

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: العلوم الاجتماعية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

بعنوان

تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز sonelgaz (مديرية التوزيع ببلدية الوادي)

تحت إشراف الدكتور:

د. صالح الحسين

من إعداد الطالبين:

✓ بن سعد عبد الله

✓ بالهادي شاکر

نوقشت المذكرة علنا يوم: 2025/05/27

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عبد الله رقيق	استاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	رئيسا
الحسين صالح	استاد محاضر ب	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفا ومقررا
عائشة لشهب	استادة محاضرة ب	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025-2024



شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله" صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم.

الحمد لله الذي جعل الليل لباساً، والنوم سباتاً، والنهار نشوراً، الحمد لله الأبدى القوي الخالق الصادق، فهو حي لا يموت ونائم لا يفوت، ومالك لا يبور، ومعدل لا يجور، عالم الغيوب، الحمد لله كثيراً، الحمد لله الذي هدانا لهذا ونحن كنا لنأمنه في طريق المعرفة ودرب العلوم فكنا بفضل ونعمه علينا النبي لا تحصى وتعد خير أمة أخرجت للناس.

لا يسعنا وقد أنهيينا هذا البحث بعون من الله وتوفيق منه إلا أن نتقدم بشكرنا وتقديرنا لذكورتنا المشرفة " صالحى الحسين " على حسن التوجيه في مسيرة بحثنا الشاقة فهو لم يبخل علينا بكل بعض المشاكل المتعلقة بالبحث، نتمنى له دوام الصحة والعافية ونجاحاته أعلى وأسمى في مسيرته التعليمية، ولا ننسى الشكر الامتناهى لأساتذتنا الأفاضل على حسن التوجيه والإرشاد ودوامت جامعة الوادى " الشهيد حمه لخضر " شامخة جامعة بفضل أساتذتها، نتمنى لهم دوام النجاحات والارتقاء في مشوارهم التعليمي وتآلقهم الدائم وخاصة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، ونشكر كل من أسدى لنا نصحا وتوجيها أو ساعدنا في الحصول على مرجع أو معلومة.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه والصلاة والسلام على رسول الله محمد بن عبد الله

صلوات ربي وسلامه عليه

أهدي عملي المتواضع هذا إلى:

إلى نبع الحنان والشمس الساطعة فحياتي، والتي دوما تحثني على الصبر لأن الصبر مفتاح

الفرج، وترافقني بدعائها لي أمي الحبيبة

إلى البرد الذي يخفيء طريقي وينبوع العطاء الذي يزرع في نفسي الطموح والمثابرة

ومنحني السعادة والأمان في هذه الحياة أبي الغالي لكما كل الاحترام والتقدير

إلى مصدر قوتي إخوتي وأخواتي حفظهم الله ورعاهم

إلى كل أفراد عائلتي وإلى كل من هو في ذاكرتي ونسيم قلبي

بن سعد عبد الله

والمعادي شاكر

ملخص الدراسة العربية:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي، حيث كانت الإشكالية كما يلي:

- كيف يؤثر تباين الثقافة التنظيمية بين المؤسسات على الأداء الوظيفي للعاملين؟.

ومن خلال هذا التساؤل وضعنا مجموعة من الأهداف في شكل فرضيات وهي:

- تطابق الثقافة التنظيمية للمؤسسة مع ثقافة العامل يرتبط بأداء العاملين، حيث يمكن أن يكون الانسجام بين قيم المؤسسة وقيم العامل الموظف لها دورا مهما في تعزيز أدائه الوظيفي.

- تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الابتكار والإبداع للعاملين إذ يفترض أن بعض الثقافات التنظيمية قد تشجع على الابتكار والتجديد بينما قد تكون أخرى محافظة.

- التأثير المتبادل بين القيادة والثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، إذ يمكن أن تؤثر أساليب القيادة وتفاعلها مع الثقافة التنظيمية على مستوى أداء العاملين.

وبعدما تم التطرق للجانب النظري للدراسة من خلال تناول متغيري الدراسة بالتعريف، ثم قمنا بإجراء

الدراسة الميدانية انطلاقا من الفرضية العامة والفرضيات الجزئية، وذلك للتعرف على درجة هذه الأخيرة

فاعتمدنا للتأكد من صحة الفرضيات على استمارة بيانات عن تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

:Study Summary in English

The current study aims to identify the impact of organizational culture on job performance. The problem was as follows

How does the variation in organizational culture between institutions - affect employee job performance?

Based on this question, we formulated a set of hypotheses

The congruence of an organization's organizational culture with that of its employees is linked to employee performance, as harmony between the organization's values and those of its employees can play an important role in enhancing job performance

The impact of organizational culture on employee innovation and creativity, as it is assumed that some organizational cultures may encourage innovation and renewal, while others may be conservative

The reciprocal influence between leadership and organizational culture on job performance, as leadership styles and their interaction with organizational culture can affect employee performance

The theoretical aspect of the study was then addressed by defining the study variables. We then conducted a field study based on the general hypothesis and the partial hypotheses to determine the degree of the latter

To verify the validity of the hypotheses, we relied on a data form on the impact of organizational culture on job performance.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
/	شكر وتقدير
/	إهداء
/	ملخص الدراسة باللغة العربية
/	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
1	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	
08	تمهيد
08	المبحث الأول: الأدبيات النظرية (مفاهيم الأساسية)
22	المبحث الثاني: علاقة الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي
25	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
28	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	

31	تمهيد
31	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة
38	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
62	خلاصة الفصل
64	الخاتمة
/	المصادر والمراجع
/	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	نتائج توزيع الاستبيان	33
02	يوضح متغيرات الدراسة	34
03	يوضح توزيع أسئلة فقرات كل محور	35
04	يبين قيمة معامل الارتباط R لكل محور من محاور الاستبيان مع الدرجة الكلية	36
05	يوضح معامل الثبات ألفا كرو نباخ للاستبيان ككل	37
06	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	38
07	يمثل توزيع المبحوثين حسب العمر	39
08	يمثل توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة	40
09	يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى المهني	42
10	يمثل توزيع الإجابات على السؤال رقم (05)	43
11	يمثل توزيع الإجابات على السؤال رقم (06)	44
12	يمثل توزيع الإجابات على السؤال رقم (07)	45
13	يمثل توزيع الإجابات على السؤال رقم (08)	45
14	يمثل توزيع الإجابات على السؤال رقم (09)	46
15	يمثل توزيع الإجابات على السؤال رقم (10)	47

48	يمثل توزيع الإجابات على السؤال رقم (11)	16
48	يمثل توزيع الإجابات على السؤال رقم (12)	17
49	يمثل توزيع الإجابات على السؤال رقم (13)	18
50	يمثل توزيع الإجابات على السؤال رقم (14)	19
51	يمثل توزيع الإجابات على السؤال رقم (15)	20
51	يمثل توزيع الإجابات على السؤال رقم (16)	21
52	يمثل توزيع الإجابات على السؤال رقم (17)	22
53	يمثل توزيع الإجابات على السؤال رقم (18)	23
54	يمثل توزيع الإجابات على السؤال رقم (19)	24
54	يمثل توزيع الإجابات على السؤال رقم (20)	25
55	يمثل توزيع الإجابات على السؤال رقم (21)	26
56	يمثل توزيع الإجابات على السؤال رقم (22)	27

فهرس الأشكال

رقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	39
02	يمثل توزيع المبحوثين حسب العمر	40
03	يمثل توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة	41
04	يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى المهني	42

حقائق

تشهد المنظمات المعاصرة تحولات جذرية في انماط عملها وادارتها، حيث لم يعد الاداء المؤسسي يعتمد فقط على الموارد المادية والتقنية ، بل اصبح مرتبطا بشكل وثيق بالعنصر البشري والبيئة التنظيمية التي يعمل ضمنها، اذ تواجه هذه المؤسسات تحديات متزايدة ترتبط بتعزيز الفعالية وتحقيق جودة الخدمات العمومية وسط توقعات متنامية من المواطنين والمجتمع وفي خضم هذه التحديات اضحى من الضروري التركيز على العوامل التنظيمية الداخلية التي تساهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين ادائهم وفي هذا الاطار تبرز الثقافة التنظيمية كأحد اهم العوامل المؤثرة في تحديد مستوى اداء العاملين ونتاجيتهم .

فالثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد المشتركة التي توجه سلوك الافراد داخل المؤسسة ،وتشكل الاطار المرجعي لتفاعلاتهم وقراراتهم اليومية . فهي بمثابة الشخصية التي تميز كل منظمة عن غيرها وتؤثر بشكل مباشر او غير مباشر على جميع جوانب العمل المؤسسي.

من جهة اخرى يمثل الاداء الوظيفي احد المؤشرات الاساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تقييم فعالية موظفيها ونجاحاتها التنظيمية ، ويتأثر هذا الاداء بعدة عوامل ،من بينها الخصائص الفردية ،اساليب القيادة انظمة التحفيز والبيئة التنظيمية ، غير ان الثقافة التنظيمية تظل من ابرز العوامل التي تؤثر على اداء الافراد داخل بيئة العمل.

الاشكالية:

في عالم الأعمال المعاصر، تُعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً جوهرياً في تحديد مستوى أداء العاملين وكفاءة المؤسسات، حيث تُعد الثقافة التنظيمية واحدة من أبرز العناصر المؤثرة على إنتاجية الموظفين داخل المؤسسات. وفي ظل السياق الاقتصادي العالمي المتسارع

مقدمة

والتنافس المحترم، أصبح فهم تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي العالمي أمراً ضرورياً لتحقيق النجاح المؤسسي والوصول إلى الأهداف المنشودة.

يُعد الأداء الوظيفي للعاملين من أبرز الموضوعات التي تشغل بال العديد من الباحثين والمؤسسات على مستوى العالم، إذ تفرض المنافسة القوية في سوق العمل على الشركات الصغيرة والكبيرة البحث عن العوامل التي من شأنها تعزيز كفاءة موظفيها ورفع مستوى فعاليتهم، ومن بين هذه العوامل تأثير الثقافة التنظيمية باعتبارها عنصراً رئيسياً يؤثر بقوة على الأداء الوظيفي للعاملين.

مع ذلك، يظل تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء مسألة معقدة تتطلب المزيد من البحث والدراسة، خاصة في ظل تعدد المتغيرات المؤثرة وتفاعلها المتداخل مع بعضها البعض. كما أن طبيعة هذا التأثير، سواء كان إيجابياً أو سلبياً، تختلف حسب نوع الثقافة السائدة ومدى توافقها مع طبيعة العمل وأهداف المؤسسة.

ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة التي تهدف إلى تحليل العلاقة بين متغيرين، الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع، ومحاولة تحديد أنماط الثقافة الأكثر ملاءمة لتحسين الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

وانطلاقاً من هذه الدراسة التي تتناول تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين يمكن لنا صياغة إشكالية عامة تمحورت حول:

كيف يؤثر تباين الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بولاية الوادي؟

حيث يندرج تحت هذا العنوان الاسئلة الفرعية التالية:

* كيف يمكن قياس الثقافة التنظيمية وتحليل تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين؟

مقدمة

* هل هناك اختلافات في تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بين القطاعات المختلفة؟

* هل هناك عوامل أخرى تؤثر على العلاقة بين تأثير الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين؟

فرضيات البحث

ما تجدر الإشارة إليه في سياق التطورات الاقتصادية والتكنولوجية السريعة، يشهد سوق العمل العالمي تحولات جذرية تؤثر على طبيعة العمل وأدائه، ومن بين العوامل الرئيسية التي تؤثر على تجربة العمل وأداء العاملين تأثير الثقافة التنظيمية، ويأتي هذا البحث لاستكشاف تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في الشركات العالمية، وتحديد العلاقات والتفاعلات بين العوامل المختلفة لفهم كيفية تحسين أداء العاملين وزيادة فاعليتهم في بيئة العمل، وبناء على هذا يمكن وضع جملة من الفرضيات لدراسة هذا البحث تمثلت في:

الفرضية الرئيسية:

للثقافة التنظيمية تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة .

الفرضيات الفرعية:

- تأثير القيم التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين حيث يمكن أن يكون الانسجام بين قيم المؤسسة وقيم العامل الموظف لها دورا مهما في تعزيز أدائه الوظيفي.

- تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي للعاملين إذ يفترض أن بعض المشاركات قد تشجع على الابتكار والتجديد وتطوير الاداء وتحسينه.

مقدمة

- تأثير الأجور والحوافز والترقيات على الأداء الوظيفي ، إذ يمكن أن تؤثر هذه العوامل على الاداء للعمال وتغير تفكيرهم وثقافتهم وزيادة تفاعلهم .

مبررات اختيار الموضوع

إن اختيار موضوع تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين لم يأتي من العدم بل كانت له مبررات تساعد الباحث على اكتشاف مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، وعليه يمكن توضيحها في:

مبررات ذاتية :

_ حبنا لوضع بصمة في مؤسساتنا والعمل على اضافة اطراء في هذا المجال.

_ انتمائنا التنظيمي في العمل .

مبررات موضوعية :

* تحسين الإنتاجية والكفاءة فبفهم كيف تآثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين يمكن أن يساعد المؤسسات على تحسين إنتاجيتها.

* تحسين البيئة العملية عن طريق إدراك العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعامل، إذ يمكن أن يساعد على خلق بيئة عمل إيجابية ومشجعة للموظفين.

* تحسين إدارة الموارد البشرية تعتبر فهم تأثير الثقافة التنظيمية عاملا أساسيا في تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء.

مقدمة

أهداف البحث وأهميته

تهدف دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين إلى فهم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في الشركات والمؤسسات، وتحليل العوامل الرئيسية في:

الثقافة التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين، واستكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي وتوافق ثقافة المؤسسة مع قيمهم الشخصية.

وتكمن أهمية البحث في تعزيز فهم أساسيات الإدارة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين ورفع المستوى الوظيفي.

حدود البحث

بالنسبة لحدود البحث المعنون بتأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، تمثلت في:

المجال الجغرافي:

تمت الدراسة الميدانية لموضوع الدراسة بمؤسسة سونلغاز (مديرية الانتاج والتوزيع) ببلدية الوادي .

المجال الزمني : من 03 مارس 2025 الى 07 مارس 2025 مرحلة تفقدية للمؤسسة وجمع المعلومات والاعداد للدراسة .

من 15 مارس 2025 الى 17 افريل 2025 مرحلة اعداد الاستبيان و النزول للميدان وتوزيعه على عينة البحث ثم جمع الاستبيانات وتفرغ البيانات التي يتضمنها، والعمل على تحليل وتفسير ثم استخلاص النتائج العامة للدراسة.

منهج البحث

فيما يتعلق بمنهج البحث في هذه الدراسة يمكن أن يكون متنوعا ويعتمد على طبيعة الدراسة وأهدافها، وهو المنهج الوصفي التحليلي، إذ يمكن استخدامه في دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين،

صعوبات البحث

من الصعوبات التي تعترضنا أثناء دراسة موضوع تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين هي:

- تحديد وقياس الثقافة التنظيمية مما يمكن أن يؤدي إلى صعوبات في تحليل العلاقة بينها وبين الأداء الوظيفي.
- تأثير العوامل الخارجية كأن تتأثر الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي بالعوامل الخارجية مثل التغيرات الاقتصادية .
- صعوبة جمع البيانات الكافية لتحليل مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي سواء بسبب عدم توفر البيانات أو صعوبة الوصول إليها.

هيكلية البحث

مقدمة

لدراسة موضوع تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين قمنا بوضع

هيكل للبحث تمثلت في:

مقدمة شملت العناصر الأساسية للموضوع،

والفصل الأول الذي شمل دراسة النظريات الأدبية والتطبيقية المتعلقة بالموضوع،

والفصل الثاني الذي يمثل الدراسة الميدانية لمعالجة الموضوع بشكل تفصيلي أكثر،

وختمنا الهيكل بخاتمة جاءت حوصلة للموضوع.

المفصل الأول

الأدبيات

النظرية

نال موضوع الثقافة التنظيمية في السنوات الأخيرة اهتمام الباحثين والدارسين في مجال الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي، ومع بداية ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية ازدادت أهمية البعد الثقافي في الدراسات الإدارية، حيث أحدثت تغيراً ملحوظاً في الأداء الوظيفي، وفي أساليب التعامل مع العنصر البشري، إذ أصبحت كل منظمة تسعى إلى إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق مناخ تنظيمي ملائم يساعد أعضائها على الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرار، مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي وجماعي يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية (المفاهيم الأساسية)

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية وخصائصها

أولاً: ماهية الثقافة التنظيمية

1. تعريف الثقافة

عرف ابن منظور الثقافة لغة: على أنها ثقف الشيء ثقفاً وثقافاً وثقوفة، حدقة، ورجل ثقف تثقيف، حاذق وفهم، ويقال ثقف الشيء وهو سرعة التعلم وثقف الرجل: ظفر به، والثاقف والثقافة: العمل بالسيف¹.

* اصطلاحاً: تحددت الثقافة من الناحية العلمية بتعريفات كثيرة نذكر منها:

¹ - ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، لسان العرب، ج9، دار صادر، بيروت، 1414هـ، ص19.

يعرف إدوارد تايلور الثقافة على أنها ذلك الكل المركب الذي يضم المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والتقاليد، وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في مجتمع معين.¹

ويعرفها كلبارتيك على أنها الثقافة كل ما صنعه يد الإنسان وعقله من الأشياء، ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان أو اكتشفه وكان له دور العملية الاجتماعية.²

ويعرف شين في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة ثقافة المنظمة بأنها: مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، الاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها.³

كما عرفها غيروشير استخدم الثقافة بمعنى الفعل والنشاط حيث قال: أنها مجموعة مترابطة من أساليب التفكير والشعور والعمل المحدد تقريبا والتي يتعلمها ويشترك فيها عدد كبير من الأفراد وتستخدم بأسلوبين: عيني ورزمي لكي تجعل من هؤلاء الأشخاص مجموعة خاصة ومتميزة.⁴

¹ - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2008، ص 309

² - عمر أحمد همشري، مدخل إلى التربية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 15

³ - مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09 سبتمبر 2013، ص 259

⁴ - كمال الدين عيد، الثقافة الرهان الحضاري، ط1، دار الوفاء دننا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007م، ص 15.

وعرفها هوسكوبتر الثقافة الجزء الذي يصنعه الإنسان في البيئة، وهذا تعريف يوفر فرصة التحدث عن ثقافة عينية ملموسة (الكراسي والأدوات والطائرات الحواسب)، وثقافة أخرى ذهنية (صياغة المقولات والقيم والأدوار)¹.

وعرفها أيضا ويلن بأن الثقافة: عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء التنظيم الواحد، كما عرفها Gibson وزملاؤه الثقافة التنظيمية: بأنها تعني مشابهة لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدركات وافتراسات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة².

2. تعريف الثقافة التنظيمية

ويوجد أيضا العديد من التعاريف للثقافة التنظيمية كما يلي:

- ويعرفها شيرمربورن هي نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في التنظيم بحيث ينمو هذا النظام ضمن التنظيم الواحد³.

- الثقافة التنظيمية هي نمط أو طريقة التفكير والسلوك والعادات والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين - في المنظمة- كما استقرت، بما في ذلك الأمثال الشعبية الموجهة للسلوك السائد

¹- جواد القاسمي، نظرية الثقافة، ط1، بيروت، 2008م، ص52.

²- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في فلسطين-، إ.ش: يوسف عبد عطية بحر، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص10

³- المدهون موسو الجزراوي إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995م، ص397

وقصص البطولة وقصص الشهداء والمحظورات والمحرمات والطقوس والاحتفالية والملاعب والمناورات السياسية والحركات المسرحية التنظيمية والمجازات والرموز¹.

- الثقافة التنظيمية كما عرفها **Kossen** هي مجموعة من القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة رؤساء ومرؤوسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة².

- وتعرف كذلك الثقافة التنظيمية على أنها منظومة مشتركة من القيم وأساليب التفكير والقناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الإنسانية لدى أفراد المنظمة، والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل، وتعتبر من أهم المكونات المعنوية والفكرية في منظمات الأعمال³.

- وقدم الكاتب **كيرت ليون** تعريفا للثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من الافتراضات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة⁴.

- كما عرفت الثقافة التنظيمية على أنها إطار من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة⁵.

¹- الهواري سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998م، ص286

²- العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص311

³- أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سابق، ص11

⁴- حسن حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص327

⁵- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2005، ص213

التعريف الاجرائي :

من خلال التعريفات السابقة نعرف الثقافة التنظيمية بانها منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات والسلوكيات التي تتكون داخل المنظمة، وتوجه سلوك الأفراد أثناء عملهم، وتساعدهم على فهم الواقع التنظيمي وحل المشكلات والتكيف مع المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة».

ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية

يمكن التعرف على خصائص الثقافة التنظيمية من خلال الآتي:

أ. الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين وتشمل الثقافة كنظام العناصر الثلاثة التالية:

- الجانب المعنوي: الشق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.
- الجانب السلوكي: عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات العلمية المختلفة.
- الجانب المادي: كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك¹.

¹- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016 ص261.

ب. الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها تتجه باستمرار إلى تحقيق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي¹.

ج. الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة².

د. الثقافة التنظيمية نظام مرن: تتكيف الثقافة التنظيمية مع المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة وهذا لتحقيق أهداف المنظمة.

هـ. درجة المبادرة الفردية: هي ما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف³.

و. الإبداع والمخاطرة درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.

ن. الانتباه للتفاصيل الدرجة التي يتوقع فيها العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل .

ثالثاً: وظائف الثقافة التنظيمية وأبعادها

1. وظائف الثقافة التنظيمية

¹- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص79.

²- مهدي فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، ط1، زمزم ناشرون، عمان، 2019، ص36.

³- بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص372.

- تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

- تقوية الالتزام برسالة المنظمة إن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

- دعم وتوضيح معايير السلوك وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما انها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة¹.

2. أبعاد الثقافة التنظيمية

- المبادرة الفردية درجة المسؤولية والحرية والاستقلال لدى الأفراد.
- التسامح مع المخاطر ما مدى تشجيع المنظمة لموظفيها لكي يكونوا جريئين ومبدعين ومخاطرين.
- التوجيه ما مدى قيام المنظمة بوضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة.
- التكامل ما مدى تشجيع المنظمة للوحدات للعمل بشكل منسق .

¹- ع09، مجلة الاقتصاد الجديد، 2013، ص264.

- دعم الإدارة ما مدى قيام المدراء بتوفير اتصالات واضحة، ومساعدة ودعم ومؤازرة لمرؤوسيهـم.
- الرقابة ما مدى استخدام القواعد والأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر للإشراف على الموظفين وضبط سلوكهم .
- الهوية ما مدى انتماء الموظفين للمنظمة ككل بدلا من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو لتخصصهم المهني.
- نظام المكافأة ما مدى توزيع المكافآت (الرواتب، الزيادات، الترقيات) على الموظفين على أساس معايير الأداء مقارنة بالأقدمية والمحابة.
- التسامح مع الصراع (النزاع) ما مدى تشجيع المنظمات لموظفيها على إظهار الصراعات والانتقادات بصراحة¹.

