



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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة: العلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة
تطبيقية على شركات الاتصالات
(شركات الاتصال بالوادي-2025)

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

- نصر ضو

إعداد الطالبين:

بلال منصوري.

صبره رضواني.

ماجدة ضيف الله.

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الاستاذ
رئيسا	أستاذ التعليم العالي بجامعة الوادي	أد . ربيع بوصبيح العايش
مشرفاً ومقرراً	أستاذ التعليم العالي بجامعة الوادي	د. نصر ضو
ممتحنا	أستاذ محاضر أ بجامعة الوادي	د. شكة عبد الله

السنة الجامعية: 2025/2024م



شكرو عرفان

الحمد لله الذي أبدع كل شيء خلقه

والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

الذي أمر سله الله تعالى هاديا وبشيرا لجميع الأمم .

إنه لمن دواعي سرورنا بعد أن من الله علينا بإنجاز هذا العمل المتواضع أن تتوجه بالتقدم

بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذنا الفاضل الأستاذ الدكتور / ضونصر

الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل، حيث قدم لنا كل النصيح والإرشاد طيلة فترة الإعداد،

فله منا كل الشكر والتقدير .

والشكر والعرفان إلى كل من كان له فضل علينا وساعدنا ولوبتصيححة من قريب أو بعيد من

أساتذة وطلبة .

وكما أشكر أعضاء اللجنة على مناقشة هذا العمل وتصويبه .

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي وعقلي

إلى كل أفراد عائلتي

إلى كل من أعاننا على

إتمام هذا العمل

بلال - صبره - ماجدة

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في شركات الاتصال بالوادي. من خلال تطبيق منهج وصفي تحليلي واستخدام أدوات إحصائية مثل معامل الارتباط والانحدار، أظهرت النتائج وجود علاقة وتأثير معنوي دال إحصائياً بين أبعاد الثقافة التنظيمية (الأنظمة والإجراءات، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية) ومستوى الأداء الوظيفي. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخصائص الشخصية لأفراد العينة. تعزز هذه النتائج أهمية الثقافة التنظيمية كعامل مؤثر في تحسين الأداء داخل بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي، الموارد البشرية، الأداء والإنتاج.

Abstract:

This study aims to analyze the impact of organizational culture on job performance in telecom companies in El Oued. Using a descriptive-analytical approach and statistical tools like correlation and regression, the results revealed a statistically significant relationship and effect between organizational culture dimensions (rules and procedures, behavioral patterns, organizational values) and job performance levels. Additionally, no significant differences were found based on respondents' personal characteristics. These findings underscore the critical role of organizational culture in enhancing workplace performance.

Keywords: Organizational Culture, Job Performance, The human resources, Performance and Productivity.

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكر والعرفان	
ملخص الدراسة	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة	أ-ج
الفصل الأول الأدبيات النظرية	
تمهيد	5
المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.	6
المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.	6
المطلب الثاني: الأداء الوظيفي.	13
المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة والأداء الوظيفي.	21
المبحث الثاني: الدراسات السابقة في الموضوع.	28
المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية.	28
المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي.	31
المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي	35
الفصل الثاني أدبيات تطبيقية	
تمهيد	41
المبحث الأول: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة	42
المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة	42
المطلب الثاني: أدوات الدراسة:	44
المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان	48
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات	52
المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة	52

55	المطلب الثاني: اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت
61	المطلب الثالث: مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات
72	خلاصة الفصل
74	الخاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
2-01	يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة	42
2-02	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	43
2-03	تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي	43
2-04	يبين شرح أساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة	47
2-05	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول	49
2-06	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	50
2-07	نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة.	51
2-08	يبين توزيع افراد العينة حسب المتغيرات المعلومات الشخصية	52
2-09	الاتجاه العام لإجابات العينة حول مفهوم الثقافة التنظيمية	55
2-10	الاتجاه العام لإجابات العينة حول مفهوم مستوى الاداء الوظيفي	59
2-11	اختبار التوزيع الطبيعي	61
2-12	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	63
2-13	اختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة الجنس	65
2-14	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر	66
2-15	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي	67
2-16	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة	68
2-17	نتائج اختبار أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي	69
2-18	نتائج الانحدار المتعدد الابعاد الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي	70

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-01	يوضح عناصر الثقافة التنظيمية	10
2-01	نموذج ومتغيرات الدراسة	46
2-02	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	53
2-03	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	53
2-04	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	54
2-05	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	54
2-06	يبين المدرج التكراري لتوزيع بيانات محور الثقافة التنظيمية	62
2-07	يبين المدرج التكراري لتوزيع بيانات محور مستوى الاداء الوظيفي	62

المقدمة

المقدمة

تواجه منظمات ومؤسسات الأعمال في العصر الراهن جملة من التحديات والتحويلات العميقة، التي فرضتها المستجدات العالمية في مختلف المجالات الاقتصادية والثقافية والتقنية والسياسية والإدارية، مما أوجب عليها التكيف مع هذه التغيرات والحفاظ على مستوى أدائها، بل وتوسيع مجالات نشاطها لضمان الاستمرار والمنافسة. وبفعل تزايد المشكلات التنظيمية المعاصرة، برزت الحاجة الملحة لدى المنظمات الإدارية إلى تفسيرات معمقة لهذه الإشكاليات، بما يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويُعد الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية ركيزة أساسية في هذا السياق، ليس فقط من خلال تنمية المعارف والمهارات والقدرات الإبداعية، وإنما أيضًا عبر ترسيخ منظومة القيم والمبادئ المستمدة من الثقافة التنظيمية التي تنشط في إطارها. فالمنظمة تُعد كيانًا مركبًا من القيم والعادات والاتجاهات التي تبلور ثقافة مشتركة بين أعضائها، وتُعرف في هذا السياق بالثقافة التنظيمية، والتي تؤدي دورًا محوريًا في توجيه وتطوير الأداء الوظيفي. ويخضع أداء العاملين بدرجة كبيرة لتأثير هذه الثقافة التنظيمية، إذ تُعد من أبرز العوامل التي تسهم في تحقيق الفاعلية المؤسسية. فالمنظمات التي تتبنى ثقافة تنظيمية قوية تمتاز بقدرتها على تعزيز الالتزام والانضباط وروح المبادرة والإبداع لدى أفرادها، مما ينعكس إيجابًا على جودة الأداء الفردي والجماعي ويُعزز من فرص تحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن خلال ما سبق وفي إطار الهدف العام للدراسة تمت صياغة إشكالية موضوع البحث كالتالي:

1- الإشكالية العامة :

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات الاتصال بالوادي؟

ولتسهيل الإجابة على الإشكالية الرئيسية قمنا بطرح عدة أسئلة فرعية .

- ماهو واقع الثقافة التنظيمية في شركات الاتصالات بالوادي؟
- كيف تنعكس الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي؟
- إلى أي مدى تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في شركات الاتصال بالوادي؟

2- الفرضيات:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (الأنظمة والإجراءات، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية) ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركات الاتصال بالوادي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية (المعلومات الشخصية).

- تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية (الأنظمة والإجراءات، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية) تأثيراً ذا دلالة إحصائية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركات الاتصال بالوادي، وذلك عند مستوى معنوية إحصائية قدره 5%.

3- دوافع اختيار الموضوع:

• الدوافع الموضوعية:

ترجع أسباب اختيار هذا الموضوع إلى النقاط التالية:

- إبراز أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على مردودية المؤسسة من خلال أداء المورد البشري.
- ندرة الدراسات التطبيقية حول الثقافة التنظيمية في بيئة شركات الاتصال المحلية.
- طبيعة التخصص العلمي ورغبة منا في فهم آليات التأثير للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

4- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على أحد المحددات الجوهرية للأداء الوظيفي، وهو الثقافة التنظيمية، وذلك في بيئة مهنية معاصرة، مثل شركات الاتصال. كما تساهم نتائج الدراسة في دعم متخذي القرار داخل هذه المؤسسات لاتخاذ إجراءات مناسبة لتعزيز الأداء من خلال تحسين الثقافة الداخلية.

5- أهداف الدراسة:

- تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.
- الوقوف على مدى أهمية الثقافة التنظيمية.
- قياس أثر مكونات الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.
- التعرف على مدى انعكاس الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في شركات الاتصالات بالوادي.

6- حدود الدراسة:

- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة موظفي شركات الإتصال جازي موبيليس اوريدو واتصالات الجزائر بالوادي.
- **الحدود المكانية:** ولقد اقتصرَت الدراسة الميدانية على مؤسسة من القطاع الاقتصادي تمثلت في شركات الإتصال جازي موبيليس اوريدو واتصالات الجزائر بالوادي.
- **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 2025/03/09 الى 2025/04/30.

7- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة حالة اللذان يتلاءمان وطبيعة الموضوع، حيث تم استغلال المعلومات لوصف الخلفية النظرية للموضوع ثم التوجه إلى ميدان الدراسة وجمع البيانات عن طريق الاستبيان وتحليلها إحصائيًا باستخدام أدوات مثل معامل الارتباط والانحدار ثم تفسيرها حسب الفرضيات واستخلاص النتائج.

8- هيكل الدراسة:

وتأسيساً على ما سبق جاءت الدراسة الراهنة لبحث التأثير الذي تحدثه الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي وفق خطة بحث تضمنت مقدمة وفصلين وخاتمة. أما المقدمة فكانت عبارة عن تقديم وإثارة الموضوع.

والفصلين الرئيسيين كانا كالتالي: حيث تناول الفصل الأول الإطار النظري للدراسة، متضمنًا بحثين أساسيين: ركّز الأول على المفاهيم الأساسية المرتبطة بالثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، إضافة إلى توضيح تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة والأداء؛ في حين خُصّص المبحث الثاني لعرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة. أما الفصل الثاني، فقد خُصّص للدراسة التطبيقية، حيث تضمن المبحث الأول منهجية البحث والأدوات المعتمدة لجمع البيانات وتحليلها، في حين خُصّص المبحث الثاني لتحليل النتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وصولاً إلى خاتمة تتضمن أهم الاستنتاجات والتوصيات المقترحة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية

تمهيد:

يشهد العالم تحولاً جذرياً من الاقتصاد النقدي إلى الرقمي، مما دفع دولاً عديدة إلى تبني استراتيجيات للتكيف مع هذا التغير. ويبرز دور شركات التكنولوجيا المالية (Fin Techs) كأحد أبرز تجليات هذا التحول، حيث تقدم حلولاً مبتكرة للخدمات المالية باستخدام أحدث التقنيات. بدأت هذه الشركات بالاستفادة من التطورات التكنولوجية (مثل الإنترنت والبنوك الرقمية وتحليل البيانات) بعد الأزمة المالية 2008، إلا أن جائحة كوفيد-19 (2020) سرّعت انتشارها بسبب الضغوط الاقتصادية وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا لمواجهة القيود الحكومية. في الوقت الراهن، تتزايد الاستثمارات في قطاع التكنولوجيا المالية بوتيرة قياسية، لكن مستوى انتشارها يختلف بين الدول بسبب اختلاف الأطر التنظيمية والبيئات الاقتصادية.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

في هذا المبحث سنتناول مفاهيم حول الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي وارتباطهم مع بعضهم وكذلك تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة والأداء الوظيفي.

المطلب 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.

أولاً- مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية:

تُعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم المحورية في بيئة العمل، إذ تعكس القيم والمبادئ التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة، وسنتطرق في هذا السياق إلى شرح مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها.

1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

لفهم الثقافة التنظيمية بصورة شاملة، من الضروري التوقف أولاً عند مفهومي الثقافة والتنظيم كل على حدة. فالثقافة تعبر عن منظومة من القيم والمعايير، بينما يشير التنظيم إلى هيكل منسق يوجه العمل الجماعي. ومن تفاعل هذين المفهومين تتكون الثقافة التنظيمية التي تميز كل مؤسسة عن غيرها.

1-1- مفهوم الثقافة:

يشار إلى أن أصل كلمة ثقافة يعود إلى اللغة اللاتينية culture التي كان يقصد به coulture و culturage و culture و cultuvement و colture والتي انتقلت إلى اللغة الفرنسية في القرن 13م¹. وقد استخدم مصطلح الثقافة لأول مرة الفيلسوف أوزفالد w.osfald ابتداء من عام 1909.² لغة: تعني الحذق والفتنة وسرعة الفهم وتسوية المعوج³.

اصطلاحاً: يعرفها تايلور هي ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى أو قدرات يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع⁴.

¹ العلالى الصادق، العلاقات الثقافية الدولية (دراسة سياسية قانونية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 26.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الثقافة دراسة في علم الاجتماع الثقافي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والإسكندرية، مصر، 2006، ص 03.

³ عبد المجيد بن حمدة، نشأة الثقافة الإسلامية، مجلة جامعة الزيتونة، ط2، تونس، 1993، ص 12.

⁴ غبان بوفجلة، القيم الثقافية والتفسير، دار الغريب للطباعة والنشر، دج الجزائر، 1998، ص 07.

والثقافة بالمعنى المجرد العام تطلق مقابل كلمة "طبيعة فهي العبقورية الإنسانية مضافة إلى الطبيعة بغية تحرير عطاءاتها وتنميتها، لذلك فهي الحذق والإلتقان وضبط الأحوال والمعرفة بجيد الشيء ورديئته وإقامة ما يعرف على أحسن وجه، وتقف الشيء ثقفا أي حذقه وأثقنه، وكان سريع الفهم الجيدة ورديئته¹.

1-2- مفهوم التنظيم:

تستخدم عبارة التنظيم للتعبير عن الجهد الإنساني المبذول من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، وأن أساس التنظيم هو إشباع حاجات الأشخاص وتحقيق رغباتهم، ولید فالتنظيم هو تحقيق الأهداف المرجوة فنقيم التعليم لنشر المعارف والمستشفيات للعلاج والمصانع لإنتاج الخيرات المادية أي السلع. ويمكن النظر إلى التنظيم من حيث الشكل والمضمون، فالشكل أو هيكل التنظيم يعني الجماعات والإدارات والأقسام التي يعمل بها الناس والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة منظمة ومنسقة ليصلوا إلى هدف محدد، أما المضمون فهو عملية جمع الناس في منظمة (مؤسسة) وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم، وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى هدف محدد².

ويعرفه إيتزيوني: "بأنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين³.

1-3- الثقافة التنظيمية:

هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء⁴.

فهي توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المنظمة، ما هو مركزها الآن وكيف سيكون في المستقبل⁵.

يعرفها «wheelen» بأنها: عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة.

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 05.

² رايح كعباش، علم الاجتماع والتنظيم، مخبر علم اجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 27.

³ طلعت إبراهيم لطفي، علم إجتمع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، دخل القاهرة، 2007، ص 23.

⁴ أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص 47.

⁵ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 100.

أما «shermernborn» فيرى بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة.

كما يعرفها «kossen» بأنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة رؤساء ومرؤوسين من البيئة الخارجية على البيئة الداخلية لتلك المنظمة¹.

هي مجموعة من القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد².

2- أهمية الثقافة التنظيمية:

لقد حظيت ثقافة المنظمة بأهمية بالغة لدى المنظمات ويرجع ذلك للأسباب التالية³:

1-2- **التغيرات السريعة في البيئة التنظيمية:** وذلك نتيجة التطورات الهائلة والإكتشافات العلمية، خصوصاً تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي حولت العالم إلى قرية صغيرة، كل هذا أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات على المستويين المحلي والعالمي، وأعطى حرية أكثر الحركة رؤوس الأموال والعمالة بين الدول ذوي الثقافات المختلفة.

2-2- **الاتجاه نحو العولمة:** تزامن الانفجار في الثورة التكنولوجية، ظهور ما يسمى بالشركات متعددة الجنسيات، والتي تنشط في بلدان مختلفة، ومع سريان اتفاقية منظمة التجارة العالمية زالت الحدود بين الدول، مما مهد الظهور ثقافات قومية أثرت على هذه الشركات سواء الناشطة بالدولة الأم أم التي تعمل خارجها.

2-3- **ظهور حركات الاندماج:** خصوصاً في فترة الثمانينات التي شهدت حركات اندماج كثيرة بين المؤسسات الأمريكية واليابانية، لما حققته هذه الأخيرة من نتائج باهرة، لكن فيما بعد ظهرت حالات فشل لبعض الاندماجات، وحتم ذلك على الباحثين دراسة الأسباب التي أدت إلى الفشل، وكانت النتيجة هي عدم التناغم بين ثقافتَي المؤسستين في كثير من النواحي، مما دعا إلى ضرورة التركيز على دراسة القيم والمعتقدات السائدة قبل إتمام عملية الاندماج.

2-4- **الإهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية:** فقد تزامن التركيز على المدخل الثقافي في إدارة المنظمات، مع الإهتمام المضطرد بالموارد البشرية فيها، وتراكم التراث العلمي في هذا المجال، مع مناداة

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005، ص 311

² عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، ط1، الإسكندرية، 2002، ص 243.

³ عادل أمين، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2000، ص ص 172-174.

كثير من الكتاب بضرورة وجود استراتيجيات وسياسات خاصة لإدارة الموارد البشرية في كل فروع الشركات متعددة الجنسيات، في ظل اختلاف ثقافات المجتمعات التي تنشط فيها هذه الشركات.

2-5- **تأثير الثقافة على الأداء:** أثبتت الكثير من الدراسات بأن ثقافة المنظمة، تؤثر على أداء المنظمات خصوصا على نتائجها الاقتصادية على المدى الطويل، والمتمثلة في زيادة حصتها السوقية وربحيتها محليا ودوليا وهناك دراسات وأبحاث تؤكد ذلك، ففي دراسة قام بها P Kotter and J Heskett خلصت إلى أن المؤسسات ذات الثقافة القوية التي تولى أهمية كبيرة للعنصر البشري والزبائن، كانت نتائجها متميزة عن المؤسسات التي لم تعط هذا الجانب الإهتمام الكافي، وخلال مدة 11 سنة ارتفعت الإيرادات للأولى بنسبة 682% مقابل 166% للثانية، وزادت نسبة العاملين للأولى ب 282% مقابل 36% للثانية، كما أن قيمة أسهمها ارتفعت ب 901% مقابل 74%، وزادت الأرباح ب 756% للأولى مقابل 01% للآخرية¹.

2-6- **تأثير الثقافة على الاستراتيجية:** يعد محيط المنظمة من أكثر ما يؤثر على ثقافتها، إذ أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى استجابة هذه الثقافة لمحيطها، مع وضع الإستراتيجية الملائمة لتحقيق أهدافها، ومن ثم تجنيد جميع الإمكانيات المادية والبشرية من أجل تحقيق الأهداف والخطط الإستراتيجية، وبالتالي فإن أي تغيير يطرأ على الثقافة سيؤثر على الإستراتيجية الموضوعية لذلك على الإدارة أن تهتم بتحقيق الانسجام بين الثقافة والإستراتيجية لتحقيق الفعالية المرجوة².

ثانيا - عناصر ومستويات الثقافة التنظيمية:

1- عناصر الثقافة التنظيمية:

تتشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر، ويرى جمال الدين أن هناك ستة عوامل محددة للثقافة التنظيمية وهي:³

1-1- **التاريخ والملكية:** يعكس التاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تداولت على إدارتها جزء من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية هل عامة أو خاصة محلية أو دولية.

1-2- **الحجم:** لا يعني دائما اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

¹ Jean Brilman, les meilleures pratiques de management au cœur de la performance, édition d'Organisation, 3^e édition, Paris, 2001, p58.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، الأردن، 2009، ص 156.

³ جمال الدين مرسى، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 361.

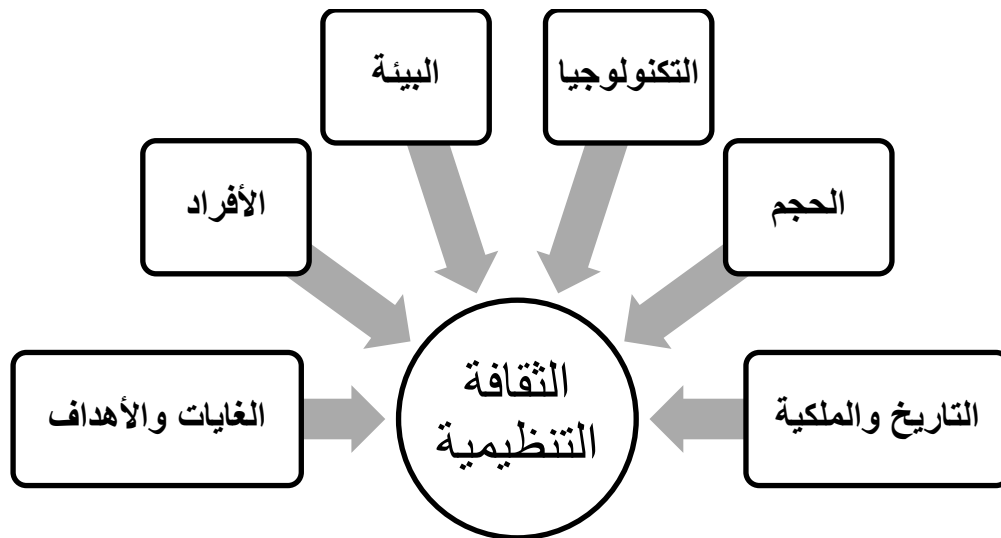
3-1- **التكنولوجيا:** على سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية مثلا تركز المؤسسات ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

4-1- **البيئة:** بالطريقة التي تختار المؤسسة في التعامل مع عناصرها بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين سوف تؤثر في كيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافته.

