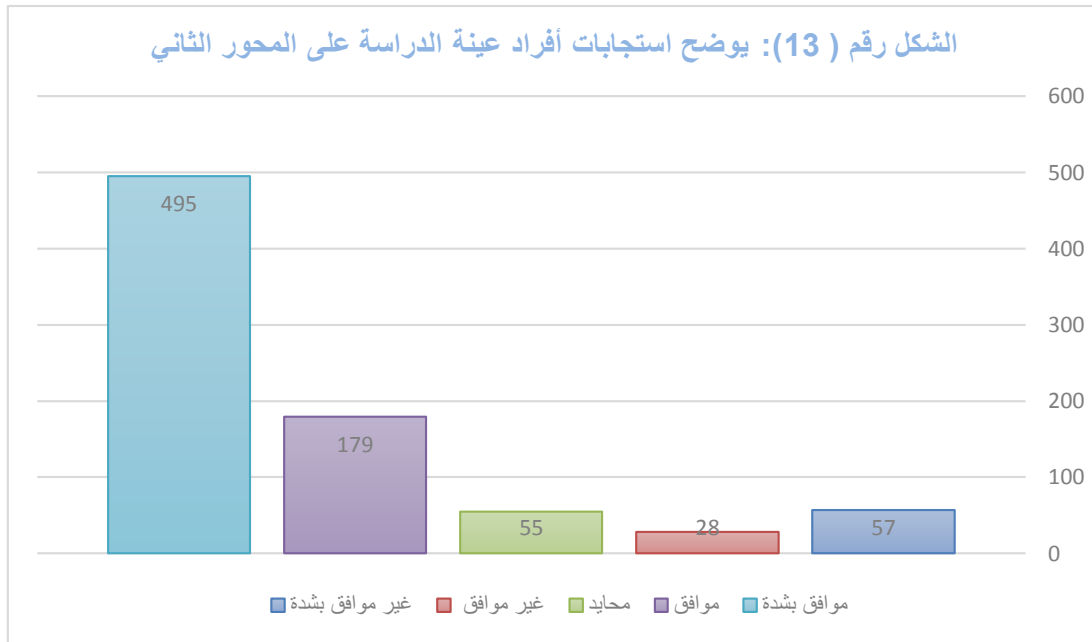
المصدر: من إعداد الطالبات بناء على معطيات الاستبيان

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

- من خلال نتائج الجدول رقم (18) نجد أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (3.87 - 4.66) بانحرافات معيارية تتراوح ما بين (0.55 - 1.42) وهي قيم تنتمي إلى مجال الموافق وبالنظر إلى المتوسط الحسابي للعبارات فإنه يمكن ترتيبها تنازلياً على النحو التالي:
- جاءت عبارة "تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً هاماً بالنسبة لي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.66) وانحراف معياري (0.60).
  - جاءت عبارة "لا أغيب عن عملي إلا للضرورة قسوى" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.52) وانحراف معياري (0.55).
  - جاءت عبارة "أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.52) وانحراف معياري (0.84).
  - جاءت عبارة "حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.50) وانحراف معياري (0.95).
  - جاءت عبارة "أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح المؤسسة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري (0.86).
  - جاءت عبارة "تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال تدريب لتحسين أدائهم" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.18).
  - جاءت عبارة "ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (1.11).
  - جاءت عبارة "تهدف برامج التدريب في المؤسسة بالحصول على مستوى عالي من الأداء" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (1.36).
  - جاءت عبارة "يتعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت العاملين بهدف تحسين الأداء" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (1.33).
  - جاءت عبارة "حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني بذل جهد أكبر في عملي" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (1.42).
  - جاءت عبارة "تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت العاملين بهدف تحسين الأداء" في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (1.36).

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

- جاءت عبارة "تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء الفعال" في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.47). يتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري وهو مقدار تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي لكل عبارة، ومنه نستنتج كلما زاد الانحراف المعياري يزيد تشتت آراء أفراد العينة حول الاختيارات (أوافق بشدة- أوافق- محايد- غير موفق- غير موافق بشدة) في الجدول السابق لعبارات البعد الأول للمحور الأول تتحصر بين (0.55 - 1.42) وكان اقل انحراف معياري للعبارة (لا أغيب عن عملي إلا للضرورة قسوى) مما يدل على أنها أكبر عبارة تقاربت آراء أفراد عينة الدراسة حولها.



