

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



قسم علوم التسيير

تخصص تسيير عمومي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

بعنوان

أثر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء العاملين

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - الأغواط -

إشراف:

- د. بعاج الهاشمي

من إعداد:

جودي سارة

شلامة عبير

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر (أ)	د. عبدالقادر بن برطال
مقررا	أستاذ محاضر (أ)	د. بعاج الهاشمي
ممتحنا	أستاذ محاضر (ب)	د. بوجلال أحمد

السنة الجامعية: 2023/2022

# إهداء

الحمد لله الذي علمنا من علمه ورزقنا من فضله  
ثم الصلاة والسلام على المختار خير الأنام وعلى آله الكرام  
إلى من رضا الله برضاها إلى معنى الحب والحنان وسر الوجود  
إلى من كان داعئها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي امي الحبيبة.  
إلى كل من كلفه الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء دون انتظار إلى  
من أحمل اسمه بإفتخار أبي العزيز.  
إلى من أرى التفاؤل بعيونهم والسعادة على وجودهم إخوتي وأخواتي.

شلامة عبيير

# إهداء

الحمد لله الذي علمنا من علمه ورزقنا من فضله  
ثم الصلاة والسلام على المختار خير الأنام وعلى آله الكرام  
إلى من رضا الله برضاهما إلى معنى الحب والحنان وسر الوجود  
إلى من كان داعئها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي امي الحبيبة.  
إلى كل من كلفه الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء دون انتظار إلى  
من أحمل اسمه بإفتخار أبي العزيز.  
إلى من أرى التفاؤل بعيونهم والسعادة على وجودهم إخوتي وأخواتي.

جمودي سارة

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الاهداء
01	فهرس المحتويات
05	فهرس الاشكال
06	فهرس الجداول
07	الملخص
08	مقدمة
11	الفصل الاول: أثر الثقافة التنظيمية
11	المبحث الاول: مدخل حول مفهوم الثقافة والثقافة التنظيمية
11	المطلب الاول: مفهوم الثقافة
14	المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

15	المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية
16	المطلب الرابع: خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية
20	المبحث الثاني: جوانب الثقافة التنظيمية
20	المطلب الاول: وظائف الثقافة التنظيمية
22	المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية
24	المطلب الثالث: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية
26	المطلب الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية
29	المطلب الخامس: آليات ووسائل إكتساب الثقافة التنظيمية
32	المبحث الثاني: ماهية اداء العاملين
32	المطلب الاول: مفهوم أداء العاملين
33	المطلب الثالث: محددات أداء العاملين
35	المطلب الرابع: العلاقة بين الأداء والثقافة التنظيمية

41	المبحث الثالث: ماهية تقييم الأداء
41	المطلب الاول: تعريف تقييم الأداء
42	المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء
43	المطلب الثالث: طرق و خطوات تقييم الأداء
50	الفصل الثاني: دراسة حالة اتصالات الجزائر
51	المبحث الأول: التعريف بشركة اتصالات الجزائر
51	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن شركة " اتصالات الجزائر "
52	المطلب الثاني: المهام الموكلة لكل مصلحة بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر
55	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة
59	المبحث الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
59	المطلب الأول: مجتمع الدراسة
66	المطلب الثاني: الاتجاهات العامة لعبارات المحاور

91	خاتمة
93	قائمة المصادر و المراجع

1. الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
34	العلاقة بين المحددات والأداء	01
34	محددات الأداء	02
56	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	03
60	تركيبية مجتمع الدراسة حسب الجنس	04
62	تركيبية مجتمع الدراسة حسب العمر	05
64	تركيبية مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	06
67	قيمة الموثوقية	07
69	النموذج البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز	08
70	مؤشرات معامل التحديد	09
71	مؤشر حجم التأثير	10
73	نموذج الدراسة مع تفاعل الثقافة التنظيمية كمتغير	11
80	مخطط الانتشار	12

2. الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
61	توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز والفروع	01
64	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس.	02
65	توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر	03
67	توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	04
68	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة	05
69	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات	06
70	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول	07
71	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني المعتقدات	08
72	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث الاعراف	09
73	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع التوقعات	10
75	اتجاهات عبارات المحور الثاني كامل	11
76	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث المورد البشري	12
77	قيمة الموثوقية وصحة التقارب	13
80	مؤشر ارتباط المتغير	14

فهرس الاشكال و الجداول

80	مؤشر التحويلات المتقاطعة	15
81	مؤشر حجم التأثير	16
82	الفرضيات الرئيسية و الفرعية	17
84	نموذج مسار الأثر المباشر من الدرجة الأولى للأداء المورد البشري	18
85	نتائج الفرضيات	19
86	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	20
86	اختبار (ANOVA) بالنسبة للعمر للمتغير Y	21
87	اختبار (ANOVA) بالنسبة للمؤهل التعليمي للمتغير X	22
87	اختبار (ANOVA) بالنسبة لاسم الشركة للمتغير Z	23

### ملخص الدراسة بالعربية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط حيث تم استخدام الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، واقتصرت عملية التوزيع على - أسلوب العينة العشوائية بحيث بلغ عينة الدراسة 56 مفردة، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي وتم تحليل البيانات الواردة في الاستمارات عن طريق الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss لمعالجة لبيانات عن طريق حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار المتعدد والبسيط، وخلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها وتود علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد التوقعات التنظيمية وتحسين أداء العاملين بمديرية اتصالات الجزائر الاغواط ، و أن المؤسسة تستغل كل الموارد - المتاحة لسد كل النقائص وتمنح أهمية كبرى للوقت.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة، التنظيم، الثقافة التنظيمية، تحسن أداء العاملين، اتصالات الجزائر الاغواط

ملخص الدراسة بالإنجليزية:

The study aimed to identify the impact of organizational culture on the empowerment of employees at ALGERIA TELECOM- LAGHOUAT- Where the questionnaire was used as a main tool for collecting information, and the distribution process was limited to the random sample method so that the study sample reached (40) single, We used the descriptive analytical approach and analyzed the data contained in the forms by relying on the statistical package program for Social Sciences (SPSS) to process the data by calculating arithmetic averages, standard deviations, correlation coefficients, multiple and simple regression analysis, and the study concluded several results, the most important of which is that there is a statistically significant relationship between the dimension of organizational expectations and the empowerment of the employees in the Directorate of ALGERIA TELECOM -LAGHOUAT-, and that the foundation uses all available resources to fill all the shortcomings and gives a great importance to time.

**Keywords:** culture, organization, organizational culture, the employees empowerment, ALGERIA TELECOM-LAGHOUAT-

تباينت الآراء وتعارضت في القرنين الأخيرين حول جوانب عدة في الفكر الإداري، الأمر الذي عكس اجتماع المفكرين والمختصين في مجال الإدارة في البحث عن أكثر السبل فعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية، مع أن الأهداف نفسها كانت تتباين وتختلف بين الكثيرين، حيث أن تعقد عمليات ومهام المؤسسات في بيئة الأعمال الحالية، فرض عليها إعادة النظر في مواردها البشرية التي تعد بمثابة المحرك الأساسي لباقي الموارد في المؤسسة، وذلك من خلال التوجه نحو تبني مفاهيم حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية بما فيها الثقافة التنظيمية والتحسين أداء العاملين والسعي على إيجاد المناخ الملائم الذي يضمن ممارستها في الواقع العملي بالفعالية والنجاعة اللازمة.

فالثقافة التنظيمية أصبحت من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية على اعتبار أنها ملن المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، فهلي تعبر عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوساً وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكّل أساليب التفكير وطرُق إنجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها كما تعبر عن قيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة، هذه الثقافة ذات تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، إذا أن هيمنة وسيادة وتماثل الثقافة في المنظمة أثبتت بأنها المحدد الأساسي للنجاح، حيث بمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصماتها على المنظمة وتكسبها سملة شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل، و المعايير التي يلتزم بها خلالها ربلط الأفراد بهذه المنظمة و تعمل أيضاً على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع مستواهم، مما يؤدي إلى توحد وتضامن أفراد المنظمة نحو تحقيق الأهداف، ولهذا ملا يجسد التماسك الاجتماعي بملا يحقق الاستقرار و النمو للمنظمة.

ومن هنا كان الاهتمام بنظام تحفيز العاملين وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة والاهتمام بالمشاركة ونشر روح الفريق كمدخلات نشطة وفعالة في دفع أعضاء التنظيم لتحقيق أغراض الإدارة بكفاءة وفعالية ، وأضيف إليها منذ وقت قصير للغاية مدخل تحسين أداء العاملين العاملين ، وهذا بتنمية مهارات الأفراد حتى يمكن الاعتماد عليهم في اخذ القرارات والاستعانة بالأفراد الممكّنين لتوسيع نطاق الإشراف الإداري وسرعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة، فمصطلح تحسين أداء العاملين العاملين بحق معناها إعادة هيكلة مراكز القوى وإعادة توزيع للسلطة ولخلق التصرف واتخاذ القرار فتطبيق مفهوم التحسين أداء العاملين في المنظمة يحتاج إلى تغيرات وتعديلات متعددة منها سلوكية ونفسية وإدارية وحتى إعادة هيكلة المنظمة كذلك، فالتحسين أداء العاملين هو إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص لتلك الوظيفة من ناحية ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور فلي سياق الوظيفة أو خارج إطار الوظيفة.

**1- إشكالية الدراسة:**

تؤكد الأدبيات و الممارسات الإدارية الحديثة على أن النجاح في إظهار أثر الثقافة التنظيمية على أداء تحسين أداء العاملين يتوقف على مدى توافر بناء وتدعيم ملائم يساعد في تهيئة أداء مؤسسي ملائم لتطبيق هذا المدخل، وتلعب الثقافة التنظيمية وتحسين أداء العاملين دورا رئيسيا في بناء وتدعيم الأداء المؤسسي. ومن هذا المنطلق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

**فيما يمثل أثر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط؟ - -**

وانطلاقا من هذه الإشكالية تندرج الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تؤثر القيم التنظيمية على أداء تحسين أداء العاملين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط ؟
- هل تؤثر المعتقدات التنظيمية على أداء تحسين أداء العاملين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط ؟
- هل تؤثر الأعراف التنظيمية على أداء تحسين أداء العاملين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط ؟
- هل تؤثر التوقعات التنظيمية على أداء تحسين أداء العاملين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط ؟

**2- فرضيات الدراسة:**

بناء على الإشكالية المطروحة والتساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضية التالية:

**الفرضية الرئيسية:**

تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء تحسين أداء العاملين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط.

**الفرضيات الفرعية:**

- تؤثر القيم التنظيمية على أداء تحسين أداء العاملين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط
- تؤثر المعتقدات التنظيمية على أداء تحسين أداء العاملين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط
- تؤثر الأعراف التنظيمية على أداء تحسين أداء العاملين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط
- تؤثر التوقعات التنظيمية على أداء تحسين أداء العاملين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط.

**3- أسباب اختيار الموضوع:**

إن دراسة هذا الموضوع و اختياره كان نتيجة لأسباب و دوافع، أدت إلى التطرق إليه، أهمها:

- الميل الشخصي لمعالجة موضوع أثر الثقافة التنظيمية على أداء تحسين أداء العاملين العاملين.
- موضوع جديد لم يتم تناوله من طرف طلبة جامعة عمار ثليجي.
- محاولة معرفة أثر الثقافة التنظيمية على أداء تحسين أداء العاملين العاملين.
- بحكم تخصيص في مجال " اقتصاد وتسيير المؤسسات " ندرك أهمية هذا الموضوع في المنظمة في وقتنا الراهن.

إن القضايا المتعلقة بالبعد البشري كثيرة جدا وإدارة الموارد البشرية موضوع معروف وتم التطرق إليه في كتب الإدارة في أشكال كثيرة ومتعددة لكن موضوع الثقافة التنظيمية وأداء التحسين أداء العاملين مازال لم يؤخذ قدرا كافيا من الاهتمام ملن طرف الباحثين.

- من أجل تقديم مساهمة في موضوع الثقافة التنظيمية وأداء التحسين أداء العاملين بهدف إثراء المكتبة بهذا الجهد آملا أن يفيد القارئ سلواءا أكان باحثا أم طالب.

### أهداف الدراسة:

- نسعى في دراستنا هذه إلى التحقق من صحة الفرضيات وذلك من خلال جملة من الأهداف والمتمثلة في:
- يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في معرفة أثر الثقافة التنظيمية على أداء تحسين أداء العاملين العاملين.
  - التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.
  - تشخيص لواقع تبني المؤسسة لمفهوم التحسين أداء العاملين وتحديد مدى توافق المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها.
  - التحديد الدقيق لمفهوم الثقافة التنظيمية وتحسين أداء العاملين العاملين مع إظهار آثارها على أداء الفرد والمؤسسة.

## المبحث الأول : مدخل حول مفهوم الثقافة والثقافة التنظيمية

سنحاول من خلال هذا المبحث تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بالثقافة والثقافة التنظيمية من خلال تحديد أهم التعريفات و الخصائص والمميزات ثم المكونات والأنواع والمحددات

## المطلب الأول مفهوم الثقافة

من الأمور التي يتفق عليه المنظورون في هذا المجال هو عدم وجود تعريف شامل ووافي للثقافة، فالثقافة كمصطلح يمكن أن يفسر بعدة طرق مختلفة ولا يثير الدهشة إذا قلنا أن هناك تعريفات عديدة حيث وجد في إحدى الدراسات التي أجراها Klukaholom et Krober سنة 1952 بأن مصطلح الثقافة يحمل أكثر من 164 تعريفا وفيما يلي سنقوم بعرض عدد منها لتوضيح هذا المفهوم.

## 1- التعريف اللغوي:

ففي اللغة العربية ورد تعريف الثقافة بعدة معاني، ففي قواميس اللغة العربية تشتق الثقافة من لفظ ثقف التي تعني سرعة التعلم فتثقت الشيء إذا حذفته وظفرت به ومن هذا قوله تعالى " مَلْعُونِينَ أَيْنَمَا ثَقُّوا أَخْدُوا وَفُتِلُوا تَفْتِيلًا " (الأحزاب الآية 61). وقوله تعالى " وَافْتُلُوهُمْ حَيْثُ تَقْفُوهُمْ (سورة البقرة الآية 191) فرجل ثقف حاذق فهم فطن كما يشير اللفظ أيضا إلى اللالة التي يقوم بها إعوجاج الرمال والسيوف فتثقيف الرمال تسويتها والثقاف جديدة تكون مع القواس والرماح يقوم بها الشيء المعوج وفي معنى آخر الثقافة هي التي تتمكن من العلوم والفنون والآداب.

أما معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية فيعرف الثقافة بأنها البيئة التي يعيش الإنسان فيها بما فيها من منتجات مادية وغير مادية والتي تنتقل من جيل إلى آخر فهي بذلك تتضمن الأنماط الظاهرة والباطنة للسلوك المكتسب عن طريق الرموز والذي يتكون في مجتمع معين، من علوم و معتقدات وفنون وقيم وقوانين وعادات وغير ذلك.

ويعرفها معجم العلوم الإجتماعية بأنها كل ما تطلق عليها عادة إجتماعية والتي تميز عادة جماعة البشرية معينة كالتقاليد والعادات والأفكار وتصورات و الأساطير والمعتقدات .... فالثقافة هي ماضي كما هي في المستقبل من المنصور السوسولوجي.<sup>1</sup>

ما نلاحظه في الجانب اللغوي من التعريفات التي قدمتها المعاجم والقواميس العامة، أنها لم تركز على المعنى الحقيقي للثقافة كما تعرفه المعاجم والقواميس المتخصصة التي كانت تقترب من المعنى الحقيقي الذي نعرفه حالياً، أي أن مصطلح الثقافة لم يكن مستعمل في اللغة العربية وبهذه الصيغة، ويعتبر هذا الإستعمال حديث النشأة نسبياً.<sup>2</sup>

وعند البحث عن المبادرات الأولى لتعريف مصطلح الثقافة نجد أن ابن خلدون هو أول من إستعمله في اللغة العربية تعبيراً منه عن مجموعة من المصطلحات المتداخلة فيما بينها كالحضارة والثقافة مثلاً، وما أشرنا إليه سابقاً بأن مصطلح الثقافة إستحدث في اللغة العربية يجعلنا نتساءل لماذا أختير مصطلح الثقافة دون كل المصطلحات التي يزجر بها القاموس العربي.

## 2- التعريف الاصطلاحي:

يعتبر E.Taylor من الباحثين الأوائل الذين قدموا تعريفا مرجعياً للثقافة في كتابه الثقافة البدائية سنة 1871م على أنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المفاهيم والمعلومات والعقائد والفنون والقوانين والأعراف والأخلاق وجميع المقومات والعادات التي اكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع معين<sup>3</sup>

- كما عرفها Hofsted بأنها " الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد الأخرى

<sup>1</sup> فريدريك معنوق معجم العلوم الإجتماعية دار الكتاب العربي بيروت 1998 ص 118

<sup>2</sup> بن برطال عبد القادر أطروحة دكتوراه التغير الثقافي كمدخل لإدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية دراسة لعينة من المنظمات الجزائرية.

<sup>3</sup> جي روشيه مدخل علم الاجتماع العام ترجمة مصطفى ..شلي المؤسسة العربية للدراسات والنشر بيروت 1983 ص 131

- كما عرفها غيروشير استخدام الثقافة بمعنى الفعل والنشاط حيث قال أنها مجموعة مترابطة من أساليب التفكير والشعور والعمل المحدد تقريبا والتي يتعلمها ويشرك فيها عدد كبير من الأفراد وتستخدم بأسلوبين: عيني ورمزي لكي تجعل من هؤلاء الأشخاص مجموعة خاصة ومتميزة.<sup>1</sup>

- ويعرفها كلباتريك على أنها الثقافة كل ما صنعه يد الإنسان وعقله من الأشياء ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية أي كل ما اخترعه الإنسان أو اكتشفه وكان له دور في العملية الاجتماعية.<sup>2</sup>

ومن بين أكثر التعاريف الثقافة شيوعا وأقرب الى الوقت الحالي لدى الغربيين تعريف كوفايرون F.kovairon الذي يرى: أنها تشمل القيم المادية واللامادية الذي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي والتعليم والعلم والأدب و الفن الذي وصل إليه المجتمع، في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي.<sup>3</sup>

\*Schein edgard defined it in his book organizational culture it is pattern of basic assumptions that invented discovered, or developed by the grope wile solving its problems of external integration which 2 proved effective and them to employees.

ونستعرض تعرف الثقافة التنظيمية من منظور مالك بن نبي الذي يعتبر من المفكرين الاجتماعيين القليلون الذي كرسوا جهودهم الفكرية لدراسة وتحليل هذا المفهوم وله إسهامات كبيرة وقيمة في هذا المجال إذ يعرف الثقافة في كتابه مشكلة الثقافة على أنها مجموعة من الصفات الخلقية و القيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته فتصبح لا شعوريا تلك

<sup>1</sup> كمال الدين عبد الثقافة الرهان الحضاري ط1 دار الوفاء دننا للطباعة والنشر الإسكندرية 2007 ص 15

<sup>2</sup> عمر أحمد همشري، مدخل إلى التربية الطبعة الأولى دار الإصفاء للنشر والتوزيع عمان 2002 ص 15

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية دار المحمدية الجزائر 2003 ص 107

التي تربط سلوكه بأسلوب حياة في الوسط الإجتماعي الذي ولد فيه فهي على أساس المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين لهذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير وإدراك الأشياء بالمنظمة.<sup>2</sup>

وتتمثل هذ العناصر والمكونات من:

**1- القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن إشتراكات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب او غير مرغوب جيدا وغير جيد مهم أو غير مهم... الخ.

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

**2- المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية

<sup>1</sup> محمد المهدي بن عيسى ثقافة المؤسسة حالة المؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز Pipe Gaz غرداية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الجزائر 2004-2005 ص 67.

<sup>2</sup> دحماني زهيرة الثقافة التنظيمية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالات من المؤسسات الجزائرية مذكرة ماجستير في علوم التسبير أمحمد بوقرة بومرداس 2010 ص 12

المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>1</sup>

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

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

### المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية

**1- الثقافة القوية:** هي التي تنشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة وأن يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تلم سلوكهم داخل المنظمة وعندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية فالثقافة تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض كما تساعد المنظمة في توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة وإستجابة سريعة ملائمة لاحتياجات عملائها وتطلعاتها مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكناها من تحقيق رسالتها وأهدافها

<sup>1</sup> شعيب الدين بعض عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها في التحفيز من الضغوط المهنية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية على العاملين الإداريين ب مديرية الشباب والرياضة وبعض المركبات المركبات الرياضية أدرار، شهادة ماجستير معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة 2014-2015 ص 29 .

<sup>2</sup> عبدالستار مد كمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة الاطفال المعوقين بصريا بمدينة الجلفة، شهادة ماجستير، كلية الأدب واللغات والعلوم الاجتماعية الانسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة 2014/2013 ص23

2- **الثقافة الضعيفة:** هي الثقافة التي لا يتم إعتناقها بقوة بين أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.<sup>1</sup>

3- **الثقافة المتطورة:** هي الثقافة التي تهتم بالتكيف مع البيئة الخارجية، من منطلق ضمان النجاح المستمر للمنظمة من خلال توقع التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها، ومن خلال ترسيخ بعض العقليات والذهنيات، تتمحور حول الثقة وحب التصرف ومشاركة الأفراد في حل مشاكل معينة، فالثقافة المتطورة تثمن القيادة، فالوظيفة الأولى للمسير هي توليد التغيير ولأن فلسفة المنظمة تشجع المبادرة على كافة المستويات التنظيمية فإن ذلك يسهل ركوب المخاطر، الإبداع، الإتصال، إشراك الأفراد، وتقوم الثقافة المتطورة على التكيف مع المتغيرات التي تحصل فلا يتحقق هذا إلا من خلال قيادة قوية للمنظمة مما يحقق كفاءتها.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية:

#### أولاً: الخصائص:

هناك مجموعة من الخصائص تتصف بها ثقافة المنظمة تتمثل فيما يلي:

1- **الثقافة نظام مركب:** حيث يتكون من مجموعة من المكونات أو أجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة تنظيمية، وتشمل العناصر الثلاث التالية:

- **الجانب المادي:** هو كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والادوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك... إلخ؛<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص268

<sup>2</sup> ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن 2003، ص329

<sup>3</sup> بال خلق السكارتة الإبداع الاداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011ص332

- الجانب المعنوي: ويقصد به النسق المتكامل من القيم والاخلاق والمعتقدات وأفكار التي يحملها الأفراد؛

- الجانب السلوكي: ويتمثل في عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات المختلفة.<sup>1</sup>

2- الثقافة عملية مكتسبة: أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، وقد تكتسب عندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه ومن خلال الثقافة تستطيع توقع سلوك الأفراد.<sup>2</sup>

3- الثقافة نظام تراكمي: تتراكم السمات الثقافية لأي ثقافة تنظيمية لتمييزها عن غيرها وتحدد ملامحها وخصائصها لفترة من الزمن بطرق مختلفة فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن التقنيات والقيم تتراكم بطريقة مختلفة عن أدوات الإنتاج.... إلخ.<sup>3</sup>

4- خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف إستجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب استجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير من جانب آخر.<sup>4</sup>

5- الثقافة نظام متكامل: فهي تشكل كلا متكاملًا وتسعى إلى خلق إنسجام بين مجموعة أجزائها أي تغيير يطرأ على أي جزء من جوانب الحياة يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة والمجتمع.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> شتاتحة عائشة ثقافة المنظمة كأحد عوامل المؤثرة في عملية صنع القرار مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول صنع القرار في مؤسسة اقتصادية جامعة عمار ثلجي الأغواط، 14-15 أبريل 2009 ص9

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2003، ص310

<sup>3</sup> زياد سعد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص22

<sup>4</sup> مصط محمدي رشيد، هبشر سميرة، تحقيق الإنصاف بالمؤسسة ودوره في تحسين بيئة العمل، الملتقى الوطني الثالث حول تفسير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 25/02/2014 ص5) في محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، ص407

6- الثقافة نظام متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه، بل إنها تتعرض للتغير والتطوير المستمر من قبل أفراد المنظمة حيث تكتسب ملامح جديدة مع كل تغيير.<sup>1</sup>

7- تعكس الثقافة المناخ التنظيمي السائد: وذلك من ناحية طرق وأساليب المشاركة في إتخاذ قرارات التعامل مع العملاء، إتجاهات ومشاعر الإدارة العليا نحو العاملين، إضافة إلى لغة الخطاب.

### ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية

يتزايد الاهتمام بالثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال لما لها تأثير فعال على الأفراد والآداء الكلي للمنظمة ويتوضح ذلك من خلال أنها:

1- تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك أي اعتداء على أحد بنود الثقافة والعمل يعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير الأوضاع والأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

2- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الاحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن الثقافة المنظمة تشكل اطار مرجعية يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

3- هي إطار فكرة يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم و إنجازاتهم.

4- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كنت تؤكد قيمة معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مصطفى أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص408

- 5- الثقافة القوية: تعتبر عنصراً فعالاً ومؤيداً لإدارة ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين.
  - 6- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين فيلجئون إلى الإجراءات الرسمية والصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
  - 7- تقوم الثقافة بتحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء لما يحقق للمنظمة تواجداً ونموها.
  - 8- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل مع بعضهم البعض بفعالية.
  - تحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات مختلف أطراف ذوي العلاقة بالمنظمة.
  - 10- وضع تحت خدمة الشبكة الداخلية والخارجية، تمكن من دعم كل فرد في المؤسسة الآراء.
  - 11- تعطي لأفراد المنظمة هوية تنظيمية، فمشاركة العاملين في نفس معايير القيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد تطوير الإحساس بغرض مشترك فتمنحهم الإحساس بالكيان والهوية والأمان لدى العاملين وعدم الاعتراب.
- وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في توجيهه وتسهيل قوى العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة، وتسمح بانسجام أحسن لفضل بساطة الابنية، طلبات ومذكرات مصلحة، والثقافة المشتركة المثلى التي يتقاسمها كل أفراد المنظمة، التي تتضمن قوة الجماعة ومستوى رفيع من التضامن.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات، الاعمال ط1، دار وائل للنشر والتوزيع عمان 2000، ص314

## المبحث الثاني جوانب الثقافة التنظيمية

## المطلب الأول وظائف الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا حيويا في نجاح وفشل المنظمة بتأثيرها على العناصر التنظيمية والعاملين في المنظمة وحسب بيتر ووترمان **Paters&Waterman** أن سر نجاح المنظمة في سيطرتها وسيادتها هو تماسك وترابط الثقافة التنظيمية فيمكن توضيح ذلك من وظائفها:

– تعطي لأفراد المنظمة هوية تنظيمية، بمشاركة العاملين في نفس المعايير والقيم والمدركات يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الاحساس بغرض مشترك.<sup>1</sup>

فتمنحهم الاحساس بالكيان والهوية والأمان لدى العاملين وعدم الاغتراب.

– هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها كإطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم فتحدد السلوك المقبول وغير المقبول والذي يثاب أو يعاقب عليه الأفراد وكذا تحدد أساليب الثواب والعقاب الموجهة للتنشئة التنظيمية للفرد.

– يعزز استقرار النظام بالتنسيق والتعاون الدائم بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة الالتزام الجماعي وفهم اللوائح التنظيمية.

– العاملون بالمنظمة لا يؤدون أدوارهم الفردية وإنما في إطار تنظيمي واحد لذلك فإن الثقافة بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم حتى ملبسهم واللغة التي يتكلمون بها ومستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات تجدها الثقافة التنظيمية وتدريبهم

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص 265

- عليها في تشكر السلوك بمساعدة الأفراد على فهم ما يدور لهم كمصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث لأشياء على نحو ما.
- تحقيق التكامل الداخلي على أفراد المنظمة من خلال تعريفهم لكيفية الاتصال ببعضهم البعض والعمل معا والتكيف بينهم.<sup>1</sup>
  - تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومنتظمة للأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير والحرص على الاستفادة منه ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل الى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.
  - تعمل على تكوين الاتفاق الجماعي بين أعضاء المنظمة حول الأهداف والوسائل التي تحقق رسالة والمنظمة حول المعايير المستخدمة لقياس مدى تحقيق الأهداف.
  - تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل الابتكار والتطوير التنظيمي.
  - تعزيز تكيف المنظمة مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة.<sup>2</sup>
  - تحديد التوجهات الرئيسية التي يتم وضعها لتحقيق الأهداف المخططة للمنظمة.
  - تنمية مشاركة الأفراد في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها بينهم.
  - تنمية درجة الانضباط والالتزام التي يظهرها الأفراد للمنظمة.
  - توفير دعم كبير قيادتها وتدفعها للنجاح في الأجل القصير والطويل معا.
  - تعتبر الثقافة التنظيمية أداة للرقابة الاجتماعية على الأفراد حيث يسود انفاق وفهم مشترك بين العاملين والادارة بخصوص ما يعتبر معايير مناسبة للسلوك وينفذها العاملون باتفاقهم.

<sup>1</sup> مصطفى محمد أبوبكر، الموارد البشرية، مدخل للميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية 2003، ص81

<sup>2</sup> عابدة سيد خطاب وصابر اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص153

- فمن جهة أخرى يرى **Kreinter & Kinicki** أن الثقافة واعلامها لجميع الأعضاء بخلق عادات وقيم مشتركة وادراك الأفراد لهذه المعاني لتمني الشعور بالهدف.
- تسهل الإلتزام الجماعي بنمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المشكلة.
- تعزز استقرار النظام الجماعي من خلال تشجيع الثقافة على التكامل، والتعاون بين أعضاء المنظمة.
- تشكل السلوك التنظيمي وحدث الأشياء بطريقة واحدة بين الأعضاء وفهم المعاني بمعنى واحد.

### المطلب الثاني مستويات الثقافة التنظيمية:

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في أربع مستويات أساسية هي المجتمع، الصناعة أو النشاط، المنظمة، ثقافة الجماعات المهنية "فرق العمل" حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع ومستوى الصناعة والنشاط ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة ومستوياتها مع خصائص المنظمة ومن أبرزها:

#### 1- ثقافة المجتمع:<sup>1</sup>

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، الهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام للثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها وومارسها، ويجب أن تكون استراتيجية المنظمة

<sup>1</sup> مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، 28-30 نوفمبر 1992ص32

ورسالتها وأهدافها معاييرها وممارستها، ويجب أن تكون استراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها المتوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

## 2- ثقافة الصناعة "النشاط" :

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة في نفس الوقت تعتق معظم وكل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات، ومضمون سياسات، ونمط حياة الأعضاء، أو النشاط، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك والفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.<sup>1</sup>

## 3- ثقافة المنظمة:

عادة ما تكون المنظمات العامة، والحكومية والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية مختلفة عن المنظمات الصغيرة، أو الخاصة كما قد يكون له ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة حيث يمكن أن تكون ثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل ادارات أو أقسام أو قطاعات المنظمة ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات في الحوادث التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون إلى مصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم والتي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.

<sup>1</sup> مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، مرجع سبق ذكره، ص35

هناك مجموعة من الثقافات الفرعية وداخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية بالادارة العليا الاطارات السامية، إطارات متوسطة وأعوان التحكيم، تقنيين إداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية مثل قسم المصلحة، وورشنة، وهذا ما يقصد به فريق "جماعة العمل" ويتعيين على إدارة المنظمة أحداث أي نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بعيد الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك ان جماعة العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين.

### المطلب الثالث العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي اسنهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية.<sup>1</sup>

#### 1- الثقافة و الملكية:

يعكس التاريخ تطور المؤسسة ونوعية القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية، وهل هي عامة أم خاصة ؟ محلية أم دولية ؟ .

#### 2- الحجم:

لا يعني بالضرورة إختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الإتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف و التي تتأثر بإعتبارات الحجم.

#### 3- التكنولوجيا:

<sup>1</sup> جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 29

على سبيل المثال تركز المؤسسات المختصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة الثقافة التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء و المهارات الشخصية.

#### 4- الغايات والأهداف:

تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات و الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها فعلى سبيل المثال، فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوق تركز على عرض القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافة المنظمة.

#### 5- البيئة:

فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ،منافسين، موردين وعاملين ....إلخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

#### 6- الأفراد:

تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

#### العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المؤشرات على السلوك و أداء العاملين في المنظمة حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد و إدراكهم وتحفيزهم وكذلك إرشادهم في مواجهة الضغوط التغيرات البيئية، كما يرى البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل أساسي بتأثير

الثقافة في أداء العاملين وعلاقته به وسلوكهم بالعمل وتقييم ادائهم بمعنى آخر علاقة الثقافة بأداء العاملين.<sup>1</sup>

تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين:

ثقافة المنظمة أو الثقافة التنظيمية هي الشعور التنظيمي غير مكتوب يشيع بين أعضاء المنظمة سواء كانت شركة أو مصلحة أو هيئة حكومية أو مستشفى أو ناد... إلخ، إنها مجموعة من القيم والمعتقدات الحاكمة يتشارك بها أعضاء التنظيم أو المنظمة، وينتقل إليهم من خلال وقائع احتمالات أو من قصص و رموز وشعارات ومن ثم فهي تؤثر على العاملين في تفسيرهم للأحداث التنظيمية وعلى سلوكياتهم تحدد لهم ما يعد هاماً ومرغوباً (مثل الأمانة والالتزام والولاء والإجادة) أو غير مرغوب وهي الثقافة التنظيمية تصح طرق تفكيرهم وسلوكهم، بل وتوضح أحياناً طرق الأداء ومقومات نجاحه، كما يمكن أن تنتقل ثقافة المنظمة بين العاملين بها من جيل إلى آخر.

وعندما تنجح الإدارة في زرع ثقافة تنظيمية إيجابية فإن هذا يساعد في تحسين تكييف المنظمة مع المتغيرات البيئية وفي الإستمرار والبقاء، كما يساعد ذلك في تكوين رؤية متكاملة ومشاركة بين أعضاء المنظمة بشأن رسالتها وأهدافها و إستراتيجياتها في سعيها لتحقيق أهدافها إذا يتحمل كل عضو مسؤولية دون أن يطلب أحد منه ذلك، وكذلك تفعل جماعات أو فريق العمل.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع أبعاد الثقافة التنظيمية:

أولاً: درس Robbins سنة 1990 عدة أبعاد للثقافة التنظيمية وهي كالآتي:

1- إحتمال المخاطرة: حيث توضح درجة تشجيع العاملين على الإبداع وتحمل المخاطرة.

<sup>1</sup> ربيعة العياد، دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، غير منشورة ص10

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 414-415

- 2- الرقابة: تتمثل في متابعة أداء العمال والحرص على قيامهم بالمهام المختلفة وبأسلوب ملائم مما يساهم في تحقيق كافة أهداف المؤسسة.
- 3- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل نحو الفريق لا الأفراد.
- 4- نظام المكافئة: مدى تخصيص المكافئات والحوافز وفقا للأداء وليس لإعتبار الأشخاص.
- 5- مبادرة فردية: مدى حرية و الإستقلالية والصلاحيات المتوفرة لأعضاء التنظيم.
- 6- الدعم الإداري: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.
- 7- التكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- 8- الهوية: درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالإنتماء إلى المؤسسة ككل و ليس وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين.
- 9- تقبل الاختلاف: مدى تشجيع الأعضاء على عرض وجهات نظرهم وتقبل النقد.
- 10- نماذج الإتصال: مدى إقتصار عمليات الإتصال على القنوات الرسمية للإتصال من عدمه.<sup>1</sup>

ثانيا: حسب هوفستيد:

يرى هوفستيد ان المنظمة مرتبطة بالثقافة وأن لكل شخص بثقافة معينة يفضل نوعا معين من هيكله المنظمة بالتنسيق مع قيمة وتلبية حاجاته يعد مرجع قاعدي للفكر داخل المنظمة، وتقييم مبادئ يستند إليه لتوجيه أفكار و آرائه وأقواله وسلوكياته وبالأحرى علاقات وتفاعلاته

<sup>1</sup> يونسى مختاري، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 45

داخل المنظمة وعلى هذا الأساس قام هو فستين بتحديد أربعة أبعاد رئيسية للثقافة التنظيمية التي تتمثل في مايلي:

1- الفردية مقابل الجماعية: ان الفرق بين الفردية والجماعية يعتمد على مدى الذي يعرف بها الأفراد ثقافة أنفسهم بشكل السياسي، أفراد وذلك في مقابل أعضاء المجموعات.

2- مساهمة السلطة: هو المصطلح الذي يستخدمه هو فستين ليميز به الدول عن بعضها بدرجة تقلبها أو رفضها للتوزيع الغير عادل للسلطة المرتفعة ولا يفكرون في تخطي رؤسائهم في هذه الشعوب يظهر الموظفون قدرا كبيرا من إحترام الأشخاص ذات سلطة ويعطون وزنا كبيرا لرموز الجاه ولذوي الألقاب فيعكس هذا البعد الفكري تقبل فجوة القوة والنفوذ وتقبل العاملون داخل المنظمة للسلطة الممارسة من قبل المسؤول في المقابل نجد هناك منظمات ذات مسافات سلطة أقل من الأول.

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

4- الذكورية مقابل الأنثوية: تتمثل هذه الثنائية درجة تقبل المشاركة المتكافئة في الوظائف الإجتماعية بين الرجال والنساء في المنظمة والقيم المرتبطة بالعمل، لا تتنبى هذه الثنائية على تقسيم العمل حسب الجنس فقط بل تسمح بقياس الأهمية التي يعطيها كل فرد على مصالحه الشخصية مقارنة بالمصالح الجماعية للأعضاء المنظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الخامس آليات ووسائل إكتساب الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة بصفة عامة لها خاصية الإنتقال والتوريث فهي تراكمية تنتقل من جيل إلى آخر مع مراعاة تكيفيتها وهذا ينطبق تماما على الثقافة التنظيمية بإعتبار أن القاسم المشترك بينها هو العنصر البشري أو الجانب الإجتماعي، غير أن الثقافة التنظيمية تكتسب وتورث بآليات

<sup>1</sup> صبري نجية، مرجع سابق، ص38

تختلف عن ثقافة المجتمع وقبل الحديث عن كيفية مرور الثقافة التنظيمية يجب الحديث عن ترسيخ الثقافة التنظيمية في الأفراد الحاليين في المنظمة للمحافظة عليها.

فالعملية الأساسية لترسيخ الثقافة التنظيمية تعليمية يتم بموجبها تعلم الأنماط السلوكية والنشاطات المقررة من خلال التجارب والرموز والتصرفات المحددة الواضحة، وهناك عدة طرق يمكن أن تستخدم في ترسيخ وتوطيد العناصر الثقافة التنظيمية من بينها:

✓ البيانات الرسمية: وتشمل رسالة المنظمة وميثاقها ومبادئها و أنظمتها الأساسية الموجهة نحو العلاقات مع العملاء والعاملين.

✓ القدوة: وتتعلق بالتركيز على الطريق التي يتصرف بها القادة نحو العاملين وتعليمهم وتدريبهم.

✓ الرموز العلنية: وتشمل نظم الحوافز والمكافآت ورموز المركز ومعايير الترقية.

✓ الروايات والقصص والأساطير: تساعد القصص التي تتناول نشأة المؤسسة بعضها صحيح والآخر أسطوري في توطيد على أي علاقة.

✓ موضع إهتمام القادة: ماهي الأشياء التي يهتم بها كبار المديرين بمعرفتها؟ هل ي...ون بتقارير المالية اليومية وحضور الموظفين أم ا هناك اتجاها غير محكم للرقابة؟.

✓ ردود الفعل إتجاه الأزمات: كيف تتعامل القادة مع الأزمات خاصة عندما تكون المعايير غير واضحة مما يوحي بالكثير عن المنظمة.

✓ التركيب التنظيمي: ويشمل التركيز على نظام المركزية واللامركزية ومن يكون مسؤولا عن الآخر وماشابه ذلك.

✓ النظم الداخلية للتنظيم: ويمكن أن تشمل من يتحكم في المعلومات ومن يحصل عليها ومتى يتم التقويم ومن يشارك في عملية إتخاذ القرارات.

✓ سياسة شؤون الموظفين: وربما تكون هذه من أوضح التعبيرات عن الثقافة على الأقل من وجهة نظر العاملين وتشمل السياسات المتعلقة بالتعيين والإختيار والتوضيح والترقية وإنهاء الخدمة والتقاعد<sup>1</sup>

إضافة إلى هذه الآليات نجد:

✓ إختيار الموظفين: تعتبر خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ذلك أنه من خلال عمليات الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة ان لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية و الاستعدادات والتوجيهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة، والاعتذار عن التعيين إذ لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمهم، وتحرص المؤسسات المختلفة على أن تضع وتشرب القيم الثقافية السائدة، كما أنه يعطي الموظف فرصة للتعرف على مدى توافق بين توقعاته وبين الواقع العملي والذي هو في جزء هام منه هو طبيعة القيم الثقافية السائدة.

✓ ممارسة الإدارة العليا: فرغم أهمية المعلنة إلى أن الممارسات تبقى الإختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ليتضح من خلال الممارسة أنواع السلوك التي يتم مكافئتها والسلوكيات التي يتم إستنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات، من أنها تبني ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز وتتبنى قيم المساءلة و الشفافية ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا على عكس ماترفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وسلطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء و أن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها بل يحصل العكس، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين وتعليمات ولا يتجاوزنها يصنفون بأنهم

<sup>1</sup> سيزلاجي ووالاس، مرجع سبق ذكره، ص ص 459-460

تقليديون وموضة قديمة، وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم ولو لم يكن ذلك بشكل واضح.

المبحث الثاني ماهية أداء العاملين

المطلب الأول مفهوم أداء العاملين

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الإهتمام و البحث في الدراسات الإدارية وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد و المنظمة ولتداخل المؤثرات

التي تؤثر على الأداء وتتووعها فالأداء هو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط من أجل هذا أردنا بيانه ولقد تعددت تعاريف الأداء ونذكر منها:

- الأداء هو عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يجرونه أثناء عملهم.<sup>1</sup>

- كما عرفه نيكولاس "نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتائج السلوك فهي النتائج التي ... عن ذلك السلوك مما جعل البيئة أو المصلحة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك."<sup>2</sup>

كما يعرف الأداء على مستوى المنظمة "بأنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية فالكفاءة هي القدرة على خفض تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة والأداء هو العمل المقدم بإستخدام الموارد المتاحة للمنظمة والأداء هو العمل المقدم بإستخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة و الجودة والتكلفة أما الفاعلية فهي تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة.

- الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: محددات أداء العاملين:

إن الأداء لا يمكن النظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين محدداته والتي تتمثل في:

<sup>1</sup> عبد الباقي وصلاح الدين، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، 2002، ص 57

<sup>2</sup> عبد البارى إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003

<sup>3</sup> أحمد السيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، مصر، دار النشر

- القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة و تتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة.<sup>1</sup>

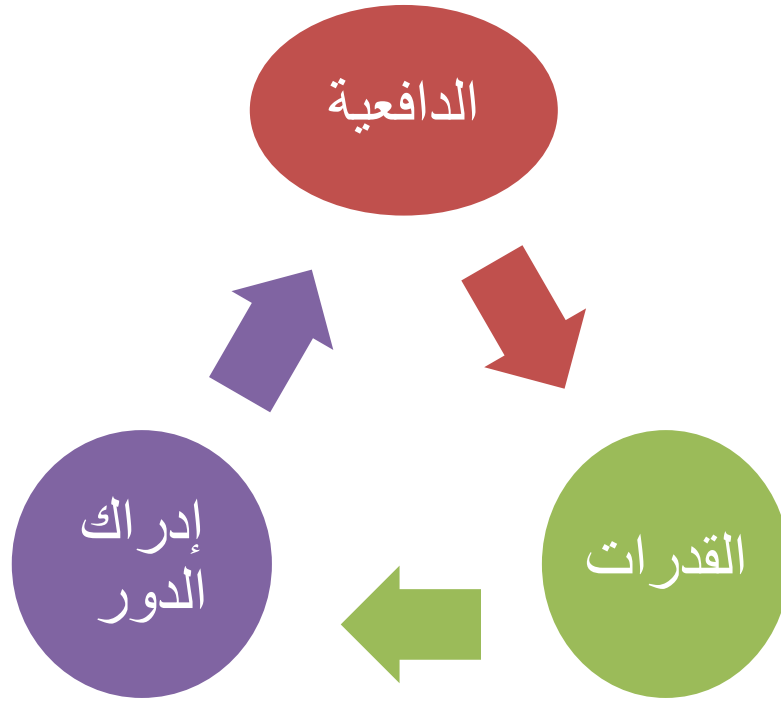
- إدراك الدور (المهمة): يشير الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

- الدافعية: هناك من يشير للدافعية بأنها رغبة حيث تعرف الدافعية بأنها " الرغبة في بذل الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية والمشروطة بمدى إمكانية إشباع بعض الحاجات الشخصية نتيجة لهذا الجهد المبذول.

وهناك من يرى أن الدافعية هي قوى داخلية وقوى تنشط وتوجه السلوك وتحافظ على إستمرارية الجهد المبذول وبالتالي يمكن أن نستخلص بأن الدافعية هي قوى تنشط وتوجه السلوك وتحافظ على إستمرارية الجهد.

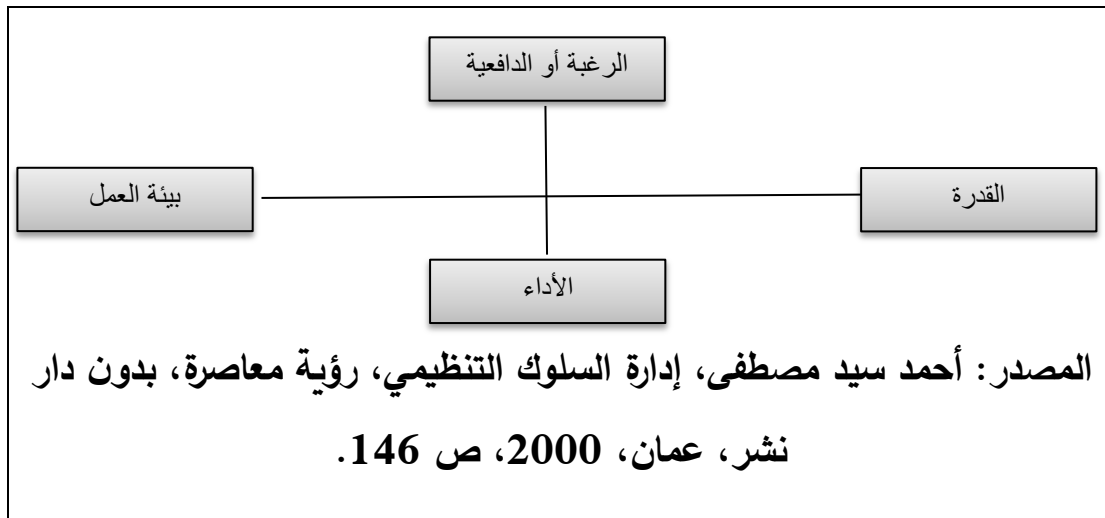
### الشكل: يبرز العلاقة بين المحددات والأداء

<sup>1</sup> عكاشة أسعد أحمد محمد، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، غزة، فلسطين، 2008، ص (35)



المصدر: خير الدين، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه في إقتصاد و تسيير المؤسسة، بسكرة، 2015، ص 107.

المحددات الرئيسية للأداء



من خلال الشكل أعلاه نلاحظ بأن محددات الأداء تتمثل في قدرة الموظف على إنجاز المهام الموكلة إليه ورغبته أو الدافعية نحو تلك المهام بالإضافة إلى بيئته أو محيط العمل المادية منها أو المعنوية.

#### المطب الرابع العلاقة بين الأداء والثقافة التنظيمية:

لقد افترضت معظم الأبحاث الخاصة بالثقافة التنظيمية وجود علاقة قوية بينها وبين الأداء التنظيمي، معبرا عنه خاصة بالنتيجة الإقتصادية للمنظمات، ولعل أكثر هذه الأبحاث قبولا هي تلك التي ربطت العلاقة (ثقافة الأداء)، بقوة وضعف الثقافة السائدة في المنظمة ودرجة مشاركة وإجماع أفرادها على القيم والمعتقدات التنظيمية نفسها<sup>1</sup>

فلقد أشارت دراسات عديدة في هذا الميدان إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة القوية للمنظمات وأدائها التنظيمي، أهمها دراسات الباحثان لوتر وواترمان سنة 1982، حول خصائص المنظمات متميزة الأداء، حيث وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها في صفحة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء فقد عملت الثقافة القوية في هذه المنظمات على إزالة الحاجة إلى الكتابات والخرائط التنظيمية و القواعد، فالأفراد يعرفون تماما ماذا يفترض بهم أن يفعلوه، و السلوك المناسب كانت تحدهه باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم و الإحتفالات والطقوس، أما في الثقافات الضعيفة، فالأفراد يبحثون في إتجاهات مشتتة ويتلفون نصائح غير متوافقة ويخفقون في إتخاذ قرارات تتسجم مع قيم الأعضاء الآخرين، ولقد أكد الكثير من الباحثين أن الثقافة القوية تؤثر إيجابيا على أداء المنظمة لأنها تسمح بتحفيز الأفراد ويزيد من ولائهم التنظيمي فالثقافة القوية مرتبطة بمستوى عال من الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين، ويحدث العكس في حالة الثقافة الضعيفة، ومنه فالثقافة القوية تؤدي إلى زيادة الأداء التنظيمي وترابط الإجتماعي وجماعات العمل وفعالية نظام الإتصال والإتفاق فيما يتعلق بالمبادئ، حيث أن الثقافة الضعيفة تعيق الأداء، وتؤدي إلى

<sup>1</sup> (kotter john et Heskett james, 1992, p23)

انتشار مظاهر الإنعزالية والإختلاف بين الأفراد، والشعور بالإغتراب واللامبالاة. ومن هذا فقد توصل بوتر وواترمان إلى أن المنظمات غير متميزة الأداء تتصف بوجود ثقافة تنظيمية تميل إلى التركيز على القوة والنفوذ داخل المنظمة بدلا من الإهتمام بالزبائن. كما تميل إلى التركيز على الكم على حساب الكيف، وتهمل المورد البشري وتتجنب الإبداع، بينما تركز المنظمات ذات الثقافة القوية على حاجات ومطالب الزبائن الداخليين والخارجيين والأهداف القصيرة والطويلة. وتتميز مستويات أدائها بالتزايد والتحسن مع مرور الزمن.<sup>1</sup> وإستخلص هذا الباحثان في كتابهما الشهير البحث عن التميز (search of excellence) بأن النظام الذي يحكم المنظمات متميزة الأداء، يتضمن القيم الأساسية التالية:

- الإعتقاد في أن تكون الأفضل؛
- الإعتقاد بأهمية الناس كأفراد ولكل منهم هوية؛
- الإعتقاد بأهمية تفاصيل العمل وكمال الإنجاز؛
- الإعتقاد بأهمية أن يكون العاملين مبدعين؛
- الإعتقاد الواضح بأهمية النمو والأرباح؛
- الإعتقاد بأهمية عدم الرسمية في الإتصالات؛
- الإعتقاد في تفوق الجودة والخدمة.<sup>2</sup>

**أثار الثقافة التنظيمية على العمليات التنظيمية:**

<sup>1</sup> علي عبد الله، 2002 مرجع سبق ذكره، ص ص 118-120  
<sup>2</sup> تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية، مجلد01، العدد01، 2013، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 2

إن الثقافة التنظيمية تأثير كبير على المنظمة ومكوناتها والعاملين بها ونقصد بمكونات المنظمة هيكلها ومجموع وظائفها بالإضافة إلى أساليب والإجراءات التي يتم من خلالها الإتصال وإتخاذ القرارات وهناك أوجه عدة لتأثير الثقافة على المنظمة والعاملين بها أهمها<sup>1</sup>

✓ إتجاه وتوجهات المنظمة: حيث يدخل في طريقة العمل اتجاه تأثير الثقافة الناجح فإذا كان الإتجاه أو الإستراتيجية الحالية للمنظمة ناجحة فإن الثقافة التي تتخذ فلسفة لا تأرجح المركب أي ترك الحالة على ماهي دون تغيير قد تكون مناسبة، فكما كانت الثقافة متوافقة مع أهداف المنظمة و فقد تدفع ثقافة المنظمة نحو تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها أو تدفعها إلى بعيد عنها.

✓ الإنتشار: وهو مدى شيوع الثقافة بين العاملين، أي هل تفهم ثقافة المنظمة بنفس الصورة بالنسبة الى كل العاملين أم أن بعض العاملين يفهمها بصورة مختلفة، فإذا كان التأثير على سلوك كل عضو في جماعة عمل أو قسم مختلف عن الآخرين فمن الصعب الوصول إلى إجماع أو اتفاق عام.

✓ القوة: حيث تمثل الضغط الذي يمكن أن تبسطه الثقافة على أعضاء الجماعة مهما كان إتجاهه قوة تأثير وبعبارة أخرى هل الثقافة راسخة للحد الذي يجعل أعضاء الجماعة يتبعون ما تمليه عليهم مهما كان أم أنها ضعيفة إلى حد ما وتقدم التوجيهات عامة فقط للأعضاء التنظيم.

✓ المرونة: تسمح الثقافة المرنة للمنظمة والعاملين بها بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة وتوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية منها تحقيق التوافق بين قيم و مفاهيم أعضاء المنظمة مع قيم ومفاهيم بيئة المنظمة ومتابعة الأحداث الخارجية والتصرفات المتوقعة في بيئة العمل وتحديد مجالات التطور في ثقافتها للتكيف معها والإستعانة بمتخصصين من خارج المنظمة يكون

<sup>1</sup> سيز لاجي ووالاس، مرجع سابق، ص ص 461-462

لديهم خبرات ووجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن اتجاهات خصائص البيئة والمشاكل التنظيمية وإقترح الأساليب والأدوات التي تحقق الإتصال مع بيئة المنظمة وأخيرا تدريب الأعضاء المنظمة عبر اللقاءات والبرامج التدريبية وورش العمل التي من خلال يستطيع أعضاء المنظمة تعلم العديد من المفاهيم والتصورات والممارسات الإدارية المختلفة ويتطلب ذلك إقتناع الأعضاء المنظمة بأن ثقافة المنظمة هي عامل هام لإحداث التكامل بين البيئة المنظمة و استراتيجيتها.<sup>1</sup>

✓ الإلتزام: تؤثر الثقافة التنظيمية في درجة الإلتزام والإنضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم ويشير الإلتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار إنتمائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها بمعنى آخر فإن الثقافة تخلق ظروفًا في المنظمة يؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للإلتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا.<sup>2</sup>

ومن خلال هذه السمات يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر تأثيرًا مباشرًا على العمليات التنظيمية ويظهر هذا من خلال فعالية المنظمة وكفاءة الأداء حيث كما أشرنا ان اتخاذ القرارات ونمط القيادة وعلاقته بالهيكل التنظيمي و الإتصالات وإنتقال المعلومات كلها تتأثر لمدى حضور الثقافة التنظيمية في سلوكيات وأنماط تفكير العاملين في المنظمة سواء بالإيجاب أو بالسلب.

وهناك إجماع بين الباحثين على ان للثقافة القوية دور أساسي في الدفع من إنتاجية العاملين وكذا إرضائهم الوظيفي والدفع من الروح المعنوية لهم و يسهل عملية الإتصال فيما بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون و الإلتزام والتجانس حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الإتجاه نحو تحقيق الاهداف المرجوة داخل إطار ثقافي واحد

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي، مرجع سابق، ص 138

<sup>2</sup> مصطفى حمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة الدار الجامعية 2003، ص 410

يدفعهم إلى الإتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق و تحقيق أداء متميز.<sup>1</sup>

وهناك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط بين القيم و المعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح تميز أدائهم، ومن هذه الدراسات نجد دراسة كل من deland kennedy حول أداء لثمانين شركة ووجدوا ان الشركات الأكثر نجاحا هي الشركات التي لديها ثقافة قوية وهي التي تتبنى مايلي:

- ضرورة ايمان منظمة بفلسفة الادار بالمشاركة على النحو الواسع؛

- الإهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي؛

- تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم و الإحتفالات؛

- ارساء قواعد سلوك غير رسمية؛

- وجود معايير مرتفعة الأداء؛

وفي بحث آخر عن الامتياز حدد كل من peter dandwatermen ثمانية خصائص تميز الشركات الناجحة إضافة الى عشر معتقدات تعكس الثقافة السائدة في المنظمة التي تؤد الوصول إلى تحقيق أداء متميز وهذه المعتقدات هي:

- ضرورة اعتقاد الأفراد بأن يكونوا افضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين؛

- تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات؛

- الاعتقاد بقدرة الأفراد على الابتكار وتحمل المخاطرة دون تعريضهم للعقاب عند الفشل؛

<sup>1</sup> إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص 84

- الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل؛
- الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض ان المديرين يجب ان يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين.<sup>1</sup>
- تقييم أداء العاملين: يعد تقييم الأداء أحد الوظائف الهامة و الأساسية لأي مؤسسة، ذلك لأنه بين نقاط القوة والضعف التي تحيط بأداء العاملين، كما تتحدد بناء عليه الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين ادائهم.

المبحث الثالث: ماهية تقييم الاداء

المطلب الاول : تعريف تقييم الأداء

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، ادارة سلوك التنظيمي، روثية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 85

لقد تعددت تعاريف تقييم الأداء ونذكر منها:

يعرف تقييم الأداء انه دراسة وتحليل أداء العاملين وملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل.<sup>1</sup>

ويعرف بأنه: "عملية تقدير لكل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه."<sup>2</sup>

كذلك هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين الذين تم اختيارهم بوسائل الاختبار المختلفة والذين قضوا فترة زمنية في أعمالهم ويتم تقييم أدائهم خلالها".

كما يعرفه البعض بأنه "محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمانة اساسية لتحقيق فعالية المنظمة الآن وفي المستقبل".

ويمكننا النظر الى تقييم الاداء على انه قياس الاداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمتسمة من الاهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء، وبالتالي يشكل تقييم الأداء الحلقة الأخيرة في عملية الادارية التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الاهداف المحدد من قبل بما يوفره من بيانات ومعلومات وما يساهم به من جهود في تشخيص وتحديد المشكلات ووضع خطط الحلول والتطوير.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العملية والتطبيقية في إدراك الموارد البشرية الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية مصر 2001 ص 257

<sup>2</sup> سعاد نائف البرطوني ادارة الموارد البشرية ادارة الافراد دار وائل للطباعة والنشر الاردن، طبعة 2، 2004، ص 378

<sup>3</sup> زهير ثابت كيف تقييم الأداء الشركات والعاملين دار للطباعة والنشر والتوزيع مصر 2001 ص 15

وأيضاً يمكن القول ان عملية تقييم الاداء من الادوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الانتاجية، وهي تتضمن سلسلة من الخطوات والإجراءات المصممة للوصول الى قياس اداء كل فرد في المنظمة.<sup>1</sup> ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا التطرق الى تعريف شامل والذي يقصد بتقييم الاداء مراقبة الاداء من خلال النتائج المحققة والنتائج التي سبق تحديدها أو المخطط لها.

### المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء وسيلة أساسية للحكم على فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية وعلى دقة البرامج وسياسات التي تتبعها المنظمة من ناحية أخرى، وسوف يعرض هذه الأهمية فيمايلي:

- تحديد مدى كفاءة الفرد؛
- المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه (ترقية، علاوة، مكافأة...)
- زيادة مستوى الرضا؛
- يمثل تقييم الأداء وسيلة قوية رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين؛
- تساعد هذه الوسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين؛
- تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (الإختبار على أساس المواصفات الوظيفية) وتنمية المهارات وقدرات العاملين.<sup>2</sup>
- تحسين مستوى الانجاز عن كل فرد؛

<sup>1</sup> محمد عباس سهيلة وعلي حسين علي إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة ط1، الأردن 1999، ص242  
<sup>2</sup> عبد الرحمان خالد، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2005، ص ص 200-201

- تحديد الإمكانيات المتوقع إستغلالها ومن ثم تحديد مكافأته؛

- تساعد في تخطيط القوى الكاملة؛

### المطلب الثالث طرق و خطوات تقييم الأداء :

فبدأ عملية تقييم الأداء لتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين وبعد قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية بعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لإتخاذ الإجراءات الصحيحة.<sup>1</sup>

(1) تحديد معايير الأداء: يقصد بمعايير الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها يحكم فيها اذا كان أداؤها وفق المطلوب أو لا وهي في الحقيقة تمثل أهدافها.

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي ينسب اليه أداء الفرد، وبالتالي يقارن به للحاكم عليه أو هي مستويات التي يعتبر فيها الأداء جيد ومرضيا، وان تحديد هذه المعايير امر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعرف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق اهداف المنظمة وتوحيد المديرين الى الأمور التي ينبغي ان تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.

(2) نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحات للأفراد العاملين، هدفه وتوضيح مايجب ان يعملوا و ماذا يتوقع منهم ومن الافضل ان تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين ان يتم نقل المعلومات من الرئيس الى مرؤوسيه مناقشتها معهم والتأكد من فهمها ثم تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوس الى رئيسهم بغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

<sup>1</sup> محمد عباس سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 244

3) قياس الأداء: وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعال هناك أربع مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم الاداء الفعلي هي ملاحظة الافراد العاملين.

- التقارير الاحصائية

- التقارير الشفوية

- التقارير المكتوبة

ان استعانة هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي الى زيادة الموضوعة في قياس الاداء.<sup>1</sup>

4) مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة وكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي امكانيات المقيم الى الوصول الى نتيجة حقيقية وصادقة تعاكس الاداء الفعلي لأفراد العمل وقناعة الفرد العامل لهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستعملها للأفراد تؤثر بدرجات كبيرة على روحهم المعنوية وعلى توصلهم بالأداء المستقبلي ولذلك لابد ان تتبع هذه الخطوات أهرى تحقق من شدة تأثير التقييمات السلبية والخطوات التالية هي مناقشة التقييم مع افراد العاملين.

5) مناقشة نتائج التقييم مع أفراد العاملين لا يكفي ان يعرف الافراد العاملين

نتائج عملية تقييم بل انه من الضروري ان تكون المقيم او المشرف المبادر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل بصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما ان المناقشة تحقق من حدة النتائج التي تعكس الأداء السلبي وحيث ان التقييم الصادق،

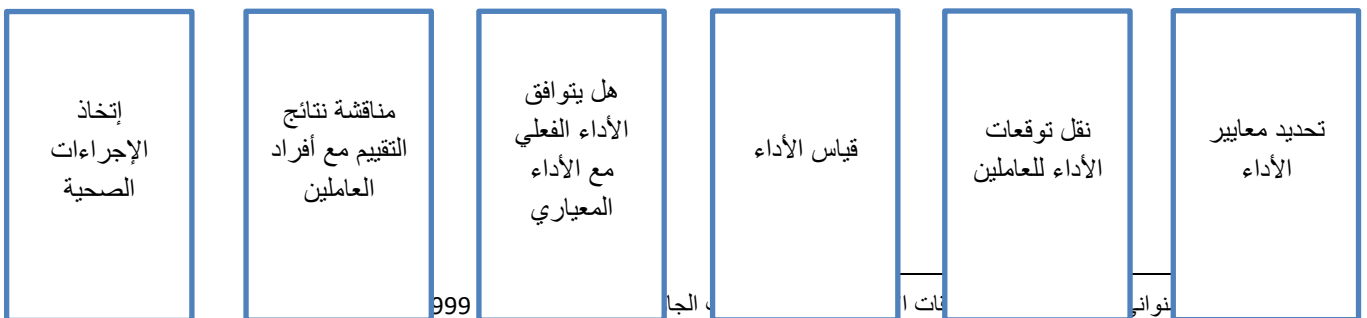
<sup>1</sup> خالد عبد الرحمن البيتي ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر الأردن، 2003، ص 203

وكما أشارت الكثير من الدراسات حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

(6) الإجراءات التصحيحية: أن الإجراءات التصحيحية من الممكن ان تكون على نوعين الأول مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي ادت الى ظهور الانحرافات في الأداء إنما فقط محاولة التعديل الأداء ليتطابق مع المعايير وذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي.

أما النوع الثاني من التصحيح او الإجراءات التصحيحية للأداء تطابق مع معايير المحددة فهو الإجراء التصحيح الأساسي، حيث يتم البحث على أسباب وكيفية الحصول على الانحرافات اي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول الى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول كما أنه تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.<sup>1</sup>

### الشكل: خطوات التقييم الأداء :



المصدر: توماس اي باينز دافيد نيجر، ترجمة لزمو دمرسي، الإدارة الاستالدمية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص3.

### طرق تقييم الأداء:

تعتمد المنظمات في تقييم أدائها على مجموعة من الطرق وخطوات تمر بها وسنتعرف عن مسؤوليته وتقييمه والمشاكل التي يقع فيها المسؤول.

### (2) طرق تقييم الأداء:

هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم وتقدير كفاءة العامل التي تشرح الأسلوب الذي لم يتم على أساس تقييم أدائه وسنتعرف هنا الى بعض الطرق الأكثر شيوعاً.<sup>1</sup>

(أ) طريقة التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة من اقدم وابسط الطرق واكثرها شيوعاً ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء على أساس (1-5) أو (1-3) حيث يتمثل الرقم 1 درجة للتقويم و 5 أو 3 أعلى درجة ورغم سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف اعدادها الا أنها تفترض اوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص ببعضها البعض، كما ان المعايير المستخدمة خاضعة للجدل وليست دقيقة.

(ب) طريقة الترتيب: وهذه الطريقة سهلة وقديمة في تقييم اداء الموظفين حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم تصاعدياً وتنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة وأقلهم، وذلك بإعطاء رقم 1 لأحسن ثم يتدرج إلى نهاية القائمة الذي يمثل الأسوأ ويتم المقارنة هنا بين الأشخاص وليس استناداً الى معايير الوظيفة، وتبدو سلبية هذه

<sup>1</sup> عادل حوش صالح ومؤيد سعيد سالم إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع عمان الاردن 2006 ص

الطريقة هنا بين الأشخاص وليس استنادا الى معايير الوظيفة، وتبدو وسيلة هذه الطريقة في احتمال تحيز المدير في عملية شريطة إمامهم فعلا بأداء الموظفين الذين سيتم تقييم أعمالهم.

(ج) طريقة الوقائع الحرجة: الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على اساس شخصية، ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استناد سلوكي للموظف أثناء العمل ويقوم المدير المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت جيدة أم سيئة في ملف الموظف.<sup>1</sup>

تتميز هذه الطريقة في عدم التحيز الشخصي وان عملية التقييم مفتوحة بالأحداث جوهرية حصلت طيلة فترة التقييم، إلا أن هذه الطريقة تستدعي نوع من الرقابة المباشرة على الموظف.

(د) طريقة قائمة الاختبار: تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراعاة بأسئلة وعبارات محددة حول الموظف ويقوم الرئيس المباشر بإجابات على هذه الأسئلة لم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لهذه الإجابات.

ومن مميزات هذه الطريقة بساطتها وإمكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف غير أن أهم عيوبها هو عدم معرفة القيم بالتقييم بالأوزان المعطاة لكل سؤال.

إضافة الى طرق السابقة تصنيف التالي:

(هـ) طريقة التقرير المكتوب: يقوم الرئيس بإعداد تقرير مكتوب عن الموظف متضمنا نقاط للتقييم الرئيسية من مزاياها، أن كمية المعلومات فيها تعطى وصفا كاملا للموظف سهلة الفهم ومن عيوبها أن بعضها تكون طويلة جدا أو قصيرة جدا. مما يفقدها عنصر المقارنة.

<sup>1</sup> محمد الصريفي، ندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورياس الدولية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، ط1، 2006، ص 336

(و) التقييم بالأهداف أو النتائج: هذه الطريقة مستنبطة من الأساليب والممارسات الإدارية وعادة يطلب من الفرد القائم على عملية التقييم ان يقيم ويقيس الاداء الفرد المطلوب تقديمه طبقا للأهداف المتفق عليها، المؤيدة لطريقة التقييم بالنتائج أو الأهداف على مستوى أدائه.

(ي) التقييم الذاتي: هذا المدخل في التقييم يوضح أن الفرد المطلوب تقييمه سوف يعطي الفرصة المتغلب على أداء الخاص به في النموذج المعين المستخدم لتقييم الأداء و أن بعض الإقتراحات الخاصة به أو التدريب أو التنمية التي يحتاج إليها مستقبلا للتوصيل إلى المستوى الأداء المتوقع من جانب التنظيم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر الإختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد الدار الجامعية الاسكندرية مصر 2003 ص 36

**تمهيد**

في هذا الفصل نتطرق إلى تعريف المؤسسة و حقل الدراسة .

### المبحث الأول: التعريف بشركة اتصالات الجزائر

بعد التطرق للجانب النظري الذي تناول فيه الرصيد المعرفي الخاص بموضوع البحث والذي يضم مختلف الجوانب المتعلقة ببحثنا و من أجل تدعيم المعلومات المتطرفة إليها لجأنا إلى الجانب التطبيقي والذي يضم العناصر التالية:

- تقديم مديرية اتصالات الجزائر
- الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر
- مهام الهياكل الإدارية لمديرية اتصالات الجزائر<sup>1</sup>

### المطلب الأول: نبذة تاريخية عن شركة " اتصالات الجزائر "

#### ميلاد اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات ، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر ". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر ب 115.000.000.000,00 دج . تحت رقم B 001808302

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر: كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن بروى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم الإتصال، فيه المنافسة الشرسة، البقاء فيه للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة<sup>2</sup>.

وتحت شعار : مردودية -ratability- فعالية efficacité – جودة الخدمة qualité de service بدأت نشاطها الفعلي.

<sup>1</sup> www.algérietelecom.dz , consulté le 12.04.2021

### التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر- بالأغواط –

هي أحد المصالح ذات اختصاص جهوي تتولى عملية الإشراف على ثلاث 03 أقسام من حيث التسيير الإداري، والتجاري، والتقني ، هذا بالإضافة إلى تسييرها المباشر لما يسمى بالمراكز الجهوية للاتصالات كل حسب تخصصه في مجالات الاتصالات.

### المطلب الثاني: المهام الموكلة لكل مصلحة بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر<sup>3</sup>

#### وحدة الأغواط

#### ❖ المصالح التجارية ( الزبائن).

##### مكتب الزبائن:

- تلقي الشكاوى و تسجيلها.