5-1- **الأفراد:** تفضل الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون.

6-1- **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بالغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على سبيل المثال فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في الخدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.¹

الشكل رقم (01-1): يوضح عناصر الثقافة التنظيمية



المصدر: العرابي خديجة، بومدين هاجر، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بشركة الإسمنت بني صاف عين تموشنت، مذكرة نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2021-2022، ص 20.

¹ جمال الدين مرسي، مرجع سابق، ص 361.

1- مستويات الثقافة التنظيمية

1-1 - ثقافة المجتمع: عكس هذه الثقافة القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تنتمي إليه المنظمة. ينقل الأفراد هذه القيم من محيطهم الاجتماعي إلى داخل المنظمة، وتتأثر بثقافة المجتمع عوامل متعددة، مثل النظام التعليمي، النظام السياسي، الأوضاع الاقتصادية، والهيكل الإداري للدولة. وتكمن أهمية هذا المستوى في ضرورة توافق استراتيجية المنظمة وسياساتها ومنتجاتها مع ثقافة المجتمع، بهدف تحقيق القبول المجتمعي والشرعية اللازمة لنجاحها وتحقيق رسالتها.

1-2 - ثقافة النشاط / الصناعة: يشير هذا المستوى إلى وجود تشابه ثقافي بين المنظمات العاملة في نفس القطاع أو النشاط الاقتصادي، حيث تتشارك في مجموعة من القيم والممارسات والمعتقدات التي تؤثر على آليات اتخاذ القرار، السياسات الداخلية، نمط حياة العاملين، وحتى المظهر الخارجي مثل اللباس. مثال ذلك الثقافة السائدة في قطاعات البنوك، شركات الطيران، أو شركات البترول، والتي تختلف بدورها عن ثقافات قطاعات أخرى.

1-3 - ثقافة المؤسسة: تمثل الثقافة الخاصة بكل مؤسسة على حدة، والتي قد تختلف باختلاف حجمها وطبيعتها (حكومية، خاصة، صغيرة، أو بيروقراطية). كما تتفرع داخل المؤسسة الواحدة إلى ثقافات فرعية وفقاً للمستويات الإدارية أو التنظيمية المختلفة. وتتشكل هذه الثقافات الفرعية نتيجة لاختلاف المتغيرات والضغوط التي يتعرض لها الأفراد في كل وحدة تنظيمية، مما يؤدي إلى بناء منظومة من القيم والعادات التي تحكم سلوكهم المهني داخل المنظمة.¹

ويمكن التمييز بين ثلاث مستويات الثقافة أي منظمة كالتالي:

- جزء ظاهر من أنماط السلوك.
- جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس.
- جزء مسلمات وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علاتها وبالتالي فهي غير مرئية².

¹ شعيب دين، "بعض عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها في التخفيف من الضغوط المهنية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية على العاملين الإداريين بمديرية الشباب والرياضة وبعض المركبات الرياضية ادرار"، شهادة ماجستير معهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة 2014-2015، ص ص 20-21.

² اسعد أحمد محمد عكاشة، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel"، في فلسطين، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، 2008، ص 29.

ثالثاً - أبعاد الثقافة التنظيم

للثقافة التنظيمية العديد من الأبعاد تختلف باختلاف الثقافات واختلاف وجهات نظر العلماء تذكر منها:

1- أبعاد الثقافة التنظيمية حسب بعض الدراسات

توجد عشر عناصر والتي تمثل في مجملها الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية وهي:¹

- 1-1- المبادرة الفردية: مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوفرة لأعضاء التنظيم.
- 2-1- تحمل المخاطر: مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار وتحمل المخاطر والمغامرة.
- 3-1- الاتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء.
- 4-1- التكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- 5-1- الرقابة: وتتمثل في عدد القواعد والإجراءات وكمية الإشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين.
- 6-1- الدعم الإداري: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.
- 7-1- الهوية: درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل وليس وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين.
- 8-1- نظام المكافأة: مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقاً للأداء وليس أي اعتبارات شخصية أخرى.

9-1- تقبل الاختلاف: مدى تشجيع الأعضاء على عرض وجهات نظرهم وتقبل النقد.

10-1- نماذج الاتصال: مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال من عدمه.

2- أبعاد الثقافة التنظيمية حسب هوفستيد:

يرى هوفستيد أن المنظمة مرتبطة بالثقافة كل شخص بثقافة معينة يفضل نوعاً معيناً من هيكلية المنظمة بالتنسيق مع قيمه وتلبية حاجاته تعد مرجعاً قاعدي للفكر داخل المنظمة.

¹ يونس مختاري، "الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي"، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر - بسكرة - (2014-2015) ص45

- وتقييم ومبادئه يستند إليه لتوجيه أفكاره وآرائه وأقواله وسلوكياته وبالأخرى علاقاته وتفاعلاته داخل المنظمة وعلى هذا الأساس قام هو فستيد بتحديد أربعة أبعاد رئيسية للثقافة التنظيمية التي تتمثل فيما يلي:¹
- 2-1- **الفردية مقابل الجماعية:** إن الفرق بين الفردية والجماعية يعتمد على مدى الذي يعرف بها الأفراد ثقافة أنفسهم بشكل أساسي، أفراد وذلك في مقابل أعضاء المجموعات
- 2-2- **مسافة السلطة:** تشير إلى درجة قبول التفاوت في توزيع السلطة داخل المنظمة. في الثقافات ذات مسافة السلطة المرتفعة، يتقبل الأفراد الفروقات الهرمية ويظهرون احترامًا كبيرًا للسلطة الرسمية. أما في الثقافات ذات مسافة السلطة المنخفضة، فتسود قيم المساواة والمشاركة في اتخاذ القرار.
- 2-3- **تفادي عدم التأكد:** وبعد تجنب المخاطر وظروف عدم التأكد ويشير هذا البعد إلى مدى شعور الأفراد بعدم التأكد والارتياح للمواقف الغامضة أو المخاطر.
- 2-4- **الذكورية مقابل الأنثوية:** يعبر هذا البعد عن القيم المهيمنة داخل بيئة العمل. الثقافات "الذكورية" تعطي الأولوية للإنجاز، التنافس، والمكافآت المادية، بينما تركز الثقافات "الأنثوية" على التعاون، العلاقات الإنسانية، وجودة الحياة، كما تعكس درجة المساواة بين الجنسين في الأدوار الاجتماعية والمهنية.

المطلب الثاني: الأداء الوظيفي

إن نجاح المنظمات الحديثة مرتبط بأداء العاملين فيها، فالمورد البشري عنصر مهم لذلك اهتم معظم الباحثين بموضوع الأداء الوظيفي لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد والمنظمات على حد سواء، فالمنظمات تسعى دائما إلى بقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة وذلك من خلال جلب العاملين والاهتمام بهم وتحسين مستواهم وتدريبهم وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها وتحقيق غاياتها.

أولا - مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره:

سننترق في هذا العنصر إلى شرح مفهوم الأداء الوظيفي وعرض مفاهيمه وكذلك التعرف على عناصره.

¹ ضنبري نجية، مرجع سابق، ص36

1- مفهوم الأداء الوظيفي:

1-1- لغة:

الأداء حسب لسان العرب لابن منظور هو مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله، والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به هو مصدر الفعل أدى قام بأداء واجبه بإنجازه، بإكماله.

الأداء كلمة مترجمة عن الكلمة اللاتينية Performance والتي تشير إلى تأدية عمل أو إنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.¹

الفعل من كلمة أداء Perform يؤدي، ينجز، يؤدي وفقاً لفعل معين.²

2- اصطلاحاً:

الأداء الإنساني: يمكن تعريفه أساساً على أنه يتحدد بمستوى الدافعية والقدرة وتفاعلهما معاً، بمعنى:³

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} + \text{القدرة}.$$

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.⁴

هو سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، لكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.⁵

بينما الأداء الوظيفي فيشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث ليس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.⁶

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".⁷

¹ خطاب عابدة، التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات الإسكندرية، دار الفكر العربي، 1989، ص 439.

² الدحلة، عبد الرؤوف فيصل، تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج، ط1، عمان، 2001، ص 95.

³ كردي أحمد، إدارة السلوك التنظيمي، مصر، جامعة الأزهر، 2011، ص 44.

⁴ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999/2000، ص 215.

⁵ هلال محمد، مهارات إدارة الأداء، ط1، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 1999، ص 19.

⁶ راوية حسين، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 233.

⁷ كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 1997، ص 156.

وفي تعريف آخر للأداء الوظيفي بأنه لتنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.¹

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك لأن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء الموظفين أداء متميزاً، ومن ثم يتمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام الموظفين بها. وعلى ذلك فيمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.²

ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والفخر ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها.

2- عناصر الأداء الوظيفي: يتألف الأداء الوظيفي من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيح أهمها في الآتي:

2-1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2-2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

2-3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

2-4- المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.³

¹ هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 1996، ص 195.

² طلال عبد الملك الشريف، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2002-2003، ص 82.

³ أسعد محمد عكاشة، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008، ص 34.

ثانياً - محددات الأداء الوظيفي:

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لابد أولاً من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم تلك المحددات وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما هو موضح بالمعادلة التالية¹:

$$\text{أداء الفرد} = \text{الدافعية} + \text{القدرة} + \text{الدعم التنظيمي} + \text{الإدراك}$$

1- الدافعية:

تعرف الدافعية بأنها "منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري الأداء هذه المهام".

2- القدرات:

القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أداؤها.

3- الدعم التنظيمي:

يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تحتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكاوهم. وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي يتعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

4- الإدراك:

¹ 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، 2010، ص ص 73-80.

يشير الإدراك إلى: "العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو أنه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين، لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى، وبدونها لا يستطيع الفرد أن يعي أو أن يتعلم، وتجدر الإشارة إلى أن الإدراك يختلف بين الأفراد، لذا لا بد من تفهم قدرات الموظفين وأسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة إليها".

ثالثاً- مراحل ومعايير تقييم الأداء الوظيفي:

يُعدّ تقييم الأداء الوظيفي أداة محورية لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية وتحفيز العاملين على تطوير قدراتهم. ومن خلال مراحل منهجية ومعايير دقيقة، يمكن قياس كفاءة الموظف وفعالية أدائه بشكل عادل وموضوعي، ونستطرق في هذا العنصر إلى ذكر مراحل الأداء الوظيفي ومعايير تقييمها.

1- مراحل ومعايير تقييم الأداء الوظيفي:

هناك مجموعة من الخطوات التي يجب مراعاتها عند تقييم الأداء الوظيفي والتي نوردتها فيما يلي:¹

- 1-1- **وضع توقعات الأداء:** تعد عملية أولى الخطوات، حيث تقوم كل من المنظمة والعاملين بوضع توقعات الأداء والاتفاق على وصف المهام المطلوبة والنتائج المرجوة تحقيقها.
- 1-2- **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على كيفية عمل الفرد مقارنة بالمعايير المحدد مسبقاً ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال ذلك، ويتم توفير المعلومات اللازمة عن كيفية إنجاز الأعمال بشكل أمثل ويكون ذلك بشكل مستمر أي لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال في تصحيح الانحرافات أثناء حدوثها أو العمل على تقادي وقوعها لاحقاً.
- 1-3- **التغذية العكسية وتتمثل في عملية تعريف العامل بمستوى أدائه والنتائج التي حققها ودرجة تقدمه في أدائه لعمله.**

1-4- **اتخاذ القرارات الإدارية:** المتعلقة بالترقية والنقل والتعيين وتطوير الأداء أو الاستغناء.

- 1-5- **وضع خطط تطوير الأداء وتتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث يتم وضع الخطط التطويرية من خلال التعرف على المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل والاستفادة منها في إنجاز الأعمال أو محاولة تعزيزها وتطويرها مما يعكس على تحقيق أداء.**

2- معايير تقييم الأداء الوظيفي:

يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين هما:

¹ الهبتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 204.

2-1-1- معايير التقييم التقليدية: هي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء للمشرف المباشر أو الإدارة، ومن هذه الطرق التقليدية التي يمكن الاستفادة منها في وضع مقاييس تقييم الأداء وكما يلي:¹

2-1-1-1- معيار الترتيب البسيط: تعد هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء وتعتمد على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويبدأ للمقيم باختيار أفضل للموظفين أداء وذكر اسمه في أعلى القائمة ثم اختيار أسوأ العاملين أداء مع ذكر اسمه في أسفل القائمة. ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو صعوبة معرفة من يكون بين هؤلاء الأفضل، كما تبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال التحيز من قبل المقيم في عملية الترتيب. ومن مزاياها سهولة استخدام هذه الطريقة وتوضيحها للأفراد العاملين ويصلح استخدامها في المنظمات الصغيرة الحجم.

2-1-1-2- معيار المقارنة المزدوجة: بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون هم أيضاً للتقييم في المجموعة نفسها. فمثلاً إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث والرابع والخامس، أي يجب مقارنة كل موظف بكل موظف في المنظمة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

2-1-1-3- معيار التدرج: وفقاً لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك تصنيفات كالاتي: الأداء المرضي الأداء غير المرضي، والأداء المتميز، ووضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم، ومن ثم تم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه.

2-1-1-4- معيار التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعاً والتي تعتمد صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين ويقاس أداء الموظف وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين مثل نوعية الأداء وكمية الأداء ومن ثم يتم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج وبالتالي:²

1- ضعيف، 2- مقبول، 3- جيد، 4- جيد جداً، 5- ممتاز.

ثم يتم تصميم جدول يبين الصفات موضع التقييم والحقول للموظفين المطلوب تقييمهم. وعليه يتم تجميع درجات كل فرد لكل صفة من هذه الصفات، ويستخدم الشخص القائم بالتقييم من إجراء المقارنة بين الأفراد بالاعتماد على الدرجة النهائية التي يحصل عليها كل منهم.

¹ يوسف حبيب الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، دار الوارث الأردن، 2006، ص ص 240-248.

² الهيتي خالد عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 210.

2-1-5- معيار قوائم المراجعة: إن هذه الطريقة تستخدم مجموعة من الصفات والسلوكيات وكذلك المواصفات المطلوبة للعمل، وعلى المقيم أن يؤشر أو يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين. ويكون تأشير المقيم لما نعم أو لا. وعند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها.

2-1-6- معيار المراجعة الميدانية: تتطلب هذه الطريقة قيام ممثل عن إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية لمدراء الإدارات العاملة في المنظمة للاستفسار عن أداء العاملين ومناقشتهم، وأخذ البيانات والمعلومات التفصيلية على أن يعد قائمة بالعاملين، ويتم ترتيبهم حسب أدائهم، ويعرضها على المدراء لمراجعتها وإدخال تعديلات عليها. ومن فوائد هذه الطريقة أنها تتوخى الحيادية في تقييم العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية، إلا أن تدخل إدارة الموارد البشرية في تقييم العاملين قد يثير حفيظة المدراء والمشرفين إلى جانب استغراق هذه الطريقة زمنا طويلا.¹

2-1-7- معيار الاختيار الإجباري: الهدف الأساسي من استخدام هذه الطريقة هو تقليل عامل التحيز الشخصي عن طريق إيجاد نظام يقوم بتزويد المقيم بمجموعة من عوامل التقييم ويطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الإدارة والتي على العامل إظهارها. وهذه التقييمات للصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطى لها درجات أو أوزان حيث تكون سرية وغير معروفة للمقيم وهذا بدوره من مميزات هذه الطريقة.

2-1-8- معيار المواقف الحرجة: تعد هذه الطريقة من الطرق التي تم تطويرها في فترة متأخرة، وبموجب هذه الطريقة يحتفظ الرئيس المباشر بسجل يطلق عليه الأداء حيث تدون فيه الوقائع أو الأحداث الجوهرية التي تواجه الفرد في عمله وكيفية سلوكه. يقوم الرئيس المباشر بمسك سجل كل مرؤوس يضم جزأين أحدهما يمثل نقاط القوة والآخر يمثل نقاط الضعف. ويدون بصورة دورية جميع البيانات المتعلقة بأداء الفرد سواء كانت هذه المواقف لصالحه أو لضره. هذا يتوفر للرئيس الحكم السلام على كل فرد وفقا للعوامل المذكورة في سجل أدائه.

2-1-9- معيار المقالة: وفقا لهذه الطريقة يقوم المقيم بكتابة تقارير تفصيلية يصف فيها إنجازات وأداء العاملين بطريقة إنشائية يختارها على أن يلتزم بمواضيع معينة ككمية ونوعية الإنتاج ومعرفته بالعمل والقدرات ونقاط القوة والضعف في الأداء.

¹ يوسف حليم الطائي، مرجع سابق، ص 250.

2-2-2- معايير تقييم الأداء الحديثة نظرا لأهمية عملية تقييم الأداء للفرد والمنظمة، فلقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن هذه الطرق الحديثة التي تم تطويرها ما يلي:¹

2-2-2-1- معيار مقياس السلوكية المتدرجة: تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة للمعتمدة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات. وعلى ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين. ويعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقي التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كان يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

وتعتمد هذه الطريقة على تصميم مقياس يتكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية من (5-10) مقاييس، حيث أن كل مقياس عمودي يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات المجاز العمل بحيث يوفر للمقيم دليل لتحديد موقع الفرد فيه.

2-2-2-2- معيار التقييم السري: وفقا لهذه الطريقة تتبع للمنظمات في تقييم أداء العاملين عن طريق تقييم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرؤوسيه ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومرؤوسيه وزملائه، ويطلب من كل طرف يقيم العامل أن يتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون إطلاع الغير ومن بعد يتم اختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين على التقييم، لم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.²

2-2-2-3- معيار مقياس الملاحظات السلوكية: طور هذا المقياس لتلافي العيوب والمآخذ المترتبة على طريقة المقياس السلوكية المتدرج، ولا يختلف هذا المقياس عن المقياس السابق إلا في أن المقيم بملاحظته لسلوك الأفراد العاملات يرتبهم على (5) خمسة أوزان لكل بعد سلوكي خاص بالعمل. ويميز هذه الطريقة عن سابقتها فقط أنها تركز على السلوك الملاحظ أي تتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع.

¹ أسعد محمد عكاشة، مرجع سابق، ص 55.

² يوسف حليم الطائي، مرجع سابق، ص 253.

2-2-4- معيار الإدارة بالأهداف: انتشر حديثاً استخدام هذه الطريقة وبشكل خاص إثر العيوب والانتقادات التي وجهت لأساليب التقييم السالفة الذكر. فهذه الفلسفة الإدارية اقترحها للمفكر الأمريكي "بيتر دراكر" "Peter Drucker" سنة 1957م. وتعرف الإدارة بالأهداف على أنها "عملية اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه في بداية المشروع أو فترة العمل والاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تتبثق الأهداف معدلات الأداء". فإذا ما تدنى مستوى الأداء الفعلي من المعدل المطلوب عندئذ يوضع هدف لإعادة الأداء إلى ما يجب أن يكون عليه.

المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة والأداء الوظيفي

تُعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم المحورية في علوم الإدارة، نظراً لما لها من دورٍ فعّال في توجيه سلوك الأفراد داخل بيئة العمل. فهي تمثل المنظومة القيمية والمعيارية التي تُسهم في تشكيل الهوية التنظيمية وتعزيز الانسجام بين الموظفين. وانطلاقاً من ذلك، بات من الضروري الوقوف على مدى تأثير هذه الثقافة في أداء العاملين وفعالية المنظمة ككل.

أولاً- تأثير الثقافة التنظيمية على التنسيق والتكامل بالمنظمة:

للثقافة التنظيمية أثر كبير على المنظومة وعلى تنسيق بين عناصر التكامل بالمنظمة وفي هذا العنصر سنتطرق إلى تأثير الثقافة التنظيمية على والأداء الوظيفي و تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة وكذلك تأثيرها على الهياكل التنظيمية.

1- تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي:

هناك إجماع بين الباحثين على أن الثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا إرضائهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم ويسهل عملية 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، وهناك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز أدائهم، ومن هذه الدراسات نجد دراسة كل من Deal and Kemmedy حول الأداء لثمانين شركة ووجدوا أن الشركات الأكثر نجاحاً هي الشركات التي لديها ثقافات قوية وهي التي

تتمتع بما يلي:¹

- ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع.
- الاهتمام البالغ بالموارد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.
- تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمنظمة.
- تكريم الموارد المتميزين وتشجيعهم.
- إرساء قواعد سلوك غير رسمية.
- وجود معايير مرتفعة للأداء.

إضافة إلى ذلك فإن هنالك أوجه أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على أداء الوظيفي والتي تتمثل فيما

يلي:²

- أن ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم ففي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.
- أن ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة العزاء الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية، هذه الخاصية تزداد أهمية في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات.
- تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية فيصرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضيق الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا، أيضا 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 فعالية المنظمة:

في حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء، حيث أشارت بعض الدراسات والتي أجراها - واترمان و بيتر - حول خصائص المنظمات متميزة الأداء، أن المنظمات التي تتميز بثقافة تنظيمية متجانسة وقوية هي الأكثر إبداعا، وأن التأثير الإيجابي للثقافة القوية على أداء المنظمة تسمح بتحفيز العمال على العمل وذلك بالرجوع إلى القيم المشتركة، مما يخلق نوعا من الرضا لدى العمال، الأمر

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 84 - 85.