المصدر: من مخرجات spss27%

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

ثالثاً/ عرض وتحليل مناقشة الفرضيات:

### 1- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الأولى:

بغرض معالجة الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والأداء الوظيفي لدى مؤسسة الوطنية للأبحاث. وللتحقق من ذلك قمنا بتطبيق معامل الارتباط بيرسون والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (19): يوضح قيمة ودلالة معامل الارتباط بين الأعراف التنظيمية والأداء الوظيفي

المؤشرات المتغيرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأعراف التنظيمية	14.18	3.21	-0.029	0.806
الأداء الوظيفي	51.54	8.31		

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على معطيات استبيان

من خلال الجدول رقم (19) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين الأعراف التنظيمية والأداء الوظيفي مقدرة بـ: (-0.029) وهي قيمة غير دالة إحصائياً حيث أن مستوى الدلالة يقدر بـ: (0.806) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا وعليه نقبل الفرضية الصفرية ومنه نستطيع القول أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والأداء الوظيفي لدى مؤسسة الوطنية للأبحاث.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

### 2- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثانية:

بغرض معالجة الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي لدى مؤسسة الوطنية الأملاح. وللتحقق من ذلك قمنا بتطبيق معامل الارتباط بيرسون والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (20): يوضح قيمة ودلالة معامل الارتباط بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي

المؤشرات المتغيرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	15.40	2.96	0.407	0.000
الأداء الوظيفي	51.54	8.31		

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على معطيات استبيان

من خلال الجدول رقم (20) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي مقدرة بـ: (0.407) وهي قيمة دالة إحصائياً حيث أن مستوى الدلالة يقدر بـ: (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وهذا وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ومنه نستطيع القول أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي لدى مؤسسة الوطنية الأملاح.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

### 3- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثالثة:

بغرض معالجة الفرضية الجزئية الثالثة التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى مؤسسة الوطنية للأبحاث. وللتحقق من ذلك قمنا بتطبيق معامل الارتباط بيرسون والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (21): يوضح قيمة ودلالة معامل الارتباط بين التوقعات التنظيمية والأداء الوظيفي

المؤشرات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التوقعات التنظيمية	15.58	2.78	0.493	0.000
الأداء الوظيفي	51.54	8.31		

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على معطيات استبيان

من خلال الجدول رقم (21) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين التوقعات التنظيمية والأداء الوظيفي مقدرة بـ: (0.493) وهي قيمة دالة إحصائياً حيث أن مستوى الدلالة يقدر بـ: (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وهذا وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ومنه نستطيع القول أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى مؤسسة الوطنية للأبحاث.

### 4- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الرابعة:

بغرض معالجة الفرضية الجزئية الرابعة التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى مؤسسة الوطنية للأبحاث. وللتحقق من ذلك قمنا بتطبيق معامل الارتباط بيرسون والجدول التالي يوضح ذلك:

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

جدول رقم(22): يوضح قيمة ودلالة معامل الارتباط بين المعتقدات التنظيمية والأداء الوظيفي

المؤشرات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المعتقدات التنظيمية	15.52	3.34	0.351	0.000
الأداء الوظيفي	51.54	8.31		

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على معطيات استبيان

من خلال الجدول رقم(22) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين المعتقدات التنظيمية والأداء الوظيفي مقدرة بـ: (0.351) وهي قيمة دالة إحصائياً حيث أن مستوى الدلالة يقدر بـ: (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وهذا وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ومنه نستطيع القول أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والأداء الوظيفي لدي مؤسسة الوطنية للأبحاث.

### 5- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الخامسة:

بغرض معالجة الفرضية العامة التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لدي مؤسسة الوطنية للأبحاث. وللتحقق من ذلك قمنا بتطبيق معامل الارتباط بيرسون والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(23): يوضح قيمة ودلالة معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

المؤشرات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	60.70	8.75	0.428	0.000
الأداء الوظيفي	51.54	8.31		

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على معطيات استبيان

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

من خلال الجدول رقم (23) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي مقدرة بـ: (0.428) وهي قيمة دالة إحصائياً حيث أن مستوى الدلالة يقدر بـ: (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وهذا وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ومنه نستطيع القول أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لدي مؤسسة الوطنية للأملاح.

جدول رقم (24): يوضح ملخص النموذج التنبئي.

R <sup>2</sup> adjusted	R <sup>2</sup>	R	
0.401	0.409	0.639	النموذج رقم 01

نلاحظ من جدول ملخص النموذج أن:

النموذج رقم 01: قيمة  $R^2 = 0.409$  أي أن الثقافة التنظيمية تساهم في التنبؤ بالأداء الوظيفي بنسبة 41% ومن خلال  $R^2_{adjusted} = 0.401$  نستطيع القول بأنه يمكننا تعميم النتائج على المجتمع ككل.

