



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: تسيير الموارد البشرية

من إعداد الطالب: فطحيه عمار ياسين. المشرف: د. بن صوشة رياض

| | |
|--|----------------|
| | رقم التسجيل: |
| | تاريخ الإيداع: |

السنة الجامعي: 2018م/2019م.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرهان

الحمد والشكر لله أن وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع أحمده وأستعين به.

أتوجه بجزيل الشكر وخالص الشاء، ومواقف التقدير والعرهان إلى الاستاذ

المشرف (رياض بن صوشة) مساعدة وإشرافا وتوجيها، وكل من كان له يد

العون في إنجاز هذا العمل

أخص منهم زملائي

كما أقدم جزيل الشكر لكل من كانت له يد البدار من قريب أو من بعيد في

إتمام هذا العمل

فشكرا جزيلًا.

الاهداء

بسم الله وكفي والصلاة على الحبيب المصطفى، أما بعد

أشكر الله وأحمده على توفيقه لإتمام هذا العمل، كما أهدي ثمرته إلى من كان لي حافزا للعلم والمثابرة إلى أبي الغالي حفظه الله لي الذي لم ييخل علي بعطفه

وحنانه ودعمه المادي والمعنوي

إلى من غمرتني بلطفها ودعوتها أُمِّي حفصها الله عز وجل

إلى كل الإخوة والعائلة

إلى كل الأصدقاء

إلى كل زملاء الدراسة

إلى هؤلاء جميعا أهدي عملي المتواضع

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، وذلك من خلال عناصر الثقافة التنظيمية والمتمثلة في القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية؛ ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة مكونة من 30 سؤالاً وزعت على عينة مكونة من 40 فرداً من عمال اتصالات الجزائر بالوادي، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (أداء العاملين) في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، أداء العاملين.

Résumé:

Le but de cette étude est de connaître l'impact de la culture organisationnelle sur la performance des employés grâce aux éléments de la culture organisationnelle représentés dans les valeurs organisationnelles, les convictions organisationnelles, les normes organisationnelles et les attentes organisationnelles. Pour atteindre cet objectif, un questionnaire composé de 30 questions a été conçu et distribué à un échantillon de 40 travailleurs des télécommunications algériens installés dans la vallée. L'étude a révélé que la variable indépendante (culture organisationnelle) affecte la variable dépendante (performance des employés) dans l'institution en question.

Mots-clés: culture organisationnelle, valeurs organisationnelles, convictions organisationnelles, normes organisationnelles, attentes organisationnelles, performance des employés.

مقدمة عامة

مقدمة:

لقد كانت المنظمات تعمل في محيط خال من المنافسة، ومع التطور وتزايد المنظمات اشتدت المنافسة بينهم، مما جعل كل منظمة تسعى للاستمرار والبقاء، وهذا الأمر لا يتحقق إلا بنجاح كافة أنشطة المنظمة وتطوير العمل الإداري، ولكي تبقى المنظمات عاملة بكفاءة وتحقق أهدافها وجب عليها الاهتمام بالموارد البشرية الذي يعتبر الثروة الحقيقية والمحور الاساسي في المنظمة، فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة والتي من خلالها تستطيع النجاح، ومن الركائز التي ساعدت على استمرار المنظمات هو الثقافة التنظيمية، كما أنها تشكل إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة، وعلى اعتبار أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها على افتراض وجود علاقة تربط بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم التي تدفع العاملين إلى الالتزام والمشاركة والتعاون في تأدية المهام، كما أن الثقافة التنظيمية لها دور فعال على أداء المواد البشرية وتحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالها.

أولا: منهجية الدراسة

1- مشكلة الدراسة:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، الإبداع والتحديث، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفعهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

وعليه فإن مشكلة البحث تكمن في الإشكالية الرئيسية التي نطرحها في شكل السؤال الجوهرى التالي:

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟

التساؤل السابق يقودنا إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

أ- ما مدى تأثير القيم التنظيمية على مستوى أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ؟

ب- ما مدى تأثير المعتقدات التنظيمية على مستوى أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟

ج- ما مدى تأثير الأعراف التنظيمية على مستوى أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ؟

مقدمة عامة

د- ما مدى تأثير التوقعات التنظيمية على مستوى أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ؟

2- أهمية الدراسة:

- أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في الوقت الحالي والمستقبلي ومساهمة في نجاح المنظمات.
- بيان تحسين أداء العاملين عن طريق الثقافة التنظيمية
- التوصل الى نتائج البحث اما الثبات أو بالنفي.

3- أهداف الدراسة:

- بيان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين.
- توضيح أهمية الثقافة التنظيمية.
- التحقق من صحة الفرضيات من أجل الخروج بنتائج.
- بيان أهمية الأداء الجيد للعاملين في المنظمات.

4- فرضيات الدراسة:

تستند الدراسة إلى الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

تستند الدراسة إلى الفرضيات التالية:

أ- الفرضية الرئيسية: H_0

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في مستوى أداء العاملين لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية (0.05).

ب- الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: H_{0_1}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير القيم التنظيمية في مستوى أداء العاملين لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية (0.05).

- الفرضية الفرعية الثانية: $H0_{02}$
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير المعتقدات التنظيمية في مستوى أداء العاملين لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية (0.05).

- الفرضية الفرعية الثالثة: $H0_{03}$
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الأعراف التنظيمية في مستوى أداء العاملين لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية (0.05).

- الفرضية الفرعية الثالثة: $H0_{04}$
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التوقعات التنظيمية في مستوى أداء العاملين لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية (0.05).

5- نموذج الدراسة:

في ضوء فرضيات الدراسة نحدد نموذج الدراسة كما يلي:

متغيرات البحث

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

- القيم التنظيمية
- المعتقدات التنظيمية
- الأعراف التنظيمية
- التوقعات التنظيمية

المتغير التابع: أداء العاملين

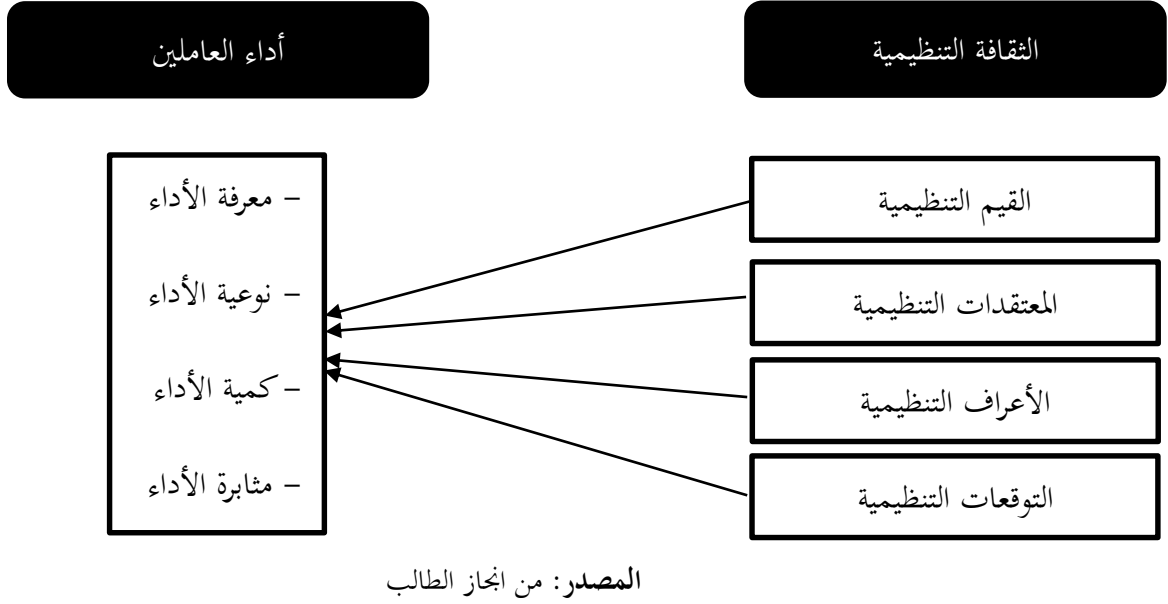
- معرفة الأداء
- نوعية الأداء
- كمية الأداء
- متابعة الأداء

نموذج الدراسة:

المتغير التابع

الشكل رقم (01) نموذج الدراسة

المتغير المستقل



6- حدود الدراسة:

تمثل حدود هذه الدراسة كما يلي:

أ- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على دراسة مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية (كمتغير مستقل) على الأداء العاملين (كمتغير تابع).

ب- الحدود المكانية: مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

ج- الحدود الزمانية: إجراء التبرص في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من 05-05-2019 إلى 20-05-2019م.

7- منهج الدراسة:

للإجابة عن إشكالية البحث المطروحة، ونظرا لأهمية الدراسة وطبيعة الموضوع وللإلمام بأهم جوانبه سنستخدم المنهج الوصفي التحليلي، فهو أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة والأكثر شيوعا وانتشارا واستخداما في الدراسات، إذ يركز على ما هو كائن في الوصف والتفسير للظاهرة المدروسة، حيث يقوم على جمع البيانات الكمية والكيفية وتبويبها وتحليلها وتفسيرها ومن ثم استخلاص النتائج بالإضافة إلى الجمع ما بين الدراسة النظرية والميدانية، وهذا من أجل بيان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين.

8- التعاريف الإجرائية:

أ- **الثقافة التنظيمية:** هي أن الثقافة التنظيمية جزء لا يتجزأ من المحيط الداخلي للمؤسسة فهي تعبر عن المبادئ وقيم أعضائها وعن أساليب العمل والنشاطات الخاصة التي تستخدمها وتنفرد من خلالها والتي قد تميز المؤسسة عن سواها من المؤسسات.

ب- **القيم التنظيمية:** القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه أو ما هو جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم.

ج- **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية.

د- **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة.

هـ- **التوقعات التنظيمية:** وهي التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

و- **أداء العاملين:** هو درجة تنفيذ الموظف لأعماله ومسئولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.

9- مصادر المعلومات:

أ- المصادر الأولية:

الاعتماد على بعض الوثائق الداخلية المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، والاعتماد على أداة الاستبيان بشكل رئيسي.

ب- المصادر الثانوية:

تم الاعتماد في الجانب النظري للدراسة على ما يلي:

- العديد من الكتب العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد جوانبه.
- عدد قليل من الرسائل والأطروحات الجامعية العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد جوانبه.
- عدد من البحوث العلمية العربية والأجنبية المقدمة في ملتقيات ومؤتمرات علمية عربية ودولية.
- عدد من المقالات العلمية العربية والأجنبية المقدمة في مجلات علمية محكمة.

10- الدراسات السابقة:

أ- أهم الدراسات والبحوث السابقة:

فيما يلي أهم الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية:

1-دراسة: سمير يوسف محمد عبد الإله (2006)، بعنوان: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية-غزة كلية التجارة قسم ادارة الأعمال.

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى.

- التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات المبحوثة بهدف تعزيز التطوير المستمر للجامعات.

- دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات المبحوثة ومستوى التطوير التنظيمي.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- الثقافة التنظيمية في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز، بينما الثقافة التنظيمية في كل من جامعة الأزهر وجامعة الأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار.

- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعات الثلاثة والتطوير التنظيمي.

فيما يلي أهم الدراسات التي تناولت أداء العاملين:

1- دراسة: بوبر طخ عبد الكريم (2011-2012)، بعنوان: دراسة فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في مؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة.

هدفت الدراسة إلى:

- تحدف من خلال بحثنا هذا إلى التعرف على نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة.

- التعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته وتحديد أفضل الطرق لتقييم أداء العاملين.

توصلت الدراسة الى نتائج أهمها:

- يعاب على نظام تقييم الاداء في المؤسسة بأنه يتصف بالا موضوعية وذلك من طرف الرئيس المباشر.

مقدمة عامة

- يعتمد نظام تقييم الأداء في المؤسسات على نتائج الأداء من كمية ونوعية الإنتاج بالإضافة إلى سلوك المستخدمين.

- نظام تقييم الأداء يحدد أسباب القصور في الأداء ويمكن الضعف سواء على مستوى مراكز المنفعة الأربعة أو على مستوى كل مركز منفعة، ولكن ومن خلال دراستنا الميدانية فإن أسباب الضعف والقصور في

الإنتاج تعود بالدرجة الأولى إلى الآلات المستعملة التي تعتبر مهتلكة تماما.

فيما يلي أهم الدراسات التي تناولت علاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين:

1- دراسة: الياس سالم، (2006)، بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري، دراسة حالة الشركة بالمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، كلية -eara- الجزائرية للألنيوم وحدة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المسيلة. هدفت الدراسة إلى:

معرفة أهم الأبعاد التي يتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء.

- التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين.

- دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين.

- المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيرا جوهريا على أداء العاملين.

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والإبداع على أداء العاملين.

- تؤثر ثقافة المنظمة والتي تتسم بالمشاركة في التسيير تأثيرا جوهريا على أداء الموارد البشرية.

2- دراسة: أسعد أحمد محمد عكاشة، (2008)، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارية، فلسطين. هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات.

- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية، ومستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية

مقدمة عامة

- تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين وفي تطوير مستوى الأداء الوظيفي.
وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، وذلك نظرا لأهمية الدور الحيوي التي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية، ودورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث

الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

- هناك ضرورة للاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وذلك من

خلال تحديد جوانب الضعف لدى الموظف، والعمل على تطويرها والنهوض بها، وذلك من خلال البرنامج التدريبي المناسب.

3- دراسة: عيساوي وهيبة، (2011-1012) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية تراي بوجمعة بشار، رسالة ماجستير، مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان.
وهدفت هذه الدراسة إلى:

- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من اجل التوصل إلى النتائج.

- السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها.

- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية، على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته

ثقافة تنظيمية ايجابية تعكس حب العمل وقيمه.

توصلن الدراسة إلى نتائج أهمها:

- إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات.

- إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها.

- تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.

- تكمن العوامل المسببة للرضا الوظيفي ولعدمه في عوامل تنظيمية، وأخرى شخصية.

مقدمة عامة

- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي، من خلال تأثير الجانب المعنوي،
الجانب

السلوكي والجانب المادي.

ب- الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في الأمور التالية:

- التعرف على كثير من المصادر والبحوث النظرية والتطبيقية، مما سهل الطريق لبناء الإطار النظري وضبط
الإطار التطبيقي.