² بابوري مريم، "تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري، دراسة حالة بالمركب المعدني حمام دباغ قالمه"، مذكرة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة 08 ماي 1945، قالمه، 2015-2016، ص 60.

الذي يجعلهم يستغلون طاقاتهم ويعملون على تحسينها، وفعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية للمنظمة والتغييرات التي تطرأ على المحيط الخارجي.

كما لوحظ أن ثقافة المنظمة يجب أن تكون ملائمة لإستراتيجية المنظمة وإن أي تغيير في هذه الإستراتيجية تتطلب إجراء تغييرات في ثقافة المنظمة وإلا سيكون مصير هذه الإستراتيجية الفشل.

3- أثر الثقافة التنظيمية على الهياكل التنظيمية:

تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، ويستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة تساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة، وهنا لابد من الإشارة إلى أن الثقافة التنظيمية القوية تقوي سلوك العمال وتحدد ما هو السلوك المطلوب وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية، وبالتالي ينخفض اهتمام الإدارة بوضع المنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك العاملين.¹

ثانياً: دور الثقافة التنظيمية في دعم مقومات الأداء الجيد:

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حاسماً في تحديد مستوى الأداء داخل المنظمات، حيث تؤثر نوعية الثقافة السائدة بشكل مباشر على درجة فاعلية العمل. فالثقافة المرنة التي تتسم بانفتاح قنوات الاتصال ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، تسهم في تعزيز الانتماء وزيادة الإنتاجية. في المقابل، تؤدي الثقافة الجامدة، القائمة على المركزية وتقييد الصلاحيات، إلى إضعاف روح الابتكار وخفض مستويات الأداء. وتجدر الإشارة إلى أن ملائمة الثقافة لطبيعة نشاط المنظمة تعد عاملاً أساسياً، بصرف النظر عن مدى مرونتها أو جمودها.

1- دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء:

تساهم الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء بشرط توفر العوامل الدافعة اللازمة للتحفيز وتنشيط عناصر تسيير المنظمة.

¹ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المبصرة للنشر، ط 1، الأردن، 2009، ص 374.

1-1- دور الثقافة التنظيمية في رفع كفاءة الأداء :

تُبنى الثقافة التنظيمية المرنة على العلاقات الإنسانية لتعزيز الأداء الوظيفي، من خلال رفع ثقة الموظفين بأنفسهم، وتفويضهم بالصلاحيات، والعمل على تلبية احتياجاتهم، مما يزيد من رضاهم وولائهم للمنظمة. وقد تبين أن البيئة الداخلية للمنظمة تؤثر بشكل كبير على الحاجة إلى ثقافة تنظيمية مناسبة. في المؤسسات الأمنية، تؤدي الأعمال الروتينية المتكررة إلى الإحباط والملل، مما يضعف الروح المعنوية ويرفع نسب الغياب ويقلل الإنتاجية. لذلك، يتطلب الأمر تغييرات تنظيمية تشمل أنظمة المكافآت، أساليب الإشراف، وتصميم وتقييم الأعمال. كما أن التغيرات في البيئة الخارجية تفرض بدورها تعديلات تنظيمية، قد تشمل الابتكار، التدريب، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي، وهو ما يساهم في رفع كفاءة الأداء.¹

1-2- دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء :

تهدف الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات إلى تحسين قدرات العاملين وإطلاق طاقاتهم ومعارفهم ومنحهم سلطة كافية لمعالجة المشاكل وهذا يتطلب تخفيض عدد المدربين وإفساح المجال للباقيين لتطوير وضمان استمرارية سلامة الأداء.

وإن الهدف الأساسي للثقافة التنظيمية هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية الموقدة ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المنظمات، يهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين وإشاعة الثقافة والحضارة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعملية المتاحة وتطبيق التدخل والتجربة بهدف تحسين الأداء، وزيادة فعالية المنظمات لتمكينها لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، وتسحين نوعية الحياة الوظيفية في إسعاد الأفراد والجماعات وتنمية المجتمعات.²

وزيادة على ذلك نظيف بعض العوامل الدافعة ومن أبرزها:

- **الوضع التنظيمي:** فهم أعضاء المنظمة لأهداف وخطط المنظمة ومشاركتهم في وضعها وتنفيذها.
- **البناء الهيكلي لصناعة القرار:** توفير الحرية الكاملة لتبادل المعلومات بين أجزاء التنظيم لتسهيل عملية صناعة القرار.
- **التكامل التنظيمي:** وجود التعاون والاتصال الفعال بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة.
- **تاريخ المنظمة:** إلمام العامل بتاريخ منظمته، وطرق العمل بها، وقدرة التنظيم على خلخلة الوضع غير المرغوب فيه وتقديم التغيير اللازم.

¹ عبد الحميد عبد الفاتح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 39.

² بابوري مريم، مرجع سابق، ص 64.

- **الأسلوب الإداري:** توافق توازن الإداري قيادي يشجع على تعبير العاملين عن آرائهم بحرية لاستثمار قدراتهم ومواهبهم.
- **التنشئة:** التنشئة الرسمية أو غير الرسمية التي يتعرض لها العاملين عند التحاقهم بالمنظمة على المستوى الفردي أو الجماعي، ويتعلمون منت خلالها أدوارهم وطرق إنجاز العمل.
- **تنمية العنصر البشري:** تنمية مهارات ورفع قدرات وصقل خبرات العاملين إلى أقصى حد ممكن، والحرص على إيجاد التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.¹

2- دور الثقافة التنظيمية في خفض مستويات الأداء :

تسهم الثقافة في خفض مستويات الأداء بشرط توافر العوامل الدافعة لذلك ومن أبرزها:²

- 1-2- **حجم المنظمة:** كلما كبر حجم الجماعة في المنظمات الفخمة ذات الفروع المنتشرة في أقاليم جغرافية متباعدة وقلة اشتراك أعضائها في الخيارات والتجارب، انخفاض احتمال نشأة ثقافة مشتركة.
- 2-2- **العمر التنظيمي:** تتسم المنظمات الحديثة بثقافة غير واضحة من تلك المتاحة للمنظمات القديمة.
- 3-2- **التقنية التنظيمية:** يؤدي إهمال استخدام التقنية الحديثة في انخفاض كفاءة وفعالية الأداء، مما يسهم في قيم ثقافة تنظيمية سلبية، فضلا عن الأثر السلبي على مستويات ومعدلات الأداء.
- 4-2- **التنشئة الاجتماعية:** يترتب على إغفال المنظمة دعم القيم التنظيمية ترسيخ ثقافة تنظيمية أضعف.
- 5-2- **البيئة الخارجية:** يسهم عدم استقرار بيئة التنظيم الخارجية في عدم الاستقرار الداخلي، ومن ثم يسمح بظهور ثقافة تنظيمية غير ملائمة.
- 6-2- **التغيير التنظيمي:** يترتب على كثرة التبدل في أعضاء المنظمة ووحداتها وإحلال العمالة والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية قلة وجود ثقافة تنظيمية قوية.

ثالثا- تأثير الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية:

في هذا العنصر سنتطرق إلى توضيح كيف تتأثر الفعالية التنظيمية بأسلوب الثقافة التنظيمية في المنظمة ومردودها على الأداء.

¹ بابوري مريم، مرجع سابق، ص 63.

² جمال ثابت عبد الرحمان إدريس المرسى، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 441.

1- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية:

تؤثر الثقافة التنظيمية على جوانب عديدة من نشاط العاملين في المنظمة، كما تؤثر في نوعية التعليم الذي يريده الفرد والجهد الذي يبذله في العمل، والطريقة التي يتعاون بها مع أقرانه ورؤسائه والعلاقات الإنسانية في العمل، ويبرز تأثير الثقافة التنظيمية على العمل في الجوانب التالية: ¹

1-1- 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.

1-2- المساواة:

وتستلزم أن يقف العاملون جميعاً على قدم المساواة، وأن تكون لهم جميعاً حقوق وامتيازات متساوية، ولا تتجاهل المساواة الفروق الفردية في النواحي العقلية والانفعالية والاجتماعية، وبالتالي تعد 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.

1-3- الأمن:

يشكل الأمن هاجساً رئيساً لكل موظف، إذ يخشى الموظف مواجهة كبر السن، أو التقاعد دون أن يؤمن حياته اقتصادياً، فتحقيق الأمن الاقتصادي يوفر للموظف حقه في الفرص المتكافئة للعمل بكفاءة وإخلاص وضمان الأمن من أية خسائر خارجة عن حدود إمكانياته.

2- أثر الثقافة التنظيمية على الفرد:

يظهر تأثير الثقافة التنظيمية على الفرد من خلال النقاط التالية:

1-2- تحقيق الدافعية:

الثقافة التنظيمية القوية تشكل مصدراً مهماً للدافعية ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم

¹ العرابي خديجة، بومدين هاجر، "الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بشركة الإسمنت بني صاف عين تموشنت"، مذكرة نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2021-2022، ص 33.

الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقدير القيم المرتبطة بالعمل¹.

2-2- تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة:

حيث أن الثقافة التنظيمية تزود العاملين بالإحساس بالهوية وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

2-3- تنمية الشعور بالأمن:

تسعى المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر وحوادث العمل، ليتمكنوا من أداء عملهم بأمان، ولا يتحقق الشعور بالأمن إلا في المنظمات التي تتميز ثقافتها بالالتزام والدعم المرئي لجهود الأمن والصحة، بحيث تتساوى جهودها نحو زيادة إنتاجية العاملين مع جهودها نحو تحقيق أمان وصحة العاملين، ويطلق على الثقافة التي تتصف بالخصائص السابقة بثقافة الأمن².

3- العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية

يتوقف نجاح الفعالية التنظيمية 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، تتيم 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 جميعاً، 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 محصلة للتضاد بين خصائص التنظيم الرسمي وخصائص الشخصية الناجمة³.

¹ متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2006، ص 543.

² زيد صالح حسن سميع، مرجع سابق، ص 72.

³ خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، جامعة خميس مليانة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 9 سبتمبر 2013، ص 272.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة في الموضوع:

من خلال هذا المبحث سوف نقوم بسرد الدراسات السابقة في الموضوع حيث شملناها إلى ثلاث مطالب كما يلي:

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

سوف نرتب الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية من الأحدث إلى الأقدم زمنياً كما يلي:

أولاً -دراسة غنيات سارة، خلد وسيلة¹:

قامت دراسة الباحثتين غنيات سارة، خلد وسيلة بدراسة بعنوان " دور التكنولوجيا الحديثة في إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور التكنولوجيا الحديثة في إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية، تموضع الإشكالية الرئيسية للدراسة بما مدى مساهمة التكنولوجيا الحديثة في إحداث تغيير ثقافي تنظيمي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية عينة الدراسة؟

وتم استخدام الباحثة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات بهدف تحقيق أهداف الدراسة. تم اختيار أسلوب الحصر الشامل وهذا راجع لصغر عينة الدراسة حيث تم التعامل مع الإداريين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وبلغ عددهم 54 فرداً. تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة.

أسفرت هذه الدراسة عن مجموعة من النتائج، من أبرزها:

- انه لا يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل كبير في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وذلك لعدم توفر العتاد التكنولوجي المتطور.

- تم تبني استخدام التكنولوجيا في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية منذ نشأتها اي منذ 15 سنة كعتاد تكنولوجي تقليدي اما كعتاد متطور نوعاً ما منذ 10 سنوات. يتم الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة بشكل متوسط في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في انجاز المهام الادارية هذه المهام هي مهام ادارية بسيطة تتمثل في كتابة التقارير والمراسلات والتخزين والتوثيق.

1- غنيات سارة، خلد وسيلة بدراسة، "دور التكنولوجيا الحديثة في إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية" دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بتبسة، تدخل ضمن إعداد مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2021، ص 34.

- كما ان الدافع وراء استخدام التكنولوجيا الحديثة في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية يتمحور حول تقليص العمل وسهولة اتخاذ القرار .

- انه احيانا ما يتم تفكيك العناصر الثقافية السائدة وابدالها بثقافة تنظيمية مرنة مواكبة للمتغيرات الحديثة.

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية كون أن لهما نفس المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية، كذلك تعالج نفس المشكل في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة العربي التبسي بتبسة وتختلف هذه الدراسة على دراستنا كون أن هذه الدراسة مقدمة في الشعبة علوم انسانية تخصص اتصال تنظيمي بينما دراستنا في تخصص إدارة أعمال، كذلك دراستنا أحدث عن هذه الدراسة، ودراستنا ترتبط بالأداء الوظيفي بينما هذه الدراسة ركزت على أثر التكنولوجيا الحديثة في إعادة تشكيل هذه الثقافة، دون التطرق إلى الأداء الوظيفي. لذا فإنها تختلف في الموضوع وفي مجال التطبيق مقارنة بدراستنا.

ثانيا-دراسة نعيمة موهوبي، وآخرون¹:

دراسة نعيمة موهوبي، خولة الشايب، محمد الساسي شايب بعنوان " مستوى الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر رؤوسهم في ضوء بعض المتغيرات".

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، والكشف عن الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية باختلاف المؤهل العلمي وعدد سنوات العمل والكلية والتفاعل بينها، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الاستكشافي، حيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من (133) موظفاً بكليات جامعة ورقلة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية عنقودية، وتم الاعتماد في جمع البيانات على استبيان مصمم لقياس مستوى الثقافة التنظيمية، يتكون المقياس من (30) بنداً و(8) أبعاد، وبعد المعالجة الإحصائية باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v (20).

بينت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام بجامعة قاصدي مرباح ورقلة منخفض، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام باختلاف المؤهل العلمي وعدد سنوات العمل والتفاعل بينها، وقد تم تفسير هذه النتائج استناداً إلى الجانب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

1- نعيمة موهوبي، وآخرون، " مستوى الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر رؤوسهم في ضوء بعض المتغيرات" دراسة ميدانية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 2021.

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية كون أن لهما نفس المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية فتتقاطع مع دراستنا في اهتمامها بمستوى الثقافة التنظيمية، وتعالج نفس المشكل بأعلى مؤسسة تعليمية إلا وهي جامعة ورقلة وموجها خصيصا لرؤساء الأقسام، كما أن السياق الأكاديمي في هذه الدراسة يختلف عن السياق المؤسسي والاقتصادي في دراستنا. وتختلف هذه الدراسة أيضا على دراستنا كون أن هذه الدراسة مقدمة في تخصص علم النفس بينما دراستنا في تخصص إدارة أعمال، وهذه الدراسة تبحث في الأداء الوظيفي وفي الأخير تعتبر دراستنا أحدث عن هذه الدراسة.

أولا - دراسة بوبكر منصور¹:

دراسة بوبكر منصور، تحت عنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية".

تمحورت الإشكالية حول علاقة الثقافة التنظيمية بسوء السلوك التنظيمي داخل أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي، وذلك من خلال التعرف على مستويات كلا المتغيرين ثم البحث في إمكانية وجود علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بينهما، انطلاقا من الافتراض بأن الثقافة التنظيمية تمثل إحدى عناصر القوى، حيث يدور سؤال الدراسة حول: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي في المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟ هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة مستويات الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي داخل أجهزة المصالح الخارجية بولاية الوادي.
- ومعرفة علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي. السعي لفهم علمي لجانب من المشكلات التي تواجه الإدارة العمومية الجزائرية وتقديم المقترحات من شأنها المساهمة في تطوير هذه الإدارة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات.
- وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية وهي:
- وجود مستوى منخفض في مستوى الثقافة التنظيمية بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي.

1- بوبكر منصور، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية"، المصالح الخارجية للدولة ولاية الوادي نموذجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص53.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية للأفراد العينة حسب متغيرات الفئة المهنية، متغير الأقدمية وعدم وجود فروق بالنسبة للمتغير الجنس.
 - وجود علاقة ترابطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي.
- تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية كون أن لهما نفس المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية، غير أن الاختلاف الجوهرى يكمن في تركيزها على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي السلبي، كذلك تعالج نفس المشكل في الإدارة العمومية وتختلف هذه الدراسة على دراستنا كون أن هذه الدراسة مقدمة في تخصص علم النفس بينما دراستنا في تخصص إدارة أعمال، كذلك دراستنا حديثة عن هذه الدراسة، ودراستنا ترتبط بالأداء الوظيفي بينما هذه الدراسة ترتبط بالسلوك التنظيمي.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

سوف نرتب الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي من الأحدث إلى الأقدم زمنياً كما يلي:

أولاً- دراسة نوادي حنان¹:

دراسة نوادي حنان بعنوان "الأداء الوظيفي للموظف وعلاقته بأخلاقيات المهنة".

جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على الأداء الوظيفي لإبراز ظاهرة الأداء الوظيفي بأخلاقيات المهنة، حيث تعتبر هذه الظاهرة من بين المشاكل التي تعاني منها أغلب المؤسسات بما لها من مخرجات سلبية على بيئة العمل.

أما أهداف الدراسة فإن أهمها تتمحور حول مدى تقييد المسؤولين بالأخلاقيات المهنة في إدارة الخدمات الجامعية وكذا الوقوف على الأداء الوظيفي ومدى تأثيره بأخلاقيات المهنة.

ولأجل تحقيق هذه الأهداف والإجابة عن القضايا التي طرحت في إشكالية الدراسة فقد تم اعتماد المنهج الوصفي بشقيه التحليلي والتفسيري وعلى الأدوات منهجية تمثلت في الملاحظة والمقابلة والاستمارة، وكذا السجلات والوثائق.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن يتلقى العمال الأوامر من قبل مسؤول العمل للتقليل من حدوث الصراعات.

1- نوادي حنان، "الأداء الوظيفي للموظف وعلاقته بأخلاقيات المهنة" دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية بجامعة المسيلة، قدمت هذه الدراسة في إطار إستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد بوضياف، 2022، 41.

- توفير فرص الترقية ضرورة يجب على الإدارة المؤسسة مراعاتها للحد من بروز سلوكيات تتنافى مع أخلاقيات المهنة.

- تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية كون أن لهما نفس المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية، كذلك تعالج نفس المشكل في الإدارة العمومية وتختلف هذه الدراسة على دراستنا كون أن هذه الدراسة مقدمة في تخصص علم النفس بينما دراستنا في تخصص إدارة أعمال، كذلك دراستنا حديثة عن هذه الدراسة، ودراستنا ترتبط بالأداء الوظيفي بينما هذه الدراسة ترتبط بالسلوك التنظيمي.

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية كون أن لهما نفس المتغير المستقل وهو الأداء الوظيفي ما يجعلها قريبة من دراستنا من حيث أحد المتغيرين، كذلك تعالج نفس المشكل في الإدارة العمومية وتختلف هذه الدراسة على دراستنا كون أن هذه الدراسة مقدمة في تخصص علم الاجتماع بينما دراستنا في تخصص إدارة أعمال، هذه الدراسة لا تتطرق إلى الثقافة التنظيمية كعامل مؤثر، وهو ما يشكل فارقاً جوهرياً في الإطار النظري والتحليلي.

ثانيا - دراسة عاشور خديجة¹:

قامت بهذه الدراسة الباحثة عاشور خديجة تحت عنوان "ضغوط العمل وانعكاساتها على الأداء الوظيفي للهيئة الإدارية في المنظمة الجزائرية". هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها موظفي مصادر التدريس بالجامعة.
- التعرف على مستوى تعرض موظفي مصالح التدريس لضغوط العمل.
- التعرف على انعكاسات الضغوط التي يتعرض لها الموظفون على أدائهم الوظيفي.
- محاولة الوصول إلى توصيات تعالج مشكلة ضغوط العمل لدى موظفي مصالح التدريس وذلك بناء على نتائج الدراسة.

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يهتم بجمع الحقائق وتفسيرها. قد أجريت الدراسة على جميع موظفي مصالح التدريس الدائمين فقط، والبالغ عددهم 87 موظف. ولقد تم اعتماد الحصر الشامل كأسلوب لجمع البيانات من جميع أفراد الدراسة.

1- عاشور خديجة، "ضغوط العمل وانعكاساتها على الأداء الوظيفي للهيئة الإدارية في المنظمة الجزائرية"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015م.

تم استعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك لمعالجة وتحليل البيانات باستخدام العمليات التالية النسب المئوية، المتوسط الحسابي الانحراف المعياري ومعامل الثبات. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود بعض مصادر ضغوط العمل لدى موظفي مصالح التدريس بالجامعة تمثلت في: قلة الراتب، نقص التحفيز، تشعب المهام، الروتين، طول ساعات العمل، طموحات الفرد.
- تعرض الموظفين بمصالح التدريس لضغوط العمل كان مصدرها الجانب التنظيمي وانحصرت حدتها بين المتوسطة والمنخفضة.
- يشكل الجانب الشخصي مصدراً ذو مستوى منخفض للضغوط لدى موظفي مصالح التدريس بالجامعة.
- بينت النتائج أن ما نسبته 25 % من ضغوط العمل كان انعكاسها سلبي على أداء الموظفين بمصالح التدريس بالجامعة و67.5% كان انعكاس ضغوط العمل على الأداء فيها معتدلاً، وأن 7.5% منخفضاً.
- جاءت انعكاسات ضغوط العمل على الأداء مرتفعة مقارنة بمصادرها باستثناء مصدر ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل مع بقائها في المستوى المعتدل.
- تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية كون أن لهما نفس المتغير المستقل وهو الأداء الوظيفي، كذلك تعالج نفس المشكل في الإدارة العمومية وتختلف هذه الدراسة على دراستنا كون أن هذه الدراسة مقدمة في شعبة علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية بينما دراستنا في تخصص إدارة أعمال، كذلك دراستنا حديثة عن هذه الدراسة، ودراستنا ترتبط بالثقافة التنظيمية بينما هذه الدراسة موضوعها يختلف من حيث العامل المؤثر الذي تتم دراسته ضغوط العمل مقابل الثقافة التنظيمية.

