



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الإقتصادية



تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية

الموسومة بعنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على تطوير أداء العاملين في

المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة

إتصالات الجزائر - فرع الأغواط-

من إعداد الطالبتين:

إشراف الدكتور:

- شيماء بن تواتي

- مسعود بن مويزة

- ندى أحمد يحي

لجنة المناقشة

رئيسا

أستاذ محاضراً

- د. محمد بن جاب الله

مشرفاً ومقرراً

أستاذ محاضراً

- د. مسعود بن مويزة

ممتحناً

أستاذ مساعداً

- د. مراد بدرينة

السنة الجامعية: 2021-2022

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه والتابعين.

قال الله تعالى " وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ". الآية 19 من سورة النمل

نحمد الله ونشكره على إنجاز هذا العمل وإتمامه، والذي نرجو أن يكون في المستوى.

كما يسرنا أن نتقدم بخالص الشكر ووافر الإمتنان على ما وجدنا وماأوتينا وما كان لنا من نصح وتوجيه وإرشاد لمن يستحق بمعنى عبارة الشكر والتقدير الدكتور بن مويضة مسعود، الذي تفضل بالإشراف علينا وتقديم يد المساعدة ولم يبخل علينا من نصائحه وتوجيهاته.

كما نقدم بالشكر الى أساتذتنا قسم العلوم الإقتصادية، الذين لم يبخلوا علينا بالنصح والإرشاد.

ونشكر كل عمال وإطارات مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط- على حسن الاستقبال، وتعاونهم معنا.

كما نتقدم بالشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة، الدكتورين جاب الله محمد، والدكتور بديرينة مراد، لموافقتهما على المشاركة في لجنة المناقشة، وتحملهم عنا عذراتنا لتفويض ما إعوج فيها.

وفي مجمل القول نحمد الله الحي القيوم ونرجوه أن يزيدنا الدرجات ويرزقنا علما نافعا ونسأله

أن يهدينا سبل السداد ويلهمنا التوفيق.

شيماء عوندى

إهداء

قال الله تعالى " وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ " سورة هود آية 88

الحمد لله ما أنتهى درّج ولا خُتم جهد ولا تمّ سعي إلا بفضلِهِ، الحمد لله على البلوغ ثم الحمد لله على التوفيق .

أهدي نجاحي وتخرجي

إلى النور الذي أنار لي طريقاً للحياة إلى من كلله الله بالهبة والوقار والذي بذل جهد السنين من أجل أن أعتلي سلالم النجاح .. والذي العزيز أسأل الله أن يبارك لنا فيه، وفي عمره، وفي حياته، وأن يحفظه من كل مكروه.

إلى من في قلبها ينباع الحب والحنان ... إلى من في حضنها مساكن الأمان والأمان .. إلى من دعائها لنجاحي خير عنوان والدتي الغالية أطار الله في عمرها وأبقاها في صحة وعافية .

إلى من تحلو بيهم الحياة إخوتي: سفيان، ياسين، سناء، مريم.

إلى من سرنا سويًا ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح والإبداع إلى من تكاتفنا يد بيد ونحن نقطف زهرة تعلمنا معنا، صديقاتي منال فاطمة الزهراء، ندى، سميرة، ومن جمعني معهم مشوار الدراسة طلبة كلية العلوم الإقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير دفعة 2021 / 2022.

إلى من علمونا حروفاً من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في العلم إلى من صاغوا لنا علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح إلى أساتذتنا الكرام.

شيماء



السلام على الحبيب المصطفى، وأهله ومن وفى أما بعد :

الحمد لله الذي أنار لي طريقي وكان لي خير عون، ووفقتي لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية، بمذكرتي هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى .

يتوق القلب ليخاطب من غطّر بذكرهما اللسان و قال فيهما الرحمن: "وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَ بِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا" الإسراء الآية 23

أهدي ثمرة جهدي إلى أوفى خلق الله و أحبهم إلى قلبي، التي لم تدخر جهداً في سبيل سعادتي على الدوام، إلى من تشاركني أفراحي و أحزاني، إلى نبع العطف والحنان، إلى أروع امرأة في الوجود أُمِّي الغالية حفظها الله ورعاها برعايته؛ إلى من علمني أنّ الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، إلى من سعى لأجل راحتي ونجاحي، إلى أعظم وأعز رجل في الكون أبي العزيز؛

إلى أُمِّي الثّانية خيرة رمز الحبّ والعطاء، وهديتي من الحياة أطلال الله عمرها؛ إلى أبي الثاني محمود بن السايح، تمنيت لو أنّه حاضر ولكن مشيئة الله فوق إرادتي، فقد كان تاج الفخر الذي طالما حملته على رأسي، فله كامل الشّكر والعرفان، إلى روحه الغالية على قلبي وذكره التي تسكن ذاكرتي للأبد، رحمه الله وأسكنه فسيح جنّاته؛

إلى من كانوا ومازالوا سندي و وسام عزّتي وكبريائي، سهام وكريمة ونبيلة أخواتي الغاليات؛ إلى مصدر البسمة والفرح البراعم الصّغار، محمود ولميس وإبراهيم وحمودي؛ إلى أخي الأكبر عمّار الذي كان نعم الأخ، وأخي الأصغر مراد الغالي؛ إلى ابنة خالي ورفيقة طفولي آمال عزيزتي؛

إلى خالتي العزيزة على قلبي خيرة التي كانت الداعم الأكبر لي بعد أُمِّي حفظها الله؛ إلى خالي الغالي سعيد، ياسندي ورمز عزّتي بك أرفع رأسي ولا أحنى ظهري دمت لي فخراً وعزّاً؛ إلى من قضيت معهما أجمل أيام حياتي وعشت معهما أحلى الذّكريات فكانوا أسعد النّاس بنجاحي هما هاجر محبوب وإيناس هيزوم حبيبتاي؛

إلى الدكتورة الحاج مهدي خديجة، التي كانت قدوتي في الحياة، أطلال الله عمرها، وإلى فوزية يعقوبي، وكذلك الدكتورة بعيث سمية حفظهما الله؛

إلى خطيبي وزوجي المستقبلي، الذي رافقتني في كافة محطات حياتي، إلى سرّ نجاحي، إلى من زرع فيّ حبّ العلم والعمل، إلى من شجّعني على المواصلة رغم التّعب، إلى من علّمني الصّبر والكفاح، إلى من أفخر به، أهديك نجاحي وثمرته تعبنا طيلة هذه السنوات، لنرى حصاها، دمت لي سنداً وقوة طول العمر حفظك الله لي ورعاك؛

وبدون أن أنسى رفيقتي الغالية بن تواتي شيماء، التي أنا محظوظة كونها شاركتني مذكرة تخرّجنا أودّ أن أقول لها شكراً عزيزتي وصديقتي اللّطيفة، أدامك الله لي رفيقة طيّبة وصحبة صالحة غاليّتي؛ والحمد لله على عظيم فضله وجزيل عطائه

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، وبالتطبيق على حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الاغواط، حيث تركزت إشكالية الدراسة في مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تطوير أداء العاملين في ذلك الفرع. وهذا وفقا لفرضية رئيسية، و 04 فرضيات فرعية، ومفادها: أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع الاغواط - عند مستوى معنوية 5%. تم الإستعانة بأداة الإستبيان لقياس ذلك الأثر من خلال توزيعه؛ في الفترة الممتدة من منتصف مارس 2022 حتى نهاية أبريل 2022؛ على عينة عشوائية، قدرت بـ: 35 استمارة صالحة للدراسة، حيث مثلت الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (القيم التنظيمية، الثقافة التكيفية، الفعالية والتحفيز وثقافة الاهتمام ومشاركة العاملين) المتغير المستقل، في حين مثل أداء العاملين المتغير التابع. ليتم تحليل مخرجاتها من خلال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS. خلصت الدراسة إلى تأكيد لفرضية الدراسة الرئيسية أي هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع الاغواط - عند مستوى معنوية 5%. وهذا على الرغم أن عينة الدراسة أكدت هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد وثقافة الاهتمام ومشاركة العاملين على أداء العاملين في نفس الفرع، عند مستوى معنوية 5% فقط. بينما تم رفض تأثير الأبعاد الثلاث الأخرى.

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، أداء العاملين، اتصالات الجزائر - الاغواط -

ABSTRACT :

The study aimed to know the impact of organizational culture on the performance of workers of the economic company, case of the Algeria Telecom-Laghouat Branch. The problematic focused on the impact of organizational culture on developing the performance of workers in that branch. This is according to a main hypothesis, and 04 sub-hypotheses, to the effect that there is a statistically significant effect of organizational culture on the performance of workers in Algeria Telecom - Laghouat branch - at a morale level of 5%.

A questionnaire was prepared distributed to measure this effect (March 2022 - April 2022; to random sample estimated to 35. The organizational culture in its four dimensions (organizational values, adaptive culture, effectiveness and motivation, culture of interest and employee participation) represented as an independent variable, while the performance of the workers represented as a dependent variable. Its outputs are analyzed through the SPSS .

Finally, the study confirms the main hypothesis of the study, that is, there is a statistically significant effect of organizational culture on the employee's performance at Algeria Telecom-Laghouat Branch - at a level of 5%. Despite the fact that the study sample confirmed that there is a statistically significant effect of the dimension and culture of interest and employee participation on the performance of workers in the same branch, at 5%; While the effect of the other three dimensions was rejected.

Keywords: organizational culture, employee performance, Algeria Telecom - Laghouat

فهرس المحتويات

أ-ط	مقدمة
.VI	قائمة الجداول
.V	قائمة الأشكال
.IV	فهرس المحتويات
.III	ملخص الدراسة
.II	إهداء
.I	شكر وتقدير
الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأداء العاملين	
1	تمهيد الفصل
2	المبحث الأول: أساسيات الثقافة التنظيمية
2	المطلب الأول: مفهوم وخصائص وأهمية الثقافة التنظيمية
2	أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية
4	ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية
6	ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية
7	المطلب الثاني: مكونات وأبعاد وأنواع الثقافة التنظيمية
7	أولاً: مكونات الثقافة التنظيمية
8	ثانياً: أبعاد الثقافة التنظيمية
9	ثالثاً: أنواع الثقافة التنظيمية
11	المطلب الثالث: وظيفة وبناء وتغيير الثقافة التنظيمية
11	أولاً: وظيفة الثقافة التنظيمية
11	ثانياً: بناء الثقافة التنظيمية
12	ثالثاً: تغيير الثقافة التنظيمية
16	المبحث الثاني: أساسيات أداء العاملين
16	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين وأهميته

16	أولاً: مفهوم أداء العاملين
17	ثانياً: أهمية أداء العاملين
18	ثالثاً: عناصر الأداء الوظيفي
19	المطلب الثاني: محددات وأبعاد وأهمية قياس أداء
19	أولاً: محددات الأداء
20	ثانياً: أبعاد الأداء
21	ثالثاً: أهميته قياس أداء العاملين
22	المطلب الثالث: أهداف تقييم أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه
22	أولاً: أهداف تقييم أداء العاملين
23	ثانياً: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
24	المبحث الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين
24	المطلب الأول: أثر سلوك العاملين كأساس لتحسين الأداء
25	المطلب الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين
26	المطلب الثالث: أثر الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية عمليات التطوير التنظيمي
28	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة لمؤسسة إتصالات الجزائر_ فرع الأغواط_	
30	تمهيد الفصل
31	المبحث الأول: تقديم مؤسسة إتصالات الجزائر
31	المطلب الأول: مؤسسة إتصالات الجزائر وأهدافها
31	أولاً: نبذة عن مؤسسة إتصالات الجزائر
32	ثانياً: أهدافها
32	المطلب الثاني: تقديم فرع المؤسسة بالأغواط

33	المطلب الثالث: نشاطات الفرع والهيكل التنظيمي ومهام مصالح الفرع
33	أولاً: نشاطات الفرع
34	ثانياً: الهيكل التنظيمي للفرع
35	ثالثاً: مهام مصالح الفرع
38	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
38	المطلب الأول: منهجية الدراسة
39	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
39	المطلب الثالث: أداة جمع البيانات
43	المبحث الثالث: عرض واختبار نتائج الدراسة
43	المطلب الأول: خصائص العينة والاختبارات الإحصائية
50	المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة
58	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
68	خلاصة الفصل
70	الخاتمة
74	قائمة المراجع
	الملاحق

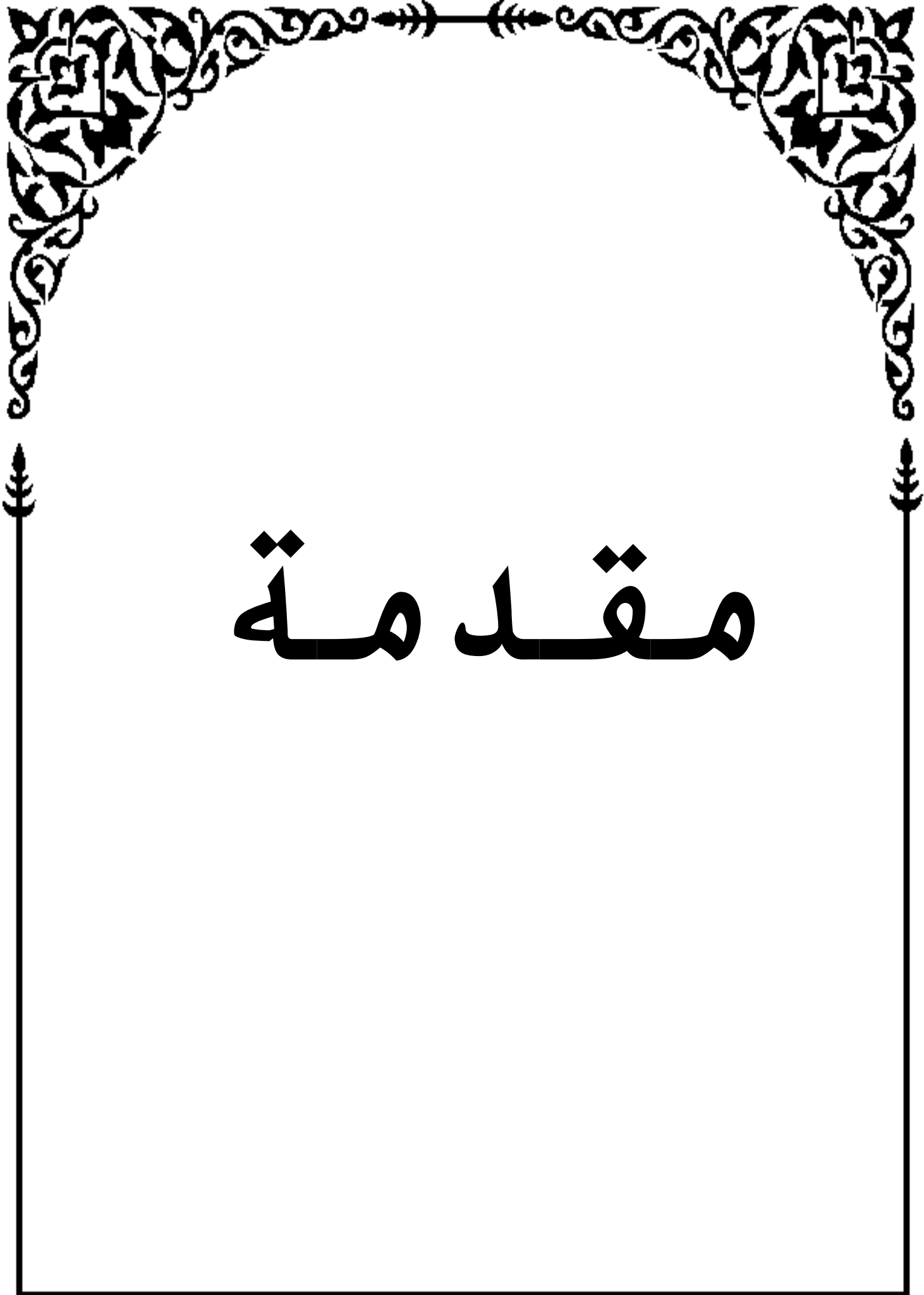
قائمة الأشكال والجداول

أولاً: قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	العوامل المؤثرة في الأداء	23
02	هيكل المصالح الوحدة العملية لإتصالات الجزائر - فرع الأغواط -	34
03	نموذج الدراسة .	40
04	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	44
05	توزيع مفردات العينة حسب العمر	45
06	توزيع مفردات العينة حسب معيار سنوات العمل	47
07	توزيع مفردات العينة حسب المستوى الدراسي	48
08	توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي	49

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	صفحة
01	قائمة المحكمين للإستبيان	41
02	درجات مقياس ليكارت الخماسي	42
03	توزيع أفراد العينة وفقاً لمعيار الجنس	43
04	توزيع العمال حسب العمر	44
05	توزيع العمال حسب سنوات العمل	46
06	توزيع العمال حسب المستوى الدراسي	47
07	توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي	49
08	نتائج معامل ألفا كروباخ لمتغيرات دراسة	50
09	إتجاه عبارات المحور الأول	52
10	إتجاه عبارات المحور الثاني	53
11	إتجاه عبارات المحور الثالث	55
12	إتجاه عبارات المحور الرابع	56
13	إتجاه عبارات المحور الخامس	57
14	إختبار T test بالنسبة للجنس	59
15	إختبار ANOVA بالنسبة للعمر	59
16	إختبار ANOVA بالنسبة للسنوات العمل	60
17	إختبار ANOVA بالنسبة للمستوى الدراسي	61
18	إختبار ANOVA بالنسبة للمستوى الوظيفي	61
19	إختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية	62
20	نتائج إختبار الإنحدار للفرضية الأولى	63
21	نتائج إختبار الإنحدار للفرضية الثانية	64
22	نتائج إختبار الإنحدار للفرضية الثالثة	65
23	نتائج إختبار الإنحدار للفرضية الرابعة	66



مقدمة

تلعب الثقافة التنظيمية دورا رئيسيا على جميع المستويات والأنشطة داخل المؤسسات، حيث تساهم في خلق المناخ الملائم الذي يعمل على تطوير وتحسين الأداء بشكل ملائم وفعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة بما في ذلك الفردية والجماعية والتنظيمية للمؤسسة، وهذا من خلال تجسيد وتطوير القيم والإتجاهات والسلوك والمعايير التي تعمل على تطوير أداء المؤسسة.

الثقافة التنظيمية في نشأتها وسيورتها مرتبطة بوجود الإنسان وإستعداده للحياة بصورها المختلفة، لأن من أهم سبل نجاح أي مؤسسة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة، باعتبار أن ثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، بافتراض وجود علاقة إرتباطية بين نجاح المؤسسة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الإلتزام والعمل الجاد والمشاركة في إتخاذ القرارات والمحافظة على ديمومة التحسين والتطوير في الإنتاج.

ترسم الثقافة التنظيمية سياسة المؤسسة فيعبر كل عامل عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي اكتسبها من تلك الثقافة، فيظهر ذلك في حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق أكثر إبداعية.