رابعا: أهمية الثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية دورا في غاية الأهمية في مصير المنظمة، يمكن ذلك بتحديد مسارها نحو النجاح أو الفشل من خلال ما تتركه من اثر على العاملين والعناصر التنظيمية وتكمن أهميتها فيما يلي:

- تمنح العمال بالشعور بالوحدة والانتماء للمنظمة من خلال إعطائهم هوية تنظيمية من خلال وجود عامل مشترك بين العاملين .

¹- خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، ع09، جامعة خميس مليانة، سبتمبر 2013، ص264.

- العمل على تحقيق التنسيق بين أعضاء المنظمة والتعاون بينهم لتعزيز عامل الاستقرار في النظام، ويكون ذلك من خلال الالتزام باللوائح التنظيمية وفهماها¹.
- تمنح الثقافة التنظيمية للمنظمة ملامح مميزة تكون بمثابة وسام تميزها على مختلف المنظمات.
- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، حيث شكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- تقوم الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم وقواعد وسلوكية بتحديد السلوك الوظيفي المتوقع من العاملين، كما تحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم والجهات الأخرى التي يتعاملون بها.
- تأتي أهمية الثقافة التنظيمية في كونها أسلوب لتفاعل العاملين في تحسين الأداء التنظيمي والتأثير في اتخاذ القرارات².
- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

¹- إيمان الحيارى، مفهوم الثقافة التنظيمية، مقال منشور تم تصفحه يوم 2024/05/13، على الساعة 12:06 موقع

Mawd003.com

²- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1425هـ/2005م، ص19.

- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

المطلب الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

أولاً: تعريف الأداء

- أحد أهم محاور العمل في مختلف المجالات الوظيفية، وإذا ما كان الأداء بمصاحبة لمكانة عالية في المؤسسة، خاصة في ظل التطورات الكبيرة والمتسارعة التي تطرأ على المؤسسات، والتي حتمت على المؤسسات أن تكون بأعلى صورة من ناحية الأداء¹.

- ويشير توماس جيلبرت إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، وذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، فهو ما يبقى من أثر ونتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا

- ومفهوم الأداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية مثل، معدلات دوران الموظفين والحوادث والغياب والتأخير عن العمل، حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، وكذلك يسهم أداءه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلة حوادثه، لذلك

¹- جهاد أحمد عبد الرزاق نعيير، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، عدد 46، 2022، ص08.

يمكن القول أن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية وكفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل.

ثانياً: تعريف الأداء الوظيفي

- يعرفه نيكولاس بأنه: نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما إنتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك.

- ويعرفه أحمد صقر عاشور على أنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء¹.

- الأداء الوظيفي هو الإشارة للأفعال والسلوكيات المتبعة من قبل الأفراد ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسات، والذي بناء عليه يتم دفع أجور ورواتب الأفراد العاملين، وهو تصور فعلي لقدرة الفرد على تحقيق أهداف المؤسسة.

- الأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة، ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي

¹- إيمان بن محمد، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بملبنة نوميديا بقسنطينة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، ع3، جوان 2018، ص244

عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير على درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد¹.

التعريف الاجرائي :

من خلال التعاريف السابقة نعرفه هو مجموعة السلوكيات والأنشطة التي يقوم بها الموظف أثناء تأدية مهامه الوظيفية، والتي يمكن قياسها من خلال معايير محددة مثل جودة العمل، كمية الإنجاز، الالتزام بالوقت، التعاون مع الزملاء، والقدرة على تحقيق الأهداف المسندة إليه خلال فترة زمنية معينة."

المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها كما تحتاج إلى عدة أمور مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وهذه العملية قد تكون عمليات إنتاج صناعي تقديم الخدمات في المجالات المختلفة .

- الأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (المورد) إلى مواد مصنعة قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العمل البشري ومن يتحقق الربح.

¹- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص219.

- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأي منظمة تريد النجاح والتقدم، فإذا كان الأداء مرتفعا فإن ذلك مؤشر واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حيث يكون أداء عاملها كما هو مطلوب ويمكن القول بأن الأداء الوظيفي للعاملين في أي منظمة لا يعد إلا انعكاسات لقدرات ودوافع المرؤوسين والقادة أيضا¹.

- ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة)، حيث أن تطور المنظمة من مرحلة نمو لأخرى وإنما يعتمد أساسا على مستوى الأداء بها.

- أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة².

المطلب الرابع: عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر هي:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها ومنهم من يعددها في:

* **المعرفة الإجرائية:** وهي مجموعة الخطوات الواجب إتباعها لإنجاز عمل ما، وهي خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها

¹- مريم أفريس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، دراسة نظرية، مجلة التغيير الاجتماعي، ع6، جامعة بسكرة، الجزائر، ص481.

²- نفسه، ص482.

والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف ومع أن الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد ونظم وتعليمات إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهنا لا ينافي عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ولكن الاتفاق بين المرؤوس ورئيسه قبل اعتماد أسلوب أمر إيجابي في إنجاز العمل لضمان اتقاؤه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين¹.

* **المعرفة الوظيفية** وهي خريطة ذهنية خاصة بموضوع معين بمعنى الإجابة على كيف نعمل شيء ما هذه الخريطة تساعد العامل في تفاهم العلاقات بين العوامل المختلفة عن طريق تزويده بصورة ذهنية للموقف والمعرفة الوظيفية تنشط وتزود المهارات النظرية.

* **المعرفة الإدارية** أن الأداء يتطلب توفر المعرفة والتي تمثل نشاطا معلوماتيا ذهنيا يستخدمه العمل لاختيار السلوك المناسب.

* **معرفة المسؤولية** إن مصطلح المسؤولية يستخدم للتعبير عن العمل المخصص للفرد أو الالتزام المترتب عن تخصيص هذا العمل وهو يعني جميع الواجبات اللازم إنجازها لإتمام عمل ما وبناء عليه فإن المدير يتولى تحديد المسؤولية لأعضاء لإعفاء الآخرين.

* **معرفة السلطة** بعد تحديد المسؤولية لابد من فتح السلطة الضرورية لإنجاز العمل بهذا المعنى فإن السلطة تتضمن ناحيتين هم التمكين والنيابة².

¹ - مريم أرفيس، مرجع سابق، ص 482.

² - مريم أرفيس، مرجع سابق، ص 483.

2. **نوعية العمل** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به ويمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء كما تشمل درجة الإتقان وجودة المنتج، وذلك بما يتناسب والإمكانات المتاحة.

3. **كمية العمل المنجز** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4. **المثابرة والوثوق** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدره الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجه من قبل مسؤوله¹.

4. **الوقت** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض، فهو رأسمال وليس دخل منا يتيح أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يعد ولا يقدر بثمن .

5. **التكلفة** وهي تكلفة تحقيق النتائج والأهداف ومقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة لمعرفة مدى الاختلاف الناتج بينهما².

المبحث الثاني: علاقة الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي

المطلب الأول: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي

ويمكن إبراز هذا الدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي فيما يلي:

¹- مريم أرفيس، مرجع سابق، ص483.

²- مريم أرفيس، مرجع سابق، ص483.

- تزود المنظمة وموظفيها بالإحساس بالهوية وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما تعزز ارتباط الموظفين برسالتها وأهدافها.
- تمثل عنصر من عناصر المنظمة من خلال التفكير وأسلوب أداء العمليات ليكتسب الأعضاء الجدد فيها الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء وضمان البقاء في المنظمة.
- توفر إطار ممتاز لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي كونها تؤثر على الموظفين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب أن يسلكونه داخل التنظيم الذي يعملون فيه.
- تعمل على جعل سلوك الموظفين ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي مخالفة لأحد أنواع الثقافة والعمل سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الموظفين في المنظمات من وضع إلى آخر.
- تعمل على توسيع أفق ومدارك الموظفين بشأن الأحداث والتطورات الجارية في الموظفين بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- تساعد على التنبؤ بسلوك الموظفين وخلق العمل¹.
- الحرية وهي أن يشعر الفرد بالحرية في أداء عمله، والاستقلالية الذاتية بحيث لا يبدي الفرد أية مقاومة في الانضمام إلى فريق العمل مع زملائه لإنجاز عمل ما.
- المساواة وتستلزم أن يقف العاملون جميعا على قدم المساواة، وأن تكون لهم جميعا حقوق وامتيازات متساوية، ولا تتجاهل المساواة الفروق الفردية في النواحي العقلية والانفعالية والاجتماعية، وبالتالي تعد

¹ - سعاد زناد دروش، مصطفى أحمد مصطفى، إعداد الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2018، ص106.

المساواة من أقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تقف خلف أداء العاملين في المنظمات وترتبط بها فكرة العدالة والإنصاف التي يقف الناس من خلالها متساوين، ويحصلون على حقوقهم دون تفرقة وخاصة فيما يتعلق بقوانين العمل وأنماطه في المنظمات بصفة عامة.

- الأمن يشكل الأمن هاجسا رئيسا لكل موظف، إذ يخشى الموظف مواجهة كبر السن أو التقاعد دون أن يؤمن حياته اقتصاديا، فتحقيق الاقتصادي يوفر للموظف حقه في الفرص المتكافئة، العمل بكفاءة وإخلاص وضمن من أية خسائر خارجة عن حدود إمكانيته¹.

المطلب الثاني: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

يتوقف نجاح الأداء الوظيفي على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأداء العاملين في المنظمة، والتي تؤدي إلى الوصول 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، واهم ما يميز الثقافة التنظيمية القوية هو تجانسها فهي ثقافة متجانسة، فجميع أفراد المنظمة يعملون داخل إطار قيمي 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 كحوصلة للتضاد بين خصائص التنظيم الرسمي وخصائص الشخصية الناضجة.

¹ - مخلوف زهرة، مرجع سابق، 271-272.

فلقد توصل كل من Peter Waterman في دراسة لهما أن 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 الإبداع¹.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

لقد تعددت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي ونذكر منها:

المطلب الأول: الدراسات السابقة

1) دراسة بن عيسى محمد المهدي، بعنوان: (ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكيات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الجزائرية)، دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع بجامعة الجزائر سنة 2004-2005، تدور الإشكالية حول سؤال مفاده: ما هي طبيعة الأطر والنماذج الثقافية المتبناة من طرف مختلف الفاعلين الاجتماعيين المتواجدين داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتلعب دور الموجه لسلوكياتهم وأفعالهم وتحدد مواقفهم المختلفة،

وهدفت الدراسة إلى:

- القيام بتوصيف وتحديد النموذج الثقافي الموجه لسلوكيات الفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة، والذي له معنى لديهم ويعتبر القوة المحركة والموجهة لهم.

¹- مخلوف زهرة، مرجع سابق، ص 273.

- البرهنة على أن الأدوات من طرق ومناهج وتقنيات التي تستعملها الفئة القيادية داخل المؤسسة تداخلت واختلطت فيها المؤسسة بالهدف .

كما اعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي لدراسة الواقع الميداني، ووظف في جميع البيانات كل من الملاحظة والمقابلة واستمارة الاستبيان والوثائق والسجلات وقام بتوزيع الاستمارة على 678 عامل من مجموع 700 عامل حيث قام باستثناء فئة الإطارات.

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- غياب مفهوم العمل كإطار مرجعي يوجه السلوكيات والأفعال كقيمة ثقافية حضرية وظيفية .
- الفئة القيادية داخل المؤسسة توظّر سلوكياتهم سواء في اختيار الوسائل أو تحديد الأهداف التسيرية.

(2) دراسة بوبكر منصور، بعنوان (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا،) مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير. في علم النفس التنظيم والعمل، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.

وقد هدفت هذه الدراسة الى :

- معرفة مستويات الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي داخل أجهزة المصالح الخارجية بولاية الوادي .

- معرفة العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي .

حيث يدور سؤال الدراسة حول: هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء

السلوك التنظيمي في المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- وجود علاقة ترابطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي.
- وجود مستوى منخفض في مستوى الثقافة التنظيمية بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي.
- (3) دراسة زياد سعيد الخليفة، تحت عنوان (الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء)، رسالة ماجستير تخصص علوم إدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية لسنة 2008-2009.
- تتخصر مشكلة الدراسة في التعرف على دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء في ضوء الحاجة لدعم العوامل التي تساهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومساندة للعمليات التطويرية ومن ثم تدعم الابتكار والإبداع وتدرج جوا من المشاركة الفعلية للعاملين في مواجهة المشكلات وحلها، وتطوير أساليب عمل تؤدي إلى تقليل الجهد والوقت.

هدفت الدراسة إلى:

- دور الثقافة التنظيمية في رفع مستويات الأداء كهدف رئيسي للدراسة من خلال كشف عن: خصائص الثقافة التنظيمية كما يدركها ضباط كلية القيادة والأركان.
- واقع مستويات الأداء في كلية القيادة والأركان.
- علاقة الثقافة التنظيمية بمستويات الأداء في كلية ومدى اسهام كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في مستويات الأداء.

- اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليل عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات¹.

4) دراسة قويدر عقيل حسيبة، بعنوان (أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجبلاني بونعامة بخميس مليانة 2018-2019.

والهدف الرئيسي من هذا البحث هو معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة القوية في تحسين أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية الخدمية.

حيث طرحت التساؤل الرئيسي: ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة عين الدفلى.

ومن نتائج هذه الدراسة:

- وجود أثر للثقافة التنظيمية في تحسين كمية العمل بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

- وجود مستوى متوسط للثقافة التنظيمية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

¹- زياد سعيد خليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، (غير منشورة)، دراسة مسحية على ضبط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة، السعودية، 2008-2009.

توصلنا من خلال دراستنا للنظريات الأدبية والتطبيقية لموضوع تأثير الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي إلى أن الثقافة التنظيمية هي المحرك الأساسي للطاقات والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الوظيفي للعمال، وتحقق الإنتاجية المرتفعة، كما يصعب فصل الأفراد عن ثقافة منظماتهم، حيث تقوم الثقافة بدور المرشد للأفراد فتوجه وتنظم وتضبط فكركم وجهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، كما أنها تحقق التماسك والانسجام بين العاملين من خلال منظومة مشتركة، وعليه فهنا علاقة وطيدة وحتمية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

إن البحث العلمي متكامل وهو عبارة عن سلسلة من المراحل والخطوات التي يتبعها الباحث العلمي دون فصل جانب عن آخر، وذلك بغية الوصول الى نتائج دقيقة حول موضوع بحثه، لذلك سيتم تناول في هذا الفصل إلى الجانب الميداني للدراسة وذلك من خلال التعرف على الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة وعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة بالإضافة إلى النتائج في ضوء الفرضيات بناء على معطيات الاستبانة والوصول إلى نتائج بلغة الأرقام والإحصائيات.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة:

1-المجتمع:

يقصد بمجتمع الدراسة هو: " جميع مفردات أو الأشياء التي نريد معرفة حقائق عنها، وهو جميع الأفراد الذين يضمهم مجتمع الدراسة، وفي ظل تحديد أسلوب جمع البيانات وذلك بأسلوب الحصر الشامل الذي يعني جمع البيانات عن جميع المفردات التي يتكون منها مجتمع الدراسة".¹

¹- محمد منير حجاب، الاسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر للنشر، جامعة جنوب الوادي، 2000، ص 29.

ويعرف مجتمع الدراسة كذلك بأنه: "الجماعة التي يهتم بها الباحث والتي يريد أن يخلص بها إلى نتائج قابلة للتعميم، وهو المجتمع الذي له خاصية واحدة على الأقل تميزه عن غيره من المجتمعات أو الجماعات"¹.

وفي دراستنا مجتمع الدراسة معروف، حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مؤسسة سونلغاز بولاية الوادي.

2- العينة

تعتبر العينة أهم محاور الأساسية في البحث العلمي، وهي عبارة عن جزء من كل قصد التحقق من فرضيات البحث، كما تعرف العينة على أنها: "مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة"².

بالإضافة إلى أنها: "تمثل العينة جزء من عناصر مجتمع الدراسة يحدد عناصره وفق أسس علمية ومنطقية لتكون عناصر العينة ممثلة تمثيلاً واقعياً لجميع عناصر المجتمع المدروس".

كثيراً ما يصعب إجراء دراسة تكون شاملة لجميع مفردات أو عناصر المجتمع الأصلي لأنها تحتاج إلى بذل جهد كبير ومال أكثر ووقت طويل ولذلك يلجأ الباحث إلى استخدام أسلوب العينة.

وفي دراستنا الحالية تم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الكلي، وقدرها خمسين (50) موظف من موظفي مؤسسة سونلغاز بولاية الوادي، وعليه تم الاعتماد

¹- عبد الحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء المنظمات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان كلية الدراسات العليا، الخرطوم (السودان)، سنة 2015، ص 164.

²- ريم ماجد، منهجية البحث العلمي. مؤسسة فريديش للنشر، (د ط)، لبنان، 2016م.

على خمسين (50) استمارة صالحة للمعالجة والجدول التالي، يلخص وضعية توزيع الاستبيان كما يلي: **الجدول رقم (01): نتائج توزيع الاستبيان**

الاستبيانات الصالحة		الاستبيانات المستبعدة		الاستبيانات المسترجعة		الاستبيانات الموزعة		الاستبيان
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
90.90%	50	9.09%	05	100%	55	%100	55	عينة الدراسة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على توزيع الاستبيان

الفرع الثاني: تحديد المتغيرات وطرق قياسها:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، وتأثيرها على الأداء الوظيفي كمتغير تابع، والتي يمكن توضيحها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): يوضح متغيرات الدراسة

نوعه	المتغير
متغير مستقل	الثقافة التنظيمية
متغير تابع	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على توزيع الاستبيان

بغرض الحصول على أحسن تمثيل للمتغيرين المذكورين، تم الاعتماد على الثقافة التنظيمية للمتغير المستقل أما فيما يتعلق بالمتغير التابع فتم الاعتماد على قياس الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة

الفرع الأول: أداة جمع البيانات

1- استمارة الاستبيان: تعتبر أهم وسيلة من وسائل البحث العلمي والتي بواسطتها يمكن جمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة الكتابية المرتبة حول موضوع ما حيث: "يتم وضعها في الاستمارة، ترسل إلى أشخاص معينين بالبريد، أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها".¹

وهي طريقة علمية في جمع البيانات حول الظواهر الاجتماعية، شائعة في أغلب البحوث الاجتماعية، وذلك بسبب سهولتها وتكليفها المنخفضة، وإمكانيات استخدام التحليل الإحصائي، وكذلك الاستخدامات المتعددة للبيانات المتحصل عليها.

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع وقد تكونت أداة الدراسة من ثلاث محاور بالإضافة إلى البيانات الشخصية عن العينة (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى المهني)، المحور الأول يتضمن محور تأثير القيم التنظيمية على الأداء، والثاني يتضمن محور تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء، والثالث يتضمن محور تأثير الأجور والحوافز والترقيات على الأداء، وقد تم عرض وتوزيع الاستمارة الخاصة بتأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة ميدانية على عينة من الموظفين العاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي-، وعرضها على أساتذة محكمين حيث تم من خلالها تعديل بعض البنود وتصحيح بعض الأخطاء الإملائية، بحيث استقرت أداة جمع البيانات (الاستمارة) في صورتها النهائية، على الشكل الموضح في الجدول الموالي:

¹- عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1989، ص39.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أسئلة فقرات كل محور

الرقم	المحاور	عدد الأسئلة
01	البيانات الشخصية	04
02	تأثير القيم التنظيمية على الأداء	06
03	تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء	06
04	تأثير الأجور والحوافز والترقيات على الأداء	06

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على استمارة الاستبيان

2- صدق وثبات الاستبيان:

2-1. صدق الاستبيان:

تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS₂₅) لحساب قيمة r لكل محور من محاور الاستبيان، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): يبين قيمة معامل الارتباط R لكل محور من محاور الاستبيان مع

الدرجة الكلية

المحور	عدد العينة	قيمة معامل	قيمة مستوى
	الاستطلاعية	الارتباط R	الدلالة Sig
تأثير القيم التنظيمية على الأداء	30	0.802	0.000
تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء	30	0.846	0.001
تأثير الأجور والحوافز والترقيات على الأداء	30	0.770	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (04): نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لمحاور الاستبيانات تتراوح بين (0.770-0.846)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد على أن الاستبيان صادق من ناحية المحتوى والمضمون.

2-2. ثبات الاستبيان

قمنا بحساب ثبات الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي للنبود (ألفا كرو نباخ) بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS₂₅)، النتائج مدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): يوضح معامل الثبات ألفا كرو نباخ للاستبيان ككل

قيمة ألفا كرو نباخ	عدد البنود	المحاور
0.729	06	تأثير القيم التنظيمية على الأداء
0.801	06	تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء
0.767	06	تأثير الأجور والحوافز والترقيات على الأداء
0.784	18	الدرجة الكلية للاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم(05): نجد أن قيمة ألفا كرون باخ للمحور الأول تأثير القيم التنظيمية على الأداء، أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود المحور الأول تساوي 0.729، وهي علاقة موجبة بين البنود للمحور الأول، وقيمة ألفا كرو نباخ للمحور الثاني تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء، أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود المحور الثاني تساوي 0.801، وهي علاقة موجبة بين البنود للمحور الثاني، وقيمة ألفا كرو نباخ للمحور الثالث تأثير الأجور والحوافز والترقيات على الأداء، أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود المحور الثالث تساوي 0.767، وهي علاقة موجبة بين البنود للمحور الثالث ونجد أن قيمة ألفا كرو نباخ للاستبيان ككل، إي درجة التناسق الداخلي لكل بنود الاستبيان تساوي 0.784 وهي علاقة موجبة بين البنود وبذلك يمكن القول بأن الاستبيان ثابت.

الفرع الثاني: البرامج والأساليب الإحصائية

تعد الأساليب الإحصائية أحد الدعائم الأساسية التي تقوم عليها الطرق العلمية في بحوثها وهي التي من خلالها يتمكن الباحث من معرفة توزيع إجابات المبحوثين على مختلف محاور الاستبيان، وكذا الوصف الدقيق للموضوع فبعد الحصول على أجوبة الأساتذة من

الاستبيان تم تفرغ معطياتها في شكل جداول ودوائر نسبية وأعمدة بيانية وقد طبقنا في بحثنا هذا البرامج والاساليب الإحصائية التالية:

1-البرامج الاحصائية:

من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها بواسطة الاستبيان، قمنا بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف اختصاراً ب:SPSS النسخة 25.