ثالثاً - دراسة فواز بن علي بن محمد الغامدي¹:

تناول الباحث فواز بن علي بن محمد الغامدي الدراسة بعنوان "دور العلاقات الإنسانية بين المعلمين داخل المدرسة في أدائهم الوظيفي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور العلاقات الإنسانية بين المعلمين داخل المدرسة في أدائهم الوظيفي.

واستخدم الباحث في هذه الدراسة منهج المسح الاجتماعي. حيث بلغ عدد أفراد العينة 349 معلماً، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- الغالبية العظمى من أفراد العينة ونسبة 70.7% أشاروا إلى أن علاقاتهم مع بعضهم داخل المدرسة قوية، بينما 28.7% أشاروا إلى أن علاقاتهم مع بعضهم داخل المدرسة متوسطة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محاور العلاقات الإنسانية باختلاف التخصص.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محاور العلاقات الإنسانية باختلاف سنوات الخبرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف المرحلة التعليمية في: التواضع، التشجيع، التعاون الشورى، العلاقات الإنسانية. وأن هذا الفرق بين المرحلة المتوسطة من جهة والمرحلة الثانوية من جهة أخرى لصالح المرحلة الثانوية.
- أكثر أنماط العلاقات الإنسانية ممارسة هو التواضع، يليه العدل، ثم القدوة الحسنة، ثم الشورى، ثم التشجيع، وأخيراً التعاون.

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية كون أن لهما نفس المتغير المستقل وهو الأداء الوظيفي، كذلك تعالج نفس المشكل ولكن باختلاف مكان الدراسة والقطاع المستهدف التعليم بدل الاتصالات حيث تناولت دراستنا الموضوع في شركات الاتصالات بالوادي بينما هذه الدراسة في المؤسسات التعليمية وتختلف هذه الدراسة على دراستنا في السياق المكاني السعودية بدل الجزائر، وكذا كون أن هذه الدراسة مقدمة في تخصص علم الاجتماع بينما دراستنا في تخصص إدارة أعمال، كذلك دراستنا حديثة عن هذه الدراسة، ودراستنا ترتبط بالثقافة التنظيمية بينما هذه الدراسة نلاحظ غياب متغير الثقافة التنظيمية من الدراسة.

1- فواز بن علي بن محمد الغامدي، "دور العلاقات الإنسانية بين المعلمين داخل المدرسة في أدائهم الوظيفي" دراسة ميدانية للمرحل الدراسية الثلاثة (ابتدائي - متوسط - ثانوي) في مدينة الرياض، مذكرة مكملة لنيل رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود بالرياض، الرياض، 2009-2010، ص64.

المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي:

سوف نرتب الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي من الأحدث إلى الأقدم زمنياً كما يلي:

يلي:

أولاً- دراسة علي مفتاح محمد¹:

دراسة علي مفتاح محمد- 2018- بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي

للموظفين بجامعة سرت" دراسة منشورة بمجلة الدراسات الاقتصادية بكلية الاقتصاد، جامعة سرت ليبيا سنة 2018.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي لدى الموظفين بجامعة سرت، فضلاً عن تحديد مستوى توافر الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي. لتحقيق ذلك طور الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات الاولية، وزعت على عينة عشوائية عددها 127 فرد، خضع منها 106 استبانة لتحليل البيانات. استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الهادف إلى وصف الظاهرة وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، بالإضافة الى استخدام بعض الاساليب الاحصائية في اختبار فرضيات الدراسة.

اظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك مستويات عالية لوجود جميع أنواع الثقافة التنظيمية (ثقافة القوة، ثقافة النظم والادوار ثقافة الانجاز، ثقافة التعاطف الإنساني) بجامعة سرت ووجود علاقة ارتباط قوية وأثر للثقافة التنظيمية في تحسين الاداء الوظيفي.

بينت النتائج أيضاً أن ثقافة التعاطف الانساني كانت في المرتبة الاولى في الممارسة، في حين أن ثقافة الانجاز تعد الأكثر أثراً في تحسين مستوى الاداء الوظيفي، كما اظهرت النتائج أيضاً أن مستوى الأداء لدى الموظفين كان مرتفع. وبناء على النتائج التي توصلت لها الدراسة قدمت توصيات منها التأكيد على زيادة درجة الاهتمام بالثقافة التنظيمية وتوعية الموظفين بها، لما لها من مساهمة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، وذلك بالاهتمام المستمر بالعناصر التي تشكل الثقافة من خلال تحديد نقاط القوة لها والعمل على تعزيزها، وتحديد نقاط الضعف والعمل على تطويرها وتقويتها، على أن يكون هناك توافق وتشارك بين الموظفين والادارة بالجامعة حول القيم، لتوحيد الثقافة التنظيمية التي تحدد نمط العلاقات بين الافراد، والتي ستساهم في زيادة درجة الالتزام بأهداف الجامعة.

1- علي مفتاح محمد، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي للموظفين بجامعة سرت"، مجلة الدراسات الاقتصادية بكلية الاقتصاد، جامعة سرت، ليبيا، 2018.

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من حيث التركيز على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، كذلك تعالج نفس المشكل ولكن بإختلاف مكان الدراسة والقطاع المستهدف حيث تتناول دراستنا الموضوع في شركات الاتصالات بالوادي بينما هذه الدراسة في مؤسسة تعليم عالي ألا وهي جامعة سرت وتختلف هذه الدراسة على دراستنا في السياق المكاني ليبيا بدل الجزائر، وكذا كون أن هذه الدراسة مقدمة في العلوم الإقتصادية بينما دراستنا في تخصص إدارة أعمال، كذلك دراستنا حديثة عن هذه الدراسة.

ثانيا - بن عواطة محمد الصالح¹:

دراسة قام بها بن عواطة محمد الصالح بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الثقافة التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها مع هذا النوع من الدراسات في وصف موضوع الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة بوقديرة نورالدين للإنتاج الصناعة للمنتجات الخرسانية غير المجمعة بولاية جيجل، والذي وصل عددهم 153 عامل. وقد تم تصميم استبيان الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة تم توزيعها على عينة الدراسة تم التحليل باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدمت الاختبارات الإحصائية وغيرها بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم هدف الدراسة المتمثل في احتمالية وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي. وخلصت الدراسة لجملة من النتائج منها أن نجاح أي مؤسسة يتوقف على أداء موظفيها، ولكي يكون هذا الأداء فعالا يستوجب توفر بعض الشروط كتحديد أنشطة العمل والتصميم المناسب لها والمواصفات المطلوبة في الفرد الذي يقوم بتأدية العمل، حيث يعتبر هذا الأخير أحد مقومات الإنتاج الأساسية، ولذا يجب على الإدارة أن تسعى لتحقيق كفاءة أداء موظفيها والعمل على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على إنتاجيتهم، ويتم ذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وتقديم الحوافز لهم سواء كانت مادية أو معنوية وهذا ما يتطلب وجود إدارة فعالة للأداء تتمثل في مجموعة من العمليات المتكاملة والمتراصة من تخطيط وتوجيه وتشخيص، وتقييم، وتحسين إذا كان الأداء لم يصل إلى المستوى المطلوب.

1- بن عواطة محمد الصالح، "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" دراسة ميدانية بمؤسسة بوقديرة نور الدين (للإنتاج الصناعي للمنتجات الخرسانية غير المجمعة) في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، ورقلة، 2014، ص 37.

من خلال النتائج المتوصل إليها من قبل الباحث تم اقتراح بعض التوصيات للاستفادة منها مستقبلا من قبل المنظمات، إذ يوصي الباحث بما يلي:

- الاهتمام بالثقافة التنظيمية من قبل المنظمات وخاصة الصغيرة والمتوسطة منها لأنه هناك تأثير ذا دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.
- الاهتمام بالتعلم التنظيمي لأنه يوجد تأثير للتعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي، فيمكن دعم هذا الأداء من خلال خلق ثقافة تنظيمية قوية.

• زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية الإيجابية من قبل إدارة المؤسسة والموظفين لأن الاهتمام بمجال ثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير مستوى الأداء لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال التطوير والتحديث المستمر للعناصر التي تشكل ثقافة المنظمة وهذه العناصر هي الرسالة التنظيمية التعلم التنظيمي، تمكين الموظفين القيم الأساسية، وهذا يتم من خلال تحديد

- نقاط القوة لعناصر الثقافة التنظيمية والعمل على تعزيزها، وتحديد نقاط الضعف والعمل على تطويرها والنهوض بها، وذلك خلال النقيع المستمر لعناصر الثقافة التنظيمية، بحيث يتم هذا من خلال انشاء قسم في المؤسسة خاص بالتنمية والتطوير الإداري وبالتعاون مع الموظفين، بهدف تجسيد وتطوير الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة.

- العمل على تنمية وتطوير التعلم التنظيمي لدى الموظف، لكي تتكون لديه القدرة على توليد الأفكار الإبداعية التي تعمل على تطوير مستوى الأداء، ولكي يستطيع الموظفون من مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة.

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من حيث التركيز على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي ولكن في قطاع مختلف تماماً، حيث أجريت الدراسة على مؤسسة صناعية في الجزائر بينما دراستنا في شركة الاتصالات، ما يعني أن بيئة العمل، ونوعية العاملين، وأهداف المؤسسة تختلف عن شركات الاتصالات، وكذا كون أن هذه الدراسة مقدمة في تخصص تسير مؤسسات الصغيرة والمتوسطة بينما دراستنا في تخصص إدارة أعمال، كذلك دراستنا حديثة عن هذه الدراسة.

ثالثاً - دراسة أسعد أحمد عكاشة¹:

دراسة قام بها أسعد أحمد عكاشة بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة اتصالات الفلسطينية paltel وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، وقام فيها الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جميع البيانات، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من 312 موظف بنسبة 20 % وطبقت على مجتمع الدراسة المكون من 1561 موظفاً حيث تم توزيع 312 استبانة على أفراد عينة الدراسة، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي كما أظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها: زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارة الشركة والعاملين، لأن اهتمام العاملين بالقيم الإيجابية التي تسهم في زيادة مستوى كفاءة الإدارية وزيادة اهتمامهم بالأنماط السلوكية الفعالة التي تساهم في تعزيز مكانة الشركة وتطورها.

تُعد هذه الدراسة من أبرز الدراسات التي تتقاطع مع دراستنا، إذ تتناول بشكل مباشر أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي داخل شركة الاتصالات، وعلى الرغم من التشابه الكبير في الموضوع وطبيعة القطاع، إلا أن الدراسة تختلف في السياق الجغرافي والزمني، حيث إنها أجريت في بيئة عمل تختلف من حيث السياسات والأنظمة، وكذلك دراستنا تعتبر حديثة عن هذه الدراسة.

وفي الأخير يتبين لنا من خلال هذه المقارنة أن دراستنا تتفرد بدمج متغيري الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في قطاع استراتيجي حديث، وهو قطاع الاتصالات، وفي السياق الجزائري تحديداً، خلال سنة 2025، ما يجعلها من الدراسات النادرة التي تستهدف هذا المجال الحيوي. كما أن حداثة الدراسة تجعلها أكثر ارتباطاً بالتحولات التنظيمية الراهنة، مقارنة بالدراسات السابقة التي تركزت إما على قطاعات تقليدية كالإدارة والتعليم، أو تناولت جانباً واحداً فقط من العلاقة بين الثقافة والأداء.

¹ أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سابق ، ص 63.

خلاصة الفصل:

لقد تبين من خلال هذا الفصل أنّ 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 فالمورد البشري هو أعلى مورد من موارد المؤسسة باعتباره من أهم العوامل التي تحقق كيفية تكيف المؤسسة مع التغيرات السائدة في بيئة أعمالها.

فالثقافة التنظيمية تدعم الاندماج بما يضمن استمرارية الجماعة وتعتبر عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي والرضا عن العمل ضمانا يؤدي إلى استمرار القوى العاملة بالمؤسسة نظرا لوجود علاقة ارتباط بين عناصر الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين.

الفصل الثاني

أدبيات تطبيقية

تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصل الأول الى اهم المفاهيم المتعلقة بأثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي نظريا، سنحاول في هذا الفصل توضيح دور الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي تطبيقيا، وهذا من خلال الدراسة التطبيقية التي اجريناها في شركات الاتصال بالوادي، وتم الاعتماد على عدة طرق لجمع البيانات منها المقابلة الشخصية و الاستبيان والذي يُعد الأكثر استخداما من طرف الباحثين لجمع أكبر قدر من البيانات، وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين وهما كالتالي:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي " بدراسة حالة شركات الاتصال بالوادي " من وجهة نظر الموظفين، وقمنا بإعداد استمارة اسئلة وتوزيعها على عينة الدراسة، ولتتم العملية بشكل علمي ومنهجي فقد اشتمل هذا المبحث على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

اشتمل هذا العنصر على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، واستخدمنا المنهج التحليلي في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام استبانة في جمع البيانات من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

أولاً: مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة

1- مجتمع الدراسة: كون الظاهرة المدروسة تتعلق بأثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي بشركات الاتصال بالوادي "ولمعرفة هذا التأثير وجب تحديد المجتمع الكلي للدراسة ويتمثل في كل الموظفين وعمال مؤسسة شركات الاتصالات بالوادي.

2- عينة الدراسة: بما أنه تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات فقد ارتأينا توزيع وإجراء الاستبيان بالاعتماد على الطريقة القصدية، وهذا راجع لطبيعة الأسئلة المطروحة في الاستمارة تتطلب أشخاص ذوي خبرة عالية ولديهم دراية كافية بأبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى الاداء الوظيفي وقمنا بتوزيع الاستمارات كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (01-2): يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة

البيان	العدد
عدد الاستبيانات الموزعة	60
عدد الاستبيانات المسترجعة	50
عدد الاستبيانات الملغاة (غير صالحة)	09
عدد الاستبيانات الصالحة	41

المصدر: من اعداد الطلبة

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت (Likert Scale) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية): موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة على التوالي:

جدول رقم (2-02): توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس ليكارت* (Likert Scale)

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان: فإنه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث: المدى: لتحديد مجالات لمقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى و يساوي = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) $4 = (5 - 1)$ وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، طول الفئة $0.8 = 4/5$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلاً: $1.80 = 0.8 + 1$ فنحصل على مجال $[1 - 1.80]$ وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جداً. وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم (2-03): تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي

مجال المتوسط الحسابي	الاوزان	درجة الموافقة
من 01 إلى 1.80 درجة	1	غير موافق بشدة
من 1.81 إلى 2.60 درجة	2	غير موافق
من 2.61 إلى 3.40 درجة	3	محايد
من 3.41 إلى 4.20 درجة	4	موافق
من 4.21 إلى 5 درجة	5	موافق بشدة

*مقياس ليكارت: "يعود أساس ظهور هذا المقياس إلى الباحث Resis Likert وهو مقياس نفسي يستخدم عموماً في الاستبيانات، وهو المقياس الأكثر شيوعاً في الاستخدام خاصة في البحوث النفسية، وعند الإجابة على مقياس ليكارت يقوم الباحث بتحديد مستوى موافقتهم على بنود التي تضمنها الاستبيان... ويعرف البند وفقاً لمقياس ليكارت أنه عبارة بسيطة يتم سؤال الباحث للتقييم وذلك اعتماداً على المعايير الموضوعية أو الشخصية والتي يمثلها ورؤيته المسبقة حول ذلك، وبشكل عام فإن مستوى الموافقة أو عدم الموافقة هو ما يتم قياسه في هذا المقياس ... وفي الغالب يتكون مقياس ليكارت من خمسة مستويات مرتبة يطلب الإجابة

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع :د. ضو نصر، محاضرات في مقياس تقنيات الاستقصاء، مقدمة للسنة الأولى ماستر اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، 2018.

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

ثانيا: تحديد مصادر البيانات وطريقة جمعها

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على مصدرين أساسيين للبيانات، حيث قمنا بجمعها من خلال المصادر الأولية والثانوية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة وتمثلت فيما يلي:

1- **المصادر الثانوية:** تمثلت المصادر الثانوية للدراسة في مجموعة من المقالات العلمية والبحوث الجامعية إضافة إلى الدراسات السابقة والتي تطرقت إلى موضوع بحثي.

2- **المصادر الأولية:** تتمثل المصادر الأولية للدراسة في أداة الاستبيان بهدف تجميع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة ببرنامج spss.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة:

من أجل تسهيل عملية تحليل ومناقشة النتائج تم الاستعانة بكل من برنامج Excel وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: spss21 لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، وقد تم أيضا استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب مع متغيرات الدراسة

اولا: استمارة ونموذج الدراسة:

1- **تصميم الاستبيان:** تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، والمتمثلة في آراء وجهات نظر موظفي حول مشكلة الدراسة.

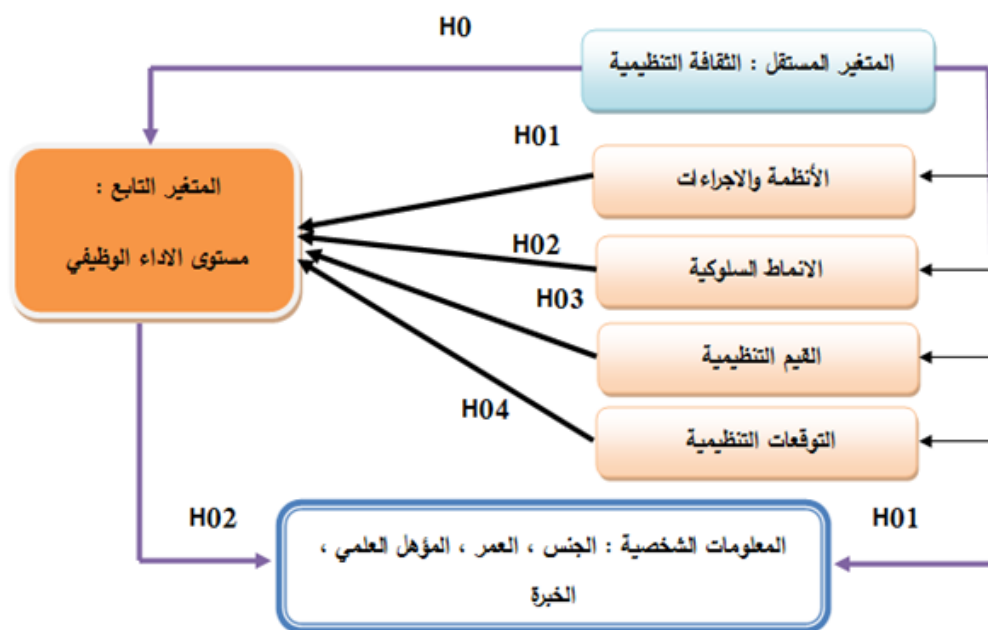
✓ ولكي تكون الاستمارة دقيقة ومنظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة والوضوح والمضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل.

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، وانطلاقا من الجانب النظري تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث والفرضيات الموضوعية، ولقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

- استعمال لغة سليمة؛

- صياغة أسئلة بسيطة و غير قابلة للتأويل؛
 - ترتيب الأسئلة و تسلسلها و ربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.
- ولقد قمنا بتصميم وتوزيع استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، وذلك بناء على فرضيات الدراسة ومتغيراتها المستقلة، ويتكون هذا الاستبيان من قسمين على النحو التالي:
- القسم الأول:** وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- القسم الثاني:** وهو عبارة عن محاور الدراسة وتتكون الاستبانة من 24 فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما المحور الأول: الثقافة التنظيمية، والمحور الثاني: مستوى الاداء الوظيفي كما هو موضح في الملحق رقم 1 (الاستمارة)
- المحور الأول:** الثقافة التنظيمية ويتكون من (16) فقرة، وتنقسم الي اربعة أبعاد:
- ✓ البعد الأول: الأنظمة والاجراءات ويتكون من (04) فقرات.
 - ✓ البعد الثاني: الأنماط السلوكية، ويتكون من (04) فقرات.
 - ✓ البعد الثالث: القيم التنظيمية، ويتكون من (04) فقرات.
 - ✓ البعد الرابع: التوقعات التنظيمية، ويتكون من (04) فقرات.
- المحور الثاني:** مستوى الاداء الوظيفي ويتكون من (08) فقرات.
- 2- نموذج الدراسة:** من خلال هذه الدراسة لدينا متغيرين مهمين هما الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، ومستوى الاداء الوظيفي كمتغير تابع، وسيتم اختبار الفرضيات بين محاور الدراسة والمعلومات الشخصية لعينة الدراسة، والشكل التالي يبين نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01-2): نموذج ومتغيرات الدراسة



المصدر : من اعداد الطلبة

من خلال نموذج الدراسة سوف نقوم دراستنا على مجموعة من الفرضيات مقسمة الى ثلاث انواع وهي فرضية العلاقة والتي تقيس بين جميع المتغيرات المستقلة مع المتغير التابعة، وفرضية الفرق من خلال اختبار الفروقات بين متوسطات اجابات افراد العينة تبعا للمتغيرات الشخصية على محور الثقافة التنظيمية وكذا على محور مستوى الاداء الوظيفي، اما الفرضية الثالثة هي فرضية التأثير وهذه نقيس فيها تأثير محور الثقافة التنظيمية بصفة عامة في مستوى الاداء الوظيفي، ثم نفصل في كل بعد على حدى واثره على مستوى الاداء الوظيفي .