- التعرف على المناهج المستخدمة في تلك الدراسات وبالتالي سهلت بناء منهجية دراسته.

- الاستفادة من الأساليب الاحصائية المناسبة لمثل هذه الدراسات لاختبار صحة فرضيات الدراسة

ج- أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:

- الدراسة تناولت الثقافة التنظيمية وأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية،
التوقعات التنظيمية).

- تختلف الدراسة عن الدراسات السابقة بإسقاط الجانب النظري على الميدان في المؤسسة محل الدراسة.

د- التميز في هذه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة:

- تتميز هذه الدراسة بتناول موضوع الثقافة التنظيمية وأبعادها الأربعة (القيم التنظيمية، المعتقدات
التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على أداء العاملين وإسقاط الجانب النظري في الدراسة
الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي والذي يميزها على الأبحاث الأكاديمية البحتة.

الفصل الأول:

ثقافة المنظمة

الفصل الأول: ثقافة المنظمة

تمهيد:

اكتسبت الثقافة التنظيمية اهتماما كبيرا من قبل إدارة الموارد البشرية ومجالات أخرى، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات، ومن أهم سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة العمل داخل المنظمة.

ولكي تبرز المنظمة نجاحها وجب وجود توافق بين ثقافة الموارد البشري من قيم ومعتقدات وأعراف وثقافة المنظمة، وكلما كانت الثقافة تكييفه تمكن الأفراد العاملين بالانسجام والتعاون مما يحقق نجاح المنظمة واستمرارها؛ لذلك سنحاول في هذا الفصل التعرض لمبحثين أساسين وهما:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: جوانب الثقافة التنظيمية.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

تم التطرق في هذا المبحث الى ابراز حقيقة المصطلحات المتعلقة بالثقافة التنظيمية ولقد تم تقسيم هذا المبحث الى خمس مطالب أذكرها في الآتي:

المطلب الأول: تعريفات للمصطلحات.

المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية.

المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية.

المطلب الرابع: أنواع الثقافة التنظيمية.

المطلب الخامس: أهمية وخصائص الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: تعريف المصطلحات المتعلقة بالثقافة التنظيمية.

تم في هذا المطلب بيان وتقديم جملة من التعاريف الخاصة بالثقافة التنظيمية.

أولاً: الثقافة.

التعريف الأول: تعريف المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ALECSO: "مجموع النشاط الفكري والفني وما يتصل بهما من المهارات، أو ما يعين عليهما من الوسائل، فهي موصولة بالروابط وفي جميع أو جه النشاط الاجتماعي الأخرى، مؤثرة فيها متأثرة بها، معينة عليها، مستعينة بها.

التعريف الثاني: تعريف منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة UNESCO: "جميع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعاً بعينه أو فئة اجتماعية بعينها، وهي تشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة، كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان، ونظم القيم والتقاليد، والمعتقدات، والتي تجعل منها كائنات تتميز بالإنسانية المتمثلة في العقلانية والقدرة على النقد والالتزام الأخلاقي، وعن طريقها نتهدي إلى القيم ونمارس الخيار، وهي وسيلة الإنسان للتعبير عن نفسه، والتعرف على ذاته كمشروع غير مكتمل، وإلى إعادة النظر في إنجازاته والبحث عن توازن مدلولات جديدة، إبداع أعمال يتفوق فيها على نفسه.

التعريف الثالث: تعريف الدكتور: حامد عمار: "الذي يقتصر على الجانب المعرفي والوجداني للثقافة فيعرفها على أنها جملة الأفكار والمعارف والمعاني والقيم والرموز والانفعالات والوجدان التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة والمادة وفي علاقات أفرادهم ببعضهم وغيرهم من المجتمعات.¹

التعريف الرابع: تعريف تايلور: "الثقافة هي الكل المركب الذي يشتمل على المعارف والعقائد والفنون والأخلاق والقوانين وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في جماعة.²

¹ عيساوي وهيب، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار، شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، 2011-2012، ص 7-8.

² سمير يوسف محمد عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، دراسة مقارنة، شهادة ماجستير، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، 2006، ص 17.

ثانياً: التنظيم

التعرف الأول: يعرف تالكوت بارسوتز "التنظيمات على اعتبار أنها وحدات اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محدد.

التعريف الثاني: يعرف أميتاي أنزيوني "التنظيم بأنه وحدة اجتماعية يتم انشاؤها من أجل تحقيق هدف معين.¹

المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية.

توجد عدة تعاريف للثقافة التنظيمية هي متقاربة في مدلولها وكل مفكر يقدم لها إضافة من وجهة نظره ونذكر منها:

التعريف الأول: يعرف: شين: "في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة ثقافة المنظمة بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، الاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها.²

التعريف الثاني: كما يرى هندي شارلز بأنها: Charles Handy: "مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها العمل والطريقة التي وفقها يتم ممارسة السلطة ومكافئة العاملين ومراقبة أدائهم، وما الدرجة الرسمية المطلوبة؟ وإلى أي حد يطلب التخطيط؟ وما مداه الزمني؟ هل ساعات العمل موضوع خلاف؟ هل الرقابة تتم بشكل فردي؟ هل توجد قواعد وإجراءات أم يكفي بالنتائج؟ وما هي تركيبة المرؤوسين وكيف ينظر إليهم؟ من حيث الامتثال والطاعة وحقهم في الابتكار.

التعريف الثالث: ويرى: Miner: "أن ثقافة المنظمة هي ما يشارك به الأفراد المنظمة.

التعريف الرابع: ويعتقد: ديل: "أن الثقافة هي ذلك المفهوم الذي يسبب الحيرة اللطيفة وغير الملموسة وتلك الضغوط اللاشعورية التي تشكل وترسم هيئة المجتمع أو مكان العمل، إنما التشكيل الكامل للأفكار والسلوك الإنساني للمنظمة وعبر حدودها.

¹ دلروم سوسن، تأثير الثقافة على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية قلمة، شهادة ماستر، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 قلمة، 2016-2017، ص 6.

² عمرياني أحمد وهزرشى مداني، الثقافة التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجللفة، شهادة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور بالجللفة، 2017-2018، ص 32.

الفصل الأول: ثقافة المنظمة

التعريف الخامس: عرفها الكاتب "Gibson" وآخرون "تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع وتتكون من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة ... إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها ... وتحدد السلوك والروابط المناسبة.

التعريف السادس: وعرفها "محمد القريوتي": بأنها تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من كل عضو فيه.

التعريف السابع: كما يعرفها "عبد السلام" بأنها مجموع القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة والتي تعتبر غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة ويشترك كل فرد في المنظمة في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد بالمنظمة.

التعريف الثامن: ويمكن أن تعرف على أنها "عبارة عن نموذج أو نمط تتقاسمه المعتقدات والقيم، وللأفراد في أي منظمة قواعد وأشكال والسلوك المقبولة من أجل ترشيد العمليات.¹

التعريف التاسع: وعرفها هارسون بأنها "المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، طريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد وأسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي وسلوك المرؤوسين بالمنظمة.²

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن الثقافة التنظيمية هي " جميع القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات والسلوكيات المتعارف عليها بين الأفراد والمنظمة من أجل الاستمرار وتحقيق الأهداف.

¹ عيساوي وهيبة، مرجع سابق، ص 16-17.

² نجاة قريشي، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، سبتمبر 2017، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر). ص 431.

المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية.

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير وإدراك الأشياء بالمنظمة.¹

وتتمثل هذه العناصر أو المكونات من:

1- القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اشتراكات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم ... الخ.

والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

2- المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3- الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.²

4- التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات الذي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء

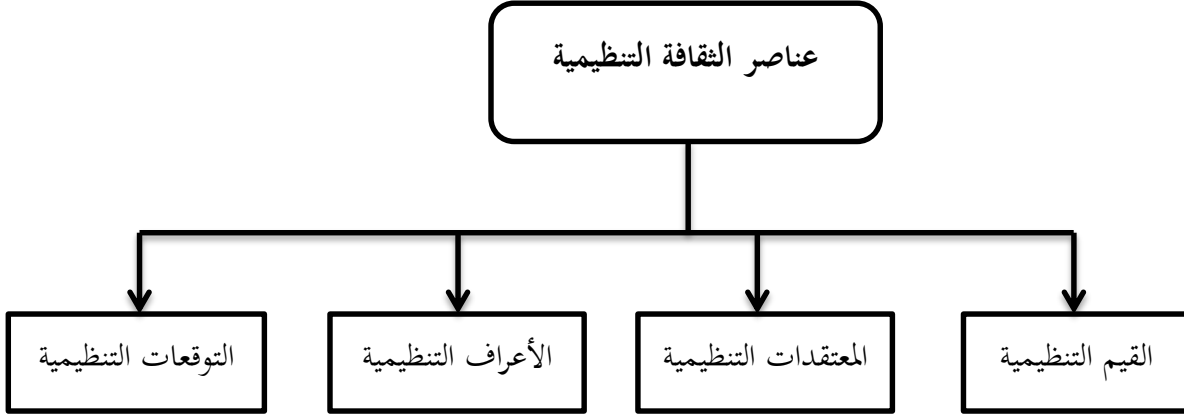
¹ شعيب الدين، بعض عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها في التخفيف من الضغوط المهنية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية على العاملين الإداريين بمديرية الشباب والرياضة وبعض المركبات الرياضية ادرار، شهادة ماجستير، معهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، 2014-2015، ص 29.

² عبد الستار مركاتل، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة 'الأطفال المعوقين بصرياً' بمدينة الجلفة، شهادة ماجستير، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية الإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2013-2014، ص 63.

الفصل الأول: ثقافة المنظمة

الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.¹

شكل رقم (02) يوضح عناصر الثقافة التنظيمية:



المصدر: شعيب الدين، بعض عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها في التخفيف من الضغوط المهنية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، شهادة الماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، (2014-2015) ص 29.

¹ أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات " Paltel " في فلسطين، شهادة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، (2008) ص 14.

المطلب الرابع: أنواع الثقافة التنظيمية وطرق تقويتها.

يمكن أن تكون ثقافة المنظمة قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها ونتائجها حيث أن ثقافة المنظمة هي محصلة للعديد من القوى المتداخلة في حالة كون هذه القوى مواتية وملائمة فإن المنظمة ستكون لديها ثقافة سيتم اعتناقها وتقبلها من جميع أعضاء المنظمة حيث تعمل على توجيههم باتجاه تحقيق الخطط وأهداف المنظمة ومن ثم تكون ثقافة المنظمة في هذه الحالة ثقافة قوية وفي حالة عكس ذلك فإن ثقافة المنظمة ثقافة ضعيفة وسوف نتطرق لعرضها والمتمثلة في ما يلي:

الفرع الأول: أنواع الثقافة التنظيمية.

1- الثقافة القوية: هي التي تنشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة وأن يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة، وعندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية فالثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض كما تساعد المنظمة في توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة واستجابة سريعة للملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها.¹

2- الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة بين أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.²

الفرع الثاني: طرق تقوية الثقافة التنظيمية.

يمكن للمنظمة تعزيز وتقوية الثقافة التنظيمية الحالية ذلك أنه وبمرور الزمن ومع توالي الأحداث ينسى العاملون قيما ومعايير سلوكية تعبر عن ثقافة المنظمة، وكما لا ينسى أعضاء المنظمة ذلك وكما لا تضع هذه القيم والمعايير تميل المنظمات إلى استخدام طرق لتقوية ثقافتها التنظيمية، وفيما يلي هذه الطرق:

1- اختيار عاملين قادرين على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية، وتكون صفاتهم مؤهلة لذلك.

2- ترقية العاملین القادرين على الالتزام بمعايير وقيم المنظمة وعلى نشرها في صفوف من حولهم.

¹ ضنبري نجية، دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة، دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية تيندال، شهادة ماستر، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة، (2012-2013) ص27.

² مداحي أمال ومردود حنان، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة مديرية التجارة لولاية البويرة، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أو الحاج _ البويرة، (2014-2015) ص15.

الفصل الأول: ثقافة المنظمة

- 3- تقديم أدلة وإرشادات لكيفية الالتزام بقيم المنظمة وكيفية الالتزام بسياسات المنظمة المعبرة عن ثقافتها التنظيمية.
- 4- تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية لتقويتها وتعزيزها، فالتدريب على الشعارات والقصص وغيرها، هي أمثلة لما يتم التدريب عليه.
- 5- مكافأة العاملين الذين يلتزمون بقيم المنظمة والمعايير السلوكية المحيية للثقافة التنظيمية المرغوبة.
- 6- معاقبة العاملين الذين لا يلتزمون بقيم المنظمة ولديهم مخالفات للمعايير السلوكية المعبرة عن الثقافة.
- 7- تقديم حكايات وقصص معبرة عن الثقافة التنظيمية المرغوبة وعن القيم الواجب تعزيزها أو إضعافها.
- 8- استخدام المؤسسين القدامى ودعوتهم، حيث أنهم يلعبون دور القصاصين الذين يكون قصصا عن الثقافة التنظيمية وكنماذج للاحتذاء بها.¹

¹ حسين حريم، " إدارة المنظمات منظور كلي "، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 269.

المطلب الخامس: أهمية وخصائص الثقافة التنظيمية.

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة المنظمات وعملياتها، وبدوره في فاعلية المنظمة ومستويات أدائها، ومثل هذا الاعتقاد يسود لدى أغلب المفكرين في مجال الإدارة والتنظيم، إذ تنامي التفكير بقوة الثقافة التنظيمية في التأثير على السلوك التنظيمي، بوصفها مشغل القدرات التنظيمية الكامنة.

الفرع الأول: أهمية الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي، وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية، تنتقل بواسطة العاملين إلى التنظيمات، حيث تعامل معها البعض باعتبارها عاملا مستقلا، والنظر للقيم بأحد نواتج التنظيم المتمثلة بالقيم، واللغة المشتركة، والرموز والطقوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت فالثقافة التنظيمية عنصر أساس موجود جنبا إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الأفراد والأهداف، والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات.¹

نذكر أهمها:

- 1- تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معا بفاعلية.
- 2- تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة.
- 3- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- 4- تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء، بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها.
- 5- تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم؛ فعندما يواجه الفرد موقفا معينا أو مشكلة محددة فإنه يتصرف وفقا لثقافته التنظيمية.²

¹ محمد قاسم القربوي- السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال- دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة الأردن، 2009، ص 171

² أمينة صديقي، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، شهادة ماستر، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة، 2012-2013، ص10.