أولا: الإشكالية

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف أثرت الثقافة التنظيمية على تطوير أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر- فرع الأغواط؟

من الإشكالية الرئيسية نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية منها:

- هل تتوفر مؤسسة إتصالات الجزائر- فرع الأغواط- على أبعاد الثقافة التنظيمية ؟

- ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين ؟

- ما مستوى أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر- فرع الأغواط - ؟

- ما علاقة الثقافة التنظيمية في تطوير أداء العاملين؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

لإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية، عند مستوى المعنوية 5% للثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات

الجزائر - فرع الأغواط. -

الفرضية الفرعية الأولى:

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية، عند مستوى المعنوية 5% للقيم التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات

الجزائر - فرع الأغواط. .

الفرضية الفرعية الثانية:

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية، عند مستوى المعنوية 5% للثقافة التكيفية على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط-

الفرضية الفرعية الثالثة:

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية، عند مستوى المعنوية 5% للفعالية والتحفيز على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط-

الفرضية الفرعية الرابعة:

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية، عند مستوى المعنوية 5% للثقافة الإهتمام ومشاركة العاملين على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط-

ثالثا: أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة من معرفة دور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تطوير وتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة؛

- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وإبراز أهميتها؛
- إعطاء تصور واضح لمفهوم الثقافة التنظيمية؛
- معرفة طريقة تقييم أداء العاملين لدى مؤسسة إتصالات الجزائر بالأغواط؛
- إمكانية التوصل إلى بعض النتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد المؤسسة محل الدراسة على تحسين ممارسة ثقافتها التنظيمية وذلك لتحقيق أعلى مستوى مطلوب للعمل لدى العاملين.

رابعا: أهمية الدراسة

يمكن حصر أهمية هذا الدراسة في النقاط التالية :

- تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، إذ تتناول مفهومين مهمين هما الثقافة التنظيمية وأداء العاملين؛
- قد يفيد هذا الدراسة المهتمين في مؤسسة إتصالات الجزائر بوضع إستراتيجيات من شأنها النهوض بواقع الثقافة التنظيمية وتطوير أداء العاملين في المؤسسة وذلك مما يحققه من أهداف عديدة لها؛
- تبرز أهمية الدراسة أيضا في سعي المؤسسة الدائم نحو التقدم ورفع مستوى أداء العاملين لديه؛

- تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي للقدرات وذلك لتأثيرها على أداء العاملين وتحقيق إنتاجية أفضل.

خامسا: أسباب إختيار الموضوع

- قابلية الموضوع للدراسة؛
- إهتمامنا الشخصي بموضوع الثقافة التنظيمية والإدارة بصفة عامة والرغبة في معرفة طبيعة العمل الإداري في المؤسسة؛
- كون موضوع الدراسة يدخل ضمن نطاق تخصصنا إقتصاد وتسيير المؤسسات؛
- معرفة واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط؛
- معرفة أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط.

سادسا: حدود الدراسة

- الحدود المكانية: مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط -
- الحدود الزمنية: من 15 مارس 2022 الى غاية 5 ماي 2022.

سابعا: صعوبات الدراسة

- صعوبة إجراء أداة المقابلة بسبب عدم تفرغ العاملين لها؛
- عدم الجدية في الإجابة على أسئلة الإستبيان وهذا ما جعل نسبة كبيرة منها لم تسترجع و وجود إستبيانات غير صالحة للتحليل.

ثامنا: منهج وأدوات الدراسة

إستخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي في وصف الظواهر والمتغيرات في الجانب التطبيقي، والمنهج التحليلي الإحصائي لتحليل العلاقات بين مختلف المتغيرات، إعتمدنا في دراستنا الميدانية على الإستبيان، كأداة من أدوات الدراسة العلمية قمنا بتحليل نتائجه عن طريق برنامج SPSS 26، EXCEL 2010.

تاسعا: الدراسات السابقة

سيتم ذكر الدراسات التي تناولت موضوع دور الثقافة التنظيمية في تطوير أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

أولا: دراسات متعلقة بالثقافة التنظيمية .

1. دراسة مشنان بركة، سنة 2015 / 2016، عنوان "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة

الشاملة في مؤسسات التعليم العالي" دراسة حالة جامعة الحاج لخضر، باتنة أطروحة دكتورا في العلوم الاقتصادية. هدفت الدراسة محاولة التوصل إلى نتائج واقتراحات تساعد متخذي القرار على الشروع في عملية التغير الثقافي لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتجاوز مختلف معوقات تطبيقها، وشملت عينة الدراسة أراءمسؤوليةالإدارة والممثلين (عمداء الكليات ومساعدتهم، ورؤساء الاقسام عددهم 7 كليات، و4معاهد، وقدأستخلصت الدراسة النتائج التالية: درجة ممارسة القيم التنظيمية بأبعادها الأربعة متوسطة (قيم تسييرالإدارة، قيم إدارة المهام، قيم إدارة العلاقات، قيم إدارة البيئة). وهذا يشير إلى أن مستوى ممارسة القيم التنظيمية المساهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة موجودة. فقد جاءت درجة ممارسة مرتفعة 6 قيم تنظيمية على مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة وهي(قيم القوة، قيم المكافأة، قيم الاقتصاد، قيم العدالة، قيم فرق العمل، قيم القانون والنظام).

2. دراسة محمد سعيد منصورالشرفات، 2014، الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمية الإستخراجية

والتعدينية، رسالة ماجستيرفي إدارةالأعمال، جامعةأل البيت، عمان، هدفت الدراسة إلى التعرف في الإلتزام التنظيمي في الشركات الإستخراجية والتعدينية، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الإستخراجيةوالتعدينية، والمدرجةفي عمان، وعددها15شركة،تم توزيع الإستبانةعلى العاملين، وبلغ عددهم547إستبانة،أستردمنها498،كانت منها 480إستبانة صالحة للتحليل، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها؛ تمتلك الشركات ثقافة تنظيمية كلية بدرجة مرتفعة3090، حيث إحتلت ثقافة الإستجابةالمرتبةالأولى، تليها كل من ثقافة العلاقات وثقافة الرقابة،ثم ثقافة الإنجاز وكان المتوسط الأضعف هوثقافة الأداء.

3. دراسةمنال طه بركات، 2007، "واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية

السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة"، قدمت هذه الدراسة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كليةالتجارة، غزة، هدفت هذه الدراسة في

التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، شملت الدراسة عينة استخدمت الحصر الشامل للإدارة العليا في البنوك العاملة في قطاع غزة ممثلة في المسميات الوظيفية التالية (مدير عام، نائب مدير عام، مساعد مدير عام، رئيس دائرة مسئول دائرة، مدير فرع، نائب مدير فرع مراقب، رئيس قسم، مسئول قسم) البالغ عددهم 166 فرد، أستخلصت النتائج التالية؛ أن هناك تبنياً واضحاً لدى البنوك العاملة في قطاع غزة لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة فيها، وهذا يشير إلى زيادة وعي متخذي القرار في هذه البنوك لحجم التحديات التي تواجهها و المتمثلة في زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية وتغيير سلوك العميل في أنتقاء الخدمة الأفضل و ذلك بنسبة 80.39%.

4. دراسة محمد فلاق، سنة 2010، "العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية الجزائرية للبترول" دراسة حالة سوناطراك"، قدمت هذه الدراسة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية للبترول. والتعرف على مدى إسهام الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية الجزائرية للبترول في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها. شملت عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة الطبقية المتناسبة بحيث بلغت 381 مفردة. واستخلصت النتائج التالية: أن مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية للبترول "سوناطراك" سائد بدرجة مرتفعة نسبياً، وذلك وفقاً لإجابات العاملين بالمؤسسة حول توفر أبعادها. وأن القيم المكونة للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية الجزائرية للبترول "سوناطراك"، هي على التوالي حسب متوسطاتها الحسابية: فرق العمل، الصفوة، القانون والنظام، الفعالية، التنافس، القوة، الاقتصاد، الكفاءة، إستغلال الفرص، المكافأة، العدالة، والدفاع.

ثانياً: دراسات متعلقة بأداء العاملين

1. دراسة شيخي مليكة، دحو خضرة، سعيدي عامر برزوق، سنة 2020، "تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط دراسة حالة القطاع المصرفي بسعيدة"، مقال بمجلة التنظيم والعمل، المجلد 8، رقم 3، تهدف الدراسة إلى دراسة علاقة التأثير للتمكين النفسي للعاملين على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بالقطاع المصرفي لولاية سعيدة و كذلك تأثير التمكين النفسي علي الرضا الوظيفي وتأثير الرضا

الوظيفي على الأداء الوظيفي بالقطاع المصرفي بسعيدة، ولتحقيق هذا الغرض قمنا بتوزيع إستبيان لعينة عشوائية من مختلف أفراد مجتمع قدرت العينة 90 فرد، وتظهر النتائج التي تم الحصول عليها وجود تأثير مباشر موجب معنوي للتمكين النفسي على الرضا الوظيفي بالقطاع المصرفي بسعيدة، ووجود تأثير مباشر موجب معنوي للرضا الوظيفي على الأداء مع وجود تأثير للتمكين النفسي على الأداء الوظيفي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

2. دراسة فالح عبيد الله الحموان الخوالدة، أثر تطبيق إستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن، حيث تهدف الدراسة إلى معرفة مدى توفر مقومات تطبيق إستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية وتحديد مدى الارتباط بين المتغيرات المستقلة الخاصة بإستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية (التدريب، التعلم التنظيمي، التحفيز، أداء العاملين بالإضافة إلى التأكد من وجود تأثير معنوي بين إستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية وأداء العاملين في مدينة الحسن الصناعية، عينة عشوائية عددها 131 موظف، استخلصت النتائج التالية: تتوفر مقومات لتطبيق استراتيجية التدريب التعلم التنظيمي لدى مجتمع الدراسة لا تتوفر مقومات لتطبيق إستراتيجية التحفيز، ويوجد إعتمادية بين كلا من استراتيجية التدريب واستراتيجية التحفيز وأداء العاملين.

ثالثاً: دراسات متعلقة بالثقافة التنظيمية وأداء العاملين معا.

1. هشام أحمد العشري، 2000، عنوان أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي لموظفي الهيئات الحكومية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تهدف الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في الهيئات الحكومية في البحرين، مع دراسة الأسباب المؤثرة فيها، و مستوى أداء الموظفين، و دراسة أثر سنوات الخبرة العملية على أدائهم. أخذت عينة 80 موظفاً من العاملين في الهيئات الحكومية في المملكة البحرين وتم إختيارها بطريقة عشوائية، و استخلصت النتائج التالية: الإهتمام بالموظفتين الحديثي التوظيف عبر وضع خطة تطويرية مع بداية التحاقهم بالعمل لرفع مستوى ثقافتهم نحو التميز في الأداء الوظيفي، والاستفادة من ذوي سنوات الخبرة الأكثر في تشجيع و غرس ثقافة الأداء في زملائهم الجدد لاهتمام بالموظفين وهذا لرفع مستوى الأداء والانضباط والدافعية في عملهم.

2. دراسة إلياس سالم، 2006، تحت عنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للألمنيوم EARA وحدة -ALGAL بالمسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، تهدف الدراسة إلى معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المؤسسة وموضوع الأداء، والتعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المؤسسة وأداء العاملين حيث شملت الدراسة عينة 76 فردا و استخلصت النتائج التالية: جماعية العمل في المؤسسة، الدراسة عن التميز في الأداء، سياسة الابتكار والإبداع في المؤسسة، احترام الوقت والانضباط في العمل، المشاركة في المؤسسة.

3. دراسة خيرالدين جمعة، 2015/2014، عنوان دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (EN.I.CA.B) أطروحة دكتوراه، تهدف الدراسة إلى معرفة دور الثقافة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، بسكرة ، يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع الموارد البشرية بالمؤسسة بجميع مستوياتهم الادارية، تم سحب عينة عشوائية بسيطة تكونت من 229 عامل طبقت عليها أداة الإستبيان وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى ثقافة المؤسسة بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسط، وأن مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفع، يوجد أثر ذودلالة إحصائية لثقافة المؤسسة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الدراسة.

رابعاً: الدراسة الحالية

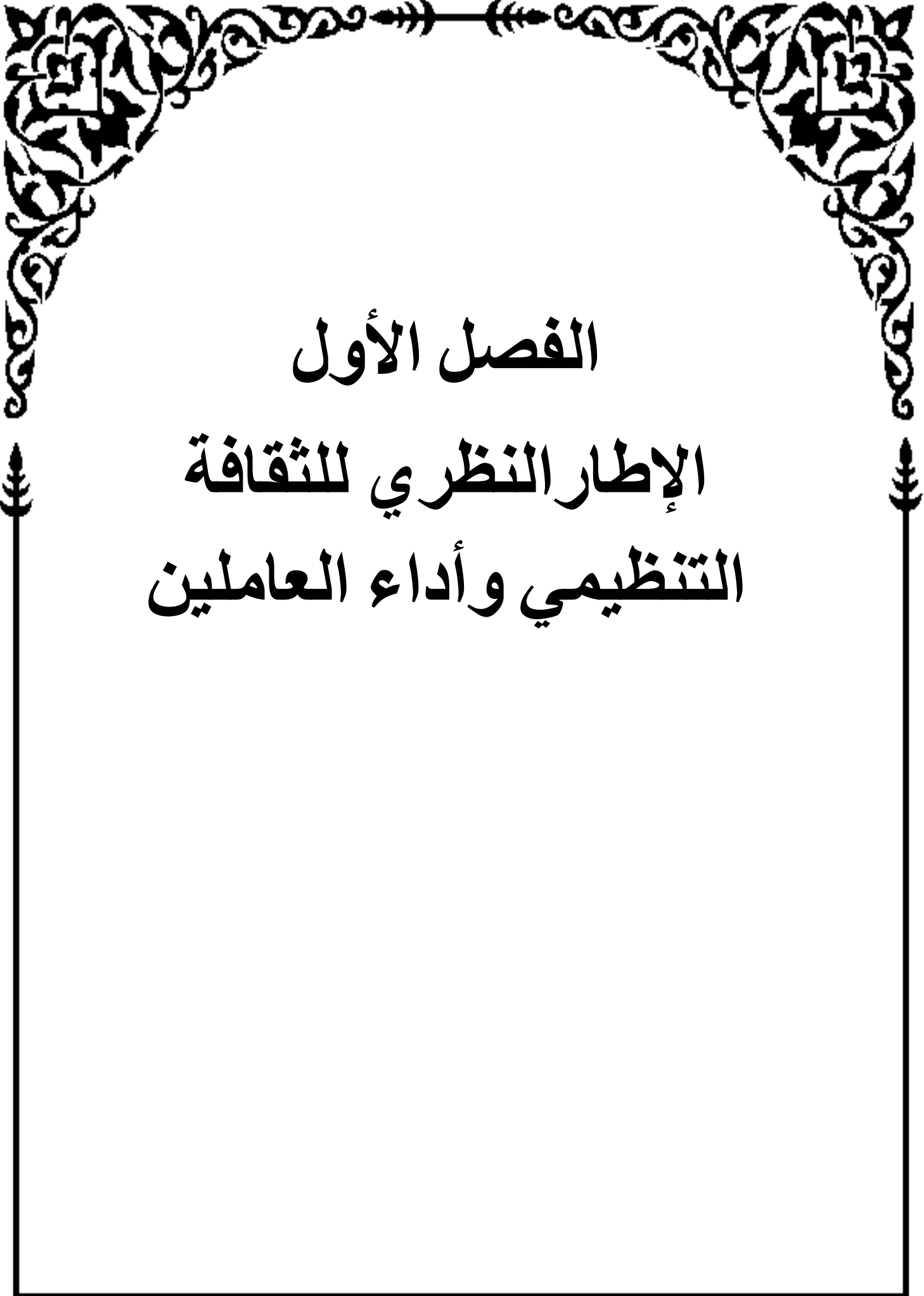
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تطوير وتحسين أداء العاملين داخل مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط-، تم سحب عينة عشوائية بسيطة تكونت من 40 عامل، من أصل 318 عامل، طبقت عليها أداة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج أهمها:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية، عند مستوى المعنوية 5% الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط-.

عاشرا: هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين:

- الفصل الأول تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول خصص إلى التعريف بالثقافة التنظيمية، المبحث الثاني خصص للتعريف بأداء العاملين، أما المبحث الثالث فخصص حول تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين .
- الفصل الثاني تم تقسيمه هو أيضا إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تم فيه التعريف بمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني تم تخصيصه إلى إجراءات منهجية الدراسة، أما المبحث الثالث تم تخصيصه إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة.



الفصل الأول

الإطار النظري للثقافة

التنظيمي وأداء العاملين

تمهيد الفصل:

حظي موضوع الثقافة التنظيمية إهتمام العديد من الباحثين والمختصين في إدارة المؤسسة لما لها من أهمية بالغة في نجاح أو فشل المؤسسة إذ أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين وتطوير من أدائهم، وهذا ما سنتطرق له في هذا الفصل النظري حيث يشمل ثلاث مباحث المبحث الأول عبارة عن عموميات حول الثقافة التنظيمية، المبحث الثاني عموميات حول أداء العاملين، والمبحث الثالث خصص لأثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين.

المبحث الأول: أساسيات الثقافة التنظيمية

يعد موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات المهمة والحديثة وذلك في الفكر الإداري والسلوك التنظيمي، حيث أنها حظيت باهتمام بالغ، لأنها جزء غير ملموس والذي يقوم بتحريك قوة المؤسسة وتأثير على الموارد البشري التي لها علاقة بالمؤسسة، وسنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الثقافة وخصائصها، وأنواعها، وكيفية بناءها، وعناصرها وفيما تكمن أهميتها.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص وأهمية الثقافة التنظيمية

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

تعددت تعريفات الثقافة التنظيمية، فقد عرفها كل باحث من وجهة نظر معينة تختلف عن الأخرى، ونذكر فيما يلي البعض من هذه التعريفات:

- عرفت الثقافة التنظيمية على أنها القيم السائدة في المؤسسة، وهي أكثر مكونات المؤسسة أهمية، وتشتمل على العديد من العناصر والمكونات المعنوية والمادية، وتتضمن سلوك العاملين في المؤسسة ومدى تعاونهم مع بعضهم بعضاً، ومعايير الترقيات والعقوبات والجزاءات.¹
- الثقافة التنظيمية هي " منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس، والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عام بين أعضائه حول خصائصه، والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه".²
- الثقافة التنظيمية هي مجموعة متناسقة من الاتجاهات والسلوكيات المشتركة بين العاملين في حقل العمل، وكذلك مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشكلها الجماعة لحل المشاكل التي تواجههم، والتأقلم مع المحيط الخارجي والإنسجام والتكامل الداخلي، ويتم تعليمها لكل عضو في الجماعة، ولذلك فهي طريقة مثلى للقدرة على التفكير والاحساس بالمشاكل المتعلقة بالعمل الجماعي وهذه المبادئ تظهر بشكل قيم معلنة أو رموز وعادات وغيرها.³

¹ فرج عبدالله هزاع حراشة، أثر ثقافة المؤسسة على الإبداع والميزة التنافسية دراسة ميدانية على القطاع الفندقي في الأردن، دكتوراه الفلسفة في الإدارة أطروحة غير منشورة، قسم الإدارة كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2012، ص/ 12.

² محمود أحمد فحيل اليوم، أثر ثقافة المواطنة التنظيمية على أداء الشركات الصناعية الليبية، دكتوراه الفلسفة في الإدارة أطروحة غير منشورة، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، 2013، ص/ 12.