ثانيا: تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين وأساليب المعالجة الإحصائية

1- تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان: بعد جمع بيانات المستجوبين وترميزها وإدخالها في برنامج spss21 فإنه قبل تحليل البيانات يجب تحديد ما إذا كانت بيانات المستجوبين على مضمون متغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم التوزيعات الاحتمالية الأخرى. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع بيانات الاستبيان وهي (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، وطريقة اختبار Shapiro-Wilk) وبالإستعانة ببرنامج spss وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فإن اختبار (Tests of Normality) يعطي لنا مخرجات معًا لكل من (اختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار Shapiro-Wilk) في جدول واحد، وبأي منهما نستدل على نوع التوزيع؟ وهنا سنعتمد على القاعدة التالية: أن اختبار

Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي 50، في حين نستدل بنتائج اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة اقل من 50¹.

2- تحديد أساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V21 SPSS: Statistical Package for the Social Sciences) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما هو موضح فيما يلي:

جدول رقم (04-2): يبين شرح أساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة

وصفها	الأداة الإحصائية
لوصف أفراد عينة الدراسة	التكرار والنسبة % والرسوم البيانية
اختبار ثبات الاستبانة	معامل ألفا كرونباخ
لاختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيان	معامل ارتباط بيرسون
وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المستجوبين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) لأن التقطيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.	المتوسط الحسابي:
وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو محور، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر هذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.	الانحراف المعياري:
لمعرفة الدلالة الإحصائية (دال أو غير دال) في اختبار الفرضيات (الإحصاء الاستدلالي) ويفيد هذا الاختبار (one Sample t-test) في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائي) بين المتوسط الحسابي ($\bar{X}$) الفرضي والمتوسط العينة أفراد لإجابات ($\bar{X}_0=03$)	اختبار T (one Sample t-test)
اختبار معلمي يستخدم للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات الأداء عند المجموعات التي تعرضت لمعالجات مختلفة بهدف التوصل إلى العوامل التي تجعل متوسط من المتوسطات يختلف عن المتوسطات الأخرى	تحليل التباين الأحادي (ANOVA)
. هو نموذج إحصائي يستخدم في تفسير متغير Y عبر متغير آخر X او مجموعة متغيرات $X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$ وفق دالة خطية.	الانحدار الخطي أو نموذج الانحدار الخطي

¹ أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص 156.

مستوى المعنوية (Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value):	يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل Spss، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة 0.05
--	---

المصدر: من اعداد الطلبة وبتصرف بالاعتماد على المرجع التالي:

طويطي مصطفى، د. وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم

وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي -"، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم

الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة، 2025/04/30-<http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>

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

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

لقياس صدق وثبات الاستبيان يجب كمرحلة أولى توزيع الاستبيان على عينة تجريبية تكون محتواة في العينة الأصلية وهذا لاجل تصحيح مايجب تصحيحه قبل توزيع الاستبيان على العينة الأصلية، فمن خلال نتائج اختبار الصدق والثبات يتبين لنا صدق المحتوى وبهذا يمكن توزيع الاستبيان على كامل افراد العينة وقد تم تحديد حجم العينة التجريبية بـ 30 فردا ينتمون للعينة الأصلية بمختلف طبقاتهم، وهنا اعتمدنا على الصدق الظاهري كمرحلة أولى ثم قيمنا الصدق والثبات عن طريق الأساليب الإحصائية كما يلي:

اولا. الصدق الظاهري:

أو بما يُعرف بصدق المحكمين، إنّ مطوّري أدوات القياس يلجؤون إلى عرض عبارات مقاييسهم على هيئات من المحكمين لتقدير قوة العبارات ومدى ملاءمتها لقياس سمة معينة، الأمر الذي يؤدي إلى أن يقدم هؤلاء المحكمون بيانات متفاوتة تعكس اختلاف درجات فهم كلّ منهم للصفة المزمع قياسها، أو يعكس رأي كل منهم تبعا للمدرسة الفكرية التي ينتمي إليها، أو اختلاف درجة اهتمام كل محكم بالأداة وبموضوعها.

والصدق الظاهريّ للاستبيان المعتمد على المحكمين أو الملاحظين؛ وبخاصة إذا كان هؤلاء المحكمين من ذوي الخبرة والفهم، وبناءً على ما سبق ذكره، بعد تصميم الاستبيان تمّ عرضه على عدد من الأساتذة المحكمين والمختصين، عددهم خمسة (05) محكمين من الاسرة الجامعية.

ثانيا: الصدق البنائي:

يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

صدق الاتساق الداخلي ووفقا لمعامل الارتباط بيرسون يهدف إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس متغير بوضوح حيث عندما يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين متغيرين فإن هذا المعامل يتراوح في كل الحالات بين (-1) و (+1)، لكن هذا المعامل لا يكتسب دلالة من قيمته المطلقة، ويتعين أن يتم تفحص دلالة معامل الارتباط بيرسون وهذا من خلال مقارنة القيمة الاحتمالية (sig)⁽¹⁾ لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05، فإذا كانت قيمة (sig) أقل أو تساوي مستوى الدلالة⁽²⁾ * : 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذو دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين العبارة ومحورها أي بعبارة أخرى أن العبارة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه، أي أن مضمون العبارة يتلاءم مع مفهوم المحور الذي تنتمي إليه

1- صدق الاتساق الداخلي: للمحور الأول: والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (05-2): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

العبارة رقم	معامل الارتباط	قيمة المعنوية	النتيجة	العبارة رقم	معامل الارتباط	قيمة المعنوية	النتيجة
العبارة رقم 01	0.472**	0.002	دال	العبارة رقم 09	0.605**	0.000	دال
العبارة رقم 02	0.641**	0.000	دال	العبارة رقم 10	0.678**	0.000	دال
العبارة رقم 03	0.680**	0.000	دال	العبارة رقم 11	0.780**	0.000	دال
العبارة رقم 04	0.696**	0.000	دال	العبارة رقم 12	0.698**	0.000	دال
العبارة رقم 05	0.542**	0.000	دال	العبارة رقم 13	0.702**	0.000	دال
العبارة رقم 06	0.539**	0.000	دال	العبارة رقم 14	0.417**	0.007	دال
العبارة رقم 07	0.541**	0.000	دال	العبارة رقم 15	0.662**	0.000	دال
العبارة رقم 08	0.530**	0.000	دال	العبارة رقم 16	0.702**	0.000	دال

دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها

** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الإحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الإحصائية

قاعدة: إذا كانت قيمة احتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي. بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 21

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

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

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المتعلقة بالمحور الاول الثقافة التنظيمية تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة المعنوية (القيمة الاحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، وهذا على الرغم من ان الارتباط ليس قوي، مثلاً العبارة الاولى والتي تقول ان ادارة المؤسسة تهتم باستقطاب وتوظيف الموهوبين و المتميزين. تمتاز بالاتساق الداخلي رغم ان معامل الارتباط ليس قوي مع اجمالي محور الثقافة التنظيمية الا انه معنوي عند مستوى دلالة احصائية 5 %، ونفس المقارنة نقوم بها مع باقي العبارات اذ ان قيمة المعنوية اقل من 0.05، ومنه عبارات المحور الأولى صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

2- صدق الاتساق الداخلي: للمحور الثاني: والجدول التالي يوضح ذلك

جدول رقم (06-2): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

النتيجة	معامل الارتباط	قيمة المعنوية	النتيجة	معامل الارتباط	قيمة المعنوية	النتيجة
العبارة رقم 01	0.750**	0.000	العبارة رقم 05	0.689**	0.000	دال
العبارة رقم 02	0.748**	0.000	العبارة رقم 06	0.819**	0.000	دال
العبارة رقم 03	0.862**	0.000	العبارة رقم 07	0.845**	0.000	دال
العبارة رقم 04	0.592**	0.000	العبارة رقم 08	0.582**	0.000	دال

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 21

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المتعلقة بالمحور الثاني (مستوى الاداء الوظيفي) تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة المعنوية (القيمة الاحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05 فمثلاً معامل الارتباط للعبارة رقم 01 مع محورها بلغ قيمة $r=0.750$ وهو دال إحصائياً، ونفس المقارنة مع باقي العبارات ومنه عبارات المحور الثاني صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

ثالثاً: قياس ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). الذي يعد من أفضل

المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الاستبانة، و الجدول التالي و الذي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاور وابعاد الدراسة.

جدول رقم (07-2): نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة.

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الأول	الأنظمة والاجراءات	04	0778	0.882
	الانماط السلوكية	04	0.819	0.904
	القيم التنظيمية	04	0.815	0.902
	التوقعات التنظيمية	04	0.741	0.860
إجمالي محوراالاول الثقافة التنظيمية		16	0.891	0.943
إجمالي محور الثاني مستوى الاداء الوظيفي		08	0.870	0.932
الإجمالي		24	0.925	0.961

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات spss (انظر الملحق 03)

تدل معاملات الثبات علي ثبات المحتوى بصورة عامة نظرا لان معامل الثبات لمحاور الدراسة عال ويقترب للواحد الصحيح وهذا يدل على قدرة الأداة في تحقيق أغراض الدراسة، حيث يتضح من الجدول السابق أن أعلى معامل ثبات كان لاجمالي العبارات هو (0.925)، مما يدل على ثبات وصدق المحتوى لاستمارة الأسئلة، بينما نلاحظ أن أقل معامل ثبات قدر (0.741) ويتعلق ببعد التوقعات التنظيمية في محور الأول (الثقافة التنظيمية)

أما معامل الصدق فهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ونلاحظ ان معامل الصدق لمحاور الدراسة بلغ (0.961) لاجمالي المحاور، مما يعني صدق المحتوى لكل المحاور.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد عملية استرجاع الاستبيانات وتشفيرها وتفرغها في البرنامج الإحصائي spss21 تتم عملية عرض النتائج من خلال تحديد خصائص العينة و اتجاهات اجابات العينة حول كل العبارات والمحاور لنصل في الاخير لاختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

المطلب الاول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

بالنسبة للبيانات الشخصية سوف نلخصا في الجدول التالي:

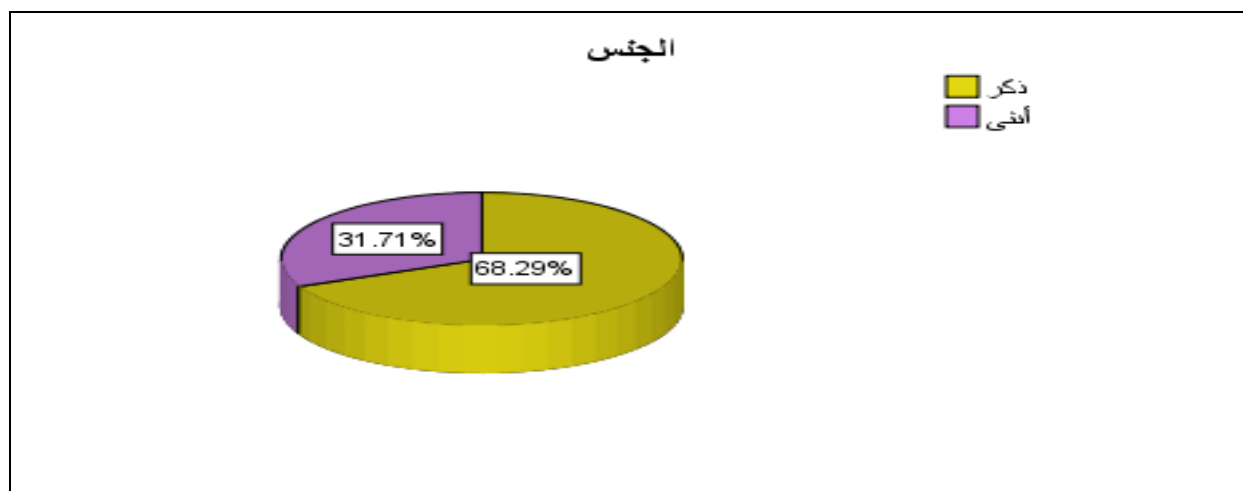
جدول رقم (08-2): يبين توزيع افراد العينة حسب المتغيرات المعلومات الشخصية

النسبة %	التكرار	البيان	
68.3	28	ذكر	الجنس
31.7	13	أنثى	
2.4	1	30 سنة فأقل	العمر
43.9	18	من 30 الى 40 سنة	
39.0	16	من 40 الى 50 سنة	
14.6	6	من 50 سنة فأكثر	
17.1	7	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي
31.7	13	تقني /تقني سامي	
48.8	20	جامعي	
2.4	1	دراسات عليا	
4.9	2	5سنوات فأقل	عدد سنوات الخبرة
34.1	14	من 5 الى 10 سنوات	
24.4	10	من 10 الى 15 سنة	
36.6	15	من 15 سنة فأكثر	
100.0	41		المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

- 1- بالنسبة لمتغيرة الجنس: نلاحظ عدد الذكور في عينة الدراسة اكبر من عدد الاناث حيث قدرت نسبة الذكور بـ 68.2% بينما قدرت نسبة الاناث 31.8 %، وطبعاً هذا منطقي لكون ان الفئة التشغيلية من الذكور اعلى من الاناث، والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس كما يلي:

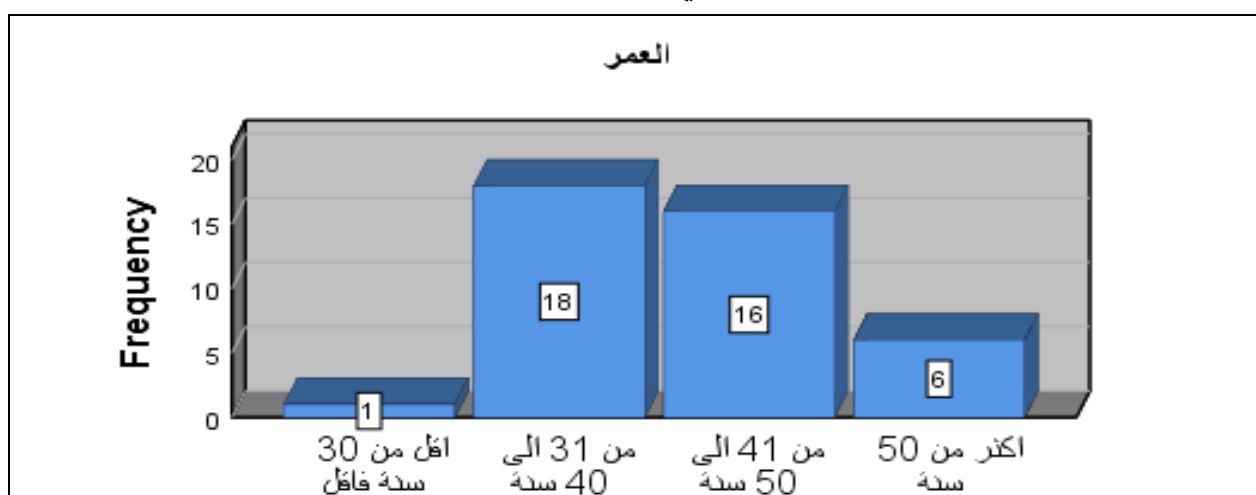
الشكل رقم (2-02): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات برنامج spss.

2- بالنسبة لمتغيرة العمر: في عينة الدراسة لاحظنا ان اكثر فئة اعمارهم تتراوح بين 31 سنة و 40 سنة بنسبة قدرت بـ 43.9%، ثم تاتي الفئة الثانية للموظفين الذين تتراوح اعمارهم بين 41 سنة و 50 سنة بنسبة 39%، وهذا دليل على ان العمر السائد بين الموظفين يكون اكبر من 30 سنة، كما لاحظنا انه لا يوجد موظف فقط عمره اقل من 30 سنة، والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس كما يلي:

الشكل رقم (2-03): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

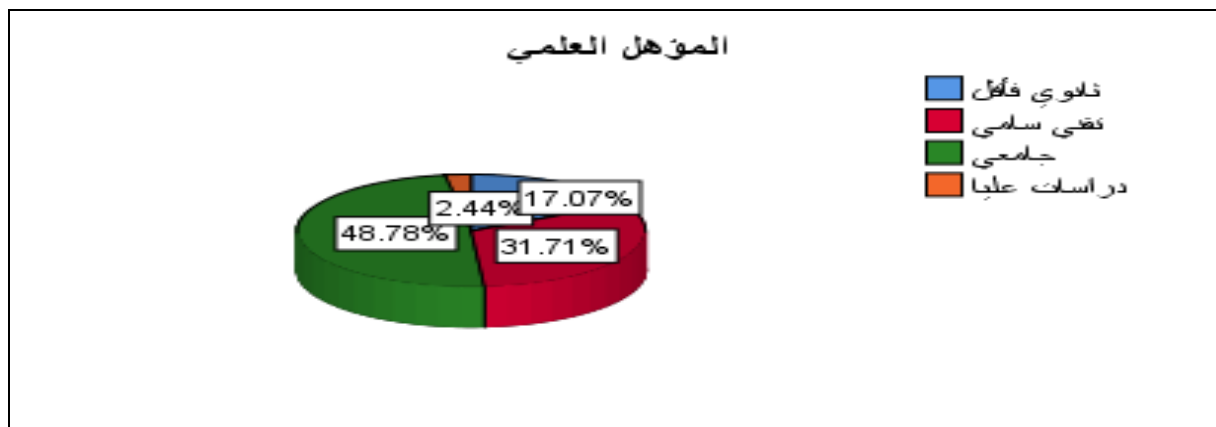


المصدر: من مخرجات برنامج spss.

3- بالنسبة لمتغيرة المؤهل العلمي: نلاحظ من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة من حاملي الشهادة الجامعية إذ قدرت نسبتهم بـ 48.78%، ويعود ذلك إلى كون العينة المستهدفة من الموظفين الإداريين التي تشترط المستوى الجامعي في التوظيف، ثم تاتي فئة الذين لديهم شهادات تقني بنسبة 31.7% لكون

مؤسسة شركات الاتصال تعتمد على التقنيين في العديد من المهام ،واخيرا وبنسبة اقل تأتي فئة المتحصلين على شهادة دراسات عليا وقل بنسبة 2.4 %، والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كما يلي:

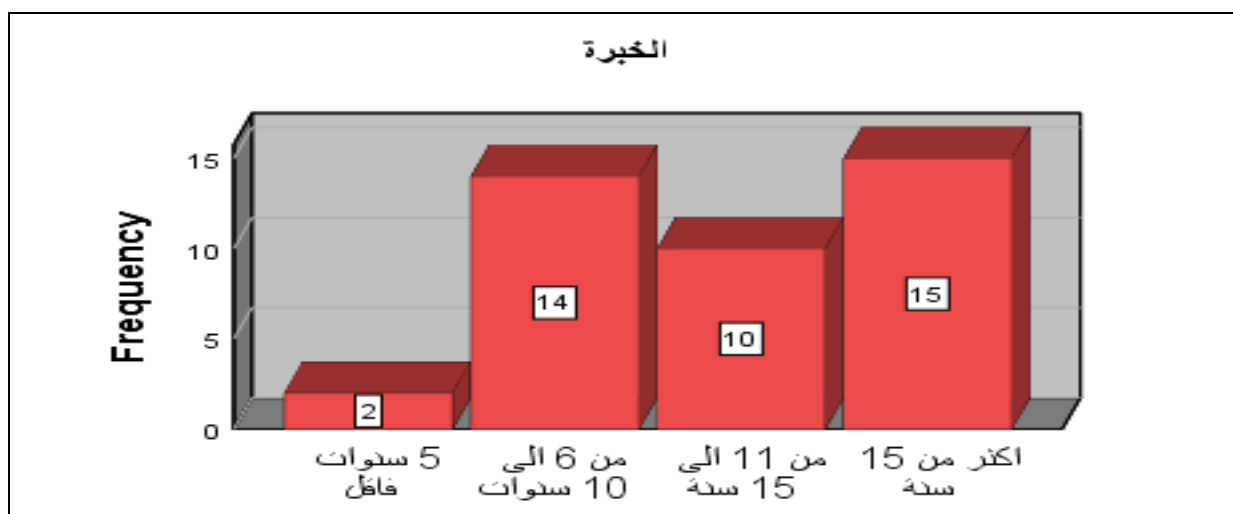
الشكل رقم (04-2): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من مخرجات برنامج spss.

4- بالنسبة لمتغيرة الخبرة المهنية: نلاحظ من الجدول السابق أن أعلى نسبة خبرة كانت أكثر من 15 سنة، حيث أن 36.6% من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة تفوق 15 سنة، وهي نسبة جيدة بالنسبة لنا حيث أن عنصر الخبرة متوفر وهذا ما يعزز الاجابات الدقيقة على الاستبيان، وتليها في الترتيب الافراد الذين لديهم خبرة بين 6 و 10 سنوات و الذين عددهم 14 فرد بنسبة 34.1%، أما النسبة الاقل هي لأصحاب الخبرة لاقل من خمس سنوات والمقدرة ب 4.9%، والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة:

الشكل رقم (05-2): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من مخرجات برنامج spss.