الفصل الأول: ثقافة المنظمة

الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية.

لقد أعطى الكتاب والباحثون عدة خصائص للثقافة التنظيمية وهي تختلف من باحث لآخر وفيما يلي ذكر لأهمها:

- 1- الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
- 2- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل نحو لفريق لا الأفراد.
- 3- نظام المكافأة: مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقا للأداء وليس أي اعتبارات شخص آخر.
- 4- الدعم الإداري: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.
- 5- الاتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء.¹
- 6- الهوية: درجة تعريف العمال لأنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل.
- 7- الرقابة: عدد القواعد والإجراءات وكمية الإشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين.
- 8- التكامل: مدى التشجيع التعاون والتنسيق.²

¹ أمينة الصديقي، مرجع سابق، ص11.

² ربيعة عياد، دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ورقلة، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مباح ورقلة، (2013-2014) ص 9.

المبحث الثاني: جوانب الثقافة التنظيمية

تم التطرق في هذا المبحث الى جوانب الثقافة التنظيمية حيث قسم الى خمس مطالب أذكرها كالاتي:

المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية.

المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية.

المطلب الثالث: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.

المطلب الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية.

المطلب الخامس: آليات خلق الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية.

توجد عدة وظائف للثقافة التنظيمية وكل عالم يعطي لها وظائف حسب منظوره ونذكر منهم الآتي:

أولاً: وظائف الثقافة التنظيمية حسب سيد مصطفى:

يرى سيد مصطفى أن الثقافة للمنظمة مجموعة من الوظائف التنظيمية أهمها:

- 1- تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين.
- 2- المساعدة على استقرار وتوازن المؤسسة كنظام اجتماعي.
- 3- تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعدهم على فهم "اتجاهات وأنشطة المنظمة، ضف إلى هذا يرشدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة.¹

ثانياً: وظائف الثقافة التنظيمية حسب بعض الدراسات:

- 1- تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قوياً برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
- 2- تقوية الالتزام برسالة المنظمة: إن تفكير الناس عادةً ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.
- 3- دعم وتوضيح معايير السلوك: وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة.²

¹ عمrani محمد وهزشي مداني، مرجع سابق، ص 25.

² أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سابق، ص 23.

المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية.

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط والمنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط.

يتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة.

أولاً: ثقافة المجتمع:

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكلي الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون استراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

ثانياً: ثقافة النشاط / الصناعة:

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.

ثالثاً: ثقافة المؤسسة:

عادة ما تكون المنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة والبيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع

الفصل الأول: ثقافة المنظمة

من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة¹.

ويمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة كالتالي:

1- جزء ظاهر من أنماط السلوك.

2- جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس.

3- جزء مسلمت وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علاتها وبالتالي فهي غير مرئية.²

¹ شعيب دين، مرجع سابق، ص ص20-21.

² أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سابق، ص29.

المطلب الثالث: العوامل المحددة لثقافة المنظمة.

تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر أهمها:

ويرى جمال الدين أن هناك ستة عوامل محددة للثقافة التنظيمية وهي:

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.

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.

3- 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- البيئة: فالطريقة 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- 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- 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

¹ جمال الدين مرسى، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 361.

الفصل الأول: ثقافة المنظمة

المطلب الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية.

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

أولاً: أبعاد الثقافة التنظيمية حسب بعض الدراسات:

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

- 1- المبادرة الفردية: مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوفرة لأعضاء التنظيم.
- 2- تحمل المخاطر: مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار وتحمل المخاطر والمغامرة.
- 3- الاتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء.
- 4- التكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- 5- الرقابة: وتمثل في عدد القواعد والإجراءات وكمية الإشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين.
- 6- الدعم الإداري: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.
- 7- الهوية: درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل وليس وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين.
- 8- نظام المكافأة: مدى تخصيص المكافئات والحوافز وفقاً للأداء وليس أي اعتبارات شخصية أخرى.
- 9- تقبل الاختلاف: مدى تشجيع الأعضاء على عرض وجهات نظرهم وتقبل النقد.
- 10- نماذج الاتصال: مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال من عدمه.¹

¹ يونسي 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) ص 45.

الفصل الأول: ثقافة المنظمة

ثانياً: أبعاد الثقافة التنظيمية حسب هوفستيد:

يرى هوفستيد أن المنظمة مرتبطة بالثقافة وأن كل شخص بثقافة معينة يفضل نوعاً معيناً من هيكلية المنظمة بالتنسيق مع قيمه وتلبية حاجاته تعد مرجعاً قاعدياً للفكر داخل المنظمة، وتقييم ومبادئه يستند إليه لتوجيه أفكاره وآرائه وأقواله وسلوكياته وبالأحرى علاقاته وتفاعلاته داخل المنظمة وعلى هذا الأساس قام هوفستيد بتحديد أربعة أبعاد رئيسية للثقافة التنظيمية التي تتمثل فيما يلي:

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- مسافة السلطة: هو المصطلح الذي يستخدمه هوفستيد ليميز به الدول عن بعضها بدرجة تقبلها أو رفضها للتوزيع الغير عادل للسلطة المرتفعة ولا يفكرون في تخطي رؤسائهم في هذه الشعوب يظهر الموظفون قدراً كبيراً من احترام الأشخاص ذات سلطة ويعطون وزناً كبيراً لرموز الجاه ولدوي الألقاب فيعكس هذا البعد الفكري تقبل فجوة القوة والنفوذ وتقبل العاملون داخل المنظمة للسلطة الممارسة من قبل المسؤول في المقابل نجد هناك منظمات ذات مسافات سلطة أقل من الأولى.

3- تفادي عدم التأكد: وبعد تجنب المخاطر وظروف عدم التأكد ويشير هذا البعد إلى مدى شعور الأفراد بعدم التأكد والارتياح للمواقف الغامضة أو المخاطر.

4- الذكورية مقابل الأنثوية: تمثل هذه الثنائية درجة تقبل المشاركة المتكافئة في الوظائف الاجتماعية بين الرجال والنساء في المنظمة والقيم المرتبطة بالعمل، لا تبني هذه الثنائية على تقسيم العمل حسب الجنس فقط بل تسمح بقياس الأهمية التي يعطيها كل فرد على مصالحه الشخصية مقارنة بالمصالح الجماعية لأعضاء المنظمة.¹

¹ ضنبري نجية، مرجع سابق، ص 36.

الفصل الأول: ثقافة المنظمة

المطلب الخامس: آليات خلق الثقافة التنظيمية.

إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البداية، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين. وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كلما كانت أقوى. وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين. كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى لنشوتها يسهل غرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات التي يمر العاملون والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها فتعزز باعتبارها طريقاً لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع.¹

ويتم خلق الثقافة التنظيمية بثلاث طرق كما يلي:

1- الممارسات الإدارية.

2- إجراءات اختيار الموظفين.

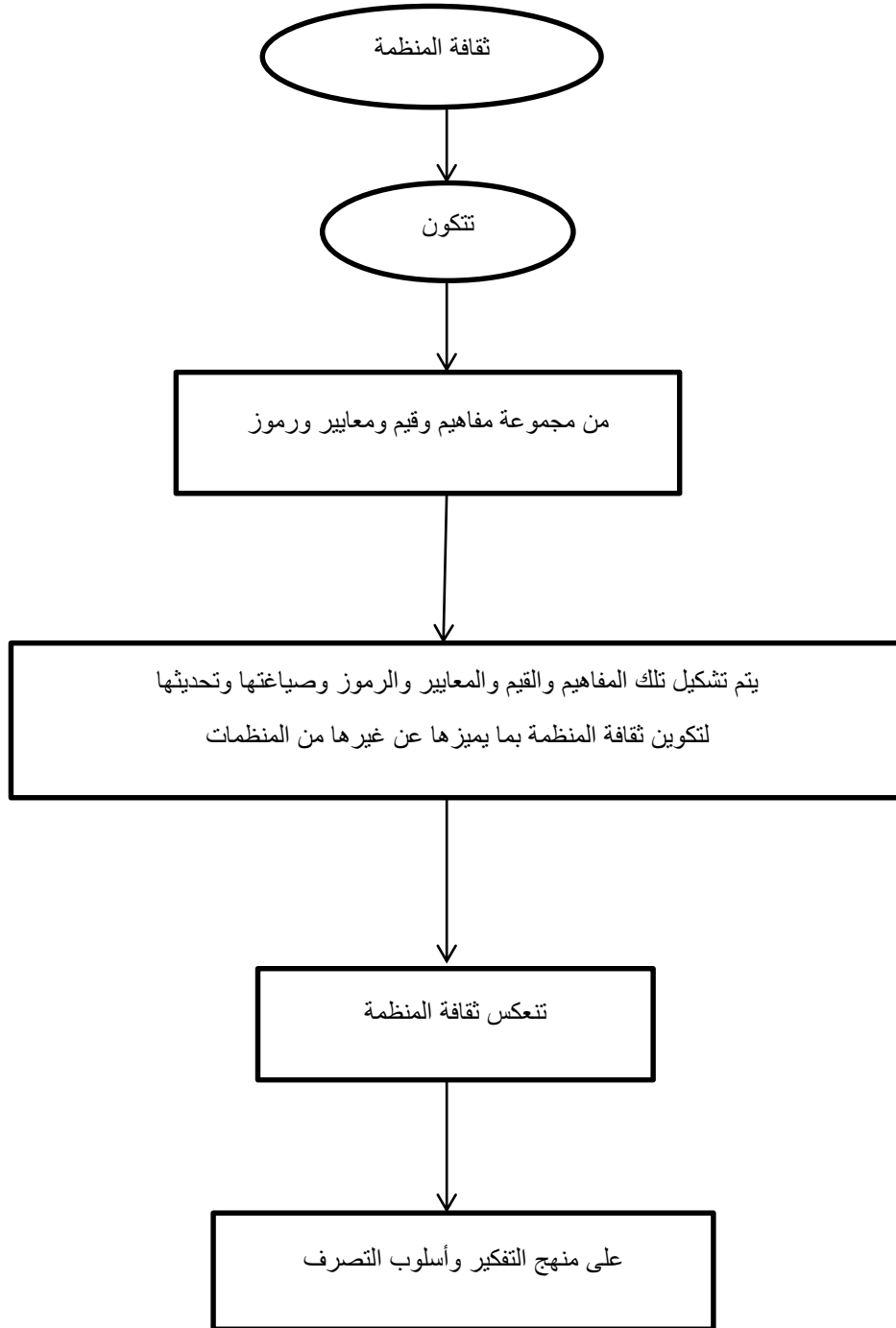
3- طرق التنشئة المتبعة.²

¹ مداحي أمال، مردود حنان، مرجع سابق، ص 19-20.

² عيساوي وهيبية، مرجع سابق، ص 40.

الفصل الأول: ثقافة المنظمة

الشكل رقم (03): تشكل ثقافة المؤسسة.



المصدر: عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ببشار، شهادة الماجستير في حوكمت الشركات، (2011-2012) ص 41.

الفصل الأول: ثقافة المنظمة

خلاصة الفصل الأول:

ومما سبق يتبين أن ثقافة المنظمة تنعكس على منهج التفكير وأسلوب التصرف، وسهولة تأقلم العمال مع ثقافة المؤسسة يسمح لها بالارتقاء والتميز، لأن الثقافة التنظيمية الناجحة تشعر العامل بأنه جزء من المنظمة وأنها عائلة واحدة تسعى إلى تحقيق الأهداف، لأن المورد البشري (العامل) هو الجوهر ويجب الاهتمام به.

الفصل الثاني: أداء

العاملين

تمهيد:

يعتبر الاداء من المواضيع التي شغلت أذهان المسيرين والباحثين والمفكرين لما له من أهمية في مجال الإدارة، بحيث جهدوا لوضع حلول ومقترحات تساعد على رفع الأداء وتحسينه، وذلك أن نجاح المنظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية المورد البشري باعتباره هو الذي ينجز المهام ويسعى جاهدا لرفع أدائه، كما هذا يحقق أهدافه والمنظمة معا.

حيث حاولنا في هذا الفصل تقديم نظرة عامة عن أداء العاملين من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.

المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين.

المبحث الثالث: ماهية تحسين أداء العاملين.

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.

تم التطرق في هذا المبحث توضيح أداء العاملين حيث قسم الى خمس مطالب أذكرها كآآتي:

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين.

المطلب الثاني: أنواع أداء العاملين.

المطلب الثالث: محددات أداء العاملين.

المطلب الرابع: أبعاد أداء العاملين.

المطلب الخامس: أهمية أداء العامل.

الفصل الثاني: أداء العاملين

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين.

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، فالأداء هو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحوية ونشاط، من أجل هذا أردنا بيانه، ولقد تعددت تعاريف الأداء ونذكر منها:¹

أولاً: تعريف أداء العاملين:

التعريف الأول: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

التعريف الثاني: "يعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.²

التعريف الثالث: "الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".³

ويستنتج الباحث " هو كل ما تحصل عليه المنظمة من العامل أثناء عملة، أي ما يقدمه العامل للمنظمة من جهد.

¹ غازي حسن عودة الحلاية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن دراسة تطبيقية على امانة عمان الكبرى، شهادة ماجستير، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص22.

² أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سابق الذكر، ص33.

³ رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 215.

المطلب الثاني: أنواع أداء العاملين.

إن تصنيف الأداء يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي والذي من خلاله يمكن تحديد أنواعه وبما أن الأداء مرتبط إلى حد ما بالأهداف، فإنه يمكن الاعتماد على المعايير المتبعة في تصنيف الأهداف لإسقاطها في تصنيف الأداء كمعيار الشمولية والمصدر، فحسب معيار الشمولية والمصدر يمكن تقسيم الأداء إلى ما يلي:

أولاً: حسب معيار الشمولية.

- 1- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بتكامل العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية داخل التنظيم في تحقيق الأهداف، وبالتالي فلا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة العناصر الأخرى، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن الاستمرارية، الشمولية والنمو.
- 2- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للتنظيم، والذي يمكن أيضاً تقسيمها إلى عدة أنواع باختلاف المعايير المعتمدة لتقييم التنظيم، وحسب معيار الطبيعة والذي يقسم الأهداف إلى: اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية، فإنه يمكن تقسيم الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني ... الخ.¹

ثانياً: حسب معيار المصدر.