2 -الأساليب الاحصائية:

من أجل معالجة وتحليل بيانات المتحصل عليها، تم إجراء مجموعة من الاختبارات الاحصائية نذكر منها:

- ✓ معامل ارتباط بيرسون: لمعرفة صدق الاستبيان.
- ✓ معامل الفا كرو نباخ: لمعرفة ثبات الاستبيان.
- ✓ التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة توزيع المعلومات الشخصية لعينة الدراسة وتوزيع إجابات عينة الدراسة على محاور الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج ومناقشة الدراسة الميدانية

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفرع الاول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

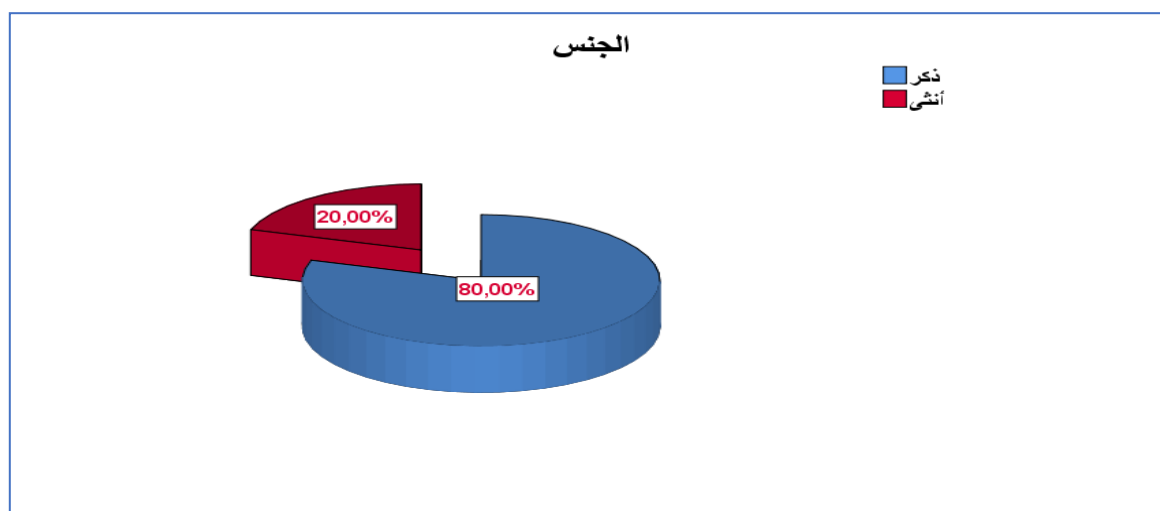
1-الجنس:

الجدول رقم (1): يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة %	التكرار	البدائل
80	40	ذكر
20	10	أنثى
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (1): يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

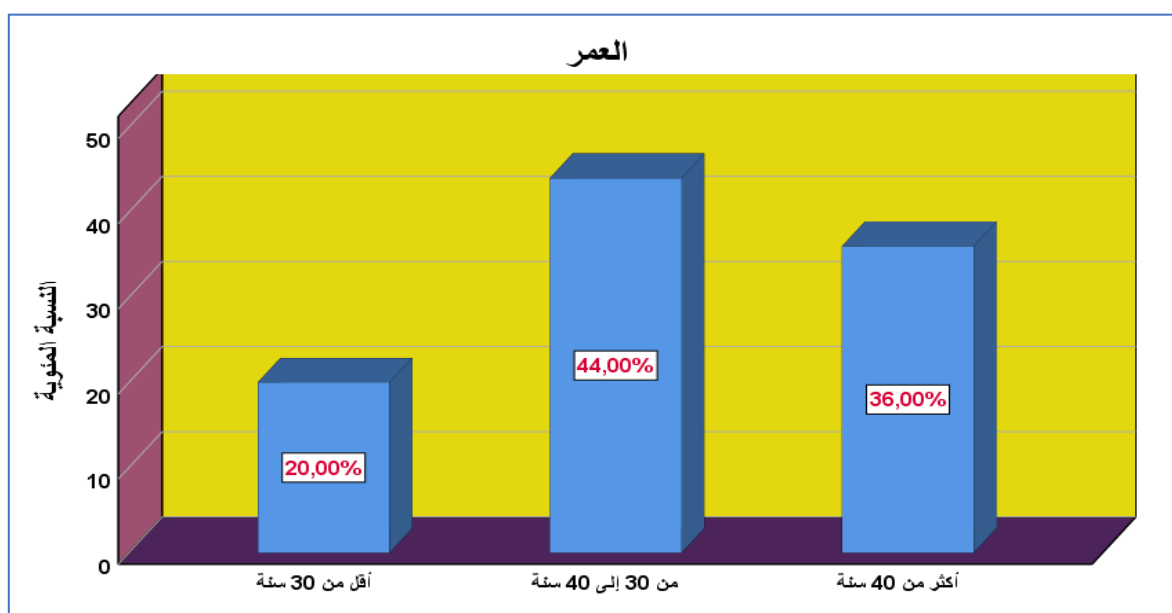
من خلال الجدول رقم (1) والشكل رقم (1): نلاحظ أن أغلبية المبحوثين من جنس الذكور وعددهم 40 مبحوث بنسبة 80%، وهي النسبة الأعلى تليها نسبة المبحوثين من جنس الإناث وعددهن 10 مبحوثات بنسبة 20% وهي النسبة الأدنى. ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين هم من جنس الذكور.

الجدول رقم (2): يمثل توزيع المبحوثين حسب العمر

النسبة %	التكرار	البدائل
20	10	أقل من 30 سنة
44	22	من 30 إلى 40 سنة
36	18	أكثر من 40 سنة
100	50	المجموع

المصدر: ن إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (2): يمثل توزيع المبحوثين حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2) والشكل رقم (2): نلاحظ أن أغلبية المبحوثين هم في سن من 30 إلى 40 سنة وعددهم 22 مبحوث بنسبة 44%، وهي النسبة الاعلى تليها نسبة الذين هم في سن أكثر من 40 سنة وعددهم 18 مبحوث بنسبة 36%، تليها نسبة

المبحوثين الذين هم في سن أقل من 30 سنة وعددهم 10 بنسبة 20% وهي النسبة الأدنى. ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين هم من الفئة المحصورة أعمارهم من 30 إلى 40 سنة.

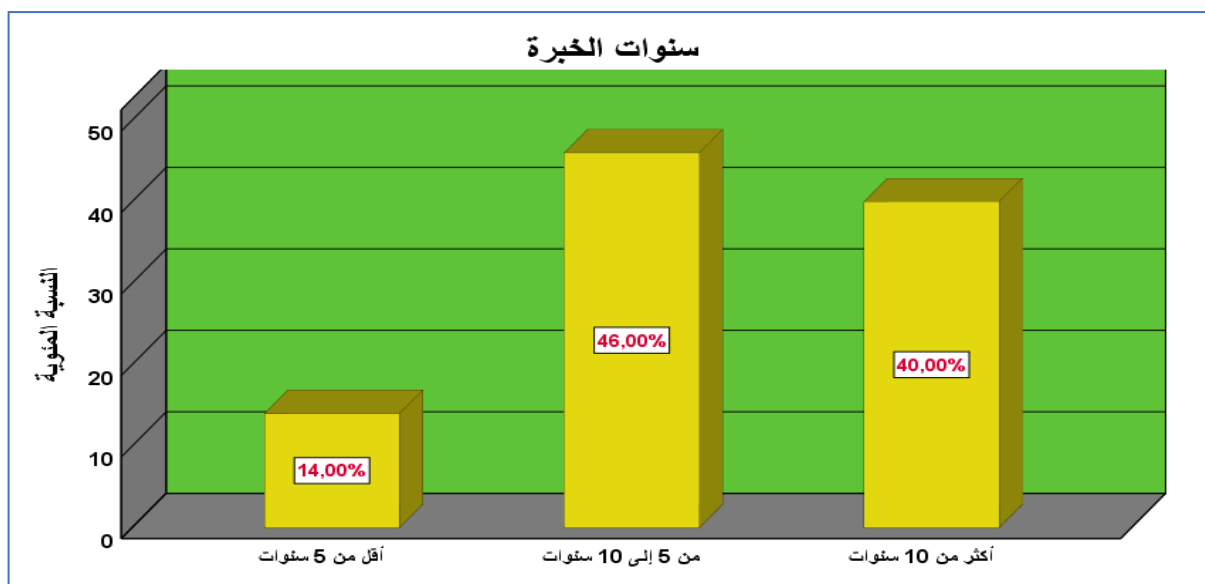
3- سنوات الخبرة:

الجدول رقم (3): يمثل توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	البدائل
14	7	أقل من 5 سنوات
46	23	من 5 إلى 10 سنوات
40	20	أكثر من 10 سنوات
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (3): يمثل توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (3) والشكل رقم (3): نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأغلبية المبحوثين اللذين لديهم الخبرة في العمل من 5 إلى 10 سنوات وعددهم 23 مبحوث بنسبة 46%، تليها نسبة المبحوثين الذين لديهم الخبرة في العمل أكثر من 10 سنوات وعددهم 20 مبحوث بنسبة 40%، تليها نسبة المبحوثين الذين لديهم الخبرة في العمل أقل من 5 سنوات وعددهم 7 بنسبة 14% وهي النسبة الأدنى.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين هم اللذين لديهم الخبرة في العمل من 5 إلى 10 سنوات.

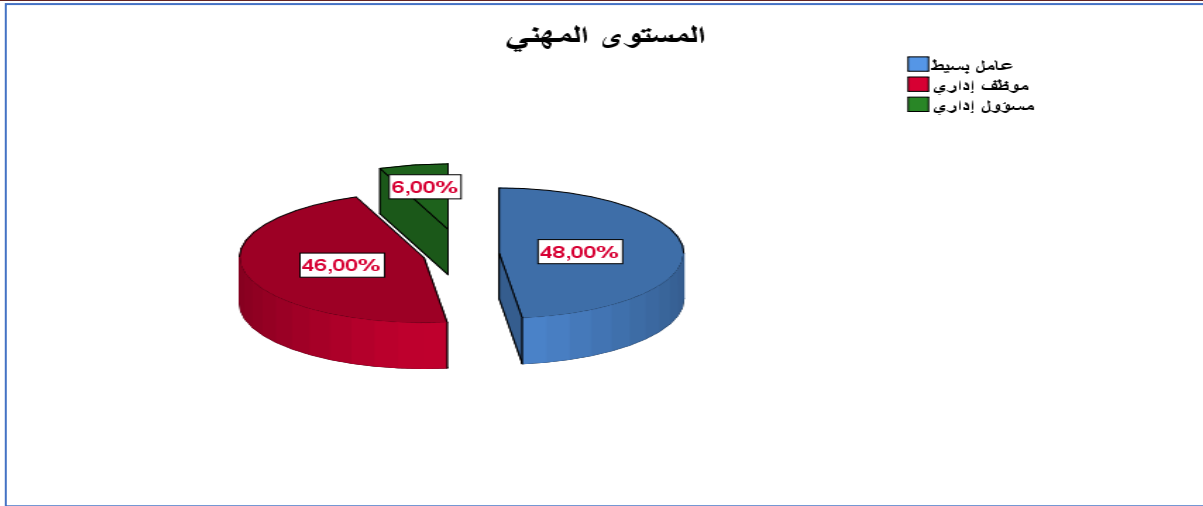
4-المستوى المهني:

الجدول رقم (4): يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى المهني

النسبة %	التكرار	البدائل
48	24	عامل بسيط
46	23	موظف إداري
6	3	مسؤول إداري
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (4): يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى المهني



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (4) والشكل رقم (4): نلاحظ تقارب النسبتين بين المستوى المهني لعامل بسيط وموظف إداري حيث تتفوق نسبة المستوى المهني لعامل بسيط وعددهم 24 مبحوث بنسبة 48%، تليها نسبة المبحوثين للذين مستواهم المهني موظف إداري، وعددهم 23 مبحوث بنسبة 46%، تليها أقل نسبة كانت للمبحوثين الذين أجابوا على أنه لديهم مستوى مهني مسؤول إداري وعددهم 3 بنسبة 6%.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين هم اللذين لديهم مستوى عامل بسيط وتليها موظف إداري
الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج المحور الأول تأثير القيم التنظيمية على الأداء
1- هل تمنح المؤسسة أهمية كبرى للوقت؟:

الجدول رقم (5) يمثل توزيع الإجابات على السؤال رقم (05)

النسبة %	التكرارات	البدائل
86	43	نعم
14	7	لا
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (5): نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأغلبية المبحوثين اللذين أجابوا بنعم حسب رأيهم هل تمنح المؤسسة أهمية كبرى للوقت هم بنسبة 86% وعددهم 43 مبحوث، تليها نسبة قليلة من المبحوثين اللذين أجابوا بلا حسب رأيهم هل تمنح المؤسسة أهمية كبرى للوقت بنسبة 14% وعددهم 7 مبحوثين.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين يرون حسب رأيهم بأن المؤسسة تمنح أهمية كبرى للوقت، أي أن جل المستجوبين يؤكدون ذلك، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تهتم بساعات العمل أكثر من أي شيء آخر.