جدول رقم (25): مقدار ما يوضح النموذج الخطي من البيانات

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.000	49.810	2064.54	1	2064.354	بين المجموعات	النموذج 1
		41.445	72	2984.025	داخل المجموعات	
			73	5048.378	المجموع	

نلاحظ من الجدول رقم (25) أن النموذج رقم (1) دال ومنه نستطيع القول بأن النموذج يساهم في تفسير المتغير التابع (الأداء الوظيفي) مقارنة بوضع عدم وجود المتغير المستقبلي (الثقافة التنظيمية)

جدول رقم (26) يوضح الأوزان اللامعيارية والمعيارية وقيم للمتغيرات المتنبئة للنموذج

التنبئي (معنوية معالم النموذج)

مستوى الدلالة	قيمة ت	الأوزان اللامعيارية		ثابت الانحدار	
		الأوزان المعيارية $\beta$	الخطأ المعياري $\beta$		
0.007	2.783	/	5.276	14.68	النموذج
0.000	7.058	0.639	0.086	0.607	الثقافة التنظيمية 01

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

يتبين من الجدول رقم (00) أن:

النموذج الأول: معادلته كالاتي

$$(الثقافة التنظيمية) = 14.68 + 0.61 * الأداء الوظيفي$$

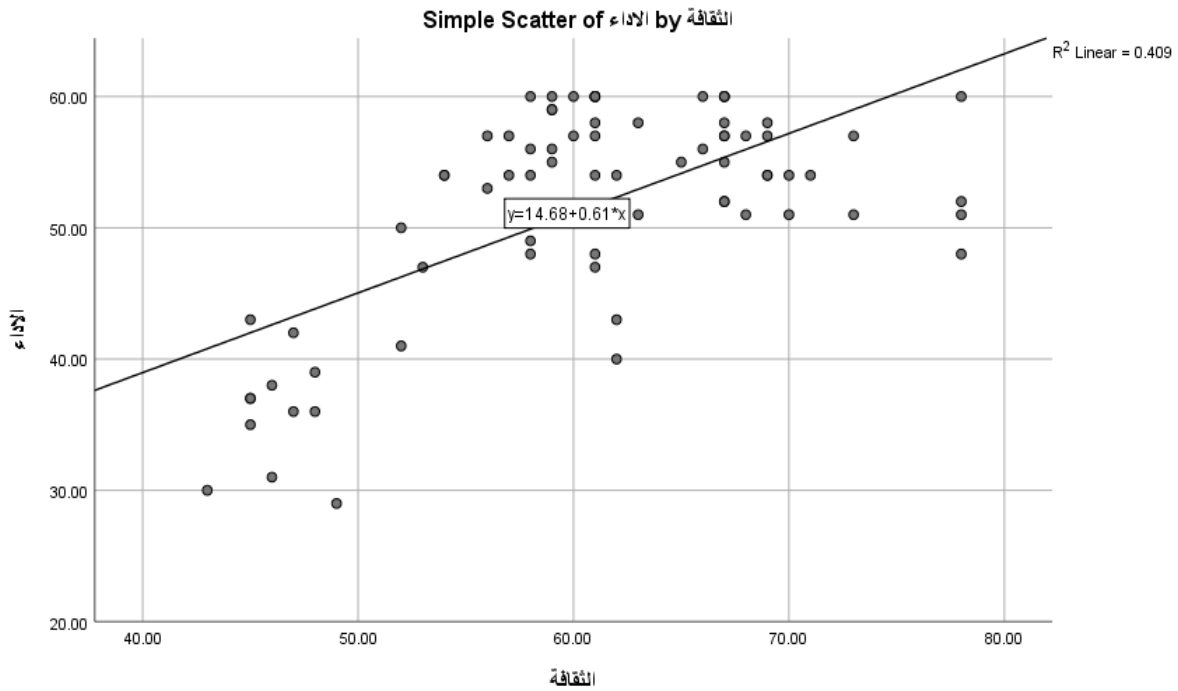
الخلاصة:

1- كلما زادت الثقافة التنظيمية زاد الأداء الوظيفي بقيمة 0.61

ومن خلال المعالجة الإحصائية يتبين لنا أن الثقافة التنظيمية تتنبأ بـ 41% من الأداء الوظيفي حيث جاءت إسهام الثقافة التنظيمية المؤثر في الأداء الوظيفي منفردة كبيرة، وهذا وفقاً لمعيار أبو حطب و Cohen في (الشريبي، 1995) الذي ينص على أن التأثير الذي يتنبأ بحوالي 1% من التباين الكلي يدل على تأثير ضئيل، أما التأثير الذي يتنبأ بحوالي 6% من التباين الكلي يعد تأثير متوسطاً، والتأثير الذي يتنبأ بحوالي 15% فأكثر من التباين الكلي يعد تأثيراً كبيراً. (غرغوط، 2016: 165)

ففي الثقافة التنظيمية لاحظنا أن تتنبأ بـ 41% من الأداء الوظيفي.