- 1- الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء بأداء الوحدة، أي أنه نتاج ما تملكه المنظمة من الموارد.
- 2- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة لا تتسبب في أحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجديدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.²

¹ فاضل سمية، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية دكتور صالح زرداني عين البيضاء، شهادة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2015-2016، ص42.

² دلروم سوسن، مرجع سبق ذكره، ص39.

الفصل الثاني: أداء العاملين

المطلب الثالث: محددات أداء العاملين.

إن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف يمكن النظر إليه على نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور المنوط به.

وكذلك الأداء لا يتحدد بناء على توفر أو عدم توفر المحددات، بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاث رئيسية هي: الدافعية، مناخ العمل، القدرة على أداء العمل.

1- مناخ العمل: يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وإشباع حاجاته جميعا.

2- الدافعية الفردية: تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.

3-القدرة لدى الفرد على أداء العمل: هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل، والمقدرة والرغبة في العمل يتفاعلا معا في تحديد مستوى الأداء، إن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية: مستوى الأداء والمقدرة على العمل والرغبة في العمل.¹

¹ فاضل سمية، مرجع سابق الذكر، ص43.

المطلب الرابع: أبعاد أداء العاملين.

من منطلق أن الاداء مفهوم شامل فهناك عدة أبعاد تمثله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد متمثلة في:

- الجهد المبذول.

- كمية الجهد.

- نمط الأداء.¹

1- كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2- الجهد المبذول: فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجوده الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3- نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركاته أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.²

¹ دلروم سوسن، مرجع سابق، ص42.

² فاضل سمية، مرجع سابق، ص47.

الفصل الثاني: أداء العاملين

المطلب الخامس: أهمية أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه.

أولاً: أهمية أداء العاملين.

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم، لمحصلة جميع، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفرض عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، كما ترجع أيضاً أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياته في مراحلها المختلفة المتمثلة في: مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة إلى ذلك فإن قدرة المنظمة للانتقال من مرحلة النمو إلى مرحلة أخرى أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.¹

ثانياً: العوامل المؤثرة على أداء العاملين.

تقسم مؤثرات الأداء الفردي للمهام الوظيفية إلى عوامل معينة يتميز بها الفرد نتيجة دورات شخصية داخلية مثل: دورات تدريبية سابقة، أو التدريب الداخلي في المنظمة، والدراسة الشخصية من خلال المطالعة وقراءة كل ما هو جديد متعلق بالوظيفة.²

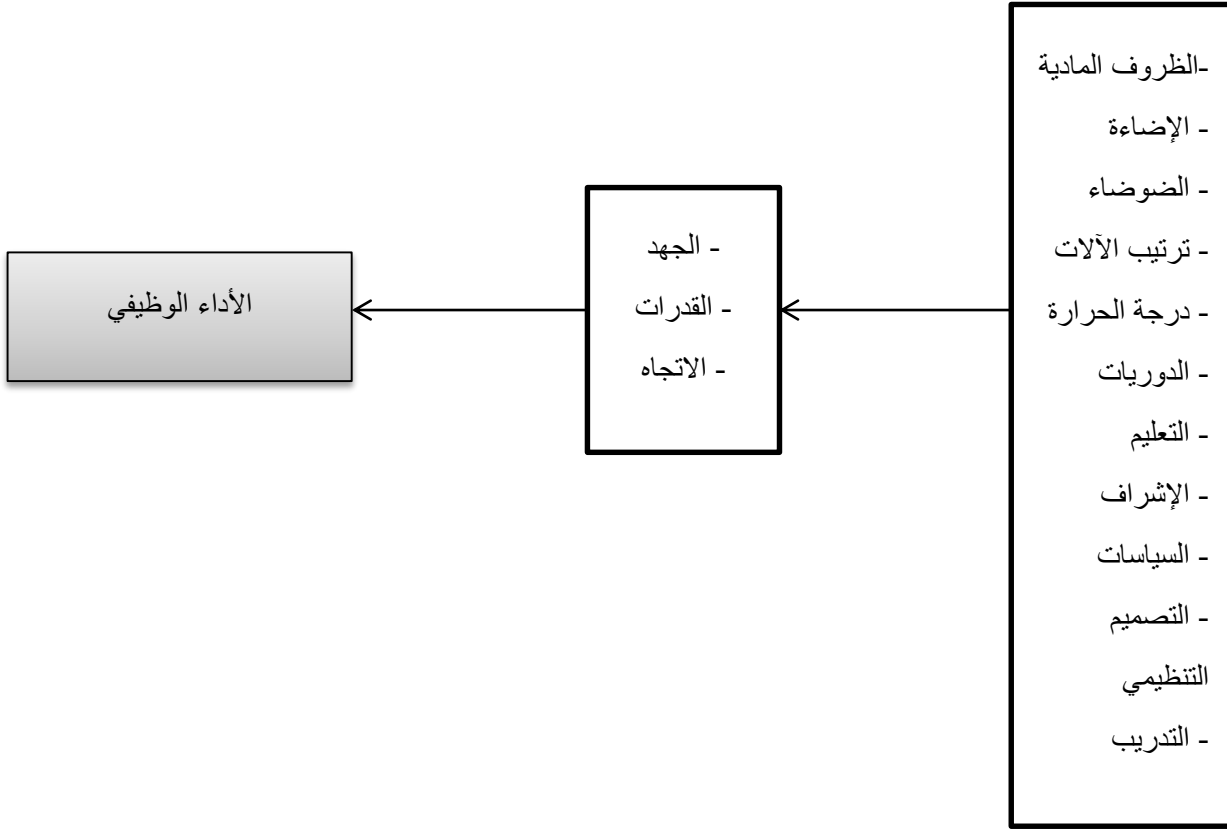
والشكل التالي يوضح العوامل البيئية التي تؤثر في الأداء.

¹ فاضل سمية، مرجع سابق الذكر، ص46.

² غازي حسن عودة، مرجع سابق الذكر، ص29-30.

الفصل الثاني: أداء العاملين

الشكل رقم(04): العوامل البيئية التي تؤثر في الأداء.



المصدر: 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، ص36.

المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين

تم التطرق في هذا المبحث إلى توضيح عملية تقييم أداء العاملين حيث قسم إلى ثلاث مطالب وهي:

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين.

المطلب الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين.

المطلب الثالث: مراحل تقييم أداء العاملين.

الفصل الثاني: أداء العاملين

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين.

تقييم الأداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان قوى ومكان ضعف المساهمات، التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها.

التعريف الأول: ويعرف بأنه: عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه.¹

التعريف الثاني: يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور.²

التعريف الثالث: عرفه الدكتور "عمر وصفي عقيلي" على أنه نظام رسمي مصمم أجل قياس أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة المنتظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها خلال فترة زمنية محددة ومعروفة.

كما لخص "سويلم سامي" مفهوم تقييم الأداء الوظيفي في عدة نقاط وهي:

- 1- تقييم أداء عملية مستمرة منتظمة تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون التقييم موضوعي.
- 2- أن تقييم الأداء يعد وثيقة رسمية سنوية يستند إليها من ناحية قانونية عند اثبات العدالة في قرارات التوظيف أو الترقية أو النقل أو التدريب وغيرها من حقوق العاملين.
- 3- أن تقييم الأداء عملية تتطلب وجود معايير ومعدلات محددة للأداء يتم بموجبها مقارنة أداء الموظف للحكم على مستوى كفاءته وسلوكه بالعمل.
- 4- أن تقييم الأداء لا يقتصر فقط على التقدير بل يتعدى ذلك إلى تشخيص نواحي الضعف والعمل على علاجها وتحفيز الموظف على تحسين أدائه وتطوير امكانياته.¹

¹ محمد شاطري، دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص 26.

² الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألنيوم، شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006، ص 52.

الفصل الثاني: أداء العاملين

المطلب الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين.

تبدي كل المنظمات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين، لأن هذه عملية هي التي يتمحور عليها أساس قياس الأعمال المنوطة إلى العمال.

أولا: أهمية تقييم أداء العاملين.

1- التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين، وأن المستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقف المنظمة في حالة تظلم أحد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقيته أو تعويضه.

2- تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم وترفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى.²

3- تحسين مستوى الإنجاز عند كل فرد.

4- تحديد الإمكانيات المتوقع استغلالها، ومن ثم تحديد مكافأته.

5- تساعد في تخطيط القوى الكاملة.³

ثانيا: أهمية تقييم أداء العاملين بالنسبة للفرد ولجماعة العمل.

1- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للفرد:

يستفيد الفرد من نتيجة تقييم أدائه، في أنها ترشده إلى مدى نجاحه أو فشله في أداء مهام عمله المكلف به في جماعته أو هو الضوء الذي يسترشد به في تحديد اتجاهاته نحو التقدم أو التأخر ففي حالة تقدم أدائه فإنه يعلم أسباب هذا التقدم فيعمل على الاستمرار على نفس النهج ويسير على نفس السلوك، وفي حالة انخفاض أدائه فإنه يعلم أيضا الأسباب التي كانت وراء هذا الانخفاض وبالتالي يعمل على تجنبها مستقبلا ومحاولة الابتعاد عن السلوك الذي يقلل من كفاءة وجهة نظر قائده.

¹ حسناوي أمينة ومزريق رزيقة، الثقافة التنظيمية وآثرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية لمستشفى الأم والطفل بالجللفة، شهادة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور بالجللفة، 2016-2017، ص 39-40.

² إلياس سالم، مرجع سابق، ص 53.

³ محمد شاطري، مرجع سابق، ص 27.

2- أهمية تقييم الأداء بالنسبة لجماعة العمل:

على الجانب الآخر تستفيد جماعة العمل من تقييم الأداء في عدة استخدامات هي:

أ- الكشف عن الاحتياجات التدريبية: يكشف تقييم الأداء عن مجالات النقص في المعلومات والمهارات اللازمة للأفراد بناء على سائر ما تسفر عنه نتائج التقييم.

ب- إعادة النظر في السياسات وأساليب اختيار الأفراد: تكشف نتائج تحليل وتقييم الأداء عن أوجه القصور في المصادر التي تلجأ جماعة العمل إليها للحصول على الأفراد المطلوبين.¹

المطلب الثالث: مراحل تقييم أداء العاملين.

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

1- وضع نظام تقييم الأداء:

أ- تحديد المقاييس: يجب أن يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها بحيث تصبح المحك الذي يتم القياس به.

ب- اختيار طريقة القياس: هناك طرق عديدة لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء بها.

ج- تحديد دورية التقييم: المقصود بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراءات عملية التقييم، فقد تكون كل ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر ويختلف ذلك من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وحجم المنظمة وغير ذلك من العوامل.

د- تحديد المقيم: من المعلوم أن الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقديم الموظف هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى أداء الموظف وسلوكه ويمكن القول أن الرئيس المباشر هو الشخص الأنسب لتقييم الموظف مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية والصدق في عملية التقديم والبعد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر في ذلك.

و- تدريب المقيم: التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم وتزويد المقيمين بالإرشادات الواجب إتباعها لذا أصبح دور المقيمين من أهم أسباب نجاح عملية التقييم.

¹ فاضل سمية، مرجع سابق، ص 51.

الفصل الثاني: أداء العاملين

هـ- علنية نتائج التقييم: مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف الجوانب القوية وتعزيزها وجوانب الضعف وتفادي حصول ذلك في المستقبل.

ي- التقييم من نتائج التقييم: هو إعطاء الموظف الحق في القيام بالتظلم من نتائج التقييم الغير مرضي له مما قد يدفع المقيمين إلى أخذ عملية التقييم على محل الجد واعطائها أكثر أهمية.

ك- تصميم استمارة التقييم: المقصود بذلك هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة وكذلك على عناصر التقييم وأن يكون سهل الاستخدام والفهم وأن يتم وضع استمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة.

2- مرحلة التقييم التنفيذية.

أ- دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز.

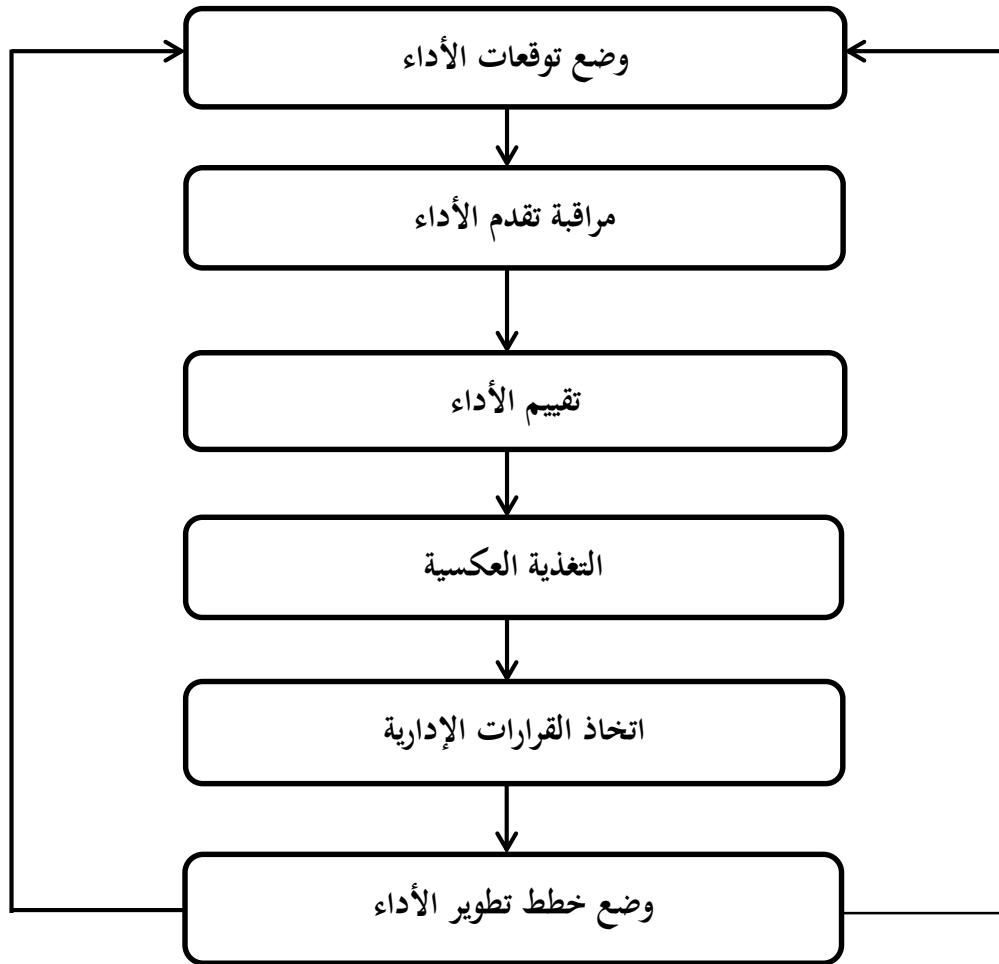
ب- ملاحظة أداء العاملين وإنجازاتهم وقياس ذلك.