2- ما طبيعة العلاقة الغالبة في علاقتك بزملائك داخل المؤسسة؟:

الجدول رقم (6) يمثل توزيع الإجابات على السؤال رقم (06)

النسبة %	التكرارات	البدائل
52	26	علاقة حسنة تتخللها صور التعاون
4	2	علاقة سيئة تسودها مظاهر الصراع
44	22	علاقة تجمع بين الحسنة والسيئة تبعا للموقف
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (6): نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأغلبية المبحوثين اللذين أجابوا على علاقة حسنة تتخللها صور التعاون بالنسبة لما طبيعة العلاقة الغالبة في علاقتك بزملائك داخل المؤسسة هم بنسبة 52% وعددهم 26 مبحوث، تليها نسبة المبحوثين اللذين أجابوا على علاقة تجمع بين الحسنة والسيئة تبعا للموقف بالنسبة لما طبيعة العلاقة الغالبة

في علاقتك بزملائك داخل المؤسسة هم بنسبة 44% وعدددهم 22 مبحوث، تليها آخر قيمة كانت للمبحوثين اللذين أجابوا على علاقة سيئة تسودها مظاهر الصراع بالنسبة لما طبيعة العلاقة الغالبة في علاقتك بزملائك داخل المؤسسة هم بنسبة 4% وعدددهم 2 مبحوثين.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين يرون حسب رأيهم بأن المؤسسة تتخللها علاقة حسنة وصور التعاون بين الزملاء داخلها، أي أن جل المستجوبين يقرون ذلك، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تساعد على وجود وتفعيل العلاقات الحسنة بين الزملاء من أجل التعاون.

3- هل تحرص المؤسسة على تحقيق أداء جيد من قبل العاملين؟:

الجدول رقم (7) يمثل توزيع الإجابات على السؤال رقم (07)

النسبة %	التكرارات	البدايل
90	45	نعم
10	5	لا
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (7): نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأغلبية المبحوثين اللذين أجابوا بنعم حسب رأيهم على هل تحرص المؤسسة على تحقيق أداء جيد من قبل العاملين هم بنسبة 90% وعدددهم 45 مبحوث، تليها نسبة قليلة من المبحوثين اللذين أجابوا بلا حسب رأيهم على هل تحرص المؤسسة على تحقيق أداء جيد من قبل العاملين بنسبة 10% وعدددهم 5 مبحوثين.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين يرون حسب رأيهم بأن المؤسسة تحرص على تحقيق أداء جيد من قبل العاملين، أي أن جل المستجوبين يؤكدون ذلك، ومنه نفسر ذلك بأن المؤسسة تقوم بدورها في تحقيق أداء العاملين الجيد.

4- هل يحظى العمال بتقدير واحترام الرؤساء في العمل؟:

الجدول رقم (8) يمثل توزيع الإجابات على السؤال رقم (08)

النسبة %	التكرارات	البدائل
82	41	نعم
18	9	لا
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (8): نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأغلبية المبحوثين اللذين أجابوا بنعم حسب رأيهم على هل يحظى العمال بتقدير واحترام الرؤساء في العمل هم بنسبة 82% وعددهم 41 مبحوث، تليها نسبة قليلة من المبحوثين اللذين أجابوا بلا حسب رأيهم على هل يحظى العمال بتقدير واحترام الرؤساء في العمل بنسبة 18% وعددهم 9 مبحوثين.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين يرون حسب رأيهم بأن العمال يحضون بتقدير واحترام الرؤساء في العمل، أي أن جل المستجوبين يؤكدون ذلك، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد علاقة طيبة بين العمال ورؤسائهم في العمل.

5- هل يقدر زملائك العمل الذي تقوم به؟:

الجدول رقم (9) يمثل توزيع الإجابات على السؤال رقم (09)

النسبة %	التكرارات	البدائل
80	40	نعم
20	10	لا
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (9): نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأغلبية المبحوثين اللذين أجابوا بنعم حسب رأيهم على هل يقدر زملائك العمل الذي تقوم به، هم بنسبة 80% وعدددهم 40 مبحوث، تليها نسبة المبحوثين اللذين أجابوا بلا حسب رأيهم على هل يقدر زملائك العمل الذي تقوم به، بنسبة 20% وعدددهم 10 مبحوثين.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين يرون حسب رأيهم بأن زملائهم يقدرون العمل الذي يقومون به، أي أن جل المستجوبين يقرون ذلك، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد روح التعاون والعمل الجماعي والاحترام بين الزملاء في العمل.

6- هل يتأثر أدائك بتوجيه معاملة الرؤساء لك؟:

الجدول رقم (10) يمثل توزيع الإجابات على السؤال رقم (10)

النسبة %	التكرارات	البدائل
76	38	نعم
24	12	لا
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (10): نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأغلبية المبحوثين اللذين أجابوا بنعم حسب رأيهم على هل يتأثر أدائك بتوجيه معاملة الرؤساء لك، هم بنسبة 76%

وعددهم 38 مبحوث، تليها نسبة المبحوثين اللذين أجابوا بلا حسب رأيهم على هل يتأثر أدائك بتوجيه معاملة الرؤساء لك، بنسبة 24% و عددهم 12 مبحوث.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين يرون حسب رأيهم بأن أدائهم يتأثر بتوجيه معاملة الرؤساء لهم، أي أن جل المستجوبين يؤكدون ذلك، ويمكن تفسير ذلك بأن تأثير رؤساء العمل على العمال لديه فعالية كبرى.

الفرع الثالث : عرض وتحليل نتائج المحور الثاني تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء

1- هل توفر المؤسسة فرص للعمال من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات؟:

الجدول رقم (11) يمثل توزيع الإجابات على السؤال رقم (11)

النسبة %	التكرارات	البدائل
84	42	نعم
16	8	لا
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (11): نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأغلبية المبحوثين اللذين أجابوا بنعم حسب رأيهم على هل توفر المؤسسة فرص للعمال من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات، هم بنسبة 84% و عددهم 42 مبحوث، تليها نسبة قليلة من المبحوثين اللذين أجابوا بلا حسب رأيهم على هل توفر المؤسسة فرص للعمال من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة 16% و عددهم 8 مبحوثين.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين يرون حسب رأيهم بأن المؤسسة توفر فرص للعمال من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات، أي أن جل المستجوبين يقرون ذلك، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة هي الحيز الذي يشارك فيه العمال في اتخاذ قراراتهم.

2- عندما تقوم المؤسسة باستشارة العمال في بعض الأمور التنظيمية فهل ترى أن هذه المشاركة؟:

الجدول رقم (12) يمثل توزيع الإجابات على السؤال رقم (12)

النسبة %	التكرارات	البدايل
80	40	فعلية
20	10	شكلية
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (12): نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأغلبية المبحوثين اللذين أجابوا حسب رأيهم على أن المشاركة فعلية عندما تقوم المؤسسة باستشارة العمال في بعض الأمور التنظيمية، وهم بنسبة 80% وعدددهم 40 مبحوث، تليها نسبة المبحوثين اللذين أجابوا حسب رأيهم على أن المشاركة شكلية عندما تقوم المؤسسة باستشارة العمال في بعض الأمور التنظيمية، بنسبة 20% وعدددهم 10 مبحوثين.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين يرون حسب رأيهم على أن المشاركة فعلية عندما تقوم المؤسسة باستشارة العمال في بعض الأمور التنظيمية، أي أن جل المستجوبين يثمنون ذلك، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة مهتمة بالعمال وتستشيرهم في بعض الأمور التنظيمية.

3- أثناء أدائك للمهام والوظائف ماذا تفضل؟

الجدول رقم (13) يمثل توزيع الإجابات على السؤال رقم (13)

النسبة %	التكرارات	البدائل
64	32	العمل الجماعي
36	18	العمل الفردي
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (13): نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأغلبية المبحوثين اللذين أجابوا حسب رأيهم على تفضيلهم للعمل الجماعي أثناء أداء المهام والوظائف، هم بنسبة 64% وعددهم 32 مبحوث، تليها نسبة المبحوثين اللذين أجابوا حسب رأيهم على تفضيلهم للعمل الفردي أثناء أداء المهام والوظائف، بنسبة 36% وعددهم 18 مبحوث.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين يرون حسب رأيهم على تفضيلهم للعمل الجماعي أثناء أداء المهام والوظائف، أي أن جل المستجوبين يفضلون ذلك، ويمكن تفسير ذلك بأن العمل الجماعي محبب بين العمال.

4- هل الأفكار والابتكارات والابداعات تحظى بالقبول من طرف المسؤولين؟

الجدول رقم (14) يمثل توزيع الإجابات على السؤال رقم (14)

النسبة %	التكرارات	البدائل
76	38	نعم
24	12	لا
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (14): نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأغلبية المبحوثين اللذين أجابوا بنعم حسب رأيهم على هل الأفكار والابتكارات والابداعات تحظى بالقبول من طرف المسؤولين، هم بنسبة 76% وعدددهم 38 مبحوث، تليها نسبة ضئيلة من المبحوثين اللذين أجابوا بلا حسب رأيهم على هل الأفكار والابتكارات والابداعات تحظى بالقبول من طرف المسؤولين بنسبة 24% وعدددهم 12 مبحوثين.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين يرون حسب رأيهم بأن الأفكار والابتكارات والابداعات تحظى بالقبول من طرف المسؤولين، أي أن جل المستجوبين يؤكدون ذلك، ويمكن تفسير ذلك بأن هناك علاقة وطيدة بين العمال والمسؤولين.

5- هل يؤدي الاشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء إلى تحسين مستوى الاداء؟

الجدول رقم (15) يمثل توزيع الإجابات على السؤال رقم (15)

النسبة %	التكرارات	البدائل
90	45	نعم
10	5	لا
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (15): نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأغلبية المبحوثين اللذين أجابوا بنعم حسب رأيهم على هل يؤدي الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء إلى تحسين مستوى الاداء، هم بنسبة 90% وعدددهم 45 مبحوث، تليها نسبة قليلة من المبحوثين اللذين أجابوا بلا حسب رأيهم على هل يؤدي الاشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء إلى تحسين مستوى الاداء بنسبة 10% وعدددهم 5 مبحوثين.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين يرون حسب رأيهم بأن الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، أي أن جل المستجوبين يؤكدون ذلك، ويمكن تفسير ذلك بأن تحسين مستوى أداء العمال ناتج عن الإشراف والمتابعة المستمرة من قبل رؤسائهم.

6- هل توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء الوظيفي؟

الجدول رقم (16) يمثل توزيع الإجابات على السؤال رقم (16)

النسبة %	التكرارات	البدايل
92	46	نعم
8	4	لا
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (16): نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأغلبية المبحوثين اللذين أجابوا بنعم حسب رأيهم على هل توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة للأداء الوظيفي، هم بنسبة 92% وعددهم 46 مبحوث، تليها نسبة ضئيلة من المبحوثين اللذين أجابوا بلا حسب رأيهم على هل توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة للأداء الوظيفي بنسبة 8% وعددهم 4 مبحوثين.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين يرون حسب رأيهم بأن المؤسسة توفر ظروف عمل مناسبة للأداء الوظيفي، أي أن جل المستجوبين يقرون ذلك، ويمكن تفسير ذلك بأن جل العمال يجدون الراحة في العمل داخل محيط المؤسسة.