الشكل رقم (14): المخطط التالي يوضح معادلة الانحدار



## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

### ملخص الفصل الثاني:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطوير المؤسسة الوطنية الأملاح -وحدة ملاحات مروان المغير- ولقد اعتمدنا على الاستبيان في جمع المعلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على العمال بالمؤسسة والتي تحتوي على محورين رئيسين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، وهدفها من خلالها الإجابة على الإشكالية التالية تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليلها باستخدام برامج إحصائية Spss وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، يتطلب مستوى مرتفع ومستوى الأداء الوظيفي، كذلك مستوى مرتفع حيث توصلت الدراسة كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي وعند بحث أثر كل من مكون من مكونات الثقافة التنظيمية على نحو مستقل على الأداء الوظيفي للمؤسسة وجدت أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للمتغيرات الأعراف التنظيمية، قيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية على الأداء الوظيفي للمؤسسة ومنه نستنتج أن مكون التوقعات التنظيمية هو الركيزة الأساسية في المؤسسة ويحتل المرتبة الأولى في المؤسسة.

الختامة

## الخاتمة

### خاتمة:

بعد تطرقنا إلى الجانب النظري والتطبيقي والذي تطرقنا فيه إلى الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما، وفي الفصل الثاني تطرقنا إلى جانب التطبيقي من خلال الدراسة القياسية وبناء نموذج تفسير لمتغير الأداء الوظيفي بدلالة كل من الثقافة التنظيمية.

استخلصنا في الأخير أن الجانب النظري المتمثل في الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تؤثر على السلوك وأداء العاملين، فهي تمثل المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة وتلعب دور فعال جدا في تماسك الأفراد، فالثقافة التنظيمية تدعم الاندماج بما يضمن استمرارية الجماعة وتعتبر عامل لتطوير العلاقات بين العاملين والمؤسسة على الرضا الوظيفي، مع معرفة ماهية الأداء الوظيفي في تجسيد العلاقات التنظيمية في تحسين أداء العاملين.

وأن العمل في المؤسسات الداخلية يؤدي إلى استمرار القوى العاملة بالمؤسسة نظرا لوجود علاقة ارتباط بين عناصر وطرق الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين.

كما أن للثقافة التنظيمية أربعة مكونات متمثلة في الأعراف التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية التي من خلال هذه المكونات قمنا بتسليط الضوء على توزيع استبيان لمعرفة مدى صحة العلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي، كما يتضح أن للأداء الوظيفي مكون من ثلاثة محددات وهي الدافعية، القدرات، الإدراك الذي يتطلب مهارات كافية وتحفيز قوي لسلوك الفردي والجماعي أثناء العمل.

أما من الجانب التطبيقي فاعتمدنا على عينة من الدراسة متكونة من 74 من المؤسسة الاقتصادية لولاية المغير (مؤسسة الوطنية للأصلاح)، أين وزعنا لهم الاستبيان بغرض الحصول على معلومات حول الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وكذا مستوى أدائهم الوظيفي.

وبعد حصول على البيانات وإخضاعها للتحليل الإحصائي، وكذا التحليل المتعلق باختبار صحة الفرضيات الذي استخدمناها في دراستنا، وبناء نموذج تفسيري لمتغير الأداء الوظيفي بدلالة كل من مكونات الثقافة التنظيمية، وفي الأخير توصلنا إلى النتائج التالية:

## الخاتمة

نتائج تحليل الاستبيان:

من خلال دراستنا وبعد تحليل الاستبيان، وجدنا أن مكونات التوقعات التنظيمية يحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.89 وانحراف المعياري 0.98، أما بالنسبة للمرتبة الأخيرة فقد كانت للبعد الأعراف التنظيمية بمتوسط حسابي 3.54 وانحراف المعياري 1.19.

المكون الأساسي لهذه المؤسسة هو ما يسمى بجانب مكون توقعات التنظيمية وبشكل متسلسل وفي الأخير مكون الأعراف التنظيمية.

يعتبر مستوى الأداء الوظيفي مقبول ذو دلالة إحصائية وأن مستوى أداء الوظيفي في المؤسسة مرتبط برغبة وقدرة الأشخاص على أداء عملهم .