ج- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف.

د- اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم.¹

¹ زوقار يمينة وصفوان أمينة، إدارة الوقت ودورها في تحسين مستوى أداء العاملين دراسة حالة: المركز التجاري " أنو" عين الدفلى، شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الخليلي بونعامة بخميس مليانة، 2014-2015، ص 55-56.

الشكل رقم (05) يوضح عملية تقييم الأداء.



المصدر: فاضل سمية، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، شهادة ماستر في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2015-2016، ص53.

المبحث الثالث: ماهية تحسين أداء العاملين.

تم التطرق في هذا المبحث إلى توضيح عملية تحسين أداء العاملين حيث قسم إلى مطالبين وهي:

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تحسين أداء العاملين.

المطلب الثاني: إجراءات تحسين أداء العاملين.

الفصل الثاني: أداء العاملين

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تحسين أداء العاملين.

الفرع الأول: مفهوم تحسين أداء العاملين.

التعريف الأول: ويمكن تعريف التحسين بأنه "النظام الذي يحدد الأداء الجيد مع إمكانية الترقية والتشجيع بحيث يكون بإمكان المؤسسة تحديد الأشخاص وأعدادهم للمناصب المهمة وبطرق متعددة، وأن نظام تحسين أداء العاملين يعتمد على مقاييس لقياس الأداء الحالي وقياس مدى تطابق النتائج المتحققة مع الهدف المخطط ثم قياس مستوى الانحراف الحاصل عن الأداء المرغوب به. بالاعتماد على تغذية عكسية دقيقة لتوافر هذه المعلومات وعرضها على العاملين لغرض تصحيح الانحرافات ثم تطبيق مدخلات تحسين الأداء".

التعريف الثاني: "يعني التحسين محاولة النهوض بالشيء إلى حالة أفضل إذا كان ردينا أو المحافظة عليه وتطويره إذا كان جيداً مع التعرف على أسباب الضعف في محاولة للتوصل إلى سبل معالجته أو الحد منه".

التعريف الثالث: إن عملية تحسين أداء العاملين تتطلب نظرة شمولية وعند اتخاذ إجراء أو قرار ما بشأن تحسين وتطوير أداء العاملين يجب أن يبدأ من الجذور، وهذا أمر بديهي لأنه إذا قامت المؤسسة بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد، لذا الحل المنطقي والمطلوب البدء من الأساس والبناء عليه، وبالتأكيد فإن البناء على أساس قوي ومتين ما سينتج عنه سيكون قوي ومتين.¹

التعريف الرابع: بتحسين يقصد الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في: "الجودة، والإنتاجية، والتكنولوجيا، والتكلفة، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل.²

¹ سني فاطمة الزهراء، تأثير أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة بسكرة، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2016-2017، ص 48.

² عبدالله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، شهادة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010-2011، ص 129.

الفرع الثاني: أهمية تحسين أداء العاملين.

لتحسين أداء العاملين أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والحكومية والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتيجية المؤسسة، ومن ناحية أخرى فإن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تنقلها في وقت قصير.¹

1- الأهمية بالنسبة للمنظمة:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.
- اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية *
- يساعد في ربط العاملين بأهداف المؤسسة.
- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
- يساعد في انفتاح المنظمة على المجتمع *
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.

2- الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين:

- يساعد العاملين على أداء عملهم على الشكل الصحيح من أول مرة.
- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة وإتباعهم لدورهم فيها.
- يعتبر دافع لأداء أفضل.
- يساعد على مهارات الاتصال بين الأفراد.

3- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعية بين الأفراد العملي.
- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

¹ سني فاطمة الزهراء، المرجع السابق، ص 49-50.

الفصل الثاني: أداء العاملين

المطلب الثاني: إجراءات تحسين أداء العاملين.

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمنظمات إلى تحسين أدائها، نذكر منها الآتي: ¹

أولاً: تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لا بد من أسباب لانحراف في أداء العاملين عن الأداء المستهدف، فتحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد في الكشف عن كيفية تقييم الأداء فإذا تمت بموضوعية فانخفاض الأداء.

كما أن الصراعات بين الإدارة، والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن الأسباب الموقفية في بيئة المنظمة والعمل، الفاعلية التي تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية كالأجور، الحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات)، والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف، وخاصة نوعية التدريب وظروف العمل، فغياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحدي أسباب الانخفاض في الأداء.

ثانياً- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:

تمثل خطة العمل اللائمة للتقليل من مشكلات الأداء، وصنع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة، والاختصاصيين في مجال تطوير الأداء من جهة أخرى، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل، وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين، وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

ثالثاً- الاتصالات المباشرة:

إن الاتصالات بين المشرفين، والعاملين ذات أهمية في تحسين وتطوير الأداء، لذلك لا بد من تحديد محتوى الاتصال، وأسلوبه، وأنماط الاتصال المناسبة.

¹ فاروق محمد الشريف، دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة نفظال وحدة GPL- أم البواقي، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، 2016-2017، ص 60-61.

الفصل الثاني: أداء العاملين

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تمّ استعراض التعريف بالأداء وكذا تقييم الأداء، كما يعتبر الأداء أساس قيام المنظمة، وتحاول المنظمة من رفعه وزيادته لكي تستمر، وكلما تحقّق الأداء المطلوب تستمر وتنجح وتتميز.

ومن أساسيات رفع الاداء نجاح ثقافة المنظمة، كلما كانت الثقافة ناجحة ينعكس ذلك على سيرورة المنظمة، وتنمية وتحقيق روح الولاء والانتماء وذلك من خلال إحساس العمال بأن أهدافهم مرتبطة بأهداف المنظمة، وسعي الكل وراء رفع اداء المنظمة.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول الثقافة التنظيمية وأداء العاملين، سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، لدراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين على أرض الواقع، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العمال، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستبيان الذي قمنا بإعداده، وتوزيعه على عينة البحث المختارة، قد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث جاءت كما يلي:

المبحث الأول: تقديم لمؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي والتعريف بها.

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من بين أهم مؤسسات الدولة إذ تقدم عدة خدمات من أهمها تغطية أكبر نسبة من الاتصالات في ولاية الوادي لإرضاء عملائها وسهولة المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية التي يتعامل معها، كما سنقدم نشأة اتصالات الجزائر ثم نتطرق التعرف على مديرية اتصالات الجزائر بالوادي.

الفرع الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر.

باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات. وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية المتمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر، نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أو كلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته مند الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

الفرع الثاني: تعريف اتصالات الجزائر بالوادي.

تمت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته مند الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.¹

¹ الاعتماد على وثائق المؤسسة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

المدير العملي: ويتمثل دوره في التسيير الأمثل والحسن للمؤسسة والمصادقة على القرارات ثم إمضاءها وممارسة السلطة السليمة على جميع الموظفين والمسؤولية المباشرة على كل المؤسسة وممتلكاتها.

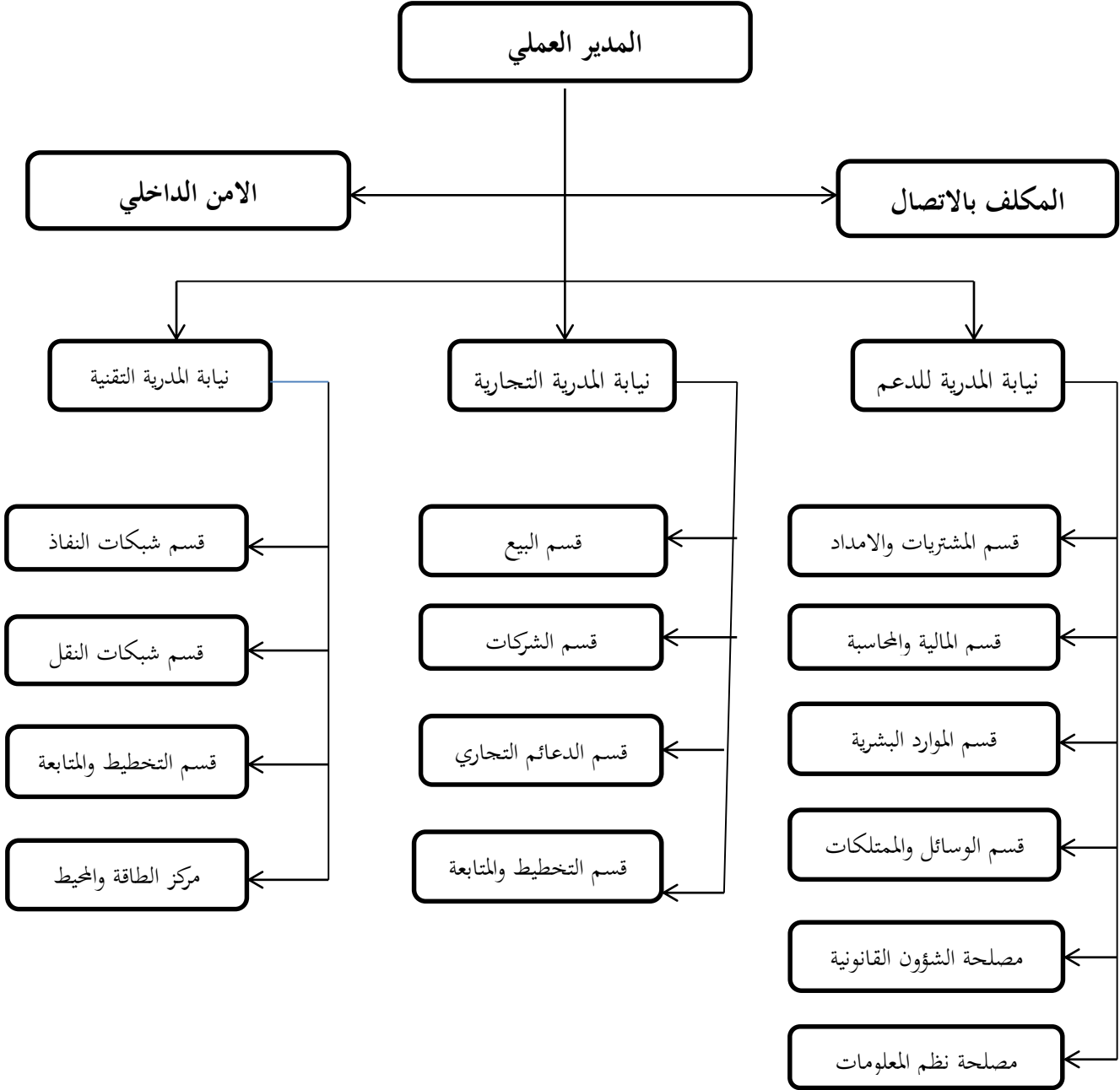
تتألف المديرية العملية من ثلاث نواب للمدير، رئيس مصلحة الأمن ومكلف بالاتصال والعلاقات العامة:

1- نيابة المديرية التقنية.

2- نيابة المديرية التجارية.

3- نيابة المديرية للمهام والدعم.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمدرية اتصالات الجزائر بالوادي.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة، مارس 2019.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المطلب الثالث: أهمية ومهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

الفرع الأول : أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر

- المساهمة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر.
- المساهمة في النقل والتسليم على الصعيدين الوطني والدولي للاتصالات.
- المساهمة في تقديم خدمات تقنية للمؤسسات.
- المساهمة في تعزيز الشبكات الناشطة في السوق باعتبارها المتعامل التاريخي في قطاع الاتصالات في الجزائر.
- المساهمة في توزيع الخطوط الهاتفية والأرقام الهاتفية التقنية والعملية للطلبات الممكن تحقيقه.
- المساهمة في تقديم الاستعلامات والشروحات للزبائن وكذا تتكفل بعملية البيع المباشر للمنتوجات.

الفرع الثاني: مهام المديرية العملية بالوادي.

ويمكن تلخيص مهام مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي فيما يلي:

- توفير كل وسائل الاتصال.
- تعتبر المركز الإداري لأداء الخدمات وتمويلها سواء من طرف الدولة أو من طرف قطاعات خاصة لبيع خطوط مختلفة من الهواتف النقل وصيانتها.
- عقد الصفقات والتكفل بتنظيم إدارة العمل في كل المصالح التابعة لها.
- مساعدة وتسيير مدراء المراكز كالوكالة التجارية وأقسامها ومراكز الإنتاج.
- تأمين ديمومة ربط الزبائن بشبكة الإنترنت.

الفرع الثالث: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات.
- ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء.
- توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق.
- الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيات جديدة استجابة لاحتياجات العملاء السوق والتكنولوجيا.
- الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء.
- وضع وتطوير وتشغيل شبكات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية (اتل سات وإمارسات، والمحطات الطرفية ونظم الاتصالات الشخصية المتنقلة العالمية ...) في الامتثال للمعايير والقواعد الدولية.¹

¹ الاعتماد على وثائق المؤسسة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة رأينا أن المنهج المناسب لدراسة ومن أجل تحقيق أهدافها هو استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد بدوره على الوصف الدقيق جدا للظاهرة محل الدراسة بحيث يتم جمع كل البيانات والأدلة لدراسة ظاهرة في الوقت الظاهر، أي: تحديد مكان الظاهرة (المجال الميداني) وتحديد الفترة الزمنية لها، العناصر (الوحدات) المعنية للظاهرة.

المطلب الأول: مصادر الدراسة.

وقد استخدمنا مصدرين أساسيين لجمع البيانات وهما:

– مصدر أولي: قد تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات المطلوبة وصممت هذه الاستبانة بما يتوافق مع متغيرات الدراسة، حيث تم توزيعها على عينة الدراسة ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSSV.20) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة وذلك بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة وبهدف اختبار الفرضيات والتوصل إلى النتائج وتقديم بعض التوصيات والاقتراحات.