الفرع الخامس : عرض وتحليل نتائج المحور الثالث تأثير الأجور والحوافز والترقيات على الأداء

1- هل أنت راض عن الموقع الاجتماعي الذي يحققه تواجدك في هذا المنصب؟

الجدول رقم (17) يمثل توزيع الإجابات على السؤال رقم (17)

النسبة %	التكرارات	البدائل
90	45	نعم
10	5	لا
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (17): نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأغلبية المبحوثين اللذين أجابوا بنعم حسب رأيهم على هل أنت راض عن الموقع الاجتماعي الذي يحققه تواجدك في هذا المنصب هم بنسبة 90% وعددهم 45 مبحوث، تليها نسبة قليلة من المبحوثين اللذين أجابوا بلا حسب رأيهم على هل أنت راض عن الموقع الاجتماعي الذي يحققه تواجدك في هذا المنصب بنسبة 10% وعددهم 5 مبحوثين.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين يرون حسب رأيهم بأنهم راضون عن الموقع الاجتماعي الذي يحققه تواجدهم في هذا المنصب، أي أن جل المستجوبين يقرون ذلك، ويمكن تفسير ذلك بأن العمال يستحسنون الموقع الاجتماعي للمنصب المتواجدين فيه.

2- هل تشعر برضا تام عن طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين؟

الجدول رقم (18) يمثل توزيع الإجابات على السؤال رقم (18)

النسبة %	التكرارات	البدائل
86	43	نعم
14	7	لا
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (18): نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأغلبية المبحوثين اللذين أجابوا بنعم حسب رأيهم على هل تشعر برضا تام عن طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين، هم بنسبة 86% وعددهم 43 مبحوث، تليها نسبة قليلة من المبحوثين اللذين أجابوا بلا حسب رأيهم على هل تشعر برضا تام عن طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين، بنسبة 14% وعددهم 7 مبحوثين.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين يرون حسب رأيهم بأنهم يشعرون برضا تام عن طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين، أي أن جل المستجوبين يؤكدون ذلك، ويمكن تفسير ذلك بارتياح العمال لتعامل الإدارة معهم.

3- هل هناك سياسة محددة وواضحة للحوافز والترقيات؟

الجدول رقم (19) يمثل توزيع الإجابات على السؤال رقم (19)

النسبة %	التكرارات	البدائل
66	33	نعم
34	17	لا
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (19): نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأغلبية المبحوثين اللذين أجابوا بنعم حسب رأيهم على هل هناك سياسة محددة وواضحة للحوافز والترقيات، هم بنسبة 66% وعدددهم 33 مبحوث، تليها نسبة المبحوثين اللذين أجابوا بلا حسب رأيهم على هل هناك سياسة محددة وواضحة للحوافز والترقيات بنسبة 34% وعدددهم 17 مبحوث.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين يرون حسب رأيهم على وجود سياسة محددة وواضحة للحوافز والترقيات، أي أن جل المستجوبين يقرون ذلك، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد بالمؤسسة سياسة واضحة للترقيات والحوافز للعمال.

4- إذا صادفتك فرصة عمل في مؤسسة أخرى، هل تقدم على طلب استقالة؟

الجدول رقم (20) يمثل توزيع الإجابات على السؤال رقم (20)

النسبة %	التكرارات	البدايل
70	35	نعم
30	15	لا
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (20): نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأغلبية المبحوثين اللذين أجابوا بنعم حسب رأيهم على إذا صادفتك فرصة عمل في مؤسسة أخرى، هل تقدم على طلب استقالة، هم بنسبة 70% وعدددهم 35 مبحوث، تليها نسبة المبحوثين اللذين أجابوا بلا حسب رأيهم على إذا صادفتك فرصة عمل في مؤسسة أخرى، هل تقدم على طلب استقالة، بنسبة 30% وعدددهم 15 مبحوث.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين يرون حسب رأيهم بأنه إذا صادفتهم فرصة عمل في مؤسسة أخرى سيقدمون على طلب استقالة، أي أن جل المستجوبين يؤكدون ذلك، ويمكن تفسير ذلك بأن المستجوبين يفكرون في تغيير مكان العمل أو المنصب.

5- هل يعتبر الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسؤولياتك داخل العمل مرضي لك؟

الجدول رقم (21) يمثل توزيع الإجابات على السؤال رقم (21)

النسبة %	التكرارات	البدايل
70	35	نعم
30	15	لا
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (21): نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأغلبية المبحوثين اللذين أجابوا بنعم حسب رأيهم على هل يعتبر الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسؤولياتك داخل العمل مرضي لك هم بنسبة 70% وعددهم 35 مبحوث، تليها نسبة المبحوثين اللذين أجابوا بلا حسب رأيهم على هل يعتبر الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسؤولياتك داخل العمل مرضي لك، بنسبة 30% وعددهم 15 مبحوث.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين يرون حسب رأيهم بأن الأجر الذي تتقاضوه مقارنة بحجم مهامهم ومسؤولياتهم داخل العمل مرضي لهم، أي أن جل المستجوبين يقرون ذلك، ويمكن تفسير ذلك بأن جل العمال راضون عن الأجر الذي يتقاضونه.

6- المحادثة الشفافية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك؟

الجدول رقم (22) يمثل توزيع الإجابات على السؤال رقم (22)

النسبة %	التكرارات	البدائل
76	38	نعم
24	12	لا
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (22): نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأغلبية المبحوثين اللذين أجابوا بنعم حسب رأيهم على أن المحادثة الشفافية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك، هم بنسبة 76% وعددهم 38 مبحوث، تليها نسبة المبحوثين اللذين أجابوا بلا حسب رأيهم على أن المحادثة الشفافية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك بنسبة 24% وعددهم 12 مبحوث.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين يرون حسب رأيهم بأن المحادثة الشفافية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك، أي أن جل المستجوبين يؤكدون ذلك، ويمكن تفسير ذلك هناك تواصل جيد بين العمال والمشرفين عليهم.

المطلب الثاني: مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات

الفرع الأول: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى

تنص الفرضية الجزئية الأولى على أن: " يوجد أثر للقيم التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بالوادي"، نلاحظ من خلال نتائج الجداول رقم: (5-6-7-8-9-10)، الخاصة بعرض وتحليل نتائج عبارات المحور الأول والتي جاءت كالآتي:

✓ من خلال النتائج تبين لنا أن نسبة 86% من المبحوثين يرون بأن المؤسسة تمنح أهمية كبرى للوقت.

- ✓ يتضح من خلال النتائج أن نسبة 52% من المبحوثين يرون بأن العلاقة حسنة تتخللها صور التعاون بالنسبة لما طبيعة العلاقة الغالبة في علاقتك بزملائك داخل المؤسسة.
 - ✓ تبين لنا نسبة 90 % من المبحوثين يرون بأن المؤسسة تحرص على تحقيق أداء جيد من قبل العاملين.
 - ✓ أكدت لنا نسبة 82% من المبحوثين يرون بأن العمال يحضون بتقدير واحترام الرؤساء في العمل.
 - ✓ تبين لنا نسبة 80% من المبحوثين يرون بأن زملائهم يقدرون العمل الذي يقومون به.
 - ✓ يتضح من خلال النتائج أن نسبة 76% من المبحوثين يرون بأنه يتأثر أدائهم بتوجيه معاملة الرؤساء لك.
- من خلال هذه النتائج يتضح أن هناك أثر للقيم التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بالوادي ، ومنه نقول إن الفرضية الجزئية الأولى محققة، إذا نقبل الفرضية الجزئية الأولى القائلة بأنه: " يوجد أثر للقيم التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بالوادي"، ويتمثل هذا الأثر في أن المؤسسة تمنح أهمية كبرى للوقت، بالإضافة إلى أن العلاقة حسنة تتخللها صور التعاون بالنسبة لما طبيعة العلاقة الغالبة في علاقتك بزملائك داخل المؤسسة، بحيث تعمل المؤسسة تحرص على تحقيق أداء جيد من قبل العاملين، فهم يحضون بتقدير واحترام الرؤساء في العمل، فالزملاء يقدرون العمل الذي يقومون به، وكل هذه المؤشرات تدل على أثر للقيم التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بالوادي.

الفرع الثاني: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية

تنص الفرضية الجزئية الثانية على أن: " يوجد أثر للمشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بالوادي"، نلاحظ من خلال نتائج الجداول

رقم: (11-12-13-14-14-15)، الخاصة بعرض وتحليل نتائج عبارات المحور الثاني والتي جاءت كالآتي:

✓ من خلال النتائج تبين لنا أن نسبة 84% من المبحوثين يرون بأن المؤسسة توفر فرص للعمال من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات.

✓ يتضح من خلال النتائج أن نسبة 80% من المبحوثين يرون بأن المشاركة فعلية عندما تقوم المؤسسة باستشارة العمال في بعض الأمور التنظيمية.

✓ تبين لنا نسبة 64% من المبحوثين يرون بأنهم يفضلون للعمل الجماعي أثناء أداء المهام والوظائف.

✓ أكدت لنا نسبة 76% من المبحوثين يرون بأن الأفكار والابتكارات والابداعات تحضي بالقبول من طرف المسؤولين.

✓ تبين لنا نسبة 90% من المبحوثين يرون بأن الإشراف يؤدي المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء إلى تحسين مستوى الأداء.

✓ يتضح من خلال النتائج أن نسبة 92% من المبحوثين يرون بأن المؤسسة توفر ظروف عمل مناسبة للأداء الوظيفي.

من خلال هذه النتائج يتضح أن هناك يوجد أثر للمشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بالوادي ، ومنه نقول إن الفرضية الجزئية الثانية محققة، إذا نقبل الفرضية الثانية القائلة بأنه: " يوجد أثر للمشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بالوادي" ويتمثل هذا الأثر في أن المؤسسة توفر فرص للعمال من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أن المشاركة فعلية عندما تقوم المؤسسة باستشارة العمال في بعض الأمور التنظيمية، بحيث يفضلون العمل الجماعي أثناء أداء المهام والوظائف، وكذا يعتبرون ان الأفكار والابتكارات والابداعات تحضي بالقبول من طرف المسؤولين ، والإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من

قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، فالمؤسسة توفر ظروف عمل مناسبة للأداء الوظيفي ، وكل هذه المؤشرات تدل على أنه يوجد أثر للمشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بالوادي.

الفرع الثالث : مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

تنص الفرضية الجزئية الثالثة على أن: " يوجد أثر للأجور والحوافز والترقيات على الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بالوادي"، نلاحظ من خلال نتائج الجداول رقم:(17-18-19-20-21-22)، الخاصة بعرض وتحليل نتائج عبارات المحور الثالث والتي جاءت كالآتي:

✓ من خلال النتائج تبين لنا أن نسبة 90% من المبحوثين يرون بأنهم راضون عن الموقع الاجتماعي الذي يحققه تواجد في هذا المنصب.

✓ يتضح من خلال النتائج أن نسبة 86% من المبحوثين يرون بأنهم يشعرون بالرضا تام عن طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين.

✓ تبين لنا نسبة 66 % من المبحوثين يرون بأن هناك سياسة محددة وواضحة للحوافز والترقيات.

✓ أكدت لنا نسبة 70% من المبحوثين يرون بأن إذا صادفتك فرصة عمل في مؤسسة أخرى، هل تقدم على طلب استقالة.

✓ تبين لنا نسبة 73.3 % من المبحوثين يرون بأن الأنشطة اللاصفية تقوم بتحفيز التلميذ على طرح الاسئلة والبحث عن إجابات.