وبالتالي يعتبر مستوى الأداء الوظيفي جيد ذو دلالة إحصائية وأن هذه المؤسسة تركز من خلال الدراسة على الرغبة وولاء العمال.

أثبتت الدراسة أن هناك علاقة فرضية ذات دلالة إحصائية بين معتقدات التنظيمية والأداء الوظيفي هذا ما يثبت الفرضية الرابعة.

أثبتت الدراسة أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين توقعات التنظيمية والأداء الوظيفي وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة، وأيضا الفرضية الثانية تؤكد صحة الدراسة غير ذلك أن الفرضية الأولى لا صحة لها بوجود علاقة بين الأعراف التنظيمية والأداء الوظيفي لدى المؤسسة الوطنية للأملح.

### اقتراحات:

ما توصلنا إليه في دراستنا نستخلص جملة من اقتراحات:

□ من خلال الدراسة للمؤسسة أن تكون إستراتيجية التوظيف لفئة شبانية هذا نتيجة أن خصائص العينة موجودة تتصف بقلة نسبة الشباب.

□ ترسيخ الثقافة التنظيمية في المؤسسة لذي العاملين من خلال مكونات الأعراف التنظيمية.

## الختامة

- أن ترفع المؤسسة مستوى كفاءة ورأس المال البشري لديها من خلال توظيف الطاقات الجامعية الجديدة.
- زيادة التركيز على الجانب العنصر النسوي في جانب التوظيف نتيجة أن يمتاز ويتأقلم مع هذه المهنة للمؤسسة الأملاح ويزيد من الإلتقان في العمل.

### آفاق الدراسة:

من خلال التحليل النظري والتطبيقي الذي تم تركيز عليه في هذه الدراسة، نقترح جملة من مواضيع جديدة منها:

- أثر التنمية وتدريب العاملين في تحسين الأداء الوظيفي.
- أثر المؤسسات الاقتصادية في زيادة الأداء الوظيفي.
- دراسة تأثير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الوطنية على الأداء الوظيفي.
- معرفة أثر التغيير الثقافي التنظيمية على تحسين الأداء الوظيفي.

## قائمة المراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### الكتب:

- 1- الكبيسي عامر خضير، السلوك التنظيمي، مطابع دار الشرق، الدوحة، سنة 1998.
- 2- الغربي البشير، إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات المعاصرة، دار الحامد النشر والتوزيع، الأردن (عمان)، الطبعة الأولى، 1445/2024.
- 3- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 4- خليل محمد حسن الشام وتفسير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة 01، دار الميسري لنشر وتوزيع، الأردن، 2000.
- 5- متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، القاهرة، سنة 2006.
- 6- مرابط شوقي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أستاذة التعليم المتوسط (دراسة ميدانية بمتوسطات).
- 7- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق سيرة منافسة، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، سنة 2005.
- 8- مؤمن عبد العزيز، محمد بشير محمد، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم وأمان للنشر والتوزيع، 2015.
- 9- قنون سميحة، أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي، الطبعة الأولى، سوق أهراس، 2019.

### المذكرات والرسائل:

- 1- بن الطاهر محمد لمين، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تبني متطلبات الإدارة البيئية (دراسة ميدانية)، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، تخصص علوم تسيير، جامعة الجزائر -03-، سنة 2021/2020.
- 2- حفص عميروش، تأثير الثقافة التنظيمية على تفعيل الإدارة الإلكترونية بالجماعات المحلية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر -3-، كلية العلوم سياسية وعلاقات الدولية، قسم تنظيم السياسي وإداري، سنة 2018/2019.

## قائمة المصادر والمراجع

3. دريدي فاطمة، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2017، 2018.
4. الخليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء (دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة تاييف للعلوم الأمنية، الرياض، ص 2008.
5. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، جامعة منتوري محمود، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة، 2009.
6. داهم حلف عبد الحكيم ، أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، قسم الإدارة العامة، جامعة آل البيت، سنة 2015.
7. زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة حلوان، القاهرة.
8. فتحي محمد أحمد ياسين، أثر ممارسات إدارة الأداء الموظفين على جودة الحياة الوظيفية، مقدم لنيل درجة الماجستير، التقليدي في إدارة العامة، نوفمبر 2023.
9. قدورة عثمان، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية علوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم نفس، جامعة منصورى بقسنطينة، 2009/2008
10. خالي ابراهيم، وجوادي اسماعيل، دور الاتصال الالكتروني في تحسين الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، دراسة ميدانية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع الاتصال.
11. بوشناقة أحمد، بوسهمين أحمد، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخل الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، علوم التسيير، جامعة المسيلة، سنة 2003.