³ سناء حسن حلو، دور الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة المصرفية بمنظور مالي بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة، مقال بمجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 28، العدد 99، بغداد، 2017، ص/ 56.

- ويرى (خطاب اسماعيل) أن: "الثقافة نسيج من اللغة التي يتعامل بها العاملين والعادات التنظيمية الخاصة بها والقانون الذي ينظم تعاملاتها ونظام القيم الذي ينظم قواعد ووسائل السلوك المقبول إجتماعيا"¹
- ويعتبر العالم البريطاني إدوارد تايلور (Edward Taylor) أول من استخدم مصطلح الثقافة، وضع له التعريف الكلاسيكي في كتابه "الثقافة البدائية"، والذي نص على أن الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة والفنون والأخلاق والتقاليد وكل القدرات والعادات التي اكتسبها الإنسان باعتباره عضو في المجتمع.²
- من أجل النظر لدور الثقافة التنظيمية في تكيف المؤسسة خارجيا فإن Gather يعرفها بأنها "مجموعة من القيم المشتركة التي تحكم تفاعل أعضاء المؤسسة فيما بينهم"، فهو يضيف بأن الثقافة التنظيمية تمكن من كيفية التعامل مع الأطراف الخارجية، وقد فرق بين نوعين من القيم التي تشكل الثقافة التنظيمية وهما³:
- القيم النهائية: وهي حالة نهائية مرغوبة (الغايات) والتي تجعل الأفراد يعملون معا في سبيل تحقيقها.
- القيم المساعدة: وهي أنماط السلوك التي ترغب فيها المؤسسة، وتكون قادرة على بلوغ القيم النهائية، ويؤدي الدمج بين القيم النهائية والقيم المساعدة إلى تكوين الثقافة التنظيمية، بحيث تنعكس القيم النهائية على رسالة المؤسسة وأهدافها الرسمية، وتأتي القيم المساعدة لتحكم الطريقة التي يتخذ أعضاء المؤسسة قرارهم وطريقة تعاملهم مع بعضهم، وكيفية تعاملهم مع المعلومات وتشغيلها، وإدارتهم لبيئة المؤسسة بشكل عام.
- ومنه يمكن تعريفها على أن الثقافة مستودع من المعارف والمعتقدات والقيم والفنون، حيث أنها كل ما صنعه يد الإنسان وأنتجه عقله من أشياء مشتركة للأفراد داخل المؤسسة."

¹ عبد الحميد عبد الله الهيداي، دور الثقافة التنظيمية في التوجه بالسوق، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في محافظات القناة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بور سعيد، 2007، القاهرة، ص/72.

² محمد فلاح، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية الجزائرية للبتترول دراسة حالة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2010، ص/11.

³ مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة الحاج لخضر - باتنة - أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، قسم تسيير المنظمات، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2015/2016، ص/66.

ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية

تنتم الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص وهي كالتالي¹:

1. الإنسانية:

الثقافة تصنع الإنسان وتشكل شخصيته، والثقافة لها سمة إنسانية، فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم أو تتكون لديهم من خلال تفاعلهم فيها.

2. الإكتساب والتعليم:

يكتسب الفرد الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود من خلال الخبرة والتجربة وتفاعله مع غيره في المؤسسة، فيتعلم من رؤسائه وزملائه أسلوب العمل والمهارات اللازمة لأداء العمل ومن خلال ذلك يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة.

3. الإستمرارية:

تنتم الثقافة التنظيمية بخاصية الاستمرار حيث بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض إليه تلك الأجيال والمنظمات من تغيرات مفاجئة أو تدريجية ورغم فناء الأجيال إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم ليتوارثها الأبناء وتصبح جزءاً من ميراث الجماعة.

4. التراكمية:

يترتب في استمرار الثقافة التنظيمية تراكم سماتها عبر عصور طويلة من الزمن وكل خاصية تتراكم بشكل مختلف عن الخاصية الأخرى، فاللغة تتراكم بشكل مختلف عن تراكم التقنية والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم ادوات الإنتاج.

5. الإنتقائية

أدى تراكم الخبرات الإنسانية التي تزايد السمات الثقافية أو العناصر المكونة لها، بحيث تعجز معها الأجيال البشرية من الاحتفاظ بالثقافة كاملة في ذاكرتها وهذا فرض في كل جيل أن يقوم بعمليات أنتقائية من هذه العناصر الثقافية.

¹ علي سكر عبود، أثر الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي – دراسة نظرية وتطبيقية في عينة من موظفي دائرة زراعة الديوانية، مقال بالمجلة العراقية للعلوم الإدارية، المعهد التقني الديوانية، لمجلد 10، العدد 39، 2013، ص/235-236.

6. القابلية للانتشار:

يتم إنتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية من ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر عن طريق تواصل الأفراد والجماعات ببعضها داخل المجتمع أو بين المجتمعات نفسها، وهذا الإنتشار سريعا وفعالا عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة المجتمع.

7. التغيير:

تتميز الثقافة التنظيمية بخاصية التغيير إستجابة للأحداث التي تتعرض لها بالمجتمعات، أن التغيير الثقافي يحدث بفضل ما تصنعه الأجيال إلى الثقافة من تغيرات وأنماط سلوكية وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية وغيرها غير قادرة في تحقيق التكيف للمجتمع.

ومن خصائص الثقافة التنظيمية أيضا إختلافها بين المنظمات، حيث لا تتماثل تلك المنظمات حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع من أسباب ذلك الاختلاف عمر المنظمات وأنماط إتصالاتها ونظم العمل فيها والإجراءات وعملية ممارسة السلطة وأسلوب القيادة.

كما يمكن أن تدرج خصائص الثقافة التنظيمية كالآتي¹:

- الثقافة نظام مركب: إذ تتكون من عدد من العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المؤسسة أو ثقافة المديرين، وهذه العناصر هي: الجانب المعنوي والسلوكي والمادي.
- الثقافة نظام متكامل: أي أنها تتجه باستمرار إلى خلق الأنسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فإن أي تغيير يطرأ على أحد جوانب أنماط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
- الثقافة نظام تراكمي، فهي متصلة ومستمرة، حيث يعمل كل جيل من أجيال المؤسسة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم.

¹حنين حمودي المقدادي، أثر الثقافة التنظيمية على استخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف، رسالة ماجستير في نظم المعلومات الإدارية، غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، ص/15.

- الثقافة نظام مكتسب ومتغيرة ومتطورة، أي ان إستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي وبصورتها التي وجدت بها، أو أنتقالها بطريقة غرائزية، بل أنها في تغير دائم ومستمر، من حيث إكتساب ملمح جديدة وفقدان ملمح قديمة.
- لثقافة لها قابلية التكيف: فهي تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف إستجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية والاجتماعية، لتكون ملائمة لحاجاته وليبيئته، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد.

ثالثا: أهمية الثقافة التنظيمية:

إهتم الباحثون بالثقافة التنظيمية باعتبارها تعطي إحساسا للعاملين بالهوية التي تميزهم عن غيرهم، وتكمن أهمية الثقافة فيما يلي¹:

- إطار فكري يوجه أعضاء المؤسسة وينظم اعمالها وعلاقاتهم وإنجازاتهم؛
- الثقافة التنظيمية وبما تحتويه من قيم وقواعد تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتحدد أنماط العلاقات فيما بينهم وبين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها؛
- تسهل مهمة الإدارة والمديرين، إذ لا يلتجئون أحيانا إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في قابلية المؤسسة للتغيير وقدرتها في مواكبة التطورات الجارية عنها.

وأيضا تكمن أهميتها في أنها:²

- تعد الثقافة التنظيمية مرجعا للأفراد يعدون له تفسير الأحداث والأنشطة مما يوسع أفق إدراك الأفراد حول ما يحيط بهم من أحداث؛
- تعمل الثقافة التنظيمية على توجيه سلوك الأفراد بسبب قواعدها وخصائصها وأيمخالفة لاحد عناصر الثقافة التنظيمية سيواجه بالرفض؛
- تساعد الثقافة التنظيمية على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات لأن سلوك الأفراد نابع من ثقافته.

¹ علي سكر عبود، مرجع سبق ذكره، ص/ 236-237.

² عهود أحمد عمرو، أثر ثقافة المؤسسة في إختيار الإستراتيجيات التسويقية ودور تكنولوجيا المعلومات دراسة تطبيقية في قطاع الإنشاءات في الأردن رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012/2013، ص/16.

المطلب الثاني: مكونات وأبعاد أنواع الثقافة التنظيمية

أولاً: مكونات الثقافة التنظيمية:

أشار (Barnett) إلى أن الثقافة التنظيمية تتضمن المكونات التالية¹:

1. اللغة: وهي أهم جزء في الثقافة التنظيمية وتشمل الرموز والألفاظ المتخصصة التي يتداولها العاملون في تنظيم ما.
2. القيم: تشكل القيم معتقدات مستديمة تحدد سلوكاً نموذجياً، أو تضع حداً لحالة ما ينظر إليها بشكل شخصي، وتوفر القيم للناس مقاييس عامة للفاعلية والأخلاقية التي تحدد الإتجاهات والسلوكيات والأحكام ومقارنات الذات مع الآخرين.
3. السلوكيات: تمثل سلوكيات العاملين في التنظيم نشاطات مبرمجة وروتينية للحياة اليومية تساعد التنظيم على تحقيق أهدافه، وتعمل هذه النشاطات بتوجيه من نظام المعاني الثقافية، وهي جزء أساسي من الوعي الجماعي.
4. الحكايات والأساطير: توجد في كل تنظيم حكايات يتداولها العاملون ويتم تعليمها للأعضاء الجدد كجزء من عملية التنشئة الاجتماعية.

وحدد بعض الباحثون مكونات الثقافة التنظيمية في أربعة مكونات كالآتي:

1. القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعية الواحد حول ما هو مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم فالقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن ظروف تنظيمية، ومن هذه القيم والمساواة بين العاملين والإهتمام بالأداء واحترام الآخرين.
2. المعتقدات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها الفرد أو المؤسسة كل من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من

¹سوسن محمد اسماعيل عبد الله، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في شركات الاتصالات العامة في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، 2010، ص/ 40-41.

بعضهم البعض والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي سيساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والإقتصادية.

3. الأعراف التنظيمية: عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك إلزام المؤسسة بعدم تعيين الأب والابن في المؤسسة نفسها، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

ثانياً: أبعاد الثقافة التنظيمية

الأبعاد الرئيسية قد تختلف من مصلحة لأخرى¹:

1. المبادئ الفردية (Individual Initiative) : درجة الحرية والمسؤولية لدى الأفراد.
2. التسامح مع المناظرة (Risk Tolerance): إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا مبدعين ويتبعون للمناظرة.
3. التوجيه (Direction) : إلى أي مدى تضع المؤسسة أهدافاً وتوقعات آدائية واضحة.
4. التكامل (Integration) : ما مدى تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق.
5. دعم الإدارة (Management ent support) : إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الإتصالات الواضحة والمساعدة والمؤازرة للعاملين.
6. الرقابة (Control) : ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الاشراف المباشر المستخدمة لمراقبة وضبط سلوك العاملين.
7. الهوية (Identity): إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلاً من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.
8. نظم العوائد (Rewards system): إلى أي مدى يتم توزيع العوائد (الزيادات والعلوات والترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية وغيرها.
9. التسامح مع النزاع: (Conflict Tolerance) إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار إعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة.
10. أنماط الاتصال (Communication patterns): إلى أي مدى تقتصد الإتصالات في المؤسسة على التسلسل الهرمي الرسمي .

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2004، ص/328

ثالثاً: أنواع الثقافة التنظيمية

يختلف المفكرين والباحثين في تحديد أنواع هذه الثقافة، فمنهم من يحددها على أنها تتكون من¹:

- الثقافة القوية:

هي التي تجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة ، والتي تحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم أعضاء المؤسسة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير، التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المؤسسة.

- الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المؤسسة في هذه الحالة إلى التماسك المشترك بين أعضاءها بالقيم والمعتقدات مما يولد صعوبة للأعضاء في التوافق معها أو مع أهدافها وقيمها.

- الثقافة المثالية:

وترجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور حيث إعتبر أنه من الأمثلية تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أيتحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (One best way).

- الثقافة التكيفية:

وهي التي تدعو إلى ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن إختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المؤسسة.

وهناك من يشير إلى أن أنواع الثقافة التنظيمية تتمثل بالآتي:

- الثقافة التنظيمية البيروقراطية:

¹أسعد مهوري حسين، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بضغط العمل، دراسة استطلاعية في إحدى منظمات المجتمع المدني وزارة العدل، مقال بمجلة كلية التراث الجامعة، قسم إدارة الأعمال، العدد22، ص/ 52-53..

وهي ثقافة تتحدد فيها السلطات والمسؤوليات، حيث يكون العمل منظماً ويكون التنسيق بين المصالح والوحدات، ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم هذه الثقافة على التحكم والإلتزام.

- الثقافة التنظيمية الإبداعية :

وتتميز بتوفير بيئة مساعدة للعمل، ويتصف أفرادها بحب المغامرة والمخاطرة في إتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

- الثقافة التنظيمية الداعمة:

وتتميز بالصدقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المؤسسة الثقة والمسأوة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

- ثقافة العمليات :

ويكون الإهتمام محصوراً على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم.

- الثقافة الموجهة نحو المهمة :

تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج، وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل أن تحقق افضل النتائج بأقل التكاليف.

- ثقافة الدور:

وهي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي والأدوار وتهتم بالقواعد والأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية.

المطلب الثالث: وظيفة وبناء وتغيير الثقافة التنظيمية

أولاً: وظيفة الثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف هامة أساسية وهي¹:

- الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية: وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين؛
- تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في إيجاد الإلتزام والولاء بين العاملين، مما يتغلب على الإلتزام الشخصي، والمصالح الذاتية للعاملين؛
- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المؤسسة، بحيث تؤكد وجودها كنظام إجتماعي متكامل؛
- بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنا واضحا وفاعلا لنشاط المؤسسة؛
- تحدد السلوك المتوقع.

ثانيا: بناء الثقافة التنظيمية

السؤال الذي يبرز عند طرح موضوع الثقافة التنظيمية هو من أين تأتي الثقافة التنظيمية؟، وتتلخص الإجابة عن هذا السؤال في أن المؤسسة تطور ثقافتها، من خلال تفاعل أربعة عوامل وهي²:

- خصائص الأفراد داخل المؤسسة:

يمثل الأفراد الذين يشكلون المؤسسة المصدر الرئيسي لثقافتها التنظيمية، ولمعرفة لماذا تختلف الثقافة بين المنظمات، فإنه يمكن النظر إلى أعضائها فالمنظمات تتميز باختلاف ثقافتها، نظرا إلى كونها تجذب، وتختار، وتبقي أفراد لديهم قيم، وخصائص ويشتركون بقيمها، والأفراد الذين لا يتجاوبون مع هذه القيم يغادرونها.

- أخلاقيات المؤسسة:

تستمد العديد من القيم من شخصية ومعتقدات المؤسس والإدارة العليا، وهذه القيم تمثل أخلاقيات المؤسسة التي هي عبارة عن القيم والمعتقدات والقواعد التي تؤسس الطريقة الملائمة لأصحاب المصالح، للتعامل فيما بينهم داخل المؤسسة ومع الآخرين خارجها .

¹ محمد فلاق، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية الجزائرية (دراسة حالة)، استكمالا لمتطلبات رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غيلر منشورة، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، 2010، ص/23..

² ننبيلة علي أحمد العمري، الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير في أساليب تدريس العلوم غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2005، ص/13.

- حقوق الملكية:

تساهم حقوق الملكية التي تعطيها المؤسسة للأفراد في تشكيل قيم الثقافة التنظيمية، فهذه الحقوق تتسبب في تطوير معايير قيم واتجاهات مختلفة تجاه المؤسسة

- الهيكل التنظيمي:

إختلاف الهيكل التنظيمي بين المنظمات ينتج عنه ثقافة تنظيمية مختلفة، حيث يحتاج المديرين لتصميم نوع معين من الهيكل التنظيمي لإيجاد ثقافة تنظيمية محددة.

ثالثا: تغيير الثقافة التنظيمية

التغيير الثقافي هو عملية داخلية تهدف من خلالها المؤسسة التكيف مع عمليات التغيير الداخلية من أجل الاندماج، والخارجية من أجل التكيف، فنقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك ودفعها وتعزيزها داخل أرجاء المؤسسة، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي، ومنه التغيير الثقافي يهدف إلى إحداث تعديل في سلوكيات أعضاء التنظيم في بيئة شفافة مدعمة لآليات التنافس مع خلق ذهنيات جديدة لإدارة المؤسسة تؤمن بضرورة التغيير بالمبادئ التي يريدون ترسيخها داخل المؤسسة.¹

تغيير الثقافة التنظيمية وسلوكيات الأفراد ومواقفهم لا يمكن أن يتم إلا بعد إقناع العاملين وتهيئتهم نفسيا بضرورة رفض السلوكيات الحالية، وأن طريقة أدائهم الحالية غير مرغوبة، وأن مصالحهم ستتعاظم حال إحداث التغيير، عندئذ نجد أن كل أفراد المؤسسة يسعون لتحقيق الأهداف التي تسعى لأجلها المؤسسة²

1. أسباب التغيير الثقافي وخطوات إحداثه:

أ- أسباب التغيير الثقافي:

يوجد خمسة أسباب لقيام المؤسسة بتغيير ثقافتها:

¹ عبد الحميد برحومة، مهدي فاطمة الزهراء، دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال (CONDOR) دراسة حالة المؤسسة الجزائرية "كندور للإلكترونية"، مقال بمجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 33، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012، ص/ 314.

² إلياس سلم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للألمنيوم ALGAL، وحدة EARA بالمسيلة)، رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، قسم العلوم التجارية فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006/ 2005، ص/ 35-37.

- إستعمال المؤسسة العميق ببعض القيم والتي لا تتناسب مع بيئتها شديدة التغيير؛
- وجود منافسة شديدة في مجال نشاط المؤسسة إضافة إلى معدل التغير السريع في هذا النشاط؛
- تنتج المؤسسة بموقع تنافسي أقل من الموقع التنافسي للمنافسين؛
- وجود المؤسسة على أعتاب الدخول إلى عالم المنظمات كبيرة الحجم؛
- صغر حجم المؤسسة مع نموها بشكل متسارع أو يجب عليها التغيير.