✓ تبين لنا نسبة 83.3 % من المبحوثين يعتبرون الأجر الذي يتقاضوه مقارنة بحجم مهامهم ومسؤولياتهم داخل العمل مرضي لهم.

✓ أكدت لنا نسبة 71.7 % من المبحوثين يرون بأن الأنشطة اللاصفية تساهم في التخفيف من ضغط الفروقات الفردية بين التلاميذ.

✓ تبين لنا كل الباحثين يرون بأنه يمكن استخدام الأنشطة اللاصفية في توصيل معلومات المواد الدراسية.

✓ أكدت لنا نسبة 76% من الباحثين يرون بأن المحادثة الشفافية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك.

من خلال هذه النتائج يتضح أن هناك أثر للأجور والحوافز والترقيات على الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بالوادي ، ومنه نقول إن الفرضية الجزئية الثالثة محققة، إذا نقبل الفرضية الجزئية الثالثة القائلة بأنه: " يوجد أثر للأجور والحوافز والترقيات على الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بالوادي"، ويتمثل هذا التأثير من خلال أنهم راضون عن الموقع الاجتماعي الذي يحققونه من خلال منصبهم، بالإضافة إلى شعورهم بالرضا التام عن طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين ، بحيث هناك سياسة محددة وواضحة للحوافز والترقيات ، فهم يقرون إذا صادفتهم فرصة عمل في مؤسسة أخرى، يقومون بطلب استقالة، بالإضافة إلى أنهم يعتبرون الأجر الذي يتقاضوه مقارنة بحجم مهامهم ومسؤولياتهم داخل العمل مرضي لهم، وأن المحادثة الشفافية مع المشرف المباشر تساعدهم على الدقة في أداء عملهم، وكل هذه المؤشرات تدل على أنه يوجد أثر للأجور والحوافز والترقيات على الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بالوادي.

الفرع الرابع : مناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة

تنص الفرضية العامة على أن: " يوجد أثر للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بالوادي"

من خلال تحليلنا للفرضيات الجزئية للدراسة اتضح أن:

- يوجد أثر للقيم التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بالوادي.

- يوجد أثر للمشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بالوادي.

- يوجد أثر للأجور والحوافز والترقيات على الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بالوادي.

من خلال هذه النتائج يتضح أن هناك أثر للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بالوادي، ومنه نقول إن الفرضية العامة محققة، إذا نقبل الفرضية العامة القائلة بأنه: " يوجد أثر للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بالوادي "، ويتمثل هذا الأثر من خلال وجود أثر لكل ابعاد الثقافة التنظيمية على الأداء.

خلاصة

وفي الأخير فإنه ومن خلال عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة وذلك عبر مراحل وخطوات اتضح أنه يوجد أثر للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بالوادي، وانه يوجد أثر لكل أبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بالوادي، وأن هذا تأثير ايجابي على الأداء الوظيفي، حيث تم التأكد من ذلك عبر أساليب إحصائية باستعمال برنامج SPSS نسخة 25، مما أسفرت النتائج على تحقق كل الفرضيات.

خاتمة

خاتمة

وصفوة القول بعد التعرف على الجوانب النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة المسطرة بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي"، يتبين أن هناك علاقة تكاملية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسات، من خلال التأكيد على أهمية الثقافة التنظيمية ودورها المحوري في تشكيل سلوك الافراد داخل المؤسسة ، وكذلك وجود علاقة طردية بين قوة الثقافة التنظيمية وجودة الاداء الوظيفي.

فكلاهما يؤثر في الآخر الأمر الذي يؤكد دور أحدهما في الآخر، من خلال النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تساؤلات وفرضيات الدراسة المتمثلة في القيم التنظيمية ودور المشاركة في القرارات وتأثير الحوافز والترقيات التي اثبتت الدراسة السابقة صحتها .

تبرز هذه الدراسة ان الثقافة التنظيمية ليست مجرد اطار نظري ، بل اداة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي ومن خلال موائمة الثقافة مع اهداف المؤسسة وقيم العاملين يمكن تحويلها الى رافعة حقيقية للأداء والاستدامة التنظيمية في بيئة الاعمال

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية والتي تؤثر على سلوك وأداء الأفراد وتشكل دافعا مهما نحو الإنجاز، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال، ويأتي ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء الأفراد، والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف، والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظمتهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد، ومنه تحقيق أهداف المؤسسة العاملين فيها .

ومنه فالعلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعمال علاقة تكاملية.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

- ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، لسان العرب، ج9، دار صادر، بيروت، 1414هـ.
- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في فلسطين-، إش: يوسف عبد عطية بحر، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- إيمان الحيارى، مفهوم الثقافة التنظيمية، مقال منشور تم تصفحه يوم 2024/05/13، على الساعة 12:06 موقع Mawd003.com
- إيمان بن محمد، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بملبنة نوميديا بقسنطينة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، ع3، جوان 2018.
- بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، عدد 46، 2022.
- جواد القاسمي، نظرية الثقافة، ط1، بيروت، 2008م.
- حسن حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، ع09، جامعة خميس مليانة، سبتمبر 2013.
- زياد سعيد خليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، (غير منشورة)، دراسة مسحية على ضبط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة، السعودية، 2008-2009.

قائمة المصادر والمراجع

- سعاد زناد دروش، مصطفى أحمد مصطفى، إعداد الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2018.
- عمر أحمد همشري، مدخل إلى التربية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002
- العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
- كمال الدين عيد، الثقافة الرهان الحضاري، ط1، دار الوفاء دنتا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007م.
- مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09 سبتمبر 2013.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016.
- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1425هـ/2005م
- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2008.
- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2005.
- المدهون موسى والجزراوي إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995م.

قائمة المصادر والمراجع

- مريم أفريس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، دراسة نظرية، مجلة التغير الاجتماعي، ع6، جامعة بسكرة، الجزائر.
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.
- مهدي فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، ط1، زمزم ناشرون، عمان، 2019.
- الهواري سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998م.

الملاحق

ملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

استبانة

في إطار تحضير مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، نقدم لسيادتكم الفاضلة الاستبيان تحت عنوان: " تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة ميدانية على عينة من الموظفين العاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي".

لذا نرجو منكم ملء الاستبيان بدقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (x) مكان الإجابة التي تراها مناسبة، علما بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم في أغراض البحث العلمي فقط.

من اعداد الطلبة :

تحت اشراف الاستاذ :

* بن سعد عبد الله

د. صالحى حسين

* بالهادى شاكى

الموسم الجامعى : 2025\2024

أولاً : البيانات الشخصية

- 1-الجنس : ذكر أنثى
- 2-العمر : أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة
- 3-سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 4-المستوى المهني : عامل بسيط موظف إدارى مسؤول إدارى

ثانياً: بيانات تتعلق بالقيم التنظيمية

5- حسب رأيك هل تمنح المؤسسة أهمية كبرى للوقت؟

نعم لا

6- ما طبيعة العلاقة الغالبة في علاقتك بزملائك داخل المؤسسة؟

علاقة حسنة تتخللها صور التعاون

علاقة سيئة تسودها مظاهر الصراع

علاقة تجمع بين الحسنة والسيئة تبعا للموقف

7- هل تحرص المؤسسة على تحقيق أداء جيد من قبل العاملين؟

نعم لا

8- هل يحضون العمال بتقدير واحترام الرؤساء فى العمل؟

نعم لا

9- هل يقدر زملائك العمل الذي تقوم به؟

نعم لا

10- هل يتأثر أدائك بتوجيه معاملة الرؤساء لك؟

نعم لا

ثالثا: بيانات تتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات

11- هل توفر المؤسسة فرص للعمال من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات؟

نعم لا

12- عندما تقوم المؤسسة باستشارة العمال في بعض الأمور التنظيمية فهل ترى أن هذه

المشاركة؟ فعلية شكلية

13- أثناء أدائك للمهام والوظائف ماذا تفضل؟

العمل الجماعي العمل الفردي

14- هل الأفكار والابتكارات والابداعات تحضي بالقبول من طرف المسؤولين؟

نعم لا

15- هل يؤدي الاشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء إلى تحسين

مستوى الاداء؟

نعم لا

16- هل توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء الوظيفي؟

نعم لا

رابعا: بيانات تتعلق بالأجور والحوافز والترقيات؟

17- هل أنت راض عن الموقع الاجتماعي الذي يحققه تواجد في هذا المنصب؟

نعم لا

18- هل تشعر برضا تام عن طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين؟

نعم لا

19- هل هناك سياسة محدد وواضحة للحوافز والترقيات؟

نعم لا

20- إذا صادفتك فرصة عمل في مؤسسة أخرى، هل تقدم على طلب استقالة؟

نعم لا

21- هل يعتبر الاجر الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسؤولياتك داخل العمل مرضي

لك؟ نعم لا

22- المحادثة الشفاهية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك؟

نعم لا

ملاحق رقم (02): بعض مخرجات برنامج spss

Corrélations

		الدرجة_الكلمة	محور1	محور2	محور3
الدرجة_الكلمة	Corrélation de Pearson	1	2**80,	6**4,8	0**7,7
	Sig. (bilatérale)		000,	,000	,000
	N	03	03	03	03
محور1	Corrélation de Pearson	2**80,	1	,009	-,169
	Sig. (bilatérale)	000,		,971	,478
	N	03	03	03	03
محور2	Corrélation de Pearson	6**4,8	,009	1	,557*
	Sig. (bilatérale)	,000	,971		,011
	N	03	03	03	03
محور3	Corrélation de Pearson	0**7,7	-,169	,557*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,478	,011	
	N	03	03	03	03

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
729,	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
801,	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
67,7	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
784,	18

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	40	80,0	80,0	80,0
	أنثى	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المستوى المهني

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عامل بسيط	24	48,0	48,0	48,0
	موظف إداري	23	46,0	46,0	94,0
	مسؤول إداري	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	10	20,0	20,0	20,0
	من 30 إلى 40 سنة	22	44,0	44,0	64,0
	أكثر من 40 سنة	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	7	14,0	14,0	14,0
	من 5 إلى 10 سنوات	23	46,0	46,0	60,0
	أكثر من 10 سنوات	20	40,0	40,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

س4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	43	86,0	86,0	86,0
	لا	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

س5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	علاقة حسنة تتخللها صور التعاون	26	52,0	52,0	52,0
	علاقة سيئة تسودها مظاهر الصراع	2	4,0	4,0	56,0
	علاقة تجمع بين الحسنة والسيئة تبعاً للموقف	22	44,0	44,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

س6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	45	90,0	90,0	90,0
	لا	5	10,0	10,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

س7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	41	82,0	82,0	82,0
	لا	9	18,0	18,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

س8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	40	80,0	80,0	80,0
	لا	10	20,0	20,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

س9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	38	76,0	76,0	76,0
	لا	12	24,0	24,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

س10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	42	84,0	84,0	84,0
	لا	8	16,0	16,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

س11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فعلية	40	80,0	80,0	80,0
	شكلية	10	20,0	20,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

س12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	العمل الجماعي	32	64,0	64,0	64,0
	العمل الفردي	18	36,0	36,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

س13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	38	76,0	76,0	76,0
	لا	12	24,0	24,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

س14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	45	90,0	90,0	90,0
	لا	5	10,0	10,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

س15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	46	92,0	92,0	92,0
	لا	4	8,0	8,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

س16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	39	78,0	78,0	78,0
	لا	11	22,0	22,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

س17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	45	90,0	90,0	90,0
	لا	5	10,0	10,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

س18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	43	86,0	86,0	86,0
	لا	7	14,0	14,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

س19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	33	66,0	66,0	66,0
	لا	17	34,0	34,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

س 20

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	35	70,0	70,0	70,0
	لا	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

س 21

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	35	70,0	70,0	70,0
	لا	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

س 22

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	38	76,0	76,0	76,0
	لا	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	