## قائمة المصادر والمراجع

### المجلات:

- 1- أحمد جاسم، أثر ضغط العمل في الأداء الوظيفي المعالق الأهلية العراقية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، 10-01-2021.
- 2- خالدية مصطفى عطا عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية)، المجلة العربية للإدارة، مج 39، العدد 01، مارس 2019.
- 3- رباب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية (مراجعة نظرية تطبيقية)، المجلة الدولية لسياسات العامة في مصر، مجلد (1)، العدد 01، جانفي 2022.
- 4- عبيد أمال، علاقة الثقافة التنظيمية بالتمكين الإداري في البنوك الجزائرية، مجلة العلوم بجامعة أن بواقي، المجلد (8)، العدد 03، أو بواقي.
- 5- عجاجي خديجة، الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مجلد دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد (1)، العدد 01، البليدة 2013.
- 6- عيشوش عواطف، الثقافة التنظيمية كمدخل إقطار المعرفة الكاملة لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية وادي، مجلة بحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد (7)، العدد 02، سنة 2022.
- 7- عيشاوي وهيبية، عيشاوي هجيرة، الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد السابع، الجزائر.
- 8- هوان الحبيب، مدى تجسيد الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة مبنأ للدراسات الاقتصادية، مجلد 05، العدد 01، غليزان، سنة 2023.
- 9- هدلة ألياس، و حساب محمد لمين، عمليات إدارة المعرفة وأثرها على الأداء الوظيفي بمديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر لولاية المسيلة، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 07، العدد 01، سنة 2022.

### المواقع:

Steven Imcshane and maryammuon /op . cit. p505 glinour.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمدة لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطلبة: \*دولة بالصحراوي

\*منال ريابي

\*علجية عمراني

نضع بين يديك استمارة خاصة بدراسة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأملح - وحدة ملحاحات مروان - المغير -  
نرجو منك الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة للإعداد بحث علمي استكمال لمتطلبات نيل شهادة ماستر إدارة أعمال لذلك نرجوا بتكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا للأغراض البحث العلمي وستكون دقة إجابتك ومساهمتك عون كبير لنا في توصل في النتائج موضوعية وعملية.

وتفضل بقبول فائق الاحترام والتقدير

الجنس: ذكر  أنثى   
السن: 20 إلى 35  من 36 إلى 54  فوق 54   
المؤهل العلمي: متوسط  جامعي   
السنوات الأقدمية: 0-10  11-20  فما فوق

## المحور الأول: الثقافة التنظيمية.

هي العمل والتعاون التي يتبعها العاملون داخل المؤسسة، والتي تتبع من قيم ومعتقدات مشتركة بينهم.

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>(أ) الأعراف التنظيمية:</b>						
01	هناك استخلاف الأبناء الموظفين في المؤسسة بعد تقاعد الآباء					
02	يوجد مناسبات غير رسمية تقوم بها المؤسسة بالكريمات					
03	الالتزام بموعد الدخول والخروج في المؤسسة من قبل الموظفين					
04	هناك استجابة جماعية من طرف العاملين في حالة وجود إضراب					
<b>(ب) القيم التنظيمية:</b>						
01	ترى أن النظام المؤسسة عادل في تطبيقه					
02	تعتقد أن الحوافز المادية تطبق على الجميع					
03	ترى أن هناك احترام لمواقيت العمل في المؤسسة					
04	هناك توافق بين قيمتك وقيم					

					المؤسسة التي تعمل بها	
<b>ت) التوقعات التنظيمية</b>						
					01 تعتقد أن الجميع يحصلون على نفس العقوبة عند ارتكاب نفس الخطأ	
					02 يتوقع الموظفون من نفس الأداء في العمل	
					03 تعتقد أن الجميع يحصلون على المكافآت إذا كانوا يستحقون	
					04 تتوقع أن الموظف الجديد سوف يتلقى الاحترام من الجميع	
<b>ث) المعتقدات التنظيمية:</b>						
					01 يتم تقدير جهودهم في العمل	
					02 الإدارة تتصرف بنزاهة وشفافية	
					03 قيم المؤسسة تتماشى مع قيمتي الشخصية	
					04 المؤسسة تشجع على التعاون والعمل الجماعي	

## المحور الثاني: الأداء الوظيفي:

هو مدى قدرة العامل على انجاز مهامه ومسؤولياته في العمل بشكل جيد وفعال.

رقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً هاماً بالنسبة لي					
02	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة قسوى					
03	أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل					
04	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال					
05	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح المؤسسة					
06	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء الفعال					
07	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة					
08	تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت العاملين بهدف تحسين الأداء					

					09	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد
					10	تتاحل كافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال تدريب لتحسين أدائهم
					11	تهدف برامج التدريب في المؤسسة بالحصول على مستوى عالي من الأداء
					12	حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني بدل جهد أكبر في عملي

### قائمة الأسماء محكمي استبيان الدراسة

اسم الجامعة	اسم الكلية	اسم المحكم
جامعة الشهيد حمد لخضر الوادي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	دربالي سمية
جامعة الشهيد حمد لخضر الوادي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	تي أحمد
جامعة الشهيد حمد لخضر الوادي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	بعضي آسيا

## Frequency Table

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	67	90.5	90.5	90.5
	انثى	7	9.5	9.5	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

		السن			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-35	22	29.7	29.7	29.7
	36-45	22	29.7	29.7	59.5
	46 فما فوق	30	40.5	40.5	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

		المؤهل			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	27	36.5	36.5	36.5
	ثانوي	38	51.4	51.4	87.8
	جامعي	9	12.2	12.2	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

الاقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-10	22	29.7	29.7	29.7
	11-20	30	40.5	40.5	70.3
	20 فما فوق	22	29.7	29.7	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

1م1ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	16	21.6	21.6	21.6
	غير موافق	12	16.2	16.2	37.8
	محايد	13	17.6	17.6	55.4
	موافق	17	23.0	23.0	78.4
	موافق بشدة	16	21.6	21.6	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

1م2ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	15	20.3	20.3	20.3
	محايد	14	18.9	18.9	39.2
	موافق	31	41.9	41.9	81.1
	موافق بشدة	14	18.9	18.9	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

1م3ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	7	9.5	9.5	9.5
	محايد	3	4.1	4.1	13.5
	موافق	27	36.5	36.5	50.0
	موافق بشدة	37	50.0	50.0	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

1م4ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	12	16.2	16.2	16.2
	غير موافق	10	13.5	13.5	29.7
	محايد	14	18.9	18.9	48.6
	موافق	23	31.1	31.1	79.7
	موافق بشدة	15	20.3	20.3	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

2م1ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	5.4	5.4	5.4
	غير موافق	11	14.9	14.9	20.3
	محايد	7	9.5	9.5	29.7
	موافق	33	44.6	44.6	74.3
	موافق بشدة	19	25.7	25.7	100.0

Total	74	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

### 2٢٤

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.7	2.7	2.7
	غير موافق	6	8.1	8.1	10.8
	محايد	7	9.5	9.5	20.3
	موافق	44	59.5	59.5	79.7
	موافق بشدة	15	20.3	20.3	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

### 2٣٤

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.7	2.7	2.7
	غير موافق	5	6.8	6.8	9.5
	محايد	4	5.4	5.4	14.9
	موافق	43	58.1	58.1	73.0
	موافق بشدة	20	27.0	27.0	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

### 2٤٤

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	غير موافق بشدة	6	8.1	8.1	8.1
	غير موافق	7	9.5	9.5	17.6
	محايد	1	1.4	1.4	18.9
	موافق	39	52.7	52.7	71.6
	موافق بشدة	21	28.4	28.4	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

### 3م1ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	9.5	9.5	9.5
	غير موافق	4	5.4	5.4	14.9
	محايد	15	20.3	20.3	35.1
	موافق	33	44.6	44.6	79.7
	موافق بشدة	15	20.3	20.3	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

### 3م2ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	2.7	2.7	2.7
	محايد	6	8.1	8.1	10.8
	موافق	43	58.1	58.1	68.9
	موافق بشدة	23	31.1	31.1	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

3م3ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	9.5	9.5	9.5
	غير موافق	3	4.1	4.1	13.5
	محايد	7	9.5	9.5	23.0
	موافق	43	58.1	58.1	81.1
	موافق بشدة	14	18.9	18.9	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

3م4ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	5.4	5.4	5.4
	غير موافق	3	4.1	4.1	9.5
	محايد	1	1.4	1.4	10.8
	موافق	42	56.8	56.8	67.6
	موافق بشدة	24	32.4	32.4	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

4م1ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	8	10.8	10.8	10.8
	غير موافق	4	5.4	5.4	16.2
	محايد	1	1.4	1.4	17.6
	موافق	35	47.3	47.3	64.9
	موافق بشدة	26	35.1	35.1	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

#### 4م2ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	4.1	4.1	4.1
	غير موافق	2	2.7	2.7	6.8
	محايد	4	5.4	5.4	12.2
	موافق	46	62.2	62.2	74.3
	موافق بشدة	19	25.7	25.7	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