وقد تم استخدام مقياس " ليكرت الخماسي " لقياس استجابات الباحثين لفقرات الاستمارة وذلك كما هو موضح في

الجدول رقم(01): يوضح قياس استجابات الباحثين.

| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------|-----------------|-----------|----------|----------|-------------|
| الاستجابة | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| المتوسط الحسابي | 1-1.79 | 1.8-2.59 | 2.6-3.39 | 3.4-4.19 | 4.2-5 |

المصدر: من اعداد الطالب

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- مصدر ثانوي : تم الاعتماد في هذه الدراسة على الكتب والمقالات والمجلات بالإضافة الى الأبحاث المنشورة ورسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي لها صلة بموضوع الدراسة، كما استعنا بشبكة الأنترنت والنسخ الالكترونية.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة

أولا : مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع البحث في الأفراد العاملين بشركة اتصالات الجزائر بالوادي، حيث مجتمع الدراسة قد بلغ 80 عامل، وقد اخذنا عينة تقدر بـ 40 عامل، وتم توزيع الاستبانة عليهم من خلال الزيارات الميدانية، وبعد التطبيق الميداني للاستبانة حصلنا على 37 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

ثانيا : الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة

1- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

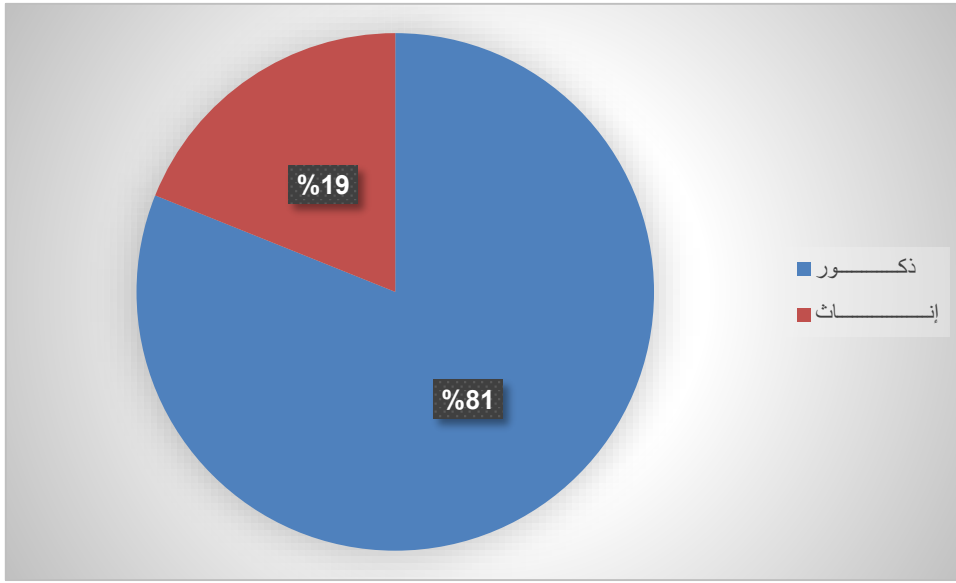
جدول رقم (02) : خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|--------------|---------|------------------|
| الجنس | ذكور | 30 | 81.1 |
| | إناث | 7 | 18.9 |
| | المجموع | 37 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الشكل رقم(07) يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالب

- يوضح الجدول (02) أن العينة شملت على 37 عامل، 30 من جنس الذكور أي بنسبة بلغت 81.1%، بينما بلغ عدد الإناث 7 أي بنسبة بلغت 18.9%، مما يدل على أن عينة الدراسة غير متقاربة من حيث الجنس.

2- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

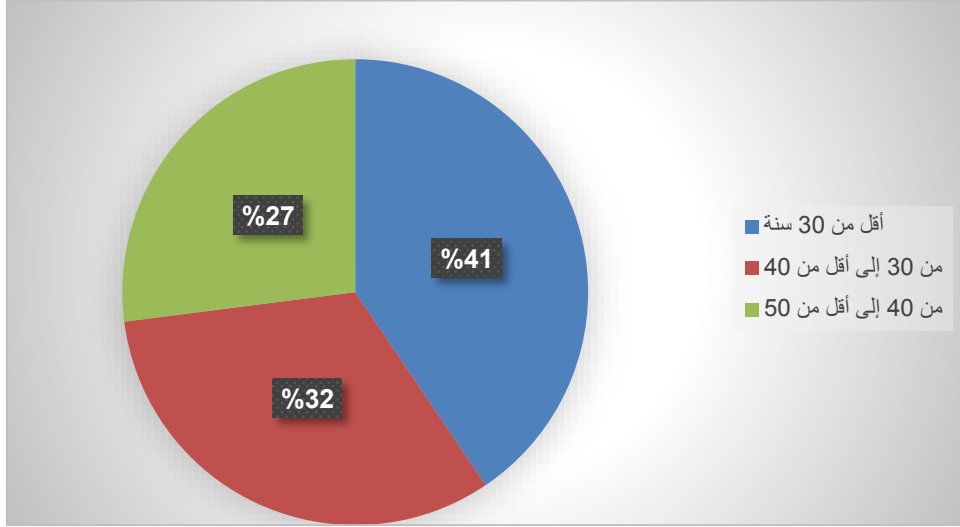
جدول رقم (03): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------------------|---------|----------------|
| العمر | أقل من 30 سنة | 15 | 40.5 |
| | من 30 إلى أقل من 40 | 12 | 32.4 |
| | من 40 إلى أقل من 60 | 10 | 27.0 |
| | المجموع | 37 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الشكل رقم (08) خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالب

- يوضح الجدول (03) : بالنسبة للعمر نجد نسبة 40.5% أعمارهم أقل من 30 سنة، و32.4% أعمارهم من 30 الى أقل من 40 سنة، أما الافراد الذين تتراوح أعمارهم من 40 الى أقل من 50 سنة فبلغت النسبة لديهم 27%، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة متقاربة من حيث العمر، أي أن المؤسسة تعتمد على فئة الشباب بقدر اعتمادها على أصحاب الخبرة والمعارف التي يمكن الاستفادة منها

3- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (04) : خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|--------------|---------|----------------|
| المؤهل العلمي | ثانوي | 16 | 43.2 |
| | تكوين مهني | 7 | 18.9 |
| | جامعي | 9 | 24.3 |
| | دراسات عليا | 5 | 13.5 |
| | المجموع | 37 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

يوضح الجدول رقم (04) أن أفراد عينة الدراسة من حاملي شهادة الثانوي يقدرون بنسبة: 43.2% تليها في المركز الثاني 24.3% من العينة بمستوى جامعي ثم التكوين المهني الدولة بنسبة 18.9%. وأخيرا 13.5% للدراسات العليا.

4- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (05): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

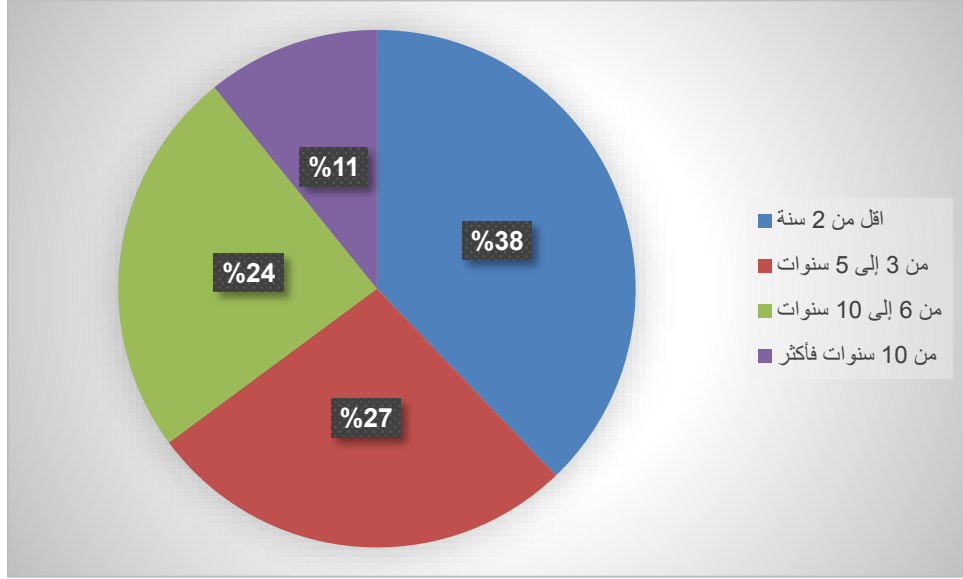
| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|-------------------|---------|----------------|
| الخبرة | اقل من 2 سنة | 14 | 37.8 |
| | من 3 إلى 5 سنوات | 10 | 27 |
| | من 6 إلى 10 سنوات | 9 | 24.3 |
| | من 10 سنوات فأكثر | 4 | 10.8 |
| | المجموع | 37 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

-يوضح الجدول رقم(05) أن نسبة 37.8% أقل من سنتين خبرة، ونسبة 27% ما بين 3 إلى 5 سنوات خبرة، و 24.3% ما بين 6 إلى 10 سنوات خبرة، و 10.8% من 10 سنوات فأكثر خبرة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الشكل رقم(09) خصائص أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالب

- يتبين من خلال الجدول رقم (05) أن نسبة 37.8% من فئة أقل من 2 سنة خبرة وفئة من 3 إلى أقل من 5 سنوات حققت نسبة بـ 27% وجاءت نسبة كل من الفئتين من 6 إلى 10 و 10 سنوات فأكثر بنسبة قدرت بـ 24.3 و 10.8 على التوالي.

5- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب تصنيف الخبرة

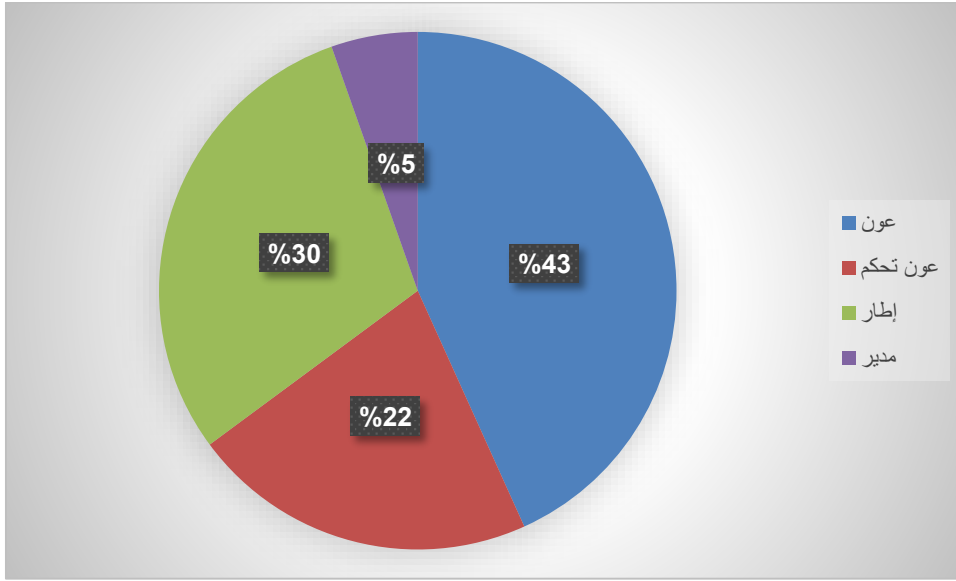
جدول رقم (06) : خصائص أفراد عينة الدراسة حسب عدد تصنيف الخبرة

| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|--------------|---------|----------------|
| الخبرة | عون | 16 | 43.2 |
| | عون تحكم | 8 | 21.6 |
| | إطار | 11 | 29.7 |
| | مدير | 2 | 5.4 |
| | المجموع | 37 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الشكل رقم (10) خصائص أفراد عينة الدراسة حسب عدد تصنيف الخبرة



المصدر: من اعداد الطالب

- يتبين من خلال الجدول رقم (06) أن الوظائف متكافئة حيث الأعوان 43.2 % وأعوان التحكم 21.6 % والإطارات 29.7% والمدراء 5.4% .

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المطلب الثالث: أداة الدراسة والاساليب الإحصائية

أولا : أداة الدراسة

كانت الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة حيث تم صياغة مجموعة من الأسئلة ليقوم المبحوث بتسجيل إجابته عليها باختيار أحد الإجابات المقترحة في الاستبانة، وتم تقسيم الاستبانة إلى قسمين:

- **القسم الأول** : تضمن البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (06) فقرات وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، تصنيف الخبرة)

- **القسم الثاني** : وينقسم إلى جزئين، حيث الجزء الأول يتعلق بالمتغير المستقل الثقافة التنظيمية ويحتوي على 20 عبارة لقياس 4 أبعاد.

وتعلق الجزء الثاني بالمتغير التابع الأداء الوظيفي وتضمن 10 عبارات.

وقد اعتمد في هذه الدراسة على المقياس الفئوي ليكارت الذي يستخدم وبدرجة كبيرة في مجال قياس الاتجاهات بحيث يعبر عن درجة موافقة المستجيب على فقرة تعبر عن اتجاه لقضية ما، وإن سلم ليكارت الخماسي يتراوح من (1 الى 5) بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكثر.

ثانيا :الاساليب الإحصائية

بعد إدخال البيانات ومعالجتها بالحاسوب الآلي عن طريق برنامج (SPSS) ولتحقيق اهداف الدراسة وتحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات، تم استخدام بعض الاساليب الإحصائية المناسبة وهي:

- **جدول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية**: لتمثيل الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة.

- **المتوسط الحسابي** : هو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- الانحراف المعياري (Standard Deviation) : هو من أفضل مقاييس التشتت المطلق وأدقها، يتأثر بالقيم المتطرفة بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاده الوسط الحسابي.
- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) : لقياس مدى صلاحية النموذج لدراسة الانحدار.
- تحليل الانحدار البسيط (Sample Regression) : يستخدم للتحقق من أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach alpha) : وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة أي مدى ثبات عباراتها.
- معامل صدق المحك : وذلك لقياس صدق أداة الدراسة (صدق العبارات).
- اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (kurtosis) : من أجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- اختبار T للعينات المستقلة (Independent – samples.T.Test) : للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى فئتين.
- تحليل التباين الأحادي (one.way.Anova) : للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت وصممت لقياسه يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق هو "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" ويتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال :

- **الصدق الظاهري** : ومن خلال عرضها على الاستاذ المشرف، ولم يتسع الوقت لعرضها على عدد من الأساتذة الآخرين وذلك للتأكد من سلامة عبارتها، وقد تم مراجعة كل الملاحظات التي قدمها الأستاذ المشرف وأخذها بعين الاعتبار جميعاً، وبذلك قد تعتبر أداة الدراسة صادقة ظاهرياً.