المطلب الثاني: اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت

في هذا المطلب سوف نقوم بحساب المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لعبارات محاور الدراسة وسوف نتطرق لكل محور على حدى لمعرفة اتجاه إجابات العينة حسب مقياس ليكارت الخماسي

أولاً: دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور الثقافة التنظيمية:

لدينا في محور الثقافة التنظيمية أربعة أبعاد وهم (الأنظمة والاجراءات ، الأنماط السلوكية القيم التنظيمية ، التوقعات التنظيمية)، ومن هذه النقطة سوف نعرض اتجاهات العينة بالنسبة للاجمالي وبعدها سوف نفصل في كل بعد على حدى لمعرفة اتجاهات الاجابات فيه حسب مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

1- النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم الثقافة التنظيمية: سوف نعرض فيها اجمالي الابعاد مع المحور اجمالاً و يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم الثقافة التنظيمية كما يلي:

جدول رقم (09-2): الاتجاه العام لإجابات العينة حول مفهوم الثقافة التنظيمية

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الثقافة التنظيمية
موافق	2	0.822	3.78	توجد معرفة لدى الموظفين بطبيعة الإجراءات والأنظمة المعتمدة في الإدارة
موافق	1	0.905	3.93	توفر الأنظمة والإجراءات المتبعة مناخ ملائم لتنفيذ مهام وواجبات الموظف
موافق	3	1.002	3.54	يلتزم الموظفون بأنظمة وإجراءات العمل المعتمدة من قبل الإدارة
موافق	4	0.997	3.39	تسهم الأنظمة والإجراءات المتبعة في تحقيق أهداف الإدارة والرفع من مردودية الموظفين
موافق		0.724	3.6585	إجمالي بعد الانظمة والاجراءات
موافق بشدة	1	0.759	4.22	يوجد تطابق بين الأنماط السلوكية السائدة وبين المنصوص عليها في الأنظمة والقوانين
موافق	2	0.760	4.15	تساهم سلوكيات الموظفين في الإدارة في تكوين الصورة الذهنية الحسنة عنها

يلتزم الموظفون بالأنماط السلوكية المنصوص عليها في الأنظمة والقوانين والتي تساهم في تحقيق الأداء الوظيفي الجيد	3.80	0.715	4	موافق
يسعى الموظفون إلى تطوير النمط السلوكي الذي يساهم في إنجاز المهام وخلق مناخ جيد للعمل	3.90	1.068	3	موافق
إجمالي بعد الأنماط السلوكية	4.0183	0.6740		موافق
تنظر الإدارة إلى المورد البشري على أنه أهم الموارد المتاحة	4.05	0.865	1	موافق
يتقبل الموظفون الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة الإدارة	3.78	0.962	2	موافق
توجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة بهدف تطوير إجراءات ونظم العمل	3.59	0.974	4	موافق
يحافظ الموظفون على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام	3.66	1.257	3	موافق
إجمالي بعد القيم التنظيمية	3.7683	0.8223		موافق
تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمتميز	2.95	1.264	4	محايد
يتوقع المسؤولون أن يقوم الموظف بتأدية مهامه وواجباته طالما أنه يتحصل على كافة حقوقه الوظيفية	3.22	1.129	2	محايد
يقوم الموظفون ببذل الجهود المطلوبة من أجل تحقيق ما تتوقعه الإدارة منهم	3.51	1.003	1	موافق
تسعى الإدارة لتلبية ما يتوقعه الموظف من تحفيزات مادية أو معنوية	2.98	1.012	3	محايد
إجمالي بعد التوقعات التنظيمية	3.1646	0.830		محايد
إجمالي محور الثقافة التنظيمية	3.65	0.6038		موافقون

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات spss (انظر الملحق 04)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن اتجاهات اجابات العينة اتجهت للموافقة على كل عبارات الثقافة التنظيمية وقد قدر المتوسط الحسابي الاجمالي بـ (3.65) وانحراف معياري قدر بـ (0.608) وهذه تقع في المجال (3.41- 4.20) أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4).

مما يعني موافقة افراد العينة على فقرات الثقافة التنظيمية في شركات الاتصال بالوادي، وسوف

نفصل في كل بعد على حدى باستخراج اهم فقرتين في الترتيب من حيث الاهمية واخر فقرة كما يلي:

- البعد الاول: المتعلق بالأنظمة والاجراءات في شركات الاتصال بالوادي:

من خلال اتجاهات العينة واجاباتهم على فقرات هذا البعد وجدنا ان الوسط الحسابي لاجمالي البعد يساوي 3.65، وبانحراف معياري قدر: 0.724، وهو يشير إلى تضارب آراء الأفراد وعدم تمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي موافقون ومدركون لمفهوم الانظمة والاجراءات في مؤسساتهم .

ولقد احتلت الفقرة الثانية المرتبة الأولى بمتوسط مرجح (3.93) بانحراف معياري يقدر بـ(0.905)، والانحراف المعياري الكبير دليل على التفاوت الكبير بين المؤيدين للعبارة والرافضين لها، حيث بناءا على الوسط المرجح وافق افراد العينة على ان الأنظمة والاجراءات المتبعة توفر مناخ ملائم لتنفيذ مهام وواجبات الموظف، بينما احتلت الفقرة الأولى المرتبة الثانية بمرجح قدره (3.78) بانحراف معياري يقدر بـ(0.822) حيث وافق افراد العينة على ان هناك معرفة لدى الموظفين بطبيعة الإجراءات والأنظمة المعتمدة في الإدارة، أما الفقرة التي احتلت المرتبة الاخيرة وباهمية اقل ضمن هذا البعد هي الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ(3.39) وانحراف معياري قدر بـ (0.997).

- البعد الثاني: المتعلق بالأنماط السلوكية في شركات الاتصال بالوادي:

من خلال اتجاهات العينة واجاباتهم على فقرات هذا البعد وجدنا ان الوسط الحسابي لاجمالي البعد يساوي 4.01، وبانحراف معياري قدر: 0.674، وهو يشير إلى تشتت آراء الأفراد وعدم تمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، وبالتالي بناءا على المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد فان اتجاهات أفراد العينة الى الموافقة، أي انهم مدركون لمفهوم الأنماط السلوكية في مؤسساتهم .

ولقد احتلت الفقرة الاولى المرتبة الأولى بمتوسط مرجح (4.22) بانحراف معياري يقدر بـ(0.759)، والانحراف المعياري الكبير دليل على التفاوت الكبير بين المؤيدين للعبارة والرافضين لها، حيث بناءا على الوسط المرجح وافق افراد العينة على انه يوجد تطابق بين الأنماط السلوكية السائدة وبين المنصوص عليها في الأنظمة والقوانين، بينما احتلت الفقرة الثانية المرتبة الثانية بمرجح قدره (4.15) بانحراف معياري يقدر بـ(0.760) حيث وافق افراد العينة على ان سلوكيات الموظفين في الإدارة في تساهم تكوين الصورة الذهنية الحسنة عنها، أما الفقرة التي احتلت المرتبة الاخيرة وباهمية اقل ضمن هذا البعد هي الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ(3.90) وانحراف معياري قدر بـ (1.068).

- البعد الثالث: المتعلق بالقيم التنظيمية في شركات الاتصال بالوادي:

من خلال اتجاهات العينة واجاباتهم على فقرات هذا البعد وجدنا ان الوسط الحسابي لاجمالي البعد يساوي 3.76، وبانحراف معياري قدر: 0.822، وهو يشير إلى تشتت آراء الأفراد وعدم تمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة، أي ان عينة الدراسة موافقون ومدركون لمفهوم القيم التنظيمية في مؤسساتهم .

ولقد احتلت الفقرة الاولى المرتبة الاولى بمتوسط مرجح (4.05) بانحراف معياري يقدر بـ(0.865)، اي هناك تفاوت كبير بين المجيبين للعبارة بالموافقة والرافضين لها، حيث بناءا على الوسط المرجح وافق افراد العينة على ان الإدارة تنظر إلى المورد البشري على أنه أهم الموارد المتاحة، بينما احتلت الفقرة الثانية المرتبة الثانية بمرجح قدره (3.78) بانحراف معياري يقدر بـ(0.962) حيث وافق افراد العينة على ان الموظفين يتقبلون الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة الإدارة، أما الفقرة التي احتلت المرتبة الاخيرة وباهمية اقل ضمن هذا البعد هي الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ(3.66) وانحراف معياري قدر بـ (0.974).

- البعد الرابع: المتعلق بالتوقعات التنظيمية في شركات الاتصال بالوادي:

من خلال اتجاهات العينة واجاباتهم على فقرات هذا البعد وجدنا ان الوسط الحسابي لاجمالي البعد يساوي 3.16، وبانحراف معياري قدر: 0.830، وهو يشير إلى تضارب آراء الأفراد وعدم تمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي لم يعطو موافقتهم ولاعدم موافقتهم على عبارات البعد واتجهت للمحايد .

والعبارة الوحيدة التي اتجهت للموافقة هي العبارة الثالثة ولقد احتلت المرتبة الاولى بمتوسط مرجح (3.51) بانحراف معياري يقدر بـ(1.003)، والانحراف المعياري الكبير دليل على التفاوت الكبير بين المؤيدين للعبارة والرافضين لها، حيث بناءا على الوسط المرجح وافق افراد العينة على ان الموظفون يقومون ببذل الجهود المطلوبة من أجل تحقيق ما تتوقعه الإدارة منهم، بينما كل الفقرات الباقية اتجهت للمحايد بصفة عامة ولم يكن رأي عينة الدراسة فيها واضح، اما لعم وجود ما ذكر من اهتمامات المؤسسة او لعدم ادراك عينة الدراسة لهذا المفهوم، اي ان عينة الدراسة غير مدركة لمفهوم التوقعات التنظيمية في مؤسساتهم.

ثانيا: دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور مستوى الاداء الوظيفي:

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم مستوى الاداء الوظيفي كما يلي:

جدول رقم (10-2): الاتجاه العام لإجابات العينة حول مفهوم مستوى الاداء الوظيفي

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	مستوى الاداء الوظيفي
موافق	3	0.755	3.93	يقوم الموظفون بتأدية مهامهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة
موافق	8	1.028	3.51	يبدل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد
موافق	6	0.909	3.78	توجد جاهزية لدى الموظفين للعمل خارج أوقات العمل الرسمية من أجل تحقيق مستوى الأداء الوظيفي المطلوب
موافق	5	0.725	3.78	تقدم الإدارة برامج تدريبية للموظفين لتحسين مستواهم للقيام بالمهام بالكفاءة المطلوبة
موافق	2	0.565	4.07	تمنح الإدارة مكافآت وحوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار جديدة تساهم في تطوير وتنمية طرق العمل
موافق	1	0.714	4.12	يوجد اهتمام من قبل المسؤولين بالمقترحات التي يقدمها الموظفون لتحسين الأداء الوظيفي
موافق	7	0.968	3.63	توجد متابعة وتوجيه مستمر من قبل المسؤولين للموظفين لإنجاز المهام بما يتلاءم مع النظم والقوانين
موافق	4	1.046	3.83	يطلع الموظف على نتائج تقييم أدائه السنوي ليتمكن من تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لديه
موافقون		0.6184	3.8323	إجمالي محور مستوى الاداء الوظيفي

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات spss (انظر الملحق 04)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن اتجاهات اجابات العينة اتجهت للموافقة على كل عبارات مستوى الاداء الوظيفي في المؤسسة وقد قدر المتوسط الحسابي الاجمالي بـ (3.83) وانحراف معياري قدر بـ (0.618) وهذه تقع في المجال (3.41- 4.20) أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4)، اي عموما ان عينة الدراسة مدركة لمفهوم مستوى الاداء الوظيفي في شركات الاتصال بالوادي، ومن الجدول اعلاه سوف نقوم بترتيب اهم ثلاث عبارات كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 06 - [يوجد اهتمام من قبل المسؤولين بالمقترحات التي يقدمها الموظفون لتحسين الأداء الوظيفي.]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث الترتيب والاهمية لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.12 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 4.21 إلى 5 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على

انهم على انه يوجد اهتمام من قبل المسؤولين بالمقترحات التي يقدمها الموظفون مما يعز زيادة الاداء الوظيفي .

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 05: -[تمنح الإدارة مكافئات وحوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار جديدة تساهم في تطوير وتنمية طرق العمل]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.07 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وانحراف معياري كبير نوعا ما قدره (0.565) وهذا يدل أن هناك بعض التفاوت في الاجابات على هذه العبارة ولكن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أن الإدارة تمنح مكافئات وحوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار جديدة تساهم في تطوير وتنمية طرق العمل وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين .

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 01: -[يقوم الموظفون بتأدية مهامهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.93 وانحراف معياري كبير وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أنه الموظفون يقومون بتأدية مهامهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

كان الترتيب السابق لاهم ثلاث عبارات في الترتيب، اما عن باقي العبارات فاتجهت جميعها للموافقة وبمتوسطات مرجحة مقاربة تقع كلها ضمن المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، بينما احتلت العبارة الثانية المرتبة الاخيرة في الترتيب من حيث الالهمية حيث لم يبدي غالبية افراد العينة موافقتهم على ان الموظفون يبذلون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد، اخيرا نستنتج ان افراد العينة مدركة لمفهوم مستوى الاداء الوظيفي في شركات الاتصال بالوادي حسب ما جاء في عبارات الاستبيان.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج التحليل و اختبار الفرضيات

قبل اختبار الفرضيات وتطبيق الادوات الاحصائية والاختبارات يجب اولا معرفة ما اذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أو لا، ولأن حجم العينة يفوق 30 إذا البيانات تقترب للتوزيع الطبيعي وسوف نتأكد من ذلك من خلال اختبارات شابيرو وسيمنروف وذلك قصد معرفة تطبيق الاختبارات المناسبة.

اولا: اختبار التوزيع الطبيعي

نستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أولا ولمعرفة ذلك نستخدم اختبارين معروفين هما Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk وهذا بوضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى 5%:

H_0 : البيانات تتبع توزيعا طبيعيا.

H_1 : البيانات لا تتبع توزيعا طبيعيا.

في دراستنا لدينا المحور الاول هو الثقافة التنظيمية اجمالا والمحور الثاني هو مستوى الاداء الوظيفي، وبعد ادخال البيانات للبرنامج الاحصائي spss حصلنا على النتائج التالية:

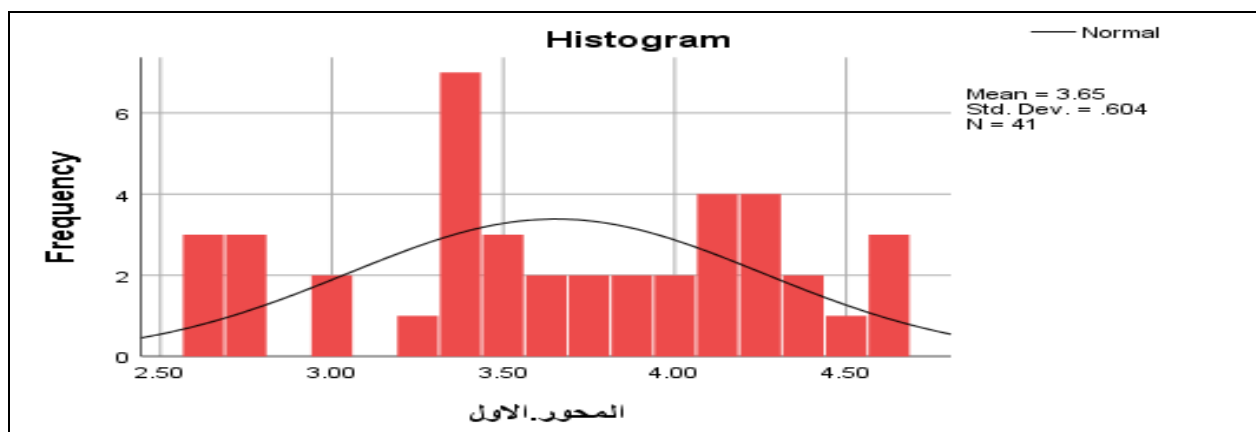
جدول رقم (11-2): اختبار التوزيع الطبيعي

إختبار شابيرو		إختبار سيمنروف		المحاور
مستوى الدلالة	قيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة الإحصائية	
053.0	64.90	2000.	0.100	المحور الاول الثقافة التنظيمية
381.0	71.90	108.0	0.125	المحور الثاني: مستوى الاداء الوظيفي

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss (انظر الملحق 05)

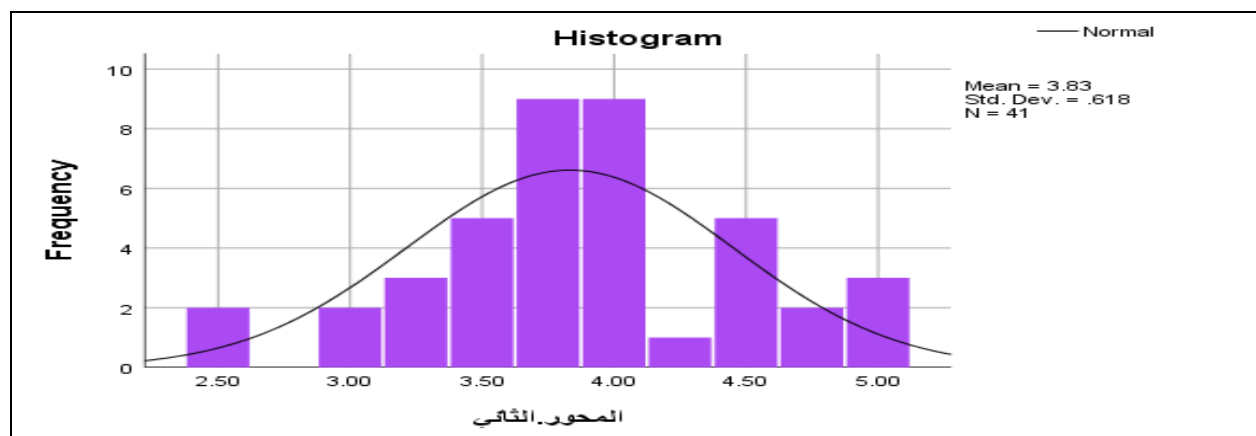
من نتائج الجدول نلاحظ أن القيم المعنوية لإحصائية سيمنروف للمحاور كانت كلها بمستوى معنوية أكبر من 0.05 وان التوزيع للمحاور يتبع التوزيع الطبيعي، مما يجعلنا نقبل بالفرض الصفري أي أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا حسب اختبار سيمنروف وكذلك الامر لاختبار شابيرو فحسب معنوية القيم الإحصائية شابيرو فكانت كلها أكبر من 0.05، أي كل البيانات تتبع توزيعا طبيعيا والشكلين التاليين يوضحان المدرج التكراري لتوزيع بيانات اجابات العينة تحت المنحنى الطبيعي كما يلي:

الشكل رقم (2-06): بين المدرج التكراري لتوزيع بيانات محور الثقافة التنظيمية



المصدر: من مخرجات spss

الشكل رقم (2-07): بين المدرج التكراري لتوزيع بيانات محور مستوى الاداء الوظيفي



المصدر: من مخرجات spss

وبعد اختبار الطبيعة ووجدنا أن البيانات تتوزع طبيعياً وجب علينا استخدام الاختبارات المعلمية للدراسة.

ثانياً: الاختبار المعلمية

تستخدم هذه الاختبارات في حالة واحدة عندما تكون البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً والعينة كبيرة ومن بين أهم هذه الاختبارات هي اختبار t لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA، وفي دراستنا سوف نخبر ثلاث أنواع من الفرضيات وهي فرضية العلاقة، وفرضية الفرق، وفرضية التأثير، أما فرضية العلاقة نستخدم فيها اختبار معامل الارتباط بيرسون لأن التوزيع طبيعياً، بينما فرضية الفرق نستخدم فيها اختبار ANOVA، أما فرضية التأثير سوف نستخدم الانحدار البسيط والمتعدد.

1- اختبار فرضيات العلاقة: سوف نقوم هنا بحساب مصفوفة الارتباطات لبيرسون لأن التوزيع

طبيعي نختبر معامل الارتباط لمعرفة الدلالة الإحصائية له كالتالي:

$r = 0$ H0: لا توجد علاقة بين المتغيرات

$r \neq 0$ H1: توجد علاقة بين المتغيرات

من مخرجات spss تحصلنا على الجدول التالي:

جدول رقم (12-2): معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المحور الثاني: مستوى الاداء الوظيفي		الابعاد و المحاور
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	**0.556	البعد الأول الأنظمة والاجراءات
0.000	**0.690	البعد الثاني الانماط السلوكية
0.000	**0.668	البعد الثالث القيم التنظيمية
0.013	*0.384	البعد الرابع التوقعات التنظيمية
0.000	**0.719	المحور الاول الثقافة التنظيمية

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 05)

من خلال الجدول السابق وجدنا ما يلي:

✓ وجدنا أن معامل الارتباط بين بعد الأنظمة والاجراءات وإجمالي محور مستوى الاداء الوظيفي يساوي (0.556) وهو ارتباط طردي متوسط، وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5%، نظرا لأن قيمة sig اقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري ونقول انه يوجد علاقة بين الأنظمة والاجراءات و مستوى الاداء الوظيفي في مؤسسة شركات الاتصال عند مستوى دلالة احصائية 5%.

✓ وجدنا أن معامل الارتباط بين بعد الأنماط السلوكية وإجمالي محور مستوى الاداء الوظيفي يساوي (0.690) وهو ارتباط طردي قوي، وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5%، نظرا لأن قيمة sig اقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري ونقول انه يوجد علاقة بين الأنماط السلوكية و مستوى الاداء الوظيفي في مؤسسة شركات الاتصال عند مستوى دلالة احصائية 5%.