#### 4م3ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	8	10.8	10.8	10.8
	غير موافق	3	4.1	4.1	14.9
	محايد	3	4.1	4.1	18.9
	موافق	37	50.0	50.0	68.9
	موافق بشدة	23	31.1	31.1	100.0

Total	74	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

#### 4م4ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	6.8	6.8	6.8
	غير موافق	1	1.4	1.4	8.1
	محايد	17	23.0	23.0	31.1
	موافق	37	50.0	50.0	81.1
	موافق بشدة	14	18.9	18.9	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

#### 1ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	5	6.8	6.8	6.8
	موافق	15	20.3	20.3	27.0
	موافق بشدة	54	73.0	73.0	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

#### 2ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	2	2.7	2.7	2.7

موافق	31	41.9	41.9	44.6
موافق بشدة	41	55.4	55.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

### 3ع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1.4	1.4	1.4
غير موافق	3	4.1	4.1	5.4
محايد	2	2.7	2.7	8.1
موافق	18	24.3	24.3	32.4
موافق بشدة	50	67.6	67.6	100.0
Total	74	100.0	100.0	

### 4ع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	4.1	4.1	4.1
غير موافق	4	5.4	5.4	9.5
محايد	8	10.8	10.8	20.3
موافق	15	20.3	20.3	40.5
موافق بشدة	44	59.5	59.5	100.0
Total	74	100.0	100.0	

### 5ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.4	1.4	1.4
	غير موافق	3	4.1	4.1	5.4
	محايد	1	1.4	1.4	6.8
	موافق	25	33.8	33.8	40.5
	موافق بشدة	44	59.5	59.5	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

6ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	8	10.8	10.8	10.8
	غير موافق	7	9.5	9.5	20.3
	محايد	9	12.2	12.2	32.4
	موافق	12	16.2	16.2	48.6
	موافق بشدة	38	51.4	51.4	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

7ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	8	10.8	10.8	10.8
	غير موافق	2	2.7	2.7	13.5
	محايد	7	9.5	9.5	23.0
	موافق	14	18.9	18.9	41.9
	موافق بشدة	43	58.1	58.1	100.0

Total	74	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

8ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	9.5	9.5	9.5
	غير موافق	5	6.8	6.8	16.2
	محايد	11	14.9	14.9	31.1
	موافق	8	10.8	10.8	41.9
	موافق بشدة	43	58.1	58.1	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

9ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	4.1	4.1	4.1
	غير موافق	1	1.4	1.4	5.4
	محايد	3	4.1	4.1	9.5
	موافق	16	21.6	21.6	31.1
	موافق بشدة	51	68.9	68.9	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

## 10ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	8.1	8.1	8.1
	غير موافق	1	1.4	1.4	9.5
	محايد	5	6.8	6.8	16.2
	موافق	16	21.6	21.6	37.8
	موافق بشدة	46	62.2	62.2	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

## 11ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	9	12.2	12.2	12.2
	غير موافق	2	2.7	2.7	14.9
	محايد	2	2.7	2.7	17.6
	موافق	12	16.2	16.2	33.8
	موافق بشدة	49	66.2	66.2	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

## 12ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	11	14.9	14.9	14.9
	محايد	5	6.8	6.8	21.6
	موافق	12	16.2	16.2	37.8
	موافق بشدة	46	62.2	62.2	100.0

Total	74	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الاعراف	14.1892	3.21672	74
القيم	15.4054	2.96056	74
التوقعات	15.5811	2.78945	74
المعتقدات	15.5270	3.34837	74
الاداء	51.5405	8.31600	74

### Correlations

		الاعراف	القيم	التوقعات	المعتقدات	الاداء
الاعراف	Pearson Correlation	1	.075	.188	.090	.043
	Sig. (2-tailed)		.524	.110	.447	.715
	N	74	74	74	74	74
القيم	Pearson Correlation	.075	1	.586**	.455**	.478**
	Sig. (2-tailed)	.524		.000	.000	.000
	N	74	74	74	74	74
التوقعات	Pearson Correlation	.188	.586**	1	.704**	.632**
	Sig. (2-tailed)	.110	.000		.000	.000

	N	74	74	74	74	74
المعتقدات	Pearson Correlation	.090	.455**	.704**	1	.682**
	Sig. (2-tailed)	.447	.000	.000		.000
	N	74	74	74	74	74
الاداء	Pearson Correlation	.043	.478**	.632**	.682**	1
	Sig. (2-tailed)	.715	.000	.000	.000	
	N	74	74	74	74	74

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

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الثقافة	60.7027	8.75813	74
الاداء	51.5405	8.31600	74

### Correlations

		الثقافة	الاداء
الثقافة	Pearson Correlation	1	.639**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	74	74
الاداء	Pearson Correlation	.639**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	74	74

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