-**صدق المحك** : لقد تم الاعتماد على الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ حيث أن صدق المحك يساوي إلى الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

ويقصد به مدى الحصول على نفس النتائج لو كرر البحث في نفس الظروف أو في ظروف مشابهة، وباستخدام نفس الأداة، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة استخدمنا معامل ألفا كرونباخ وتم قبول العبارات التي يكون معامل ثباتها أكبر من أو يساوي 0.6 وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (07) : يوضح نتائج ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبانة

| المحاور | عدد العبارات | معامل الثبات (ألفا كرونباخ) | معامل الصدق |
|-------------------|--------------|-----------------------------|-------------|
| الثقافة التنظيمية | 20 | 0.909 | 0.953 |
| الأداء الوظيفي | 10 | 0.789 | 0.888 |
| المجموع | 30 | 0.918 | 0.958 |

يتضح من الجدول رقم (06) أن :

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- معامل الثبات لأبعاد ومحاور الدراسة عالي حيث يتراوح بين (0.789, 0.909)
 - معامل الثبات للدراسة ككل بلغ (0.918) وهي نسبة عالية، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني لهذه الدراسة، وهذا يعني يمكن الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة في ظروف مشابهة.
- الجدول رقم (08) يوضح اختبار التوزيع الطبيعي معامل الالتواء والتفلطح.

| Kurtosis | | Skewnes | | المحاور |
|----------------|------------|----------------|------------|---------------------|
| الخطأ المعياري | الاحصائيات | الخطأ المعياري | الاحصائيات | |
| 0.759 | 1.056 | 0.388 | -1.065 | القيم التنظيمية |
| 0.759 | -1.413 | 0.388 | -0.116 | المعتقدات التنظيمية |
| 0.759 | -0.579 | 0.388 | -0.355 | الأعراف التنظيمية |
| 0.759 | -1.285 | 0.388 | -0.348 | التوقعات التنظيمية |
| 0.759 | -0.29 | 0.388 | -0.812 | الثقافة التنظيمية |
| 0.759 | -0.916 | 0.388 | -0.126 | الأداء الوظيفي |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

من خلال الجدول يتضح أن :

- معاملات كل من الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة جاءت داخل المجال المطلوب وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الارتباط الذاتي لمتغيرات الدراسة:

ويمكننا معرفة أن هناك مشكلة الارتباط الذاتي عن طريق معامل تضخم التباين والذي ويرمز له باختصار (VIF) حيث يجب ان تكون قيمته أقل من 10 وأن التباين المسموح به التي يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.1

الجدول رقم (09) اختبار معامل التضخم والتباين (VIF) المسموح به

| الأبعاد | معامل تضخم التباين VIF | التباين المسموح به |
|-----------|------------------------|--------------------|
| القيم | 2.83 | 0.352 |
| المعتقدات | 8.62 | 0.116 |

المصدر من اعداد الطالب.

نلاحظ من الجدول (09) أنه لا توجد أي مشاكل للارتباط الذاتي لأن قيم (VIF) كلها أقل من 10 والتباين المسموح به أكبر من 0.1

الصدق البنائي : الاتساق الداخلي :

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) للأداة أيضا بحساب معامل الارتباط **Pearson** بين كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه العبارة، ويمكن توضيح ذلك في الجداول التالية:

الجدول رقم(10): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الأول والدرجة الكلية

| معامل الارتباط | رقم العبارة |
|----------------|-------------|
| 0.705** | 01 |
| 0.696** | 02 |
| 0.691** | 03 |
| 0.676** | 04 |
| 0.733** | 05 |
| 0.912** | 06 |

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

| | |
|---------|----|
| 0.872** | 07 |
| 0.789** | 08 |
| 0.688** | 09 |
| 0.651** | 10 |
| 0.542* | 11 |
| 0.481* | 12 |
| 0.353* | 13 |
| 0.791** | 14 |
| 0.806** | 15 |
| 0.562** | 16 |
| 0.521** | 17 |
| 0.541** | 18 |
| 0.661** | 19 |
| 0.600** | 20 |

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20.

الجدول رقم(11): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية

| معامل الارتباط | رقم العبارة |
|----------------|-------------|
| 0.875** | 01 |
| 0.822** | 02 |
| 0.774** | 03 |
| 0.745** | 04 |
| 0.803** | 05 |
| 0.870** | 06 |
| 0.686** | 07 |
| 0.877** | 08 |
| 0.830** | 09 |
| 0.958** | 10 |

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

* عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

تم الإجابة على التساؤلات والتي تتعلق بالمتغيرين.

المطلب الأول: عرض وتحليل المتغيرات.

الفرع الأول: الإجابة عن أسئلة المتغير الأول (المستقل) الثقافة التنظيمية.

أولاً : القيم التنظيمية.

الجدول رقم(12) يوضح تحليل اجابات بعد القيم للثقافة التنظيمية.

| الترتيب | الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة | رقم الفقرة |
|---------|-----------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------|
| 03 | موافق | 1.15 | 3.70 | | 1 |
| 05 | موافق | 1.01 | 3.48 | | 2 |
| 02 | موافق | 0.88 | 3.94 | | 3 |
| 01 | موافق | 0.57 | 4.05 | | 4 |
| 04 | موافق | 1.14 | 3.59 | | 5 |
| | موافق | 0.81 | 3.75 | القيم التنظيمية | |

المصدر: من اعداد الطالب.

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد القيم التنظيمية قد حقق نسبة أهمية عالية بمتوسط حسابي قدره 3.75 وانحراف معياري قدره 0.81 وهي قيمة أقل من 1 الصحيح مما يدل على عدم تشتت آراء العينة حول إجابات البعد.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ثانيا : المعتقدات التنظيمية

الجدول رقم(13) يوضح تحليل اجابات بعد المعتقدات للثقافة التنظيمية.

| الترتيب | الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة | رقم الفقرة |
|---------|-----------------|-------------------|-----------------|---------------------|------------|
| 04 | محايد | 1.25 | 3.37 | | 1 |
| 05 | محايد | 1.36 | 3.16 | | 2 |
| 03 | محايد | 1.00 | 3.35 | | 3 |
| 02 | موافق | 1.20 | 3.62 | | 4 |
| 01 | موافق | 1.20 | 3.64 | | 5 |
| | موافق | 0.98 | 3.43 | المعتقدات التنظيمية | |

المصدر من اعداد الطالب

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد المعتقدات التنظيمية قد حقق نسبة أهمية عالية بمتوسط حسابي قدره 3.43 وانحراف معياري قدره 0.98 وهي قيمة أقل من 1 الصحيح مما يدل على عدم تشتت آراء العينة حول إجابات البعد.

ثالثا : الأعراف التنظيمية

الجدول رقم(14) يوضح تحليل اجابات بعد الأعراف للثقافة التنظيمية.

| الترتيب | الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة | رقم الفقرة |
|---------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|------------|
| 03 | موافق | 0.49 | 3.48 | | 1 |
| 01 | موافق | 0.79 | 3.91 | | 02 |
| 04 | موافق | 0.80 | 3.45 | | 03 |
| 05 | محايد | 0.88 | 3.32 | | 04 |
| 02 | موافق | 1.11 | 3.62 | | 05 |
| | موافق | 1.02 | 3.41 | الأعراف التنظيمية | |

المصدر: من اعداد الطالب.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد الأعراف التنظيمية قد حقق نسبة أهمية عالية بمتوسط حسابي قدره 3.41 وانحراف معياري قدره 1.02 مما يدل على تشتت آراء العينة حول الإجابات المتعلقة بالبعد.

رابعاً: التوقعات التنظيمية

الجدول رقم (15) يوضح تحليل اجابات بعد التوقعات للثقافة التنظيمية.

| الترتيب | الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة | رقم الفقرة |
|---------|-----------------|-------------------|-----------------|--------------------|------------|
| 05 | محايد | 1.05 | 3.05 | | 1 |
| 03 | محايد | 1.11 | 3.24 | | 2 |
| 04 | محايد | 0.99 | 3.18 | | 3 |
| 02 | محايد | 1.07 | 3.29 | | 4 |
| 01 | موافق | 0.94 | 3.64 | | 5 |
| | محايد | 0.70 | 3.28 | التوقعات التنظيمية | |

المصدر: من اعداد الطالب.

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد العلاقة مع المدير قد حقق نسبة أهمية متوسطة بمتوسط حسابي قدره 3.28 وانحراف معياري قدره 0.70 وهي قيمة أقل من 1 الصحيح مما يدل على عدم تشتت آراء العينة حول إجابات البعد.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الفرع الثاني: الإجابة عن أسئلة المتغير الثاني (التابع) الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (16) يوضح تحليل اجابات أداء العاملين.

| رقم الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب |
|----------------|-----------------|-------------------|-----------------|---------|
| 1 | 3.37 | 0.82 | موافق | 06 |
| 2 | 3.51 | 1.81 | موافق | 05 |
| 3 | 3.08 | 1.08 | محايد | 09 |
| 4 | 3.21 | 1.05 | محايد | 07 |
| 5 | 3.05 | 1.10 | محايد | 10 |
| 6 | 3.75 | 0.83 | موافق | 03 |
| 7 | 3.64 | 0.78 | موافق | 04 |
| 8 | 4.10 | 0.90 | موافق | 01 |
| 9 | 4.00 | 0.81 | موافق | 02 |
| 10 | 3.21 | 1.33 | محايد | 08 |
| الأداء الوظيفي | | | | |
| | 3.49 | 0.64 | موافق | |

المصدر من اعداد الطالب.

يتضح من الجدول أعلاه أن الأداء الوظيفي قد حقق نسبة أهمية متوسطة بمتوسط حسابي قدره 3.49 وانحراف معياري قدره 0.64 هي قيمة أقل من 1 الصحيح مما يدل على عدم تشتت آراء العينة حول إجابات المحور.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.

سنقوم في هذا المطلب باختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الأول: اختبار فرضية الرئيسية التالية: H_1

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - الوادي-

تم استخراج نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والجدول التالي يبين ذلك :

الجدول رقم(17) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الأولى لعينة الدراسة.

| مستوى الدلالة F | قيمة F المحسوبة | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين |
|--------------------|--------------------|-------------------|-------------|-------------------|------------------|
| 0.000 | 20.921 | 5.630 | 1 | 5.630 | الإنحدار |
| | | 0.269 | 35 | 9.419 | الخطأ |
| | | | 36 | 15.050 | المجموع الكلي |

معامل التحديد = 0.356

معامل الارتباط = 0.612

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (15) يتبين لنا التالي :

- ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 20.921 وبقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- يتضح من نفس الجدول ان المتغير الثقافة التنظيمية يفسر ما قدره (35%) من التباين في المتغير المتمثل في الأداء الوظيفي، وهي قوة تفسيرية جيدة.
 - معامل الارتباط $R = 0.612$ مما يعني ان هناك علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، اي ان بعد الثقافة التنظيمية يؤثر على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
 - وبالتالي من خلال تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط نجد الفرضية الرئيسية محققة إذن نقبل الفرضية الرئيسية الأولى H_1 .
- اختبار الفرضيات الفرعية :

جدول رقم (18) نتائج تحليل الانحدار. لاختبار الفرضيات.

| المتغير | B | الخطأ المعياري | T المحسوبة | مستوى الدلالة | معامل الارتباط |
|-------------------------------|------------|----------------|------------|---------------|----------------|
| القيم التنظيمية | - 0.164 | 0.675 | 1.15 | 0.010 | 0.421 |
| المعتقدات التنظيمية | - 0.306 | 0.142 | 1.152 | 0.256 | 0.175 |
| الأعراف التنظيمية | - 0.252 | 0.201 | 1.47 | 0.137 | 0.142 |
| التوقعات التنظيمية | | 0.170 | 4.38 | 0.040 | 0.412 |
| الثقافة التنظيمية على نحو عام | - | 0.269 | 20.921 | 0.000 | 0.612 |

المصدر: من اعداد الطالب

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية 01:

جاءت صيغتها كالآتي:

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير القيم التنظيمية في مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - الوادي - عند مستوى المعنوية (0.05)

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (17) نستنتج انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$) لتأثير للقيم التنظيمية في الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة محل الدراسة، اذ بلغت قيمة $T(1.15)$ بمستوى الدلالة (0.010) وقيمة $R(0.421)$ فيما يفسر تأثير بعد القيم التنظيمية في مستوى أداء العاملين لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، بالتالي نرفض الفرضية الأولى بصياغتها ونقبل الفرضية البديلة التي تنص:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير القيم التنظيمية في مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - الوادي - عند مستوى المعنوية (0.05)

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية 02:

جاءت صيغتها كالآتي:

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير المعتقدات التنظيمية في مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - الوادي - عند مستوى المعنوية (0.05)

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (17) نستنتج انه يوجد لا اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$) لتأثير للمعتقدات التنظيمية على الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة محل الدراسة، اذ بلغت قيمة $T(1.152)$ بمستوى الدلالة (0.256) وقيمة $R(0.175)$ فيما يفسر لا يوجد تأثير لبعده المعتقدات التنظيمية في مستوى أداء العاملين لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الثانية التي تنص:

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير المعتقدات التنظيمية في مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - الوادي - عند مستوى المعنوية (0.05)

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية 03:

جاءت صيغتها كالآتي:

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الأعراف التنظيمية في مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - الوادي- عند مستوى المعنوية (0.05) من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (17) نستنتج انه لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$) لتأثير للأعراف التنظيمية على الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة محل الدراسة، اذ بلغت القيمة T (1.47) بمستوي الدلالة (0.137) وقيمة R (0.142) فيما يفسر لا يوجد تأثير لبعده للأعراف التنظيمية في مستوى أداء العاملين لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الثالثة التي تنص:

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الأعراف التنظيمية في مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - الوادي- عند مستوى المعنوية (0.05)

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية 04 :

جاءت صيغتها كالآتي:

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التوقعات التنظيمية في مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - الوادي- عند مستوى المعنوية (0.05)

من خلال الجدول رقم (17) نستنتج انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$) لتأثير بعد التوقعات التنظيمية على الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة محل الدراسة، اذ بلغت قيمة T (4.38) بمستوى دلالة (0.040) وقيمة R (0.412) فيما يفسر تأثير بعد التوقعات التنظيمية في مستوى أداء العاملين لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، بالتالي نرفض الفرضية الرابعة بصياغتها ونقبل الفرضية البديلة التي تنص:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التوقعات التنظيمية في مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - الوادي- عند مستوى المعنوية (0.05)

المطلب الرابع: استنتاجات ختامية.

أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على أداء العاملين عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) وكان هذا الأثر بدرجة ارتباط قدرت $R=0.612$.

- رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير القيم التنظيمية في مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - الوادي- عند مستوى المعنوية (0.05)، وقبول الفرضية البديلة.

- نقبل الفرضية الفرعية الثانية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير المعتقدات التنظيمية في مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - الوادي- عند مستوى المعنوية (0.05).

- نقبل الفرضية الفرعية الثالثة ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الأعراف التنظيمية في مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - الوادي- عند مستوى المعنوية (0.05).

- رفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التوقعات التنظيمية في مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - الوادي- عند مستوى المعنوية (0.05)، وقبول الفرضية البديلة.

خاتمة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريق الاستمارة التي وزعناها على عينة العمال والتي تحتوي على محورين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين، وهذا من أجل الاجابة على اشكالية بحثنا التالية (مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين) قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب: النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار التوزيع الطبيعي، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل التباين الأحادي ومعامل صدق المحك، ثم قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى:

- وجود ثقافة تنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.
- وجود تأثير بعض عناصر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في اتصالات الجزائر بالوادي.
- غياب تأثير بعض عناصر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في اتصالات الجزائر بالوادي.

الخاتمة:

من خلال دراستي التي تمحورت حول الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين، تبين لنا أن أهمية الموضوع في كونه أحد الموضوعات الهامة التي حظيت ولا تزال باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين؛ لما حقق هذا الموضوع من أفاق للمنظمات ومساهمات في نجاحها، وأن المورد البشري هو أعلى مورد من موارد المنظمة باعتباره من أهم العوامل التي تحقق نجاح المنظمة وتكيف المورد البشري مع ثقافة المنظمة؛ مما يسهل رفع أدائها الكلي وتحقيق أهدافها مما يحقق لها التميز والاستمرار.

وقد توصلنا إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية وأردفنا إليها توصيات وأوردناها في الآتي:

النتائج النظرية:

- للثقافة التنظيمية دور كبير في نجاح المنظمات.
- الثقافة التنظيمية تعزز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة.
- الثقافة التنظيمية ترفع أداء المنظمة مما يسبب التميز والاستمرار.

النتائج التطبيقية:

- نسبة العمر 40.5% أعمارهم أقل من ثلاثين سنة أي المؤسسة تعتمد على فئة الشباب.
- معامل الارتباط $R = 0.612$ مما يعني أن هناك علاقة الارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين، أي أن الثقافة التنظيمية تؤثر على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- تبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي (القيم - التوقعات) للثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- تبين أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي (الأعراف - المعتقدات) للثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

التوصيات:

- أوصي الطلاب والباحثين بزيادة التوسع في هذا البحث لتزيد الاستفادة منه.
- أوصي عمال اتصالات الجزائر بالوادي بزيادة الاهتمام ببعدي الثقافة التنظيمية (الاعراف التنظيمية، المعتقدات التنظيمية).
- أوصي بجعل برامج تدريبية تبين أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمة.
- لا بد من مراعاة كافة الأفراد لتحقيق المنظمة أهدافها وترفع أدائها.

قائمة المراجع:

قائمة المصادر والمراجع

أ- الكتب:

- 1- حسين حريم، " إدارة المنظمات منظور كلي "، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 2- محمد قاسم القريوتي- السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال- دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة الأردن، 2009.
- 3- جمال الدين مرسي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 4- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.

ب- المجلات:

- 5- أ. نجات قريشي، تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية، سبتمبر 2017، جامعة قاصدي مرياح ورقلة (الجزائر).

ج- المذكرات:

رسائل ماجستير:

- 6- عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، 2012/2011.
- 7- سمير يوسف محمد عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، دراسة مقارنة، شهادة ماجستير، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، 2006.
- 8- شعيب الدين، بعض عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها في التخفيف من الضغوط المهنية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية على العاملين الاداريين بمديرية الشباب والرياضة وبعض المركبات

قائمة المصادر والمراجع

- الرياضية ادرار، رسالة ماجستير، معهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، 2015/2014.
- 9- عبد الستار مر كمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة ' الأطفال المعوقين بصرياً ' بمدينة الجلفة، رسالة ماجستير، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية الإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2014/2013.
- 10- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات " Paltel " في فلسطين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، 2008.
- 11- يونس مختاري، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، رسالة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر- بسكرة- 2015/2014.
- 12- غازي حسن عودة الحلاية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن دراسة تطبيقية على امانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- 13- الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006.
- 14- عبدالله حمد محمد الجساسي، اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011/2010.

شهادات الماجستير:

- 15- دلروم سوسن، تأثير الثقافة على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية قلمة، مذكرة ماجستير، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قلمة، 2017/2016.
- 16- عمراني أحمد وهزرشى مداني، الثقافة التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2018/2017.
- 17- ضنبري نجية، دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة، دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية تيندال، مذكرة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة، 2013/2012.
- 18- مداحي أمال ومردود حنان، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة مديرية التجارة لولاية البويرة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أو الحاج _ البويرة، 2015/2014.
- 19- ربيعة عياد، دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ورقلة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014/2013.
- 20- فاضل سمية، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية دكتور صالح زرداني عين البيضاء، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، 2016/2015.
- 21- محمد شاطري، دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015.

قائمة المصادر والمراجع

22- حسناوي أمينة ومزيرق رزيقة، الثقافة التنظيمية وآثرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية لمستشفى الأم والطفل بالجللفة، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور بالجللفة، 2017/2016.

23- زوقار يمينة وصفوان أمينة، إدارة الوقت ودورها في تحسين مستوى أداء العاملين دراسة حالة : المركز التجاري " أنو" عين الدفلى، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، 2015/2014.

24- سني فاطمة الزهراء، تأثير أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة بسكرة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2017/2016.

| الصفحة | المحتوى |
|-----------------------------------|---|
| | البسمة |
| | الشكر وعرفان |
| | الاهداء |
| | الملخص |
| أ - ط | المقدمة العامة |
| أ | تمهيد |
| أ | اشكالية الدراسة |
| ب | أهمية الدراسة |
| ب | أهداف الدراسة |
| ب | فرضيات الدراسة |
| ج | نموذج الدراسة |
| د | حدود الدراسة |
| د | منهج الدراسة |
| هـ | التعريف الإجرائية |
| و | الدراسات السابقة |
| الفصل الأول: ثقافة المنظمة | |
| 10 | تمهيد |
| 11 | المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية |
| 12 | المطلب الأول: تعريفات للمصطلحات |
| 13 | المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية |
| 15 | المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية |
| 17 | المطلب الرابع: أنواع الثقافة التنظيمية |
| 19 | المطلب الخامس: أهمية وخصائص الثقافة التنظيمية |
| 21 | المبحث الثاني: جوانب الثقافة التنظيمية |
| 22 | المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية |
| 23 | المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية |

| | |
|---|--|
| 25 | المطلب الثالث: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية |
| 26 | المطلب الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية |
| 28 | الخامس: آليات خلق الثقافة التنظيمية |
| الفصل الثاني: أداء العاملين | |
| 31 | تمهيد |
| 32 | المبحث الأول: ماهية أداء العاملين |
| 33 | المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين |
| 34 | المطلب الثاني: أنواع أداء العاملين |
| 35 | المطلب الثالث: محددات أداء العاملين |
| 36 | المطلب الرابع: أبعاد أداء العاملين |
| 37 | المطلب الخامس: أهمية أداء العاملين |
| 39 | المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين |
| 40 | المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين |
| 41 | المطلب الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين |
| 42 | المطلب الثالث: مراحل تقييم أداء العاملين |
| 45 | المبحث الثالث: ماهية تحسين أداء العاملين |
| 46 | المطلب الأول: مفهوم وهمية تحسين أداء العاملين |
| 48 | المطلب الثاني: إجراءات تحسين أداء العاملين |
| الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي | |
| 50 | تمهيد |
| 51 | المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي |
| 52 | المطلب الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي والتعريف بها |
| 53 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي |
| 55 | المطلب الثالث: أهمية ومهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي |
| 57 | المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية |
| 57 | المطلب الأول: مصادر الدراسة |
| 58 | المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة |

الفهرس

| | |
|----|---|
| 64 | المطلب الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية |
| 66 | المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة |
| 70 | المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة |
| 70 | المطلب الأول: عرض وتحليل المتغيرات |
| 73 | المطلب الثاني: اختبار الفرضيات |
| 78 | الخاتمة العامة |
| 80 | قائمة المصادر والمراجع |
| 84 | فهرس المحتويات |
| 87 | قائمة الأشكال |
| 88 | قائمة الجداول |
| 89 | الملاحق |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|---|-------|
| د | نموذج المتغير التابع والمستقل للدراسة | 01 |
| 17 | عناصر الثقافة التنظيمية | 02 |
| 30 | تشكل ثقافة المؤسسة | 03 |
| 40 | العوامل البيئية التي تؤثر في الأداء | 04 |
| 46 | عملية تقييم الأداء | 05 |
| 57 | الميكال التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي | 06 |
| 62 | خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس | 07 |
| 63 | خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر | 08 |
| 65 | خصائص أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة | 09 |
| 66 | خصائص أفراد عينة الدراسة حسب عدد تصنيف الخبرة | 10 |

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجداول | الرقم |
|--------|---|-------|
| 60 | قياس استجابات المبحوثين، حسب طريقة " ليكرت الخماسي " | 01 |
| 61 | خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس. | 02 |
| 62 | خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر. | 03 |
| 63 | خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي. | 04 |
| 64 | خصائص أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة. | 05 |
| 65 | يوضح نتائج ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبانة. | 06 |
| 69 | يوضح اختبار التوزيع الطبيعي معامل الالتواء والتفلطح. | 07 |
| 70 | اختبار معامل التضخم والتباين | 08 |
| 71 | معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الأول والدرجة الكلية. | 09 |
| 71 | معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية. | 10 |
| 72 | تحليل اجابات بعد القيم للثقافة التنظيمية. | 11 |
| 73 | تحليل اجابات بعد المعتقدات للثقافة التنظيمية. | 12 |
| 74 | تحليل اجابات بعد الأعراف للثقافة التنظيمية. | 13 |
| 74 | تحليل اجابات بعد التوقعات للثقافة التنظيمية. | 14 |
| 75 | تحليل اجابات محور أداء العاملين. | 15 |
| 77 | نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الأولى لعينة الدراسة. | 16 |
| 78 | نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات. | 17 |

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان.

جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر
تخصص: تسيير الموارد البشرية

استبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها
استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على أداء
العاملين، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي"، ونظراً لأهمية رأيكم، نأمل منكم التكرم
بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم،
فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

الطالب: فطحيه عمار ياسين

السنة الجامعية: 2018-2019

أولاً: البيانات الشخصية والمهنية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى 39 سنة

من 40 إلى 49 سنة من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

ثانوي فأقل تكوين مهني

جامعي دراسات عليا

4- مدة العمل في المؤسسة:

أقل من 2 سنوات من 3 إلى أقل من 5 سنوات

من 6 إلى أقل من 9 سنوات أكثر من 10 سنوات

5- الوظيفة:

عون عون تحكم

إطار مدير

ثانيا: الأسئلة النظرية

الرجاء وضع العلامة (x) أمام الإجابة المناسبة حسب رأيك؟

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

| رقم | العبارة | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|-------------------------|--|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| أ- القيم التنظيمية: | | | | | | |
| 1 | هل هناك توافق بين قيمك وقيم المؤسسة التي تعمل بها. | | | | | |
| 2 | هل ترى أن نظام الترقية في المؤسسة عادل في تطبيقه. | | | | | |
| 3 | هل ترى أن هناك جو من التعاون في أداء المهام بين زملاء العمل. | | | | | |
| 4 | هل ترى أن هناك جو من التقدير والاحترام بين زملاء العمل. | | | | | |
| 5 | هل ترى أن هناك احترام لمواقف العمل في المؤسسة. | | | | | |
| ب- المعتقدات التنظيمية: | | | | | | |
| 6 | هل تعتقد أن هناك مشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة. | | | | | |
| 7 | هل هناك تشجيع للموظفين لتقديم اقتراحات لتطوير العمل. | | | | | |
| 8 | هل تعتقد أن الحوافز المادية والعقوبات تطبق على الجميع. | | | | | |
| 9 | هل تعتقد أن هناك تقسيم عادل للمهام بين الموظفين. | | | | | |
| 10 | هل هناك اهتمام من المسؤول بالحالة الاجتماعية للموظف. | | | | | |
| ج- الأعراف التنظيمية: | | | | | | |

الفهرس

| | | | | | |
|------------------------|--|--|--|--|----|
| | | | | هل هناك توظيف لأبناء الموظفين في المؤسسة بعد تقاعد الآباء. | 11 |
| | | | | هل هناك تعامل خاص مع الموظفين دون وجود نصوص رسمية. | 12 |
| | | | | هل هناك مناسبات غير رسمية تقوم فيها المؤسسة بتكريمات. | 13 |
| | | | | هل هناك تمييز في تعامل الموظفين حسب مدينة التي يقيمون فيها. | 14 |
| | | | | هل يحدث أن يكون هناك تأخر أو غياب جماعي في يوم معين. | 15 |
| د- التوقعات التنظيمية: | | | | | |
| | | | | هل تتوقع أن الجميع يحصلون على العقوبة إذا ارتكبوا نفس الخطأ. | 16 |
| | | | | هل تتوقع أن الجميع يحصلون على المكافأة إلى كانوا يستحقون. | 17 |
| | | | | هل يتوقع الرئيس في العمل من موظفيه نفس الأداء في العمل. | 18 |
| | | | | هل يتوقع الموظفون نفس طريقة التعامل من الرؤساء مهما تغيروا. | 19 |
| | | | | هل تتوقع أن الموظف الجديد سوف يتلقى الاحترام من الجميع. | 20 |

الحمد لله الذي