✓ وجدنا أن معامل الارتباط بين بعد القيم التنظيمية وإجمالي محور مستوى الاداء الوظيفي يساوي (0.668) وهو ارتباط طردي قوي، وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5%، نظرا لأن قيمة sig اقل

من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري ونقول انه يوجد علاقة بين القيم التنظيمية و مستوى الاداء الوظيفي في مؤسسة شركات الاتصال عند مستوى دلالة احصائية 5%.

✓ وجدنا أن معامل الارتباط بين بعد التوقعات التنظيمية وإجمالي محور مستوى الاداء الوظيفي يساوي (0.384) وهو ارتباط طردي ضعيف، وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5%، نظرا لأن قيمة sig اقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري ونقول انه يوجد علاقة بين التوقعات التنظيمية و مستوى الاداء الوظيفي في مؤسسة شركات الاتصال عند مستوى دلالة احصائية 5%.

✓ وجدنا أن معامل الارتباط بين إجمالي محور الثقافة التنظيمية وإجمالي محور مستوى الاداء الوظيفي يساوي (0.719) وهو ارتباط طردي قوي، وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5%، نظرا لأن قيمة sig اقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري ونقول انه يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و مستوى الاداء الوظيفي في مؤسسة شركات الاتصال عند مستوى دلالة احصائية 5%.

✓ كنتيجة نهائية نقول انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد الثقافة التنظيمية ومستوى الاداء الوظيفي في شركات الاتصال بالوادي عند مستوى دلالة احصائية 5%.

ثانيا/ اختبار فرضيات الفرق: في هذا الاختيار سوف نجيب على صحة الفرضية الرئيسية الرابعة القائلة انه لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة تعزى للمعلومات الشخصية في مؤسسة شركات الاتصال بالوادي عند مستوى دلالة 5%،ويمكن تقسيم هذه الفرضية الرئيسية الرابعة الى خمس فرضيات جزئية كما يلي:

الفرضية الجزئية الاولى: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة تعزى لجنس المستجوب في مؤسسة شركات الاتصال بالوادي عند مستوى دلالة 5%

الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة تعزى لعمر المستجوب في مؤسسة شركات الاتصال بالوادي عند مستوى دلالة 5%

الفرضية الجزئية الثالثة: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة تعزى للمؤهل العلمي للمستجوب في مؤسسة شركات الاتصال بالوادي عند مستوى دلالة 5%

الفرضية الجزئية الرابعة: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة تعزى لخبرة المستجوب في مؤسسة شركات الاتصال بالوادي عند مستوى دلالة 5%

الفرضية الجزئية الخامسة: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة تعزى لوظيفة المستجوب في مؤسسة شركات الاتصال بالوادي عند مستوى دلالة 5%

وللإجابة على كل هذه الفرضيات لدينا لدينا اختبارين مهمين هما اختبار t لعينتين مستقلتين و اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA .

1/ اختبار t لعينتين مستقلتين: هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة إلى قسمين فقط، وفي دراستنا توجد خاصية واحدة تقسم العينة لقسمين وهي الجنس، اذا سنجيب على الفرضية الجزئية الاولى باستخدام اختبار t كما يلي:

الفرضية الجزئية الاولى: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة تعزى لجنس المستجوب في شركات الاتصال بالوادي عند مستوى دلالة 5%، ويمكن تقسيمها الى فرضيتين كالاتي:

☒ **الفرضية الاولى:** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الثقافة التنظيمية ترجع

الى جنس المستجوب عند مستوى دلالة احصائية 0.05

☒ **الفرضية الثانية:** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور مستوى الاداء الوظيفي

ترجع الى جنس المستجوب عند مستوى دلالة احصائية 0.05 .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار t للاستقلالية للمحورين مع متغيرة الجنس،

وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

جدول رقم (13-2): اختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة الجنس

الأقسام	اختبار تجانس التباين F	مستوى دلالة	اختبار t لعينتين مستقلتين	مستوى دلالة
الثقافة التنظيمية	1.670	0.204	0.299	0.767
مستوى الاداء الوظيفي	0.026	0.872	-0.979	0.334

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 06)

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة اختبار التجانس للمحور الأول الثقافة التنظيمية $F=1.670$ وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لان القيمة المعنوية اكبر من 0.05، أي أن التباين متساوي ونقبل الفرض الصفري القائل أن التباين متساوي أي أن العينتين من مجتمعين غير مختلفين، ومنه نختار السطر الأول في جدول اختبارات للاستقلالية (**انظر الملحق 6**)، وكذلك بالنسبة لمحور مستوى الاداء الوظيفي الذي نقبل فيه الفرض الصفري لأن القيمة المعنوية لقيمة $F=0.026$ أكبر من 0.05، ومنه نقول أن التباين متساوي ونختار السطر الأول من جدول الاختبارات للاستقلالية، وبناء على اختبار التجانس كانت نتائج الاختبارات t كانت كما يلي وعلى الترتيب (0.299، -0.979) وكلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05، مما يعني قبول كل

الفرضيات القائلة بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على المحورين ترجع لجنس المستجوب عند مستوى دلالة 0.05، وعليه لا يوجد هناك اختلاف بين اجابات العينة للمحورين وهذا منطقي كون العينتين غير مستقلتين.

2/ اختبار تحليل التباين الاحادي: هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسيم العينة إلى أكثر من قسمين، وفي دراستنا توجد ثلاث خواص تقسم العينة لأكثر من قسمين هما (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة)، إذا سنجيب هنا على كل من الفرضية الجزئية الثانية، الثالثة، والرابعة وسوف تتبع كل فرضية منهم بفرضيتين كالآتي:

الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة تعزى لعمر المستجوب في شركات الاتصال بالوادي عند مستوى دلالة 5%، ويمكن تقسيمها الى فرضيتين كالآتي:

✗ **الفرضية الاولى:** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الثقافة التنظيمية ترجع للعمر عند مستوى معنوية 5% .

✗ **الفرضية الثانية:** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور مستوى الاداء الوظيفي ترجع للعمر عند مستوى معنوية 5% .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة العمر، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

جدول رقم (14-2): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الاول: الثقافة التنظيمية	0.862	0.469
المحور الثاني: مستوى الاداء الوظيفي	0.718	0.548

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 06)

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (0.718، 0.862) و كلها بمستويات معنوية اكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات أي لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية العمر عند مستوى معنوية 5% .

2- الفرضية الجزئية الثالثة: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة تعزى للمؤهل العلمي

للمستجوب في شركات الاتصال بالوادي عند مستوى دلالة 5%، ويمكن تقسيمها الى فرضيتين كالآتي:

✗ **الفرضية الاولى:** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الثقافة التنظيمية ترجع للمؤهل العلمي عند مستوى معنوية 5% .

✗ **الفرضية الثانية:** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور مستوى الاداء الوظيفي ترجع للمؤهل العلمي عند مستوى معنوية 5% .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة المؤهل العلمي، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

جدول رقم (15-2): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الاول: الثقافة التنظيمية	1.205	0.322
المحور الثاني: مستوى الاداء الوظيفي	0.365	0.779

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 06)

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (1.205، 0.365) وكلها بمستويات معنوية اكبر من 0.05، مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات أي لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية المؤهل العلمي عند مستوى معنوية 5% .

3- الفرضية الجزئية الرابعة: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية الخبرة، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين كالاتي .

✗ **الفرضية الاولى:** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الثقافة التنظيمية ترجع للخبرة عند مستوى معنوية 5% .

✗ **الفرضية الثانية:** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور مستوى الاداء الوظيفي ترجع للخبرة عند مستوى معنوية 5% .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة الخبرة، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

جدول رقم (16-2): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الاول: الثقافة التنظيمية	1.515	0.227
المحور الثاني: مستوى الاداء الوظيفي	0.570	0.638

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 06)

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحورين بمستويات معنوية على التوالي (1.515، 0.570) كلها بمستويات معنوية اكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات، أي بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الخبرة عند مستوى معنوية 5% .

كنتيجة نهائية نقول انه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى

المتغيرات الشخصية

ثالثا - فرضية الاثر: من خلال فرضيات الاثر سوف نحاول الإجابة على فرضية الدراسة، والمتمثلة في انه يوجد اثر معنوي للتسويق الداخلي في مستوى الاداء الوظيفي بمؤسسة شركات الاتصال عند مستوى معنوية 5% وذلك باستخدام معادلة الانحدار البسيط بين كل من إجمالي محور الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، ومحور مستوى الاداء الوظيفي كمتغير تابع، والانحدار المتعدد بين ابعاد الثقافة التنظيمية كمتغيرات مستقلة وإجمالي محور مستوى الاداء الوظيفي كمتغير تابع .

1- اختبار الاثر باستخدام الانحدار البسيط بين الثقافة التنظيمية و مستوى الاداء الوظيفي:

سوف نقوم بإيجاد معادلة الانحدار البسيط بين كل من إجمالي محور الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل،

ومحور مستوى الاداء الوظيفي كمتغير تابع بطرح الفرضية الرئيسية التالية:

☒ الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في مستوى الاداء

الوظيفي في شركات الاتصال بالوادي عند مستوى دلالة 5%.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (17-2): نتائج اختبار اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig مستوى الدلالة	معامل الانحدار β	T	Sig مستوى الدلالة
مستوى الاداء الوظيفي	0.719	0.516	41.649	1 39 40	0.000	0.736	6.453	0.000

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 07)

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي:

$$X0.736 + 1.144Y = \alpha + \beta X Y$$

تشير نتائج الجدول السابق وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة على وجود اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي في شركات الاتصال بالوادي، إذ بلغ معامل ارتباط (r = 0.719) وهو ارتباط قوي وطردي عند مستوى دلالة 5%، أما معامل التحديد R² بلغ (0.516) حيث أن 51.6% من التغير في مستوى الاداء الوظيفي يفسره التغير في الثقافة التنظيمية اما الباقي تفسره عوامل اخرى نجهلها، وقد بلغت قيمة درجة التأثير (β = 0.736) وهي معنوية عند مستوى معنوية 5%، لان قيمة المعنوية لها تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05، وهذا يعني كذلك أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتطبيق الثقافة التنظيمية يؤدي الي زيادة في مستوى الاداء الوظيفي في شركات الاتصال بالوادي بنسبة (73.6%)، وهي قيمة عالية من التأثير، ويؤكد معنوية أثر الثقافة التنظيمية في مستوى الاداء الوظيفي هو قيمة F المحسوبة والتي بلغت (41.649 = F) وهي دالة إحصائيا بمستوى معنوية 5%، لان قيمة (sig = 0.000)، وهذا يؤكد صحة عدم قبول الفرضية الرئيسية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في مستوى الاداء الوظيفي في شركات الاتصال بالوادي عند مستوى دلالة 5%.

2- اختبار الاثر باستخدام الانحدار المتعدد بين ابعاد الثقافة التنظيمية و مستوى الاداء الوظيفي:

ولبيان درجة تأثير كل بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية في مستوى الاداء الوظيفي، تم استخدام الانحدار المتعدد بين كل بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية كمتغيرات مستقلة مع إجمالي محور مستوى الاداء الوظيفي عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية:

☒ الفرضية الصفرية الرئيسية H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة في (الأنظمة والاجراءات، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في مستوى الاداء الوظيفي في شركات الاتصال بالوادي عند مستوى دلالة 5%، ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (18-2): نتائج الانحدار المتعدد لابعاد الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R ²) معامل التحديد	اختبار F	DF درجات الحرية	Sig مستوى الدلالة	B معاملات الانحدار	اختبار T	Sig مستوى الدلالة
مستوى الاداء الوظيفي	0.826	0.682	19.294	04	0.000	الأنظمة والاجراءات $\beta_1 = 0.267$	2.290	0.028
				36		الأنماط السلوكية $\beta_2 = 0.488$	4.874	0.000
				40		القيم التنظيمية $\beta_3 = 0.244$	2.364	0.024
						التوقعات التنظيمية $\beta_4 = -0.146$	1.56-	0.127

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 07)

معادلة الانحدار المتعدد كانت كالآتي:

$$Y=0.439+0.267 X_1+0.488 X_2+0.244 X_3-0.146 X_4$$

تشير النتائج بالجدول السابق وفق آراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لابعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة في (الأنظمة والاجراءات، الأنماط السلوكية والقيم التنظيمية) على مستوى الاداء الوظيفي بشركات الاتصال بالوادي عند مستوى معنوية 5%، إذ بلغ معامل ارتباط ($r=0.826$) وهو ارتباط طردي قوي جدا، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.682) أي أن 68.2% من التغير في مستوى الاداء الوظيفي يفسره التغير في ابعاد الثقافة التنظيمية والباقي يعود لعوامل اخرى، كما بلغت قيمة التأثير لبعد الأنظمة والاجراءات ($\beta_1=0.267$) وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05، لان قيمة معنويتها تساوي 0.028 وهي اقل من 0.05، ويجب اعتماد هذا التأثير لأنه معنوي في النموذج، ويعني أن الزيادة بوحدة واحدة في الأنظمة والاجراءات يؤدي إلى زيادة في مستوى الاداء الوظيفي بنسبة 26.7 %، أما عن قيمة التأثير للبعد الثاني بعد الأنماط السلوكية فقد بلغ ($\beta_2=0.488$) وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05، ويجب اعتماد هذا التأثير لأنه معنوي في النموذج، ويعني أن الزيادة بوحدة واحدة في الأنماط السلوكية بشركات الاتصال بالوادي يؤدي إلى زيادة في مستوى الاداء الوظيفي بنسبة 48.8 %، واما البعد الثالث وهو بعد القيم التنظيمية فقد بلغت درجة التأثير ($\beta_3=0.244$) وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05، لان قيمة معنويتها تساوي 0.024 وهي اقل من 0.05، ويجب اعتماد هذا التأثير لأنه معنوي في النموذج، ويعني أن الزيادة بوحدة واحدة في القيم التنظيمية يؤدي إلى زيادة في مستوى الاداء الوظيفي بنسبة 24.4 % . واما البعد الرابع وهو بعد التوقعات التنظيمية بلغت درجة

التأثير ($\beta_4=0.146$) وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05، لأن قيمة معنويتها تساوي 0,127 وهي اكبر من 0.05، ويجب عدم اعتماد هذا التأثير لأنه غير معنوي في النموذج، ومما يثبت جودة النموذج هو اختبار فيشر والمقدر بـ $F=19.294$ وهي معنوية عند مستوى معنوية 5 % لأن قيمة المعنوية لها كانت 0.000 وهي أقل من 0.05. أي أن النموذج صالح للتنبؤ.

وفي الأخير يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثلاثة أبعاد من ابعاد الثقافة التنظيمية وهي (الأنظمة والاجراءات والأنماط السلوكية والقيم التنظيمية) على مستوى الاداء الوظيفي بشركات الاتصال بالوادي عند مستوى معنوية إحصائية 5 %.

خلاصة الفصل

بعد اسقاط الدراسة الميدانية على الدراسة النظرية، حاولنا الاجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بالجانب التطبيقي، ولقد وضعنا ثلاث فرضيات من اجل الاجابة على تساؤلات الدراسة التطبيقية وهم فرضية العلاقة من خلال معامل الارتباط واختباره احصائيا والذي وجدنا من خلاله ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات المستقلة والتمثلة في ابعاد الثقافة التنظيمية والمتغير التابع وهو مستوى الاداء الوظيفي، اما فرضية الفرق فوجدنا انه لا توجد أي فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الثقافة التنظيمية ومحور مستوى الاداء الوظيفي تعزى للمعلومات الشخصية، واخيرا فرضية الاثر والتي تم فيها استخدام العلاقة الانحدارية المتمثلة في الانحدار البسيط والانحدار المتعدد، وتوصلنا فيها بالخير انه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية متمثلة في (الأنظمة والاجراءات والأنماط السلوكية والقيم التنظيمية) على مستوى الاداء الوظيفي بشركات الاتصال بالوادي عند مستوى معنوية إحصائية 5 %.

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي تبين لنا التأثير الايجابي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري، حيث كشفت لنا الدراسة مدى مساهمة كل من القيم السائدة داخل المؤسسة على تحسين أداء الموظفين، وهذا من خلال زيادة الجدية والانضباط في العمل، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه جماعية العمل وروح الفريق، ومشاركة العاملين في تسيير المؤسسة والتفاهم السائد بين الأفراد، واتخاذ القرارات المناسبة بالإضافة إلى تحفيز العاملين بما يضمن ولائهم وإخلاصهم في خدمة المؤسسة، توفير جو للإبداع و التفكير والابتكار و طرق عمل جديدة ومنح هامش حرية المحاولة والخطأ بين العاملين، كل هذه القيم تعتبر وجه تحقيق أداء متميز ذو مستوى عال.

أظهر الواقع السوسيولوجي لشركات الاتصال محل الدراسة (جازي موبيليس اوريدو واتصالات الجزائر بالوادي) اهتمامًا واضحًا بالمورد البشري، من خلال تبنيها لثقافة تنظيمية قوية وسعيها المستمر للحفاظ عليها بفعالية عالية، مع التركيز على تحسين الأداء وتعزيز روح الابتكار، وتحفيز العاملين من أجل تحقيق أفضل مستويات العطاء والإنتاجية.

ومما سبق سنوجز أهم النتائج المتوصل لها:

نتائج الدراسة:

❖ أولا: النتائج النظرية

- تُعدّ الثقافة التنظيمية منظومة من السلوكيات والمعتقدات والقيم، سواء كانت فردية أم جماعية، تعتمد على جماعة معينة داخل بيئة محددة أو مؤسسة ما، وتُشكل إطارًا مرجعيًا أخلاقيًا يُوجّه التصرفات ويُنظم السلوكيات داخل المنظمة، مما يفضي إلى نمط سلوكي موحد ويؤسس لما يمكن تسميته بلغة سلوكية مشتركة بين أفرادها؛

- إن الأداء الوظيفي عبارة عن مدى تمكّن الفرد من تنفيذ المهام الموكلة إليه من قبل جهة العمل، وفقًا لمجموعة من المعايير التي تشمل الدقة، الكفاءة، الفعالية، والتكلفة، وذلك في ظل توفر بيئة عمل مناسبة تدعم الأداء، إلى جانب وجود الرغبة والقدرة لدى العامل على إنجاز المهام المكلف بها على نحو مكتمل؛

- أهم أبعاد الثقافة التنظيمية التي تؤثر على أداء العاملين داخل المؤسسة تمثل في المبادرة الفردية، تشجيع فرق العمل، الرقابة، الهوية نظام الحوافز والمكافآت؛

❖ ثانياً: النتائج الميدانية

- المبادرة الفردية في المؤسسات تعتمد بالدرجة الأولى على مساعدة العمال لبعضهم البعض في حالة تأخر العمل والمشاركة في الأفكار وتطوير العمل.
- أما في جزء تشجيع فريق روح العمل نلاحظ أن العمال يعتمدون على التعاون في أداء المهام والشعور بالانتماء لجماعة العمل؛
- أما في جانب الرقابة ترتكز الثقافة التنظيمية على احترام النظم والقوانين وتنفيذ المهام في الوقت اللازم؛
- من حيث الهوية تعتمد المؤسسة أكثر في ثقافتها التنظيمية على فكرة تكوين الصورة الطيبة بدون إنتظار مكافآت؛

الإقتراحات والتوصيات:

- من خلال النتائج المتحصل عليها نستطيع إقتراح مجموعة من الحلول تتمثل في:
- الاهتمام بالثقافة التنظيمية لأن هناك تأثير ذا دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي؛
- إيجاد المناخ التنظيمي المشجع على العمل وزيادة مستوى الأداء والتميز في العمل مثل منح جوائز للموظف المتميز؛
- ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية وخلق ظروف عمل تسهم في إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم الخاصة وخلق مناخ يسوده الاحترام، التقدير الجدية في العمل الأداء المتميز وغيرها من القيم التي تضيف مزيد من الفعالية على الأداء التنظيمي؛
- الإهتمام بأصحاب الكفاءة والمهارة والإبداع؛
- التعامل مع الموظفين بعدالة ومساواة في توزيع العمل والمكافآت والترقيات؛
- زرع الثقة في نفوس العمال وتشجيعهم على حرية الرأي، مما يدفعهم إلى تقديم أفكار تعمل على تحسين الأداء؛
- ضرورة مشاركة العمال في تسيير المؤسسة وتحديد أهدافها مما شأنه أن يسهم في تدعيم الولاء والانضباط وتحمل المسؤولية والثقة المتبادلة بين إدارة المركب ومواردها البشرية؛
- الإهتمام بالجانب الإنساني للعاملين وتوطيد العلاقات الاجتماعية بينهم؛
- تشجيع روح الانتماء والولاء لدى العاملين من خلال مشاركتهم في إتخاذ القرار؛

- العمل على تطوير نظام تقييم الأداء عنصرًا أساسيًا في دعم مسار التنمية والتطوير الإداري، وذلك من خلال تحديث معاييرها بما يُعزز التركيز على مستويات الأداء، ورفع الإنتاجية، وتحقيق الكفاءة الإدارية، وزيادة العائدات، والالتزام بالقوانين التنظيمية، فضلاً عن توظيف نتائج التقييم بشكل فعال في تحسين الأداء المؤسسي.

آفاق الدراسة:

في الأخير نحن على يقين أن مثل هذه الدراسات ذو مجال مفتوح ويمكن للمفاهيم المتعلقة به أن تتغير وهذا لأن التقنيات والأساليب الحديثة تتغير باستمرار، لذي توجب على الباحثين والدارسين أن يواكب تلك الدراسات والبحوث وأن يكونوا دوماً على اطلاع بأخر المستجدات والتطورات الحاصلة في الساحة العالمية.