ب-الخطوات العملية لإحداث التغيير الثقافي:

هناك مجموعة عدة من الخطوات العملية لإحداث التغيير على مستوى الثقافة التنظيمية أهمها:

- يعتبر تغيير كل من سلوكيات وإتجاهات وقيم وافتراضات العاملين تجاه العمل، الوقت، النظام، السلطة، المؤسسة، القادة، أنفسهم، الآخرين، وكذا الإقلاع عن الخطأ بين العلاقات الإنسانية والشخصية وأهداف ومصالح المؤسسة إضافة إلى التأكيد على أهمية التقييم المستعمر للأداء من أهم سبل البقاء والقيم في البيئة شديدة التغيير؛
- ضرورة فهم الإدارة للقيم الثقافية والسلوكيات السائدة ودراساتها بهدف معرفة الجوانب الإيجابية والسلبية من أجل تعزيز الإيجابية ومعالجة السلبية أو التخلص منه؛
- تحديد الفجوة بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المؤسسة؛
- تحديد المتطلبات المرغوب تحقيقها من طرف المؤسسة؛
- الإستفادة من خبرات الباحثين والخبراء من خلال إقامة ندوات وملتقيات بقصد التعرف على تجارب وخبرات المنظمات الرائدة؛
- إرساء نظام اتصال فعال من شأنه أن يسهل عملية إنتقال وحركة الأفكار والممارسات من وإلى الإدارة بشكل ينمي ثقافة المؤسسة؛
- وضع نظام استحقاق يمكن العاملين من تلبية حاجاتهم ويعزز الرغبة في الإنجاز والتميز؛
- إرساء نظم إختيار، تعيين، تدريب، ترقية، تقييم للأداء؛
- المقومات لتحقيق الانضباط والالتزام والمسؤولية وتنمية الشعور بالإنتماء والولاء، وروح الفريق إضافة إلى تشجيع ثقافة الإبداع والابتكار وإبداء الرأي والرقابة الذاتية؛
- إحلال الأفراد الراغبين والمستعدين للتغيير بالأعضاء المقأومين له؛
- إتخاذ الاجراءات التي من شأنها أن تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.

ج- آليات وسائل التغيير الثقافي:

وجب على قائد المؤسسة عند قيامه بأبغملفة ءغير أن يستعمل مجموعة من الآليات أو الأدوات التي تسمح له بتغيير الثقافة السائدة في المؤسسة بثقافة جديدة تسمح بقبول التغيير من قبل جميع الأفراد ومن بين الآليات نجد:

- اللغة: يجب على قادة المؤسسة والمسؤولين تغيير المعطيات القديمة وتغييرها بمصطلحات مناسبة لعملية التغيير.
- التعليم والتكوين: أيتكوين الأفراد على تطبيقات ومفاهيم وممارسات جديدة تتلاءم مع التغيير.
- الاتصال: أضرورة افهام الأفراد واعلامهم وإزالة أقلق أوخوف حيال التغيير المرتقب وتوفير جميع المعلومات التي أحتاجها الأفراد حول التغيير.
- التوقع والرؤية: أضرورة توقع القادة للتهديدات التي ستوجهها المؤسسة، ثم تنبيه الأفراد لكيفية مواجهتها وما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل.
- الأنتظار المعيارى: من خلال إستعمال القيم والمؤشرات والأهداف والتقدير والاحترام والحوافز وكذا المكافآت والإعترافات لبلوغ التغيير المنشود.
- الموضة: أقيام المؤسسة بمواكبة الجديد في عالم الأعمال والتعرف عليه والاستفادة منه مثل: إدارة الجودة الشاملة، الإنتاج في الوقت المحدد Just-in-time
- الأمثلة والنماذج الثقافية: وهي بمثابة رموز أقتدى بها مثل القاعدة أو المنظمات الرائدة أو الأبطال.

كل هذه الآليات يمكنها أن تنتج للمؤسسة التكيف المستمر مع التغيرات الخارجية والعمل في بيئة مضطربة، حيث لا مكان للمؤسسات الجامدة، فالمؤسسة لم تتغير بسرعة أكثر من غيرها يعني أنها تتأخر ويكون مصيرها الزوال.

المبحث الثاني: أساسيات أداء العاملين.

نجاح أي مؤسسة لابد من وجود أفراد قادرين على بذل مجهودات للقيام بطاقة أنشطة العمل داخلها حيث يعد الأداء العاملين العمود الفقري للمؤسسة الاقتصادية، نظرا لأهميتها سنتناول في هذا المبحث أساسيات أداء العاملين حيث سنتطرق إلى المفهوم، أهميتها، والعوامل المؤثرة على الأداء.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين وأهميته وعناصر الأداء الوظيفي .

أولاً: مفهوم أداء العاملين .

اختلفت التعاريف وتعددت لمصطلح الأداء التي نذكر منها ما يلي:

- يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بيها بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل الأداء والجهد.¹
- أيضاً إعتبار أداء العاملين سلوك، وإعتباره الطريقة التي يؤدي بها الفرد أو فريق عمله، باعتباره أنه سلوك يفرز أفعالا تمثل ناتج الجيد الجسمي والذهني المبذول.¹
- يعرف أداء العاملين على أنه "ما يقدمه العاملون من مخرجات عمل و ما. يضيفونه، و نوعية علاقاتهم بالآخرين و إنضباطهم و إلتزامهم بالأنظمة و التعليمات".²
- يتم تعريف الأداء الوظيفي على أنه درجة مساهمة الموظف في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال إنجاز مهمة محددة والقيام بواجبات ومسؤوليات معينة، ويعتبر الأداء الوظيفي أحد المؤشرات المهمة في دراسة الأداء التنظيمي بحيث يعبر عن سلوكيات ونتائج يشترك فيها الموظفون ويلتزمون بتحقيقها وهي مرتبطة و تتعلق بالأهداف التنظيمية.³

¹ راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، طبع ونشر وتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2001، ص/209.

² مروان محمد النصور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مقال بمجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، مجلد 20، العدد 2 ص/192.

³ شخي مليكة، دحو خضرة، سعيدي عامر برزوق، تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط دراسة حالة القطاع المصرفي بسعيدة، مقال بمجلة التنظيم والعمل، المجلد 8، العدد3، 2020، ص/49.

- يعتبر الأداء الأثر الصافي للجهود التي يبذلها الفرد والتي تتركز على قدراته وإدراكه للدور والمهام الموكلة له، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، والقدرات وإدراك المهام.¹
 - عبارة حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين والنتائج عن تفاعل ثلاث عوامل (متغيرات) وهي الدافعية وقدراته ومستوى إدراكه.²
- الأداء = (الدافعية × القدرات × البيئة).

- ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول "على أن أداء العاملين هو إنتاج أوحصيلة ما يبذله الفرد العامل داخل المؤسسة من خلال إنجاز المهام الموكلة له في الوقت المحدد وتحقيق نتائج المرجوة والأهداف المطلوبة منه داخل المؤسسة".

ثانيا: أهمية أداء العاملين

يحظى مفهوم الأداء الوظيفي لدى المنظمات بأهمية كبيرة لأنه يمثل الحصيلة مردودية الفرد داخل المؤسسة، بحيث يكون مستوى نشاط المنظمات مرتبط بدرجة أداء العمال فيها سواء كان متميز أو غير ذلك وقد تم إيلاء هذا الموضوع أهمية كبيرة لإرتباطه الوثيق بمردودية المؤسسة سواء كانت وحدة اقتصادية أو خدمة عمومية ويرتبط مفهوم أهمية الأداء الوظيفي للمنظمة عبر مراحل حياتها³:

وتكمل أهمية الأداء المورد أيضا في⁴:

- تساهم عملية تحسين الأداء الوظيفي في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة؛
- تقوم عملية تحسين الأداء الوظيفي بدور بارز في تحقيق الأرباح التي تستمر في خدمة الأفراد وذلك من خلال توفير بعض السلع والخدمات بأسعار مخفضة؛

¹ سعيد سميّر أبو جليدة، أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الإتصالات الليبية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2018، ص/ 35

² رواية حسن، التنظيم السلوكي المعاصر، الدار الجامعية لطبع ونشر وتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص/ 110.

³ عبيدلي عصام، عزأوي عمر، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مكاتب المحاسبة خلال أزمة فيروس كورونا -كوفيد19- مقال بمجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 9، العدد2، 2021، الجزائر، ص/ 125.

⁴ سرير الحرّسري حياة، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وأنعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة - تحليلية لأراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مقال بمجلة، Revue Algérienne d'Economie et du Management Vol، المجلد، 08 العدد2، 2017، الجزائر، ص/ 63-64.

- مواجهة التحديات التي تقابلها المؤسسة والمتمثلة في الصراع من أجل البقاء من خلال زيادة قدرتها التنافسية مع المنظمات الأخرى، فضلا عن ضمان ديمومة النمو لها؛
- كما أن رفع كفاءة الأداء الوظيفي على مستوى المؤسسة له مردود إيجابي ويتجلى ذلك من خلال إمكان المؤسسة الكفاءة في تحقيق فائض يتم استثماره أو توزيعه على أعضائها وبموجب سياسة المؤسسة؛
- أن عملية رفع مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة من أهم الواجبات التي تعنتي بها الإدارة لزيادة الإنتاجية التي تؤدي إلى تحقيق فوائد عديدة.

ثالثا: عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر يمكن ذكرها فيما يلي¹:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل من دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.
- كفايات الموظف: ويقصد بها معلوماته ومهارته وإتجاهاته وقيمة أيا الخصائص الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به الموظف.
- بيئة التنظيم: وتتكون من مجموعة عوامل داخلية وخارجية، العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف.

¹ مؤيد الساعدي، وآخرون، دور إستراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في معمل إسمنت الكوفة، مقال بمجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 04، 2013، ص/ 36-37.

- تشمل أهداف التنظيم والإجراءات المستخدمة فيه، وموارده ومركزه الاستراتيجي، أما العوامل الخارجية فهي التي تشكل بيئة التنظيم وتشمل العوامل الاجتماعية والإقتصادية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

المطلب الثاني: محددات وأبعاد أداء وأهمية قياس الأداء

أولاً: محددات الأداء

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين المحددات التالية¹:

{الجهد، القدرات، إدراك الدور (المهام)}

- الجهد: هو ناتج الطاقة الجسمية والعقلية والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته من جزاء حصوله على الحوافز.
- القدرات: هي الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد في الأداء الوظيفي ولا تتغير هذه القدرات خلال فترة زمنية قصيرة
- إدراك الدور (المهام): هو الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلال وتقويم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.

ثانياً: أبعاد أداء العاملين .

المعيار الأساسي الذي تقوم عليه إستراتيجيات إدارة العاملين ونتائج تنفيذها ومدى إسهامه في تحقيق مستويات أفضل من فاعليه الأداء التنظيمي للمؤسسة، نظرا للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ هذه الإستراتيجيات ومستوى أداء العاملين من جهة، وبين ذلك المستوى والأداء التنظيمي للمنظمة من جهة أخرى، فنجاح إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعني بالأساس أداء تنظيمي بشري عالي المستوى والذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وإستراتيجياتها العامة.

¹راوية حسن محمد، مرجع سبق ذكره، ص/210.

ولقياس هذا النجاح تم تحديد ثلاثة ابعاد للمستوى الافضل لأداء العاملين تمثلت بالاتي¹:

- جودة العمل المنجز .
- الإلتزام.
- كمية العمل المنجز.

1. جودة العمل المنجز:

تعني مستوى الدقة والاتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ويندرج ضمن هذا الإطار مطابقة مخرجات الأداء، (خدمة وسلعة للمواصفات المحددة من قبل الإدارة أو ضمن المواصفات العالمية (معايير الجودة المعتمدة)، وكذلك تقيس خلو الأداء من الاخطاء أو الثغرات أثناء التنفيذ)أيما يعرف بالأخطاء المصنعية، فضلاً عن قياسها لدرجة الابداع والابتكار اللذان أبداهما الفرد أثناء الأداء المقدم. وترتبط الجودة بجميع أنشطة المؤسسة حيث تعبر عن مستوى أداء العمل المقدم من قبل العاملين بمختلف مسمياتهم أو مواقعهم الوظيفية.

2. الإلتزام:

ويرتبط هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمؤسسة وإهتمامه بالاستمرارية فيها، وعلى هذا الأساس يختلف هذا المفهوم عن مصطلح "الرضا الوظيفي" حيث الفرد قد يكون راضيا عن عمله ولكنه غير راضي عن المؤسسة كإدارة أو تنظيم يعملون فيها، لهذا يفضل أن يمارس نفس العمل لكن في منظمة أخرى والعكس صحيح.

3. كمية العمل المنجز:

يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية محددة عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية أثناء تأديته ذلك العمل، ومعبرة عن سرعة الأداء أو البعد الكمي للطاقة المبذولة وبالتالي عن كمية العمل المنجز.

¹ سعيد سمير أبو جليدة، مرجع سبق ذكره، ص/ 40- 41.

ثالثاً: أهميته قياس أداء العاملين.

يعتبر تقييم الأداء عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف لدى الفرد العامل من خلال مجهوده في العمل ومقارنته مع العمل المطلوب منه.

حيث يمكن تبيان أهمية قياس أداء العاملين من الأهداف التي تسعى لتحقيقها قياس الأداء، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

الترقية والنقل: إذ يكشف قياس الأداء عن القدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى الوظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته.

تقييم المشرفين والمديرين: يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم .

جاء تعديلات في الرواتب والاجور: إذ يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، أيضاً يمكن من إقتراح نظام حوافز معين لهم .

مقياس أو معيار: إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.

تقديم المشورة: إذ يشكل قياس الأداء لتقويم ضعف العاملين واقتراح اجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة أو خارجها وبمعنى آخر يمكن اعتباره حافز للتطوير الشخصي ومقياساً له.

يعتبر مطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع: إذ يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرووسيتهم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرووسين من قبل المشرفين، إذ أن المقيم يجب يحي أن يعرف الكثير عن يقيمه .

¹ مصطفى نجيب شايوش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص/ 87-88.

اكتشاف الحاجات التدريبية: إذ يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع البرامج التدريب والتطوير اللازمة .

يزود قياس الأداء مسؤولي الإدارات الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها .

المطلب الثالث: أهداف تقييم أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه.

أولاً: أهداف تقييم أداء العاملين .

تكمن أهداف التقييم فيما يلي¹:

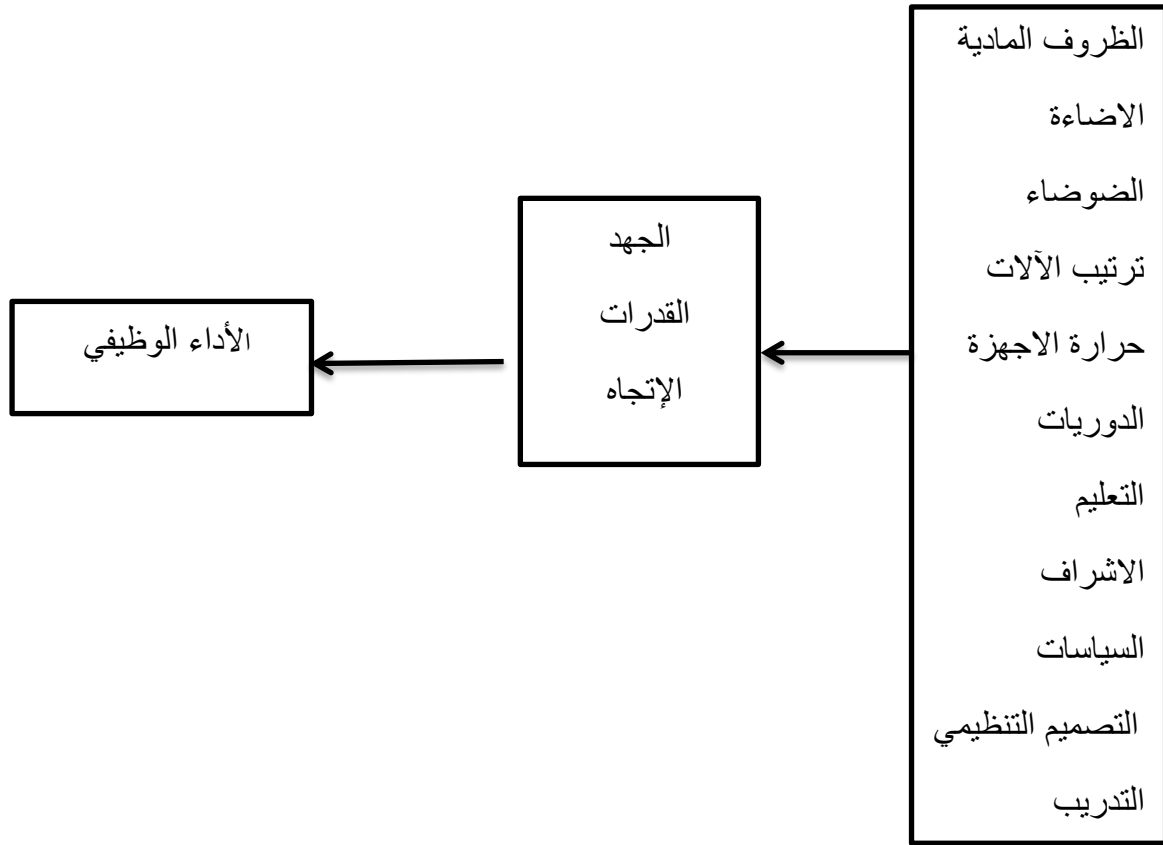
- إختيارالأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال وبما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم؛
- توفيرأسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد ومنح المكافآت والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وتحسين النوعية؛
- الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها؛
- مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم؛
- إكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لأتسغال مناصب قيادية؛
- رفع معنويات العاملين؛
- يعتبر أداة أو وسيلة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء؛
- تؤدي نتائج التقييم إلى اجراءات لتعديل الرواتب والاجور للعاملين؛
- يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن الأداء وأوضاع العاملين لإعتبار ذلك عند إجراء الدراسات التي تتعلق بأوضاع العاملين بالمؤسسة على حد سواء.

¹ على محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية (تخصص نظم المعلومات الادارية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص/86-87.

ثانيا:العوامل المؤثرة على أداء العاملين .

هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع السلوك الإنساني والأداء. حيث يعتبر هذا الأخير دالة لمزيج من متغيرات الفرد من ناحية وخصائص المؤسسة التي يعمل فيها من ناحية أخرى فالأداء يتأثر بعوامل داخلية تتعلق بالفرد منها (الحاجات، الخصائص الجسمية، الحالة المزاجية، الدوافع إلخ) وعوامل خارجية تتعلق بالمؤسسة منها (أهداف المؤسسة، ثقافة المؤسسة، نمط القيادة في المؤسسة، سياسات المؤسسة .. إلخ)، هذه العوامل يوضحها الشكل التالي¹:

الشكل 01:العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، ص213.

¹ راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2001، ص/212.

المبحث الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين

لثقافة التنظيمية دور كبير على سلوك وأداء العاملين داخل المؤسسة، حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وإرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية، كما يرى البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل أساسي بتأثير الثقافة على أداء العاملين وسلوكهم بالعمل. وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث .

المطلب الأول: أثر سلوك العاملين كأساس لتحسين الأداء .

تأثر الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين في عدة نقاط من أهمها ما يلي¹:

- **توجهات المؤسسة والعاملين:** يقصد بالتوجهات الطريقة التي يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر على عملية تحقيق الأهداف حيث أنه إذا كانت الثقافة قوية ومتوافقة مع أهداف المؤسسة فإنها تدفع بالمؤسسة نحو تحقيق أهدافها.
- **الانتشار:** يشير الانتشار إلى مدى إنتشار القيم الثقافية التنظيمية، بين العاملين وتبنيهم لها وجعلهم لها كأساس للتصرف داخل المؤسسة، مما يجعل منها أساسا للثقافة القوية وكذا فهمها بطريقة واحدة من قبل العاملين مما يمكنهم من الوصول إلى إتفاق عام.
- **القوة:** تشير قوة الثقافة إلى مدى تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة في الأداء ومنه تحقيق الأهداف المرجوة.
- **المرونة:** تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة.
- **الإلتزام بالإنضباط:** يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر في درجة الإلتزام والإنضباط لدى العاملين، ويشير الإلتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المؤسسة على استعداد لبذل جهود معتبرة وإظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق أهدافها.

¹ محمد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص/ 433 .

المطلب الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين .

هناك إجماع بين الباحثين على أن للثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والإلتزام والتجانس، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الإلتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز.

فيرى بعض الباحثين أنه يعترف لثقافة المؤسسة بالدور الذي تلعبه في تحقيق الأداء المتميز إذا كانت تتوفر فيها الميزات التالية¹:

- تتمتع الأفراد بحرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية الأمر الذي من شأنه أن يفسح للأفراد للتفكير في طرق عمل و ابتكار منتجات جديدة تمكن المؤسسة من تحقيق مكان سوقية معتبرة؛
- إرساء نظام حوافز ومكافآت يقوم على معايير موضوعية وعلمية أيتحفيز الأفراد ومكافأة كل حسب جهده و مساهمته في إنجاز أعماله وتحقيق أهداف المؤسسة و عدم المحاباة في ذلك؛ حيث يرى بعض الباحثين أن نظام الحوافز هو الذي يعرف وبشكل كبير بثقافة المؤسسة، لذلك فالقيم المتعارف عليها في المؤسسة يجب أن تشجع على الإبداع والخلق وتقييم مساهمة العاملين بمكافآت ملموسة؛
- تحمل الاختلاف والسماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة والمعارضة و الاستفادة من هذا الاختلاف و الصراع التنظيمي في الحصول على آراء و أفكار جديدة؛
- إرساء نظام الإتصالات يجب أن يكون شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الإتجاهات مع تشجيع التعبير عن الآراء بإستعمال الوسائل التعبيرية المشجعة على الإبداع لتحقيق الأداء المتميز؛
- ضرورة إعتداد المؤسسة على تنظيم محدود المستويات التنظيمية ويعمل بروح الفريق ولا مركزي حيث تكون الرقابة ذاتية، فهذا النوع من التنظيم يدل على تواجد ثقافة تؤيد حرية المبادرة والإبداع وقبول الاختلاف، وعلى العكس التنظيم الهرمي المتعدد المستويات التنظيمية والشديدة المركزية والذي يغرس قيما ثقافة تقضي على كل محاولة للتجديد والتطوير؛
- ضرورة إعتداد الشفافية وما يمكن أن تولده من ثقة بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأفراد رؤسائهم مما يمكنهم من الالتفاف حول منظمتهم وتفاينهم في أداء أعمالهم وتحقيق الأهداف المسطرة؛

¹ إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص/82.

- تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية فيصرون قادرين على تادية ما هو مطلوب منهم عوض تضبييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا، أيضا تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية وأن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع.

المطلب الثالث: أثر الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية عمليات التطوير التنظيمي .

تنثر جهود التغيير التنظيمي الشخصية إذ تم أخذ العوامل التالية في الاعتبار¹:

- فجوة القيم والعادات والأنماط السلوكية ومدى اتساعها بين القيادة وبين المؤسسة؛
 - عمق واتساع واتساق القيم والمعتقدات التنظيمية ؛
 - حجم المؤسسة ؛
 - مدى الخبرات والقدرات القيادية والتأثيرية للإدارة العليا؛
 - مدى إقتناع المؤسسة والإدارة العليا بضرورة التغيير للبقاء أو التميز .
- وقد أكدت دراسة أجريت عن إمكانية تطوير الأداء التنظيمي والمعوقات التي يمكن أن يواجهها العاملون عند تنفيذ برامج الجودة الكلية { وهي مجموعة من البرامج التي استهدفت التطوير التنظيمي في إحدى المؤسسات الامريكية} وقد كانت إجابات العاملين عن المعوقات التي تعوق تطويرالأداء على النحو التالي:

- لا يتيحون لنا الفرصة لأداء العمل بالصورة المطلوبة ؛
- أن قوانين ولوائح العمل تتسم بالتعقيد والتطوير؛
- أن العاملين ليست لديهم الدافعية للعمل بأكثر من العمل الحالي ؛
- أن عدم قبول العاملين للتغيير وتبني مفهوم جديد كمفهوم الجودة الشاملة يعزى إلى أن الثقافة المؤسسة السائدة تعوق التنفيذ، فطالما هناك تعارض بين حاجة الفرد لأن يكون ناضجا في أدائه وبين البيروقراطية التي تتطوي على النمطية والروتينية والرسمية، وبين حاجة الفرد لمساحة من الحرية عند التصرف أوالأداء أوإتخاذ القرار وبين القوانين واللوائح التي تشكل ضوابط لسلوك

¹أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، امبرشن للطباعة الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص/ 81.

الفرد يصبح عاجزاً عن الخلق والابداع والسلوك الناضج حتى حينما ترغب الإدارة في تحفيزه ومكافأته.

خلاصة الفصل:

على ضوء ما قدمنا سابقاً، إتضح لنا بأن الثقافة التنظيمية تلعب دور أساسي في المؤسسة، إذ أنها من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسة، حيث تختلف ثقافة المؤسسة من مؤسسة إلى أخرى إذ أن لثقافة التنظيمية جانب في خلق أسلوب تفاعل بين العاملين من أجل تحسين الأداء العام فهي تساهم في تحسين صورة المؤسسة داخليا وخارجيا وتطوير المسار الوظيفي للعاملين، وتهدف إلى تثقيف العاملين وتحسين من سلوكهم إذ يجب توجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة لما لها تأثير على أداء العاملين والمؤسسة على حد سواء.

الفصل الثاني
دراسة حالة
لمؤسسة إتصالات
الجزائر
-فرع الأغواط-

تمهيد:

بعد التطرق للجانب النظري لموضوع الدراسة، وتكملة لمعالجة إشكالية الدراسة " كيف أثرت الثقافة التنظيمية على تطوير أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر- فرع الأغواط-؟"، إذ نتطرق في هذا الفصل الدراسة الميدانية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع الأغواط، نظرا لاعتبارها من المؤسسات الإقتصادية الرائدة في المجال الإقتصادي.

من أجل إختبار فرضيات الدراسة تم الإعتماد على أداة الإستبيان بالدرجة الأولى للحصول على المعلومات الضرورية للتحليل و من ثم الوصول للنتائج و تفسيرها.

من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى النقاط التالية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة إتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة .

المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة إتصالات الجزائر

نتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر، أهدافها، هيكلها التنظيمي و سنتطرق إلى مهام مصالحها .

المطلب الأول: مؤسسة إتصالات الجزائر وأهدافها

أولا: نبذة عن مؤسسة إتصالات الجزائر

تعتبر إتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الإتصالات في الجزائر، وهي مؤسسة ذات أسهم ملك للدولة بنسبة 100%، تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، ووعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال باشرت الدولة الجزائرية سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد لقطاع في الخامس من شهر أوت 2000 و المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات سابقا، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات والفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين: أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية متمثلة في "بريد الجزائر" والثاني متمثلة في "إتصالات الجزائر".

في إطار فتح سوق الإتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخصة تتعلق بشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

قانون 03 /2000 وميلاد إتصالات الجزائر: نص القرار 03 /2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة إتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الإتصالات في الجزائر، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار 03 /2000، أضحت إتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003

01 جانفي 2003 الأنطلاقة الرسمية لمجمع إتصالات الجزائر: كان على إتصالات الجزائر وإطاراتها الأنتظار حتى ألفتاح من جانفي 2003 لكي تبدأ المؤسسة في إتمام مشوارها الذي بدأت منه الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عالم الاتصال، فيه المنافسة الشرسة، البقاء فيه للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الإتصالات على المنافسة.¹

ثانيا: أهدافها

لها ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع إتصالات الجزائر سطرت إدارة مجمع إتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها المؤسسة وهما:

- الجودة
- الفعالية
- نوعية الخدمات

قد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته إتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الإتصالات بالجزائر.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط- ومهامه.

أولا: تعريف مؤسسة إتصالات الجزائر - الأغواط-

هي أحد المصالح ذات اختصاص المحلي تتولى عملية الإشراف على ثلاث أقسام من حيث التسيير الإداري، والتجاري، والتقني، هذا بالإضافة إلى تسييرها المباشر لما يسمى بالمراكز الجهوية للإتصالات كل حسب تخصصه في مجالات الإتصالات:

- المركز الجهوي لصيانة أجهزة التراسلات؛
- المركز الجهوي لصيانة الراديو الريفي؛
- المركز الجهوي لصيانة الشبكات.

¹ www.algérietelecom.dz.

ثانيا: مهامها

- التنسيق بين مختلف المديريات العملية؛
- تنظيم وتقييم مختلف الوحدات العملية والوكالات التجارية والمراكز الهاتفية من خلال نشاطاتها التجارية والمالية وكذا التقنية، من خلال التقييم الفصلي السنوي لحصيلة نشاطاتها وتقديم التوجيهات اللازمة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف؛
- الإشراف على مختلف الإعلانات والإشعارات والترقيات التجارية التي تطلقها المؤسسة؛
- دعم وتمويل مختلف المديريات العملية والوكالات التجارية ومختلف المراكز التابعة للمؤسسة بالوسائل اللازمة لضمان السير الحسن لمختلف المصالح؛
- السهر على تدريب الموظفين و تأطيرهم في مختلف المصالح؛
- الإشراف على متابعة المشاريع الكبرى للمؤسسة مثل توسيع شبكات الاتصال.

المطلب الثالث: نشاطات المؤسسة والهيكل التنظيمي ومهام المصالح إتصالات الجزائر بالأغواط

أولاً: نشاطات الفرع

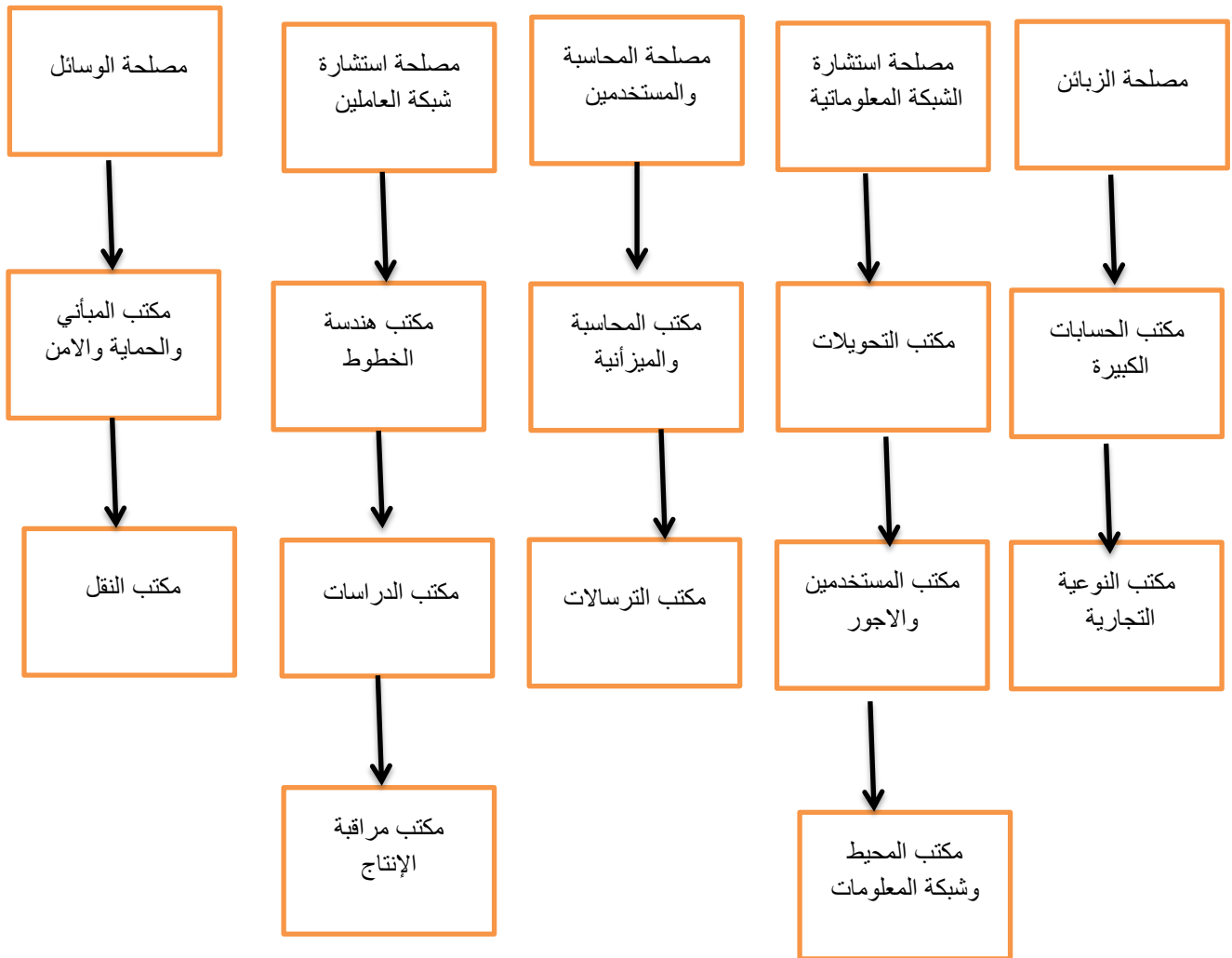
تتمحور نشاطات المجمع حول:

- تمويل مصالح الإتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الإتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الإتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الإتصالات،
- ضمان الحق في الاتصال للجميع من خلال العروض الهاتفية و تسهيل عملية الحصول على مختلف خدمات الإتصال ولأكبر عدد ممكن من الزبائن و خاصة في المناطق المعزولة..

ثانيا: الهيكل التنظيمي لفرع.

- الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة إتصالات الجزائر وحدة الأغواط - (ملحق رقم 02).
- هيكل مصالح الوحدة العملية لإتصالات الجزائر - فرع الأغواط-

شكل رقم 02: هيكل المصالح الوحدة العملية لإتصالات الجزائر - فرع الأغواط-



المصدر: الوحدة العملية لإتصالات الجزائر بالأغواط

الفرع الثاني: المهام الموكلة لكل مصلحة بالوحدة العملية للفرع.

I. مصلحة الزبائن: تتكون من مكتبين

(1) مكتب الحسابات الكبيرة:

- يقوم بمراقبة المصالح المرتبطة بشبكة المعلومات .
- متابعة الحسابات الكبيرة على مستوى الوحدة.
- ترقية المصالح الجديدة من ناحية الجودة.

(2) مكتب النوعية التجارية:

- تطبيق القواعد العامة و الطرق المثلى في التسويق.
- جمع المعلومات و الإحصائيات التسويقية.
- مراقبة في النوعية التسويقية.
- معالجة قضايا النزاعات الهاتفية بين الوحدة و المؤسسات الأخرى.

II. مصلحة استثمار الشبكة القاعدية: تتكون من ثلاثة مكاتب

(1) مكتب التحويلات:

- يقوم بتحضير الطلبات الشرائية للمواد الاستهلاكية في مجال صيانة الخطوط الهاتفية
- صيانة المركز الهاتفية.
- دراسة و وضع المشاريع المستقبلية لتوسيع الشبكة الهاتفية على مستوى الولاية والعمل على وضع هذه المشاريع في حيز المصادقة عليها من طرف الإدارة العامة والتطبيق لهذه المشاريع.

(2) مكتب التراسلات:

- يقوم بتطبيق القواعد و الطرق التقنية في استثمار الشبكة.
- مراقبة و متابعة مشاريع التوسيع للشبكات.

(3) مكتب المحيط و شبكة المعلومات:

- المتابعة الخاصة للطاقة والبيئة.
- المتابعة الخاصة لتركيبات شبكة المعطيات.

III. مصلحة المحاسبة والمستخدمين: تتكون من مكتبين

1) مكتب المحاسبة والمالية:

- تطبيق القواعد والطرق المتعلقة بمهام الوظيفة.
- تحضير ومتابعة التطبيق للميزانية من طرف الوحدة العملية وكذا المراكز التابعة لها.
- المخالصة المالية للأشغال المنجزة من طرف المقاولين الخواص أو العموميين والمشتريات الحقيقية

2) مكتب المستخدمين والأجور:

- تطبيق القواعد والطرق المتعلقة بتسيير المستخدمين.
- تسيير مستخدمين الوحدة والمراكز التابعة لها.
- المسار المهني.
- الأجور.
- التكوين والرسكلة.
- إعلام الإدارة العامة بإحتياجات النقص في مناصب الشغل الشاغرة أو المطلوبة.
- المتابعة الخاصة للعلاقات المهنية والمدرسية للعمال.

ا. مصلحة استثمار شبكة المشتركين: متكونة من ثلاثة مكاتب

1) مكتب هندسة الخطوط:

- يقوم بتطبيق القواعد والطرق التقنية.
- إعطاء الإذن لتنفيذ مشاريع التوسعة للشبكة.
- إنجاز مشاريع التوسعة الخاصة بشبكة الخطوط الهاتفية بطريقة تتناسب والنمو المتزايد للطلبات المشتركين.

2) مكتب الدراسات:

- متابعة و تحديث الملفات والمخططات التقنية لشبكة المشتركين.
- دراسة طلبات الإذن بتوسعة الشبكة.
- مراقبة المقابلة أثناء إنجاز الأشغال ومطابقتها للمعايير والمواصفات المطلوبة.

3) مكتب مراقبة الإنتاج:

- مراقبة جودة الإنجاز للأشغال.
- مراقبة سرعة رفع الأعطال المبلغ عنها من طرف المشتركين.

II. مصلحة الوسائل والتأمينات: متكونة من مكتبين

1) مكتب المباني والحماية والأمن:

- يقوم بتطبيق القواعد والطرق لتسيير الممتلكات من حصرو تعداد العتاد والتجهيزات الوحدة؛
- التسيير التقني للصيانة والنظافة لكل المباني والمراكز التابعة للوحدة؛
- تسيير مصلحة الحماية والحفاظ على ممتلكات الوحدة من جميع الأخطار؛
- التسيير التقني لأجهزة وعتاد المكاتب والمراكز التابعة للوحدة؛
- تسيير مصلحة الأمن وحماية الأشخاص منشآت الوحدة؛
- تسيير مخازن الوحدة والأرشيف.

2) مكتب النقل:

- يقوم بشراء وإقتناء المواد المستهلكة في المآرب الولائي التابع للوحدة؛
- صيانة السيارات الإدارية؛
- التسيير التقني للسيارات الوحدة والمراكز التابعة لها.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصفاً لمنهج الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة، كما يتضمن هذا المبحث أدوات الدراسة وتطبيقها، وطرق إعدادها، والوسائل التي إعتدنا عليها في تحليل المعلومات .

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من خلال الدراسات السابقة وتماشيا مع طبيعة هذه الدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة وتحليل نتائجها والإجابة عن التساؤلات المطروحة، واختبار صحة الفرضيات المطروحة تم الإعتماد على المنهج التحليلي الإحصائي، حيث عرفه عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات بأنه "منهج يقوم على جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على إحداث الظاهرة محل الدراسة كما يهدف إلى إستخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل، وأيضا التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل"¹

وقد إعتدنا على مصدرين لجمع المعلومات:

المصادر الثانوية: وهي تلك البيانات التي تمت الإستعانة بها من المصادر المكتبية، والإلكترونية، لوضع الأسس العلمية للإطار النظري لهذه الدراسة، والمتمثلة في الكتب، مقالات، تقارير، دراسات سابقة التي تناولت موضوع الدراسة، ومواقع الأنترنت .

المصادر الأولية: تم الإستعانة بإستبانة لغرض، جمع البيانات الأولية، لإستكمال الجانب التطبيقي للدراسة من حيث معالجتها أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وتم معالجتها ببرنامج الإحصائي SPSS26، EXCEL2010 .

¹بغني حجرية، بن داود عائشة، مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الإجراء-وكالة ادرار -، مذكرة ماستر أكاديمي غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2021/2020، ص/ 22.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط والذي يبلغ عدد 318 عامل، ونظرا لأن طبيعة مجتمع الدراسة تتسم بعدم التجانس لإختلاف طبيعة الوظيفة فقد قمنا بسحب عينة عشوائية قدرت ب 40 عامل، حيث تم توزيع 40 إستبيان على العاملين داخل مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط - وتم إسترجاع 35 إستمارة صالحة للدراسة، ومن أجل معالجة هذه العينة تم إستخدام الأساليب التالية:

- ✚ برنامج الإحصائي SPSS26: بهدف تحقيق أهداف الدراسة، هذا البرنامج يضم مجموعة من الإختبارات الإحصائية التي تدرج ضمن الإحصاء الوصفي .
- ✚ النسب المئوية والتمثيل البياني: تم إستخدامها لمعالجة البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة بإستعمال برنامج معالج الجداول EXCEL2010.
- ✚ الوسيط الحسابي: باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، فقدتم إستخدامه في هذه الدراسة كمؤشر لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- ✚ الإنحراف المعياري: يعتبر من مقاييس التشتت، بهدف معرفة إنحراف القيم عن الوسيط الحسابي
- ✚ ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha: لمعرفة ثبات عبارات الإستبيان.
- ✚ معامل الارتباط بيرسون: لقياس مقدار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- ✚ تحليل التباين الأحادي ANOVA.
- ✚ الإنحدار الخطي البسيط: وذلك لمعرفة مدى مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع.

المطلب الثالث: أداة جمع البيانات

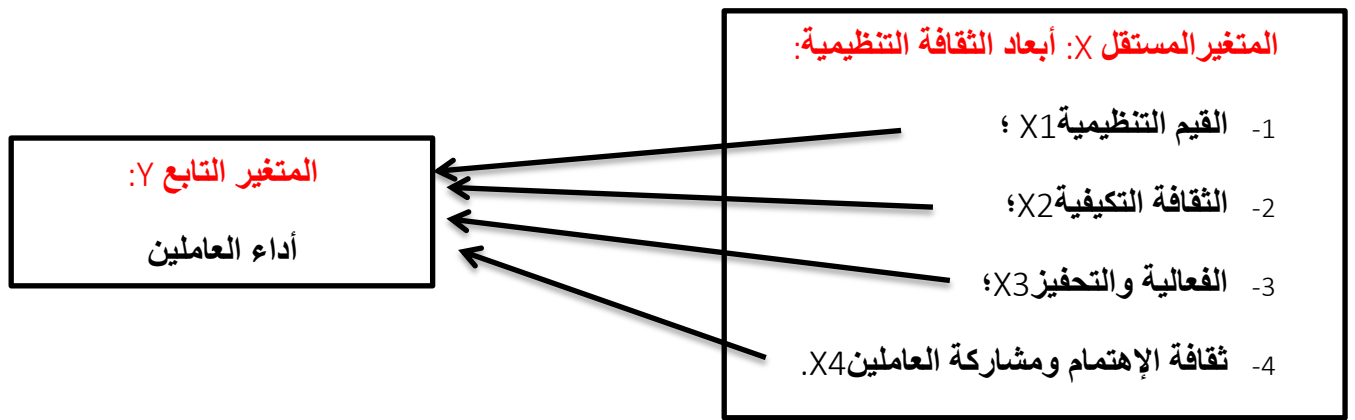
بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي الإستبيان والذي يمكن تعريفها على أنها:

"الإستقصاء التجريبي أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس وهو وسيلة إتصال بين الباحث والمبحوث، ويحتوي على مجموعة من المؤشرات يمكن عن طريقها إكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق أسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث.¹

- قمنا بإنجاز الإستبيان وفق للمراحل التالية:

أولاً: وضع نموذج دراسة لضبط محاور الإستبيان .

شكل رقم (03): نموذج الدراسة .



المصدر: من إعداد الطالبتين

من أجل إستكمال أداة الدراسة ووضع المحاور للإستبيان قمنا:

- إستشارة المشرف من أجل تحديد محاور الإستبيان .
- وضع إستبيان أولي .
- قمنا بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في التخصص حيث بلغ عددهم (06 أساتذة)، وذلك للتأكد من صدقها الظاهري والجدول الموالي يوضح ذلك:

¹ . أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2014، ص: 106

جدول (1): قائمة المحكمين للإستبيان .

الإسم واللقب	اسم الجامعة
د. مراد الرايس	جامعة الأغواط
د. أبو بكر نبق	جامعة الأغواط
د. محمد بن جاب الله	جامعة الأغواط
د. طاهر بعداش	جامعة الأغواط
د. فاروق بو الريحان	المركز الجامعي ميله
أ.حمزه محجوبي	جامعة الأغواط

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: بناء الإستبيان

تم تقسيم الإستبيان إلى جزئين:

الجزء الأول: خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة، وتمثلت في: الجنس، العمر، سنوات العمل (الخبرة)، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي .

الجزء الثاني: أبعاد الإستبيانة وهي عبارة عن محاور الإستبيان ويضم خمس محاور:

1. المحور الأول: القيم التنظيمية، يتضمن 8 عبارات لغرض معرفة مدى إدراك والتزام أفراد العينة للقيم التنظيمية في المؤسسة .
2. المحور الثاني: الثقافة التكيفية، يتضمن 8 عبارات لغرض معرفة تكيف العاملين مع المؤسسة.
3. المحور الثالث: الفعالية والتحفيزي، يتضمن 8 عبارات لغرض معرفة نوع التحفيز التي تقدمها المؤسسة لعمالها.
4. المحور الرابع: ثقافة الإهتمام ومشاركة العاملين، يتضمن 8 عبارات لغرض معرفة إذا كان للعاملين دور في إتخاذ القرارات والمشاركة فيه.
5. المحور الخامس: أداء العاملين، يتضمن 8 عبارات لغرض معرفة مدى تقييم المؤسسة لأداء العاملين والوسائل المستعملة لتطوير أداء العاملين داخل مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط-

بلغ مجموع العبارات 40 عبارة، وكانت إجابة كل عبارة من محاور الدراسة وفق لأسلوب ليكارت الخماسي كما يلي:

جدول 02: درجات مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المبحث الثالث: عرض واختبار نتائج الدراسة.

يتضمن هذا المبحث خصائص العينة ونتائج ثبات وصدق أداة الدراسة، إضافة إلى مدى خضوع متغيرات الدراسة والتوزيع الطبيعي، إضافة لأساليب الإحصائية المستخدمة في دراسة .

المطلب الأول: خصائص العينة والاختبارات الإحصائية.

أولاً: سوف نتطرق إلى خصائص عينة الدراسة من حيث: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل (الخبرة)، والمستوى الوظيفي .

1. توزيع العمال حسب الجنس: الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمعيار الجنس.

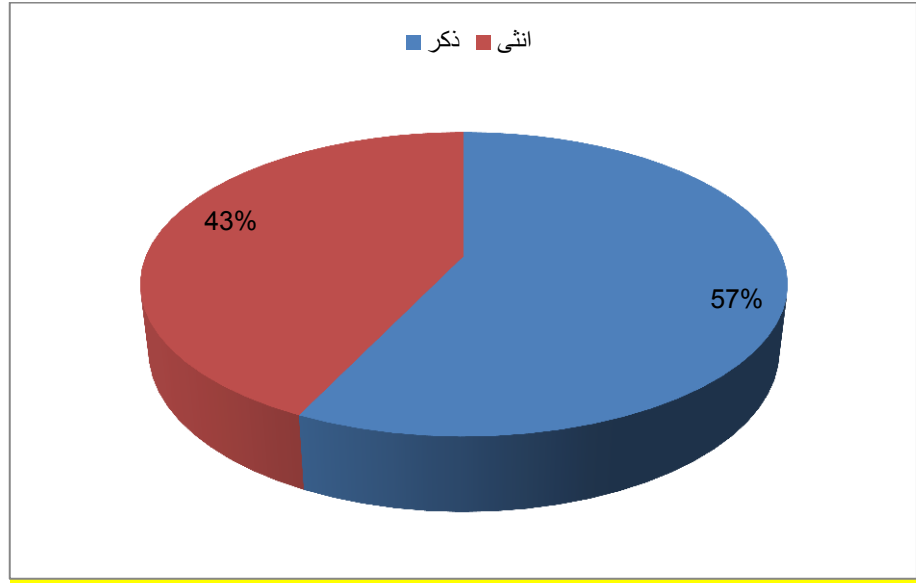
جدول رقم(03): توزيع أفراد العينة وفقاً لمعيار الجنس

الجنس	تكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	20	57.1%
أنثى	15	42.9%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS26.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معظم العمال كانوا ذكور بنسبة 57.1 %، مرتفعة نسبياً و هذا راجع لطبيعة النشاط المؤسسة ثم تاليها نسبة الإناث قدرت ب 42.9% و الرسم البياني الموالي يوضح نسبة الذكور والإناث في عينة الدراسة.

الشكل رقم (04) توزيع مفردات العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نظام Excel2010 .

2. توزيع العمال حسب العمر: الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيارالعمر .

الجدول(04):توزيع العمال حسب العمر

العمر	تكرار	النسبة المئوية (%)
ما بين 20-30 سنة	3	8.6%
ما بين 31-40 سنة	15	42.9%
ما بين 41-50 سنة	11	31.4%
أكثر من 50 سنة	6	17.1%
المجموع	35	100%

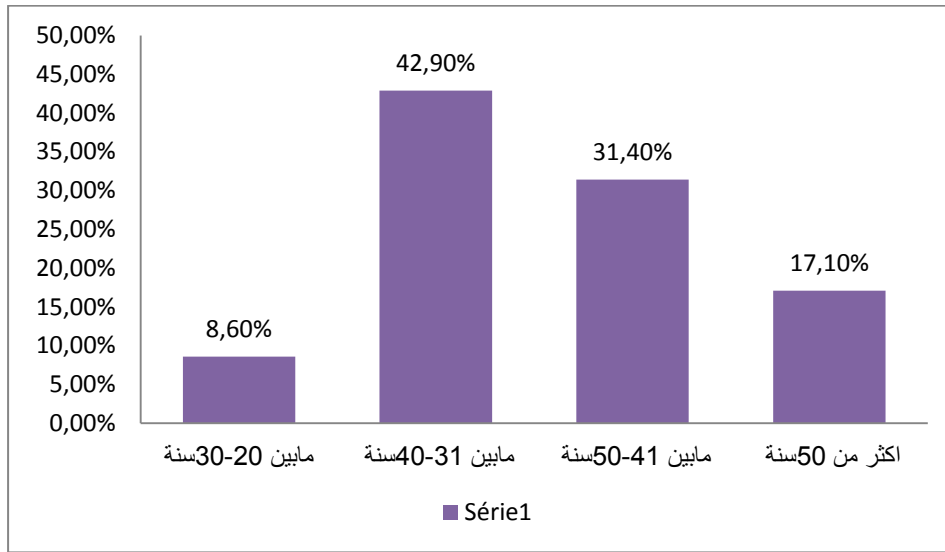
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS26.

يشير الجدول إلي أن أكبر نسبة هي الفئة الثانية(ما بين 31-40 سنة) بنسبة 42.9%، ثم الفئة الثالثة(ما بين 41-50 سنة)بنسبة 31.4%، ثم الفئة الرابعة(أكثر من 50 سنة) بنسبة 17.1%، وثم أخيرا الفئة الأولى (ما بين 20-30 سنة) بنسبة 8.6%.

تدل النتائج السابقة على التنوع في متوسط أعمار أفراد عينة الدراسة، مع إرتفاع متوسط الأعمار نسبياً، مما يعكس توفر عامل الخبرة، لدى العاملين ومنه يمكن أن نستخلص أن معظم العاملين في مؤسسة محل الدراسة يفوق سنهم 30 سنة .

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (05) توزيع مفردات العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نظام Excel2010

3. توزيع العمال حسب سنوات العمل: الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات العمل.

الجدول (05): توزيع العمال حسب سنوات العمل

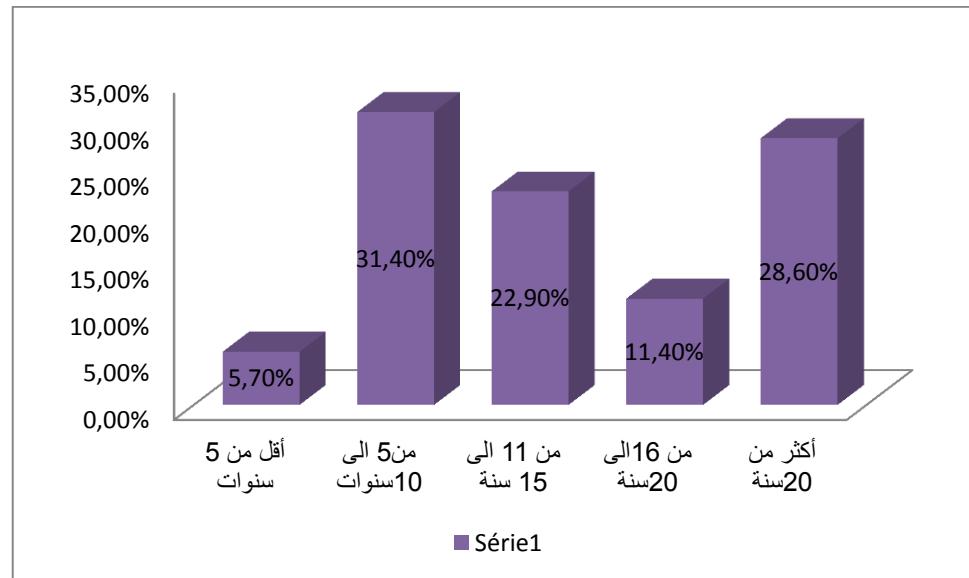
سنوات العمل	تكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	2	5.7%
من 5 إلى 10 سنة	11	31.4%
من 11 إلى 15 سنة	8	22.9%
من 16 إلى 20 سنة	4	11.4%
أكثر من 20 سنة	10	28.6%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS26.

يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة (31.4%) و نسبة (28.6%) من العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر ذوي خبرة أكبر من 10 سنوات إلى 20 سنة، بينما الذين خبرتهم من 11 إلى 15 سنة نسبتهم (22.9%)، ثم نسبة (11.4%) للعمال الذين خبرتهم من 16 إلى 20 سنة، أما أقل خبرة قدرت نسبتهم (5.7%) أقل من 5 سنوات.

ومن هنا يمكن القول أن وجود تنوع بين خبرات أفراد مؤسسة إتصالات الجزائر الأغواط وهذا التنوع له تأثير على أداء العاملين. والشكل الموالي يوضح ذلك

الشكل رقم (06) توزيع مفردات العينة حسب معيار سنوات العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نظام Excel2010 .

4. توزيع العمال حسب المستوى الدراسي: الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى الدراسي.

الجدول (06) توزيع العمال حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية (%)	تكرار	المستوى الدراسي
0%	0	المتوسط
17.1%	6	الثانوي
5.7%	2	بكالوريا
45.7%	16	ليسانس
22.9%	8	ماستر
2.9%	1	ماجستير
0	0	دكتوراء

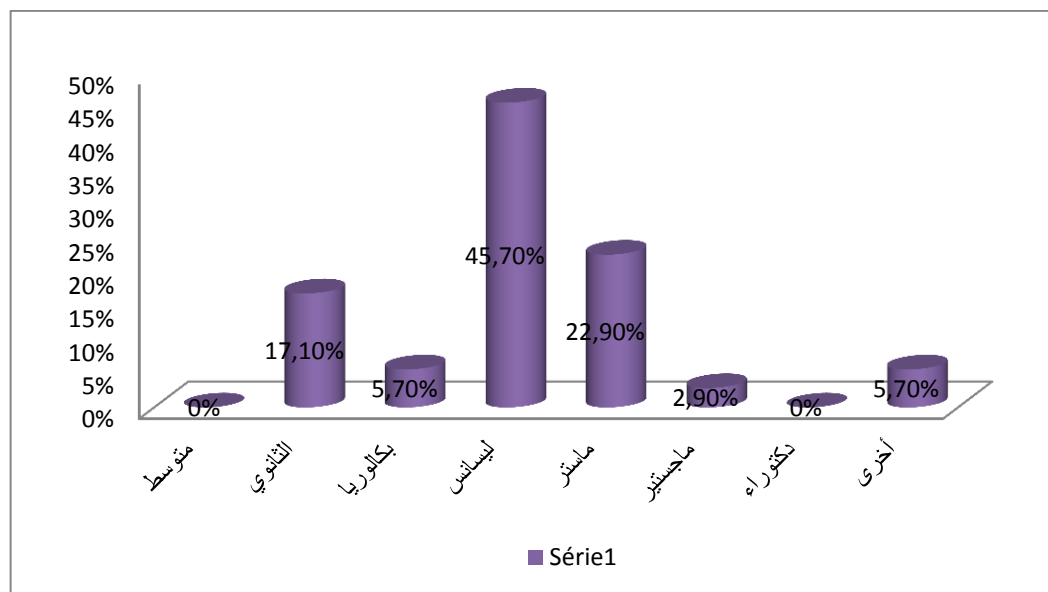
أخرى	2	5.7%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب العمال في المؤسسة ذو مستوى جامعي، إذ نلاحظ أن أعلى نسبة مستوى ليسانس قدرت ب 45.75%، ثم مستوى ماستر بنسبة 22.9%، ثم باقي المستويات بنسب متفاوتة ما بين (17% و 2%).

ومنه يمكن القول أن أغلبية العاملين في مؤسسة ذوي كفاءة ومستوى تعليمي، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (07) توزيع مفردات العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نظام Excel2010 .

5. توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي

الجدول (07): توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي

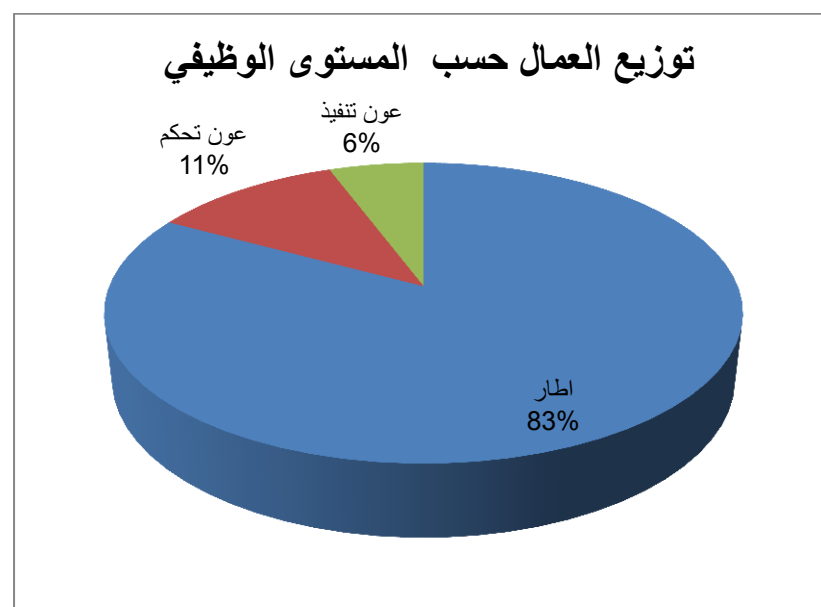
الجدول الموالي: يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	تكرار	النسبة المئوية (%)
إطار	29	82.9%
عون تنفيذ	2	5.7%
عون تحكم	4	11.4%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الفئة الأولى هي أعلى نسبة قدرت بـ 82.9%، تليها الفئة الثالثة بنسبة 11.4%، أما بالنسبة للفئة الثانية فتحصلت على نسبة 5.7%، وهذا راجع إلى أن العمل داخل مؤسسة يتطلب عمل إداري أكثر مما هو عمل ميداني والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (08) توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نظام Excel2010 .

المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة

أولاً: معيار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

إستخدمنا مقياس كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الإتساق الداخلي لأداة الدراسة، حيث نلاحظ من الجدول الموالي أن كل الأبعاد حققت الثبات بإعتبار كرونباخ ألفا فاق 60 %، حيث تتراوح بين (0.785 و 0.920)

جدول رقم (08): نتائج معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات دراسة.

رقم المحور	المتغير	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
المحور الأول	القيم التنظيمية	8	0.833
المحور الثاني	الثقافة التكيفية	8	0.7852
المحور الثالث	الفعالية والتحفيز	8	0.901
المحور الرابع	ثقافة الإهتمام ومشاركة العاملين	8	0.920
المحور الخامس	أداء العاملين	8	0.858
المجموع الكلي		40	0.967

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS26.

وهذه القيم مؤشر لصلاحية أداة الدراسة (الإستبانة) للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها من خلال الإجابة على أسئلتها، وبعد التأكد من الصدق الظاهري والبنائي وثبات الأداة، أصبحت الأداة في صورتها النهائية، كما يوضحها الملحق رقم (01).

ثانياً: طريقة التجزئة النصفية

تقوم هذه الطريقة بتجزئة عبارات إلي جزين متساوين حيث الجزء الأول يحتوي على العبارات ذات الترتيب الفردية بينما الجزء الثاني يحتوي على العبارات ذات الترتيب الزوجي ومن ثم نقوم بقياس معامل

الإرتباط بين نتائج النصفين ومن المعروف أنه كلما نقص عدد العبارات كلما نقص الثبات وعليه ولكي يتم تعويض الخسارة في مقياس الثبات النتائج عن تجزئة الإستبيان الي نصفين فإننا نعتمد على المعامل المصحح ، وهو المعامل سييرمان براون (speamman- Brown coefbcienr) كما يظهر في جداول رقم حيث يبين أن معاملات الإرتباط بين نصفي العبارات لكل محور (من المحور الأول الي محور الخامس) و كذا معامل الإرتباط بين نصفي العبارات الكلية للإستبيان حيث نلاحظ بأن معامل الإرتباط بين نصفي عبارات الإستبيان:

نلاحظ أن إرتباط المعامل المصحح 0.974 وهي نتيجة تقترب من 1 إذ يمكن القول أن أداة الدراسة إستبيان تمتاز بثبات جيد أو ثبات مقبول.

- معامل الإرتباط بين النصفين: 0.974
- معامل الإرتباط المصحح (سييرمان براون): 0.987

ثالثا: وصف إجابات أفراد العينة .

- عبارات المتغير المستقل .

المحور الأول: يوضح الجدول رقم (09) إتجاهات أفراد العينة المدروسة فيما يخص القيم التنظيمية

الجدول رقم (09): إتجاه عبارات المحور الأول

رقم العبارات	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه	الترتيب
01	هناك توافق بين قيمك ومبادئك و بين قيم المؤسسة التي تعمل بها	3.71	0.893	موافق	5
02	تعمل المؤسسة على بناء الثقة والولاء لدى الموظفين وبث شعور الانتماء لديهم عبر خلق بيئة عمل توفر الاحترام والتقدير لهم،	3.63	0.910	موافق	8
03	يتكون لدى العاملين إتجاه ايجابي ناحية العمل في المؤسسة	3.74	0.852	موافق	4
04	تسعى الإدارة إلى تحقيق العدل و المساواة بين العاملين	3.17	0.923	محايد	39
05	تساعد القوانين واللوائح التنظيمية على سير العمل بصورة لائقة وتوفر حقوق الموظفين	3.66	0.938	موافق	7
06	يلتزم العاملون في المؤسسة بموعد الحضور والأنصراف للإدارة في الوقت المحدد	3.69	0.796	موافق	6
07	يفوض المدير بعض من سلطاته و صلاحيته للموظفين من أجل أداء العمل بطريقة صحيحة	3.63	0.808	موافق	10
08	القيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة تؤثر ايجابيا على إنجازات الموظفين	3.60	0.881	موافق	11
متوسط عبارات المحور الأول		3.6036	0.59524	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS26.

من خلال الجدول نلاحظ: أن عبارات المحور تميل إلى رأي "الموافق" من مقياس ليكارت الخماسي بمتوسط 3.6036، وانحراف معياري بنسبة 0.59524، حيث أن أكثر عبارات قيمة أهمية هي عبارة 3 أخذت المرتبة 4 بإنحراف معياري قدرة ب0.852، ومتوسط حسابي قدرة ب3.74.

المحور الثاني: يوضح الجدول رقم (10) إتجاهات أفراد العينة المدروسة فيما يخص الثقافة التكيفية.

الجدول رقم (10): إتجاه عبارات المحور الثاني

رقم العبارات	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه	الترتيب
09	تدرك الإدارة أنها تعمل في بيئة متغيرة وتسعى للتكيف معها من خلال عمليات التحسين المستمر	3.49	0.887	موافق	20
10	تواكب الإدارة التطور التكنولوجي لمقابله احتياجات ورغبات العملاء المتجددة	3.89	0.867	موافق	2
11	ترى الإدارة أن عملية الاندماج مع مؤسسات أخرى كروية استراتيجية سوف يحقق أداء أفضل	3.63	0.973	موافق	9
12	تبحث المؤسسة عن أفرصة موجودة في الخارج واستغلالها لتحقيق مكاسب أكبر	3.40	0.976	محايد	26
13	ثقافة المؤسسة تسمح بالمرونة للعاملين والتكيف مع الظروف	3.60	0.914	موافق	13
14	يساعد تقييم في تحسين وتطوير الأداء	3.51	0.887	موافق	18

14	موافق	0.850	3.57	تغير المؤسسة من إستراتيجياتها من أجل تحسين الأداء	15
15	موافق	0.815	3.57	كل فرد من المؤسسة مستعد ليبدل المزيد من الجهود في العمل	16
		0.62935	3.5821	متوسط عبارات المحور	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS26.

من خلال الجدول نلاحظ: أن عبارات المحور تميل إلى رأي "الموافق" من مقياس ليكارت الخماسي بمتوسط 3.5821، وإنحراف معياري 0.62935 بنسبة، حيث أن أكثر عبارات قيمة في المحور هي عبارة 10 أخذت عبارة المرتبة 02، بإنحراف معياري قدرة ب 0.867، ومتوسط حسابي قدر ب 3.89.

المحور الثالث: يوضح الجدول رقم (11) اتجاهات أفراد العينة المدروسة فيما يخص الفعالية والتحفيز

الجدول رقم (11) اتجاه عبارات المحور الثالث

رقم العبارات	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
17	تتوفر المؤسسة على نظام حوافز مرنة وفعال يساعد على تحسين مردودية الموظفين	3.34	1.211	محايد	30
18	تسعى الإدارة إلى تلبية ما يتوقعه الموظفون من الوزارة من حوافز ومكافآت	3.34	1.056	محايد	29
19	الإدارة تعي أن الحوافز المادية والمعنوية تخلق المبادرة الشخصية للموظفين	3.34	1.027	محايد	28
20	يعتقد الموظفون في المؤسسة أن إنجاز العمل بجودة عالية يتطلب زيادة في المكافأة والحوافز الممنوحة لهم	3.46	1.010	موافق	22
21	يقوم الموظفون في المؤسسة ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات والأهداف التي تتوقعها المؤسسة منهم.	3.74	0.817	موافق	3
22	تقدم المؤسسة للموظفين فرصاً لتعلم أشياء جديدة باستمرار، أو صقل مهاراتهم الحالية من خلال مجموعة متنوعة ونوعية من برامج التدريب.	3.89		موافق	1
23	تأخذ الإدارة بنظام التحفيز المعنوي للعاملين	3.20	1.052	محايد	38
24	ثقافة المؤسسة تشجع على الابتكار والابتكار	3.49	1.121	موافق	19
متوسط عبارات المحور		3.4750	0.78462	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS26.

من خلال الجدول نلاحظ: أن عبارات المحور تميل إلى رأي "الموافق" من مقياس ليكارت الخماسي بمتوسط 3.4750، وإنحراف معياري بنسبة 0.78462، حيث أن أكثر عبارات قيمة في المحور هي عبارة 22 المرتبة 01 بإنحراف معياري قدرة ب 0.796، ومتوسط حسابي قدرة ب 3.4750.

المحور الرابع: يوضح الجدول رقم (12) إتجاهات أفراد العينة المدروسة في مآخذ ثقافة الإهتمام ومشاركة العاملين

الجدول رقم (12) إتجاه عبارات المحور الرابع

رقم العبارات	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه	الترتيب
25	تعمل الإدارة على إشراك الموظفين في وضع مقترحات وأفكار أنواع الخدمات التي من الممكن توفيرها للعملاء	3.26	1.010	محايد	34
26	تسعى المؤسسة إلى تنويع قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين	3.37	0.973	محايد	27
27	تشجع الإدارة الموظفين على مشاركة الأفكار الجديدة وتطبيق الجيد منها، الأمر الذي يمنحهم الشعور بالأهمية	2.94	1.083	محايد	40
28	مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات يمنحهم شعور بأهمية قراراتهم ويرفع من روحهم المعنوية	3.23	1.087	محايد	37
29	تهيئ الإدارة مبدأ المشاركة و تعمل على رفع الروح المعنوية للموظفين و تحفزهم على أداء أعمالهم و بالتالي تتبلور لديهم المسؤولية إتجاه العمل.	3.23	1.003	محايد	36
30	تعمل المؤسسة على توفير جو العمل الملائم الذي يساعد على تشجيع التعاون وخلق علاقات عمل جماعية من جل أداء مهامهم بانسجام	3.31	0.932	محايد	32

31	تهتم إدارة المؤسسة بتوجيه العاملين للعمل من خلال المشاركة في القرار.	3.54	0.886	موافق	16
32	المعلومات متوفرة والمشاركة في استخدامها متاح	3.60	0.881	موافق	12
متوسط عبارات المحور		3.3107	0.78846	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS26.

من خلال الجدول نلاحظ: أن عبارات المحور تميل إلى رأي "المحايد" من مقياس ليكارت الخماسي بمتوسط 3.3107، وإنحراف معياري بنسبة 0.78846، حيث أن أكثر عبارات قيمة في المحور هي عبارة 32 المرتبة 12، بإنحراف معياري قدرة ب 0.881 ومتوسط حسابي قدرة ب 3.60.

المحور الخامس: يوضح الجدول رقم (13) اتجاهات أفراد العينة المدروسة فيما يخص أداء العاملين .

الجدول رقم (13): اتجاه عبارات المحور الخامس

رقم العبارات	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
33	تقوم الإدارة بإعداد برامج لتقييم أداء العاملين	3.40	1.035	محايد	25
34	تركز الإدارة على تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين	3.46	1.010	موافق	24
35	يشعر العاملين في المؤسسة بأن أهداف المؤسسة هي أهدافهم.	3.46	1.010	موافق	21
36	يتم تقييم أداء المسيرين على أساس الأداء على أساس موضوعي وليس الذاتي	3.23	1.010	محايد	35
37	تحرص المؤسسة على مشاركة خبراء خارجيين في تدريب العاملين، و توفر التجهيزات و التقنيات الحديثة في التدريب	3.46	1.010	موافق	23
38	تحرص الإدارة من خلال برامج التدريب في المؤسسة إلى تطوير مهارات العاملين	3.54	0.886	موافق	17
39	تشجع الإدارة العاملون على استقطاب	3.31	1.022	محايد	31

				المعرفة في الأساليب والتقنيات الحديثة و تحت العاملين على تبني أفكار وأساليب متطورة في العمل	
33	محايد	1.073	3.29	تشجع الإدارة التطوير الذاتي للموظفين باستمرار من أجل تنمية وتحسين مهاراتهم وتنمية قدراتهم الإبداعية	40
	محايد	0.77480	3.3929	متوسط عبارات المحور	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS26.

من خلال الجدول نلاحظ: أن عبارات المحور تميل إلى رأي "الموافق" من مقياس ليكارت الخماسي بمتوسط ب 3.3929، وإنحراف معياري بنسبة 0.77480، حيث أن أكثر عبارات قيمة في هي عبارة 38 المرتبة 17 بإنحراف معياري قدرة ب 0.886 ومتوسط حسابي قدرة ب 3.54.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات .

أولاً: دراسة المحور الأول

1. بالنسبة للجنس:

H_0 : لا توجد فروقات ذودلالة إحصائية في إجابة المبحوثين نحو أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط - تعزى الجنس عند مستوى المعنوية $a=0.05$

H_1 : توجد فروقات ذودلالة إحصائية في إجابة المبحوثين نحو أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط - تعزى الجنس عند مستوى المعنوية $a=0.05$

الجدول رقم (14): إختبار T test بالنسبة للجنس

إختبار T						إختبار ليفين		المحور
%95		متوسط الفرق	القيمة الإحتمالية الثنائية	درجة الحرية	T	القيمة الإحتمالية	F	
الدنيا	القصى							
-0.67787	-0.41114	0.13333	0.622	33	0.498	0.116	2.604	4401
-0.72485	-0.45818	0.13333	0.645	22.103	0.467	-	-	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS26.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الإحتمالية لإجابات المبحوثين هي 0.116، وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، إذانقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض H_1 ، ومنه لا يوجد فروقات في الإجابات نحو أداء العاملين تعزى الجنس، عند مستوى المعنوية 5%.

2. بالنسبة للعمر:

H_0 : لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في إجابة المبحوثين نحو أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط- تعزى العمر عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$

H_1 : توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في إجابة المبحوثين نحو أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط- تعزى العمر عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$

جدول (15): إختبار ANOVA بالنسبة للعمر

القيمة الإحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.595	0.640	0.397	3	1.191	بين المجموعات
-	-	0.620	31	19.220	داخل المجموعات
-	-	-	34	20.411	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS 26.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لإجابات المبحوثين هي 0.595، وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، إذ نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض H_1 ، ومنه لا يوجد فروقات في الإجابات نحو أداء العاملين تعزى العمر، عند مستوى المعنوية 5%.

3. بالنسبة لسنوات العمل (الخبرة):

H_0 : لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في إجابة المبحوثين نحو أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر-فرع الأغواط-تعزى لسنوات العمل عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$
 H_1 : توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في إجابة المبحوثين نحو أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر-فرع الأغواط-تعزى لسنوات العمل عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$

جدول (16): إختبار ANOVA بالنسبة للسنوات العمل

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.182	1.676	0.932	4	3.728	بين المجموعات
—	—	0.556	30	16.682	داخل المجموعات
—	—	—	34	20.411	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS26.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لإجابات المبحوثين هي 0.182 وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) إذا نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض H_1 ، ومنه لا يوجد فروقات في الإجابات نحو أداء العاملين تعزى لسنوات العمل، عند مستوى المعنوية 5%.

4. بالنسبة للمستوى الدراسي:

H_0 : لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في إجابة المبحوثين نحو أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر-فرع الأغواط-تعزى لمستوى الدراسي عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$
 H_1 : توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في إجابة المبحوثين نحو أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر-فرع الأغواط-تعزى لمستوى الدراسي عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$

جدول (17): إختبار ANOVA بالنسبة للمستوى الدراسي

القيمة الإحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.760	0.519	0.335	5	1.675	بين المجموعات
—	—	0.519	29	18.736	داخل المجموعات
—	—	—	34	20.411	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الإحتمالية لإجابات المبحوثين هي 0.519 وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) إذا نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض H_1 ، ومنه لا يوجد فروقات في الإجابات نحو أداء العاملين تعزى لمستوى الدراسي، عند مستوى المعنوية 5%.

5. بالنسبة للمستوى الوظيفي:

H_0 : لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في إجابة المبحوثين نحو أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط - تعزى لمستوى الوظيفي عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$

H_1 : توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في إجابة المبحوثين نحو أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط - تعزى لمستوى الوظيفي عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$

جدول (18): إختبار ANOVA بالنسبة للمستوى الوظيفي

القيمة الإحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.928	0.75	0.047	2	0.095	بين المجموعات
—	—	0.635	32	20.316	داخل المجموعات
—	—	—	34	20.411	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS26.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لإجابات المبحوثين هي 0.928، وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) إذا نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض H_1 ، ومنه لا يوجد فروقات في الإجابات نحو أداء العاملين تعزى المستوى الوظيفي، عند مستوى المعنوية 5%

ثانيا: إختبار الفرضيات

جدول رقم (19): إختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	قيمة t المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	نتيجة الإختبار
القيم التنظيمية	أداء العاملين	-0.353	0.726	نقبل H_0
الثقافة التكيفية	أداء العاملين	0.448	0.658	نقبل H_0
الفعالية والتحفيز	أداء العاملين	0.675	0.505	نقبل H_0
ثقافة الإهتمام ومشاركة العاملين	أداء العاملين	8.263	0.00	نقبل H_1
الثقافة التنظيمية	أداء العاملين	F=51.406	0.00	نقبل H_1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

1. إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية، عند مستوى المعنوية 5% لبعد القيم التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط-

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية، عند مستوى المعنوية 5% لبعد القيم التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط-

الجدول: رقم (20): نتائج إختبار الإنحدار للفرضية الأولى

المعنوية الجزئية لنموذج الإنحدار				المعنوية الكلية لنموذج الإنحدار		
Sig	T	B		الإرتباط Beta	مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة
0.726	0.353	-0.062	القيم التنظيمية	-0.048	0.726	51.406
0.433	0.795	0.256	أداء العاملين			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الإحتمالية لبعء القيم التنظيمية هي 0.726 وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وأن قيمة معامل الإرتباط بيرسون بين القيم التنظيمية وأداء العاملين قد بلغت (-0.048) وهو إرتباط طردي ضعيف .

إذا نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض H_1 ، ومنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية، عند مستوى المعنوية 5% لبعء القيم التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط -

2. إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية، عند مستوى المعنوية 5% لبعء الثقافة التكيفية على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط -

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية، عند مستوى المعنوية 5% لبعء الثقافة التكيفية على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط -

الجدول: رقم (21): نتائج إختبار الإنحدار للفرضية الثانية

المعنوية الجزئية لنموذج الإنحدار				المعنوية الكلية لنموذج الإنحدار		
Sig	T	B		الإرتباط Beta	مستوى الدلالة Sig	قيمة المحسوبة F
0.658	0.448	0.072	ثقافة التكيفية	0.059	0.658	51.406
0.433	0.795	0.256	أداء العاملين			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الإحتمالية لبعء الثقافة التكيفية هي 0.658، وهي أكبر من مستوى المعنوية 5% وأن قيمة معامل الإرتباط بيرسون بين الثقافة التكيفية وأداء العاملين قد بلغت (0.059) وهو إرتباط طردي ضعيف .

إذا نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، ومنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية، عند مستوى المعنوية 5% لبعء الثقافة التكيفية على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط-

3. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية، عند مستوى المعنوية 5% لبعء الفعالية والتحفيز على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط-

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية، عند مستوى المعنوية 5% لبعء الفعالية والتحفيز على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط-

الجدول: رقم (22): نتائج إختبار الإنحدار للفرضية الثالثة

المعنوية الجزئية لنموذج الإنحدار				المعنوية الكلية لنموذج الإنحدار		
Sig	T	B		الإرتباط Beta	مستوى الدلالة Sig	قيمة المحسوبية F
0.505	0.675	0.074	الفعالية والتحفيز	0.075	0.505	51.406
0.433	0.795	0.256	أداء العاملين			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الإحتمالية لبعء الفعالية والتحفيز هي 0.505 وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وأن قيمة معامل الإرتباط بيرسون بين الفعالية والتحفيز وأداء العاملين قد بلغت (0.075) وهو إرتباط طردي ضعيف .

إذا نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض H_1 ، ومنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية، عند مستوى المعنوية 5% لبعء الفعالية والتحفيز على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط -

4. إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية، عند مستوى المعنوية 5% لبعء ثقافة الإهتمام ومشاركة العاملين على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط -

H_1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية، عند مستوى المعنوية 5% لبعء ثقافة الإهتمام ومشاركة العاملين على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط -

الجدول: رقم (23): نتائج إختبار الإنحدار للفرضية الرابعة

المعنوية الجزئية لنموذج الإنحدار				المعنوية الكلية لنموذج الإنحدار		
Sig	T	B		الإرتباط Beta	مستوى الدلالة Sig	قيمة المحسوبة F
0.000	8.263	0.859	ثقافة الإهتمام	0.874	0.000	51.406
0.433	0.795	0.256	أداء العاملين			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الإحتمالية لبعد الفعالية والتحفيز هي 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وأن قيمة معامل الإرتباط بيرسون بين القيم التنظيمية وأداء العاملين قد بلغت (0.874)، وهو إرتباط طردي قوي .

إذا نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض H_0 ، ومنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية، عند مستوى المعنوية 5% لبعد ثقافة الإهتمام ومشاركة العاملين على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط-

5. إختبار الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية، عند مستوى المعنوية 5% لثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط-

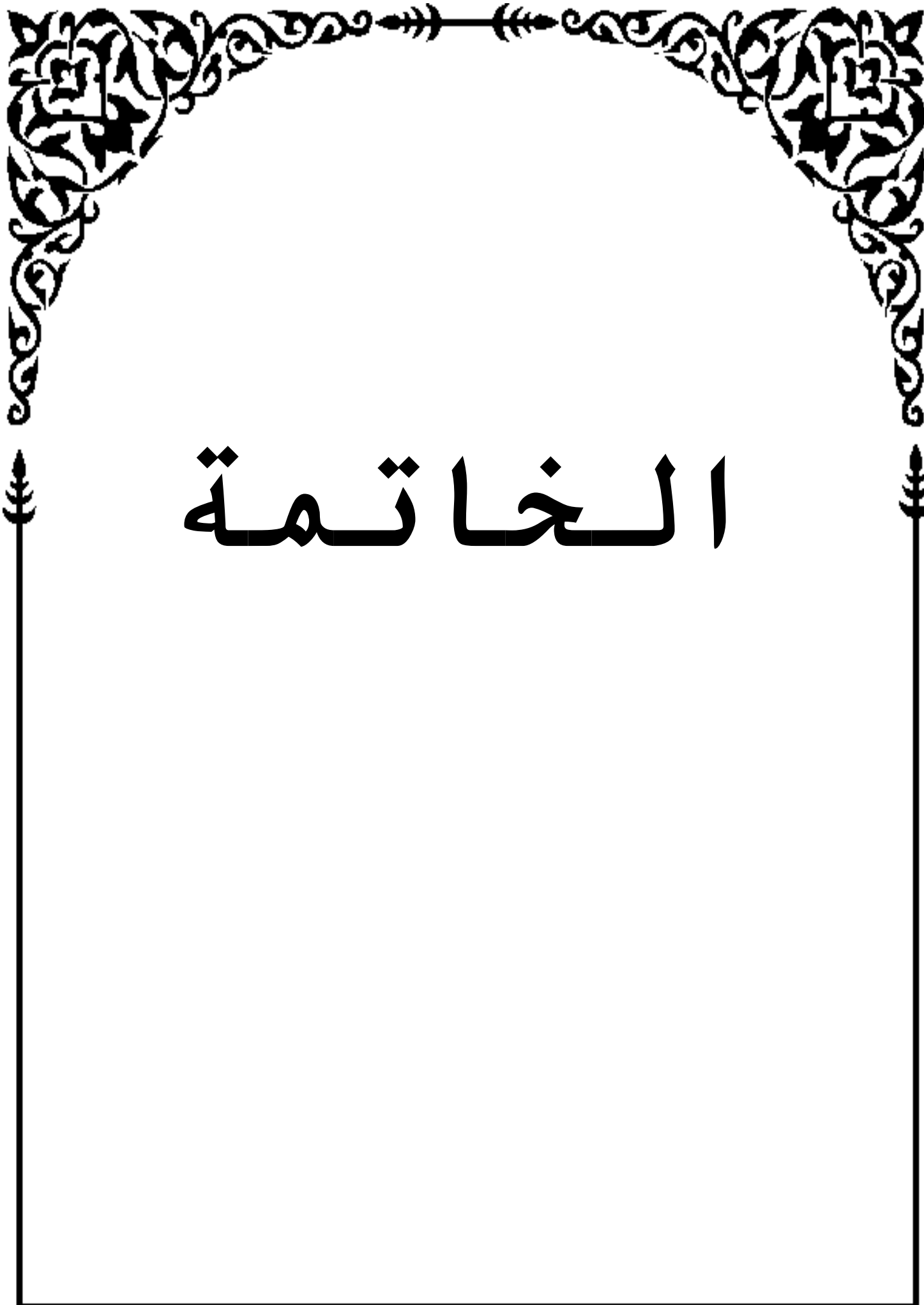
H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية، عند مستوى المعنوية 5% لثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط-

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الإحتمالية لثقافة التنظيمية هي 0.00، وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) ، وحسب معامل الإرتباط بيرسون (0.987)، وهو معامل طردي قوي .

إذا قبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض H_0 ، ومنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية، عند مستوى المعنوية 5% الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تناولنا الجانب الميداني للدراسة، حيث تعرفنا من خلاله نشأة إلى مؤسسة إتصالات الجزائر، وإلى تعريف مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط - وأهم أهدافها، أيضا إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهام المصالح العملية للمؤسسة، تطرقنا أيضا إلى منهجية الدراسة المعتمدة في دراسة، إضافة إلى كيفية بناء الإستبيان، وأداة الدراسة، واختبار الفرضيات، وتحليلها وصولا إلى تأكيد الفرضية الرئيسة، والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% للنقطة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط.



الخاتمة

لقد تبين من خلال دراستنا لجانبيها النظري والتطبيقي أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تؤثر على سلوك وأداء العاملين، فيمكن أن يكون لها التأثير القوي على إتخاذ الإدارة القرارات ومبادراتها ومن ثم مستويات الأداء، ومن الطبيعة أن تحتل ثقافة المؤسسة من مؤسسة إلى أخرى وداخل المؤسسة نفسها من وقت لآخر.

إختلاف الثقافتين المؤسسات يعني أن الثقافة تتميز بدرجة عالية من الخصوصية حتى لو كانت هناك خصائص مشتركة بين ثقافة مؤسسة مامع بقية المؤسسات.

فيماإتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي لهذه الدراسة أن مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط- تتمتع بمجموعة من المقومات الثقافية، من شأنها أن تشكل نقطة قوة للمؤسسة.

إلا أن هناك العديد من الممارسات والقيم الثقافية التي تعتبر معوقا أساسيا نحو تحقيق النجاح مثل عدم الإهتمام بعنصر التحفيز المعنوي للعامل، الذي يؤدي إلى نقص فعالية العامل.

نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج النظرية

- نستخلص أن الثقافة التنظيمية أحد الوسائل الكامنة لتحقيق أهداف المؤسسة، إذ تعتبر أحد لأسس والمتطلبات الضرورية لأي مؤسسة، من أجل تطوير وتحسين أداء العاملين؛
- وجود قيم تنظيمية بالمؤسسة تؤدي إلى توجيه سلوك العاملين مما يؤثر بشكل مباشر على أدائهم وبالتالي ينعكس على إستقرار بيئة العمل بالمؤسسة.

ثانياً: النتائج الميدانية

قدمت الدراسة الحالية نموذجاً لإختبار تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط- وفيما يلي نتائج الدراسة:

الفرضية الفرعية الأولى:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية، عند مستوى المعنوية 5% لبعدها القيم التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط-

الفرضية الفرعية الثاني:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية، عند مستوى المعنوية 5% لبعد الثقافة التكيفية على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط-

الفرضية الفرعية الثالثة:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية، عند مستوى المعنوية 5% لبعد الفعالية والتحفيز على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط-

الفرضية الفرعية الرابعة:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية، عند مستوى المعنوية 5% لبعد ثقافة الإهتمام ومشاركة العاملين على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط-

الفرضية الرئيسية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية، عند مستوى المعنوية 5% الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط-

توصيات الدراسة:

- نشر وعي بمعرفة أهمية الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط -؛
- ضرورة تطوير مكونات الثقافة التنظيمية في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط -؛
- ضرورة توفير المؤسسة لبيئة عمل مناسبة، والإهتمام بتنمية القيم بين العاملين لما لهو من انعكاس على أدائهم في العمل؛
- ادماج العاملين في المشاركة في إتخاذ القرارات، وتسيير المؤسسة وتحديد أهدافها؛
- العمل على توفير الحوافز المادية والمعنوية لتحسين أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط - من أجل تحقيق مستوى من الرضا لدى العامل؛
- تشجيع عمال مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط - على تبني السلوكيات التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية؛
- إقامة المؤسسة نظام ترقية في العمل بصورة عادلة من شأنه رفع روح المعنوية للعامل.
- ضرورة رفع مستوى أداء العاملين من خلال تكثيف الدورات التدريبية؛
- تشجيع العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع الأغواط - على الابداع والتطوير.

آفاق الدراسة:

في ختام هذه الدراسة وقصد الإلمام أكثر بموضوع الدراسة يمكننا أن نقترح بعض المواضيع التي قد تكون بحوث مستقبلية نذكر منها ما يلي:

- دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛
- دور الثقافة التنظيمية في تنمية إنتاجية المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية؛
- مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء العام لعاملين في المؤسسة؛
- تأثير الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري في المؤسسة الاقتصادية .



قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. أحمد بن مرسل، **مناهج الدراسة العلمي**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2014.
2. أمل مصطفى عصفور، **قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي**، أمبرشن للطباعة الطبعة الأولى، مصر، 2008.
3. حسين حريم، **السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)**، عمان، دار ومكتبة الحامد، 2014.
4. رابوينة حسن محمد، **إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية**، دارالجامعية، طبع ونشرو توزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2001 .
5. رابوينة حسن، **التنظيم السلوكي المعاصر**، الدار الجامعية، طبع ونشرو توزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2004.
6. علي محمد رابعة، **إدارة الموارد البشرية (تخصص نظم المعلومات الإدارية)**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
7. محمد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة لنشرو توزيع الإسكندرية طبعة الأولى، 2003.
8. مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.

ثانياً: رسائل ومذكرات

1. حنين حمودي المقدادي، **أثر الثقافة التنظيمية على استخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف**، رسالة ماجستير في نظم المعلومات الإدارية غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان.
2. فرج عبدالله هزاع حراشة، **أثر ثقافة المؤسسة على الإبداع والميزة التنافسية دراسة ميدانية على القطاع الفندقي في الأردن**، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة غير منشورة، قسم الإدارة كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2012.
3. مشنان بركة، **دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة الحاج لخضر - باتنة -**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، تسيير المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015/2016.
4. محمود أحمد فحيل اليوم، **أثر ثقافة المواطنة التنظيمية على أداء الشركات الصناعية الليبية**، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، غير منشورة، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، 2013.
5. إلياس سالم، **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة**، رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006.

6. سعيد سمير أبو جليدة، أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018.
7. سوسن محمد إسماعيل عبد الله، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في شركات الاتصالات العاملة في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، 2010.
8. عبد الحميد عبد الله الهيداي، دور الثقافة التنظيمية في التوجه بالسوق دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في محافظات القناة السويس، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بور سعيد، القاهرة، 2007.
9. عهود أحمد عمرو، أثر ثقافة المؤسسة في إختيار الإستراتيجيات التسويقية ودور تكنولوجيا المعلومات دراسة تطبيقية في قطاع الإنشاءات في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013/2012.
10. محمد فلاق، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية الجزائرية للبتترول دراسة حالة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2010.
11. نبيلة علي أحمد العمري، الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير في أساليب تدريس العلوم، جامعة اليرموك، الأردن، 2005.
12. بغني حجرية، بن داود عائشة، مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء-وكالة أدرار-، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2021 / 2020.

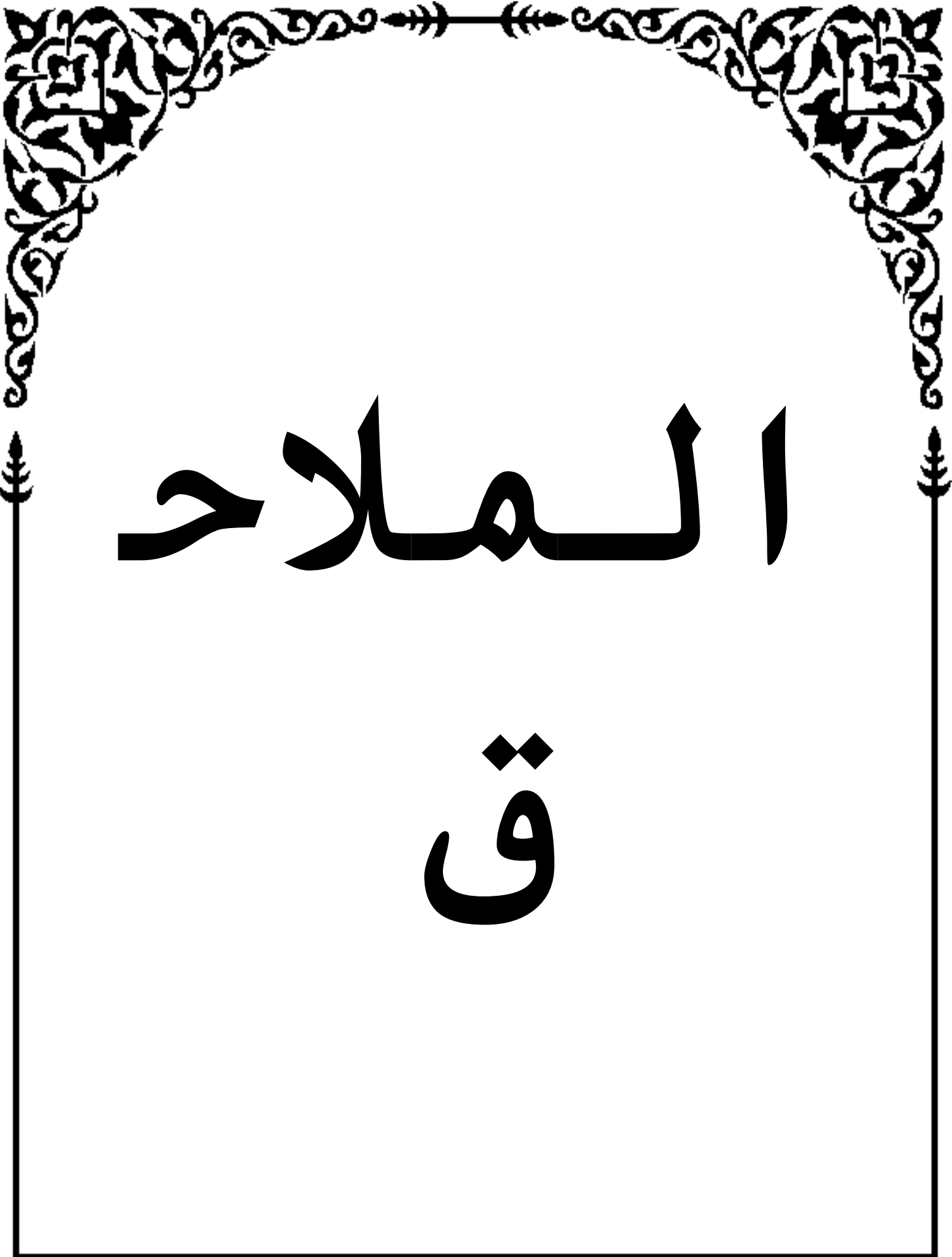
ثالثاً: دوريات ومجلات

1. سرير الحر تسري حياة، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وأنعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة - تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مقال بمجلة Revue Algérienne d'Economie et du Management، المجلد 08، العدد 02، 2017، الجزائر.
2. سعد مهوري حسين، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بضغط العمل، دراسة استطلاعية في إحدى منظمات المجتمع المدني وزارة العدل، مقال بمجلة كلية التراث الجامعة، قسم إدارة الأعمال، العدد 22.

3. سناء حسن حلو، دور الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة المصرفية بمنظور مالي بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة، مقال بمجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 28، العدد 99، 2017.
4. شيخي مليكة، دحو خضرة، سعيدي عامر برزوق، تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط دراسة حالة القطاع المصرفي بسعيدة، مقال بمجلة التنظيم والعمل، المجلد 8، العدد 3، 2020.
5. عبد الحميد برحومة، مهدي فاطمة الزهراء، دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال (CONDOR) دراسة حالة المؤسسة الجزائرية "كندور للإلكترونية"، مقال مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012.
6. عبيدلي عصام، عزأوي عمر، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مكاتب المحاسبة خلال أزمة فيروس كورونا -كوفيد19-، مقال بمجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 9 رقم 2، 2021.
7. علي سكر عبود، أثر الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي - دراسة نظرية وتطبيقية في عينة من موظفي دائرة زراعة الديوانية، مقال بالمجلة العراقية للعلوم الإدارية، المعهد التقني الديوانية، لمجلد 10، العدد 39، 2013.
8. مروان محمد النسور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية لدراسات الاقتصادية، مجلد 20، رقم 2، الأردن.
9. مؤيد الساعدي، وآخرون، دور إستراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في معمل إسمنت الكوفة، مقال بمجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 15، العدد 04، 2013.

الموقع الإلكتروني:

www.algerietelecom.dz.



الملاح

ق