وقد إرتأينا أن نقترح إجراء دراسات حول موضوع الثقافة التنظيمية في علاقتها بمتغيرات أخرى، مثل الإبداع الإداري والتمكين الإداري.

- أثر الثقافة التنظيمية على أداء الوظيفي للعاملين في قطاع الصحة، التعليم؛
- التعلم التنظيمي ودوره في رفع الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- أثر الثقافة التنظيمية على الابتكار في العمل؛
- إجراء دراسات مماثلة أو مشابهة للموضوع في مؤسسات القطاع العام.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

I- المراجع باللغة العربية:

أولاً- الكتب:

- 1- أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005.
- 2- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر، ط 1، الأردن، 2009.
- 3- جمال الدين مرسى، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 4- جمال ثابت عبد الرحمان إدريس المرسى، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 5- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الثقافة دراسة في علم الاجتماع الثقافي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر الإسكندرية، مصر، 2006.
- 6- خطاب عايدة، التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات الإسكندرية، دار الفكر العربي، 1989.
- 7- الدحلة، عبد الرؤوف فيصل، تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج، ط 1، عمان، 2001.
- 8- رابح كعباش، علم الاجتماع والتنظيم، مخبر علم اجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 9- راوية حسين، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 10- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999/2000.
- 11- طلعت إبراهيم لطفي، علم إجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، دخل القاهرة، 2007.
- 12- عادل أمين، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2000.
- 13- عبد الحميد عبد الفاتح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
- 14- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، ط 1، الإسكندرية، 2002.
- 15- عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
- 16- عبد المجيد بن حمدة، نشأة الثقافة الإسلامية، مجلة جامعة الزيتونة، ط 2، تونس، 1993.
- 17- غبان بوفجلة، القيم الثقافية والتسيير، دار الغريب للطباعة والنشر، دج الجزائر، 1998.

- 18- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 19- كردي أحمد، إدارة السلوك التنظيمي، مصر، جامعة الأزهر، 2011.
- 20- متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2006.
- 21- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، الأردن، 2009.
- 22- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005.
- 23- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 24- هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 1996.
- 25- هلال محمد، مهارات إدارة الأداء، ط1، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 1999.
- 26- الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 27- يوسف حليم الطاني، مؤيد عبد الحسين الفضل، وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، دار الوارق الأردن، 2006.
- ثانيا - الأطروحات والرسائل الجامعية:**
- أ- أطروحة دكتوراه
- 28- عاشور خديجة، "ضغوط العمل وانعكاساتها على الأداء الوظيفي للهيئة الإدارية في المنظمة الجزائرية"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015م.
- ب- رسائل الماجستير:
- 29- أسعد أحمد محمد عكاشة، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel"، في فلسطين، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، 2008.
- 30- بوبكر منصور، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية"، المصالح الخارجية للدولة ولاية الوادي نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.
- 31- 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، 2010.

- 32- شعيب دين، "بعض عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها في التخفيف من الضغوط المهنية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية على العاملين الإداريين بمديرية الشباب والرياضة وبعض المركبات الرياضية ادرار"، شهادة ماجستير معهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة 2014-2015.
- 33- طلال عبد الملك الشريف، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2002-2003.
- 34- فواز بن علي بن محمد الغامدي، "دور العلاقات الإنسانية بين المعلمين داخل المدرسة في أدائهم الوظيفي" دراسة ميدانية للمرحل الدراسية الثلاثة (ابتدائي - متوسط - ثانوي) في مدينة الرياض، مذكرة مكملة لنيل رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود بالرياض، الرياض، 2009-2010.
- 35- يونس مختاري، "الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي"، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر - بسكرة - (2014-2015).
- ج- **مذكرات الماستر:**
- 36- بابوري مريم، "تأثير الثقافة التنظيمية على الداء الوظيفي للمورد البشري، دراسة حالة بالمركب المعدني حمام دباغ قالمة"، مذكرة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2015-2016.
- 37- بن عواطة محمد الصالح، "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" دراسة ميدانية بمؤسسة بوقديرة نور الدين (للإنتاج الصناعي للمنتجات الخرسانية غير المجمعة) في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.
- 38- نوادي حنان، "الأداء الوظيفي للموظف وعلاقته بأخلاقيات المهنة" دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية بجامعة المسيلة، قدمت هذه الدراسة في إطار إستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد بوضياف، 2022.
- 39- العرابي خديجة، بومدين هاجر، "الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بشركة الإسمنت بني صاف عين تموشنت"، مذكرة نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2021-2022.
- 40- غنيات سارة، خلد وسيلة بدراسة، "دور التكنولوجيا الحديثة في إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية" دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بتبسة، تدخل ضمن إعداد مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2021.

ثالثاً - المقالات العلمية:

- 41- أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
- 42- خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، جامعة خميس مليانة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 9 سبتمبر 2013.
- 43- العلالى الصادق، العلاقات الثقافية الدولية (دراسة سياسية قانونية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 44- علي مفتاح محمد، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين بجامعة سرت"، مجلة الدراسات الاقتصادية بكلية الاقتصاد، جامعة سرت، ليبيا، 2018.
- 45- كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 1997.
- 46- نعيمة موهوبي، وآخرون، "مستوى الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر مرؤوسيهـم في ضوء بعض المتغيرات" دراسة ميدانية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 2021.

II- المراجع باللغة الأجنبية:

- 47- Jean Brilman, les meilleures pratiques de management au cœur de la performance, édition d'Organisation, 3 édition, Paris, 2001.

قائمة الملاحق

الملحق الاول : الاستبيان



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

تحية طيبة وبعد، السيد / السيدة المحترم (ة)

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع المعلومات اللازمة بغرض اعداد مذكرة ماستر تخصص ادارة اعمال حول أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي بقطاع الاتصالات بالجزائر -حالة المؤسسات العاملة بالوادي - وإن مشاركتك في الإجابة على العبارات الواردة في الاستبيان لها دور مهم في التوصل إلى نتائج صادقة تخدم أهداف هذا البحث. والمعلومات التي سوف يتم الحصول عليها من هذا الاستبيان ستكون سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وعليه، يرجى منكم التكرم بقراءة كل فقرات الإستبيان المرفق، وذلك لإبداء الرأي بكل دقة وموضوعية لكل عبارة من عباراته بما تروونه مناسباً وذلك من خلال وضع علامة (x) في المكان المناسب.

ولكم منا خالص الشكر والتقدير

أولاً - البيانات الشخصية

-الجنس :
☐

أنثى

☐

ذكر

- العمر :
☐

من 30 إلى أقل من 40 سنة

☐

أقل من 30 سنة

☐

من 50 سنة فأكثر

☐

من 40 إلى أقل من 50 سنة

-المؤهل العلمي :
☐

دراسات عليا

☐

ماستر

☐

ليسانس

☐

ثانوي / تقني / تقني سامي

☐

ثانوي

-الوظيفة :

☐ مدير	☐ نائب مدير	☐ رئيس مصلحة	☐ موظف	☐ تقني	
-عدد سنوات الخبرة :					
☐ أقل من 5 سنوات		☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات			
☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة		☐ من 15 سنة فأكثر			
ثانيا الثقافة التنظيمية :					
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	لا اعلم	موافق بشدة
أ- الأنظمة والإجراءات :					
1	توجد معرفة لدى الموظفين بطبيعة الإجراءات والأنظمة المعتمدة في الإدارة				
2	توفر الأنظمة والإجراءات المتبعة مناخ ملائم لتنفيذ مهام وواجبات الموظف				
3	يلتزم الموظفون بأنظمة وإجراءات العمل المعتمدة من قبل الإدارة				
4	تسهم الأنظمة والإجراءات المتبعة في تحقيق أهداف الإدارة والرفع من مردودية الموظفين				
ب - الأنماط السلوكية :					
5	يوجد تطابق بين الأنماط السلوكية السائدة وبين المنصوص عليها في الأنظمة والقوانين				
6	تساهم سلوكيات الموظفين في الإدارة في تكوين الصورة الذهنية الحسنة عنها				
7	يلتزم الموظفون بالأنماط السلوكية المنصوص عليها في الأنظمة والقوانين والتي تساهم في تحقيق الأداء الوظيفي الجيد				
8	يسعى الموظفون إلى تطوير النمط السلوكي الذي يساهم في إنجاز المهام وخلق مناخ جيد للعمل				

ج- القيم التنظيمية					
9	تنظر الإدارة إلى المورد البشري على أنه أهم الموارد المتاحة				
10	يتقبل الموظفون الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة الإدارة				
11	توجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة بهدف تطوير إجراءات ونظم العمل				
12	يحافظ الموظفون على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام				
د- التوقعات التنظيمية :					
13	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمتميز				
14	يتوقع المسؤولون أن يقوم الموظف بتأدية مهامه وواجباته طالما أنه يتحصل على كافة حقوقه الوظيفية				
15	يقوم الموظفون ببذل الجهود المطلوبة من أجل تحقيق ما تتوقعه الإدارة منهم				
16	تسعى الإدارة لتلبية ما يتوقعه الموظف من تحفيزات مادية أو معنوية				
هـ - الاتجاهات التنظيمية					
17	يوجد توجه لدى الموظفين نحو تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل الإبداع وتطوير العمل				
18	توجد رغبة لدى الموظفين في العمل الجماعي كأسلوب لحل مشاكل العمل اليومية والرفع من المردودية				
19	تقوم الإدارة باستمرار بتطوير إجراءات العمل من أجل تحقيق الجودة المطلوبة				
20	يوجد توجه لدى الإدارة نحو تطوير الحياة المهنية للموظف من خلال تحديث				

وتطوير القوانين والأنظمة					
ثالثا : الأداء الوظيفي :					
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	لا اعلم	موافق بشدة
21	يقوم الموظفون بتأدية مهامهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة				
22	يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد				
23	توجد جاهزية لدى الموظفين للعمل خارج أوقات العمل الرسمية من أجل تحقيق مستوى الأداء الوظيفي المطلوب				
24	يقوم الموظف باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه لمهامه				
25	هناك معرفة وإلمام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم				
26	تقدم الإدارة برامج تدريبية للموظفين لتحسين مستواهم للقيام بالمهام بالكفاءة المطلوبة				
27	تمنح الإدارة مكافآت وحوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار جديدة تساهم في تطوير وتنمية طرق العمل				
28	يوجد اهتمام من قبل المسؤولين بالمقترحات التي يقدمها الموظفون لتحسين الأداء الوظيفي				
29	توجد متابعة وتوجيه مستمر من قبل المسؤولين للموظفين لإنجاز المهام بما يتلاءم مع النظم والقوانين				
30	تساهم الأنظمة والإجراءات المعتمدة من قبل الإدارة في تطوير الأداء				

الوظيفي					
31	تؤثر الأنماط السلوكية للموظفين على مستوى الأداء الوظيفي				
32	تؤثر القيم السائدة بالإدارة على مستوى الأداء الوظيفي				
33	تساعد الاتجاهات الحديثة للإدارة في تنمية وتطوير الأداء الوظيفي				
34	تؤثر التوقعات التنظيمية للإدارة والموظف في مستوى الأداء الوظيفي				
35	يشتمل نظام تقييم الأداء على معايير موضوعية تمكن من قياس مهارات وقدرات الموظفين بالفعالية المطلوبة				
36	يطلع الموظف على نتائج تقييم أدائه السنوي ليتمكن من تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لديه				
37	يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في عملية تحديد البرامج التدريبية المطلوبة لتحسين مستوى الموظفين				
38	تعمل الإدارة باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام تقييم الأداء السنوي للمساهمة في التطوير الإداري.				

شكرا على تعاونكم

الملحق الثاني : قائمة المحكمين

الجامعة	الاستاذ
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	د. نصر ضو

الملحق الثالث : الصدق والثبات

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	41	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.778	4

RELIABILITY
/VARIABLES=VARa21 VARa22 VARa23 VARa24
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	41	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.819	4

```
RELIABILITY
/VARIABLES=VARa31 VARa32 VARa33 VARa34
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	41	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.815	4

```
RELIABILITY
/VARIABLES=VARa51 VARa52 VARa53 VAR54
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	41	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items

.741	4
------	---

RELIABILITY
 /VARIABLES=VARa51 VARa52 VARa53 VAR54 VARa11 VARa12 VARa13 VARa14
 VARa21 VARa22 VARa23 VARa24
 VARa31 VARa32 VARa33 VARa34
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	41	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.891	16

RELIABILITY
 /VARIABLES=VAR61 VAR62 VAR63 VAR64 VAR65 VAR66 VAR67 VAR68
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	41	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.870	8

RELIABILITY
 /VARIABLES=VAR61 VAR62 VAR63 VAR64 VAR65 VAR66 VAR67 VAR68 VARa11
 VARa12 VARa13 VARa14 VARa21
 VARa22 VARa23 VARa24 VARa31 VARa32 VARa33 VARa34 VARa51 VARa52
 VARa53 VAR54

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	41	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.925	24

الملحق الرابع : الاحصاء الوصفي لاتجاهات العينة

Frequencies

	Statistics		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
توجد معرفة لدى الموظفين بطبيعة الإجراءات والأنظمة المعتمدة في الإدارة	41	0	3.78	.822
توفر الأنظمة والإجراءات المتبعة مناخ ملائم لتنفيذ مهام وواجبات الموظف	41	0	3.93	.905
يلتزم الموظفون بأنظمة وإجراءات العمل المعتمدة من قبل الإدارة	41	0	3.54	1.002
تسهم الأنظمة والإجراءات المتبعة في تحقيق أهداف الإدارة والرفع من مردودية الموظفين	41	0	3.39	.997
البعد 1	41	0	3.6585	.72404

2FREQUENCIES VARIABLES=VARa21 VARa22 VARa23 VARa24

/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

	Statistics		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
يوجد تطابق بين الأنماط السلوكية السائدة وبين المنصوص عليها في الأنظمة والقوانين	41	0	4.22	.759
تساهم سلوكيات الموظفين في الإدارة في تكوين الصورة الذهنية الحسنة عنها	41	0	4.15	.760
يلتزم الموظفون بالأنماط السلوكية المنصوص عليها في الأنظمة والقوانين والتي تساهم في تحقيق الأداء الوظيفي الجيد	41	0	3.80	.715
يسعى الموظفون إلى تطوير النمط السلوكي الذي يساهم في أنجاز المهام وخلق مناخ جيد للعمل	41	0	3.90	1.068
البعد2	41	0	4.0183	.67405

3FREQUENCIES VARIABLES=VARa31 VARa32 VARa33 VARa34

/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

	Statistics		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تتظر الإدارة إلى المورد البشري على أنه أهم الموارد المتاحة	41	0	4.05	.865
يتقبل الموظفون الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة الإدارة	41	0	3.78	.962

توجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة بهدف تطوير إجراءات ونظم العمل	41	0	3.59	.974
يحافظ الموظفون على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام	41	0	3.66	1.257
البعد3	41	0	3.7683	.82233

FREQUENCIES VARIABLES=VARa51 VARa52 VARa53 VAR54
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

	Statistics		Mean	Std. Deviation
	Valid	N Missing		
تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمتميز	41	0	2.95	1.264
يتوقع المسؤولون أن يقوم الموظف بتأدية مهامه وواجباته طالما أنه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية	41	0	3.22	1.129
يقوم الموظفون ببذل الجهود المطلوبة من أجل تحقيق ما تتوقعه الإدارة منهم	41	0	3.51	1.003
تسعى الإدارة لتلبية ما يتوقعه الموظف من تحفيزات مادية أو معنوية	41	0	2.98	1.012
البعد4	41	0	3.1646	.83030

FREQUENCIES VARIABLES=VAR61 VAR62 VAR63 VAR64 VAR65 VAR66 VAR67
 VAR68 المحور الثاني
 /STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Statistics	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
يقوم الموظفون بتأدية مهامهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة	41	0	3.93	.755
يبدل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد	41	0	3.51	1.028
توجد جاهزية لدى الموظفين للعمل خارج أوقات العمل الرسمية من أجل تحقيق مستوى الأداء الوظيفي المطلوب	41	0	3.78	.909
تقدم الإدارة برامج تدريبية للموظفين لتحسين مستواهم للقيام بالمهام بالكفاءة المطلوبة	41	0	3.78	.725
تمنح الإدارة مكافآت وحوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار جديدة تساهم في تطوير وتنمية طرق العمل	41	0	4.07	.565
يوجد اهتمام من قبل المسؤولين بالمقترحات التي يقدمها الموظفون لتحسين الأداء الوظيفي	41	0	4.12	.714
توجد متابعة وتوجيه مستمر من قبل المسؤولين للموظفين لإنجاز المهام بما يتلاءم مع النظم والقوانين	41	0	3.63	.968
يطلع الموظف على نتائج تقييم أدائه السنوي ليتمكن من تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لديه	41	0	3.83	1.046
المحور الثاني	41	0	3.8323	.61847

FREQUENCIES VARIABLES=المحور.الاول

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Statistics

المحور.الاول

N	Valid	41
	Missing	0
	Mean	3.6524
	Std. Deviation	.60387

الملحق الخامس : اختبار التوزيع الطبيعي ومصفوفة الارتباط

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور.الا ول	.100	41	.200*	.946	41	.053
المحور.الثا ني	.125	41	.108	.971	41	.381

Correlations

		البعد 1	البعد 2	البعد 3	البعد 4	المحور.الا ول	المحور.الثا ني
البعد 1	Pearson Correlation	1	.279	.659**	.603**	.809**	.556**
	Sig. (2-tailed)		.077	.000	.000	.000	.000
	N	41	41	41	41	41	41
البعد 2	Pearson Correlation	.279	1	.462**	.402**	.658**	.690**
	Sig. (2-tailed)	.077		.002	.009	.000	.000
	N	41	41	41	41	41	41
البعد 3	Pearson Correlation	.659**	.462**	1	.547**	.855**	.668**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002		.000	.000	.000
	N	41	41	41	41	41	41
البعد 4	Pearson Correlation	.603**	.402**	.547**	1	.823**	.384*
	Sig. (2-tailed)	.000	.009	.000		.000	.013
	N	41	41	41	41	41	41
المحور.الا ول	Pearson Correlation	.809**	.658**	.855**	.823**	1	.719**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	41	41	41	41	41	41
المحور.الثا ني	Pearson Correlation	.556**	.690**	.668**	.384*	.719**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.013	.000	

N	41	41	41	41	41	41
---	----	----	----	----	----	----

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق السادس : الاختبارات الاحصائية

Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper
المحور الاول	Equal variances assumed	1.670	.204	.299	39	.767	.06130	.20501	-.35338-.47598
	Equal variances not assumed			.315	26.825	.755	.06130	.19447	-.33784-.46043
المحور الثاني	Equal variances assumed	.026	.872	-.979-	39	.334	-.20330-	.20768	-.62336-.21677
	Equal variances not assumed			-1.019-	25.960	.318	-.20330-	.19952	-.61345-.20686

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
المحور الاول	Between Groups	.953	3	.318	.862	.469
	Within Groups	13.633	37	.368		
	Total	14.586	40			
المحور الثاني	Between Groups	.841	3	.280	.718	.548
	Within Groups	14.459	37	.391		
	Total	15.300	40			

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
المحور الاول	Between Groups	1.298	3	.433	1.205	.322
	Within Groups	13.289	37	.359		
	Total	14.586	40			
المحور الثاني	Between Groups	.439	3	.146	.365	.779
	Within Groups	14.861	37	.402		
	Total	15.300	40			

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
المحور.الا ول	Between Groups	1.596	3	.532	1.515	.227
	Within Groups	12.990	37	.351		
	Total	14.586	40			
المحور.الثا ني	Between Groups	.676	3	.225	.570	.638
	Within Groups	14.624	37	.395		
	Total	15.300	40			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور.الا ول	Between Groups	2.993	3	.998	3.185	.055
	Within Groups	11.593	37	.313		
	Total	14.586	40			
المحور.الثا ني	Between Groups	5.421	3	1.807	6.768	.058
	Within Groups	9.879	37	.267		
	Total	15.300	40			

الملحق السابع : الانحدار البسيط والمتعدد

1- الانحدار البسيط

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المحور.الاول ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور.الثاني

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.719 ^a	.516	.504	.43557

a. Predictors: (Constant), المحور.الاول

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.901	1	7.901	41.648	.000 ^b
	Residual	7.399	39	.190		
	Total	15.300	40			

a. Dependent Variable: المحور الثاني

b. Predictors: (Constant), المحور الاول

Coefficients^a

	Model	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.144	.422		2.711	.010
	المحور الاول	.736	.114	.719	6.454	.000

a. Dependent Variable: المحور الثاني

2- الانحدار المتعدد

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.826 ^a	.682	.647	.36768

a. Predictors: (Constant), البعد 1, البعد 2, البعد 3, البعد 4

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.433	4	2.608	19.294	.000 ^b
	Residual	4.867	36	.135		
	Total	15.300	40			

a. Dependent Variable: المحور الثاني

b. Predictors: (Constant), البعد 1, البعد 2, البعد 3, البعد 4

Coefficients^a

	Model	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.439	.408		1.075	.290
	البعد 1	.267	.117	.313	2.290	.028

البعد 2	.488	.100	.532	4.874	.000
البعد 3	.244	.103	.324	2.364	.024
البعد 4	-.146-	.093	-.196-	-1.563-	.127

a. Dependent Variable: المحور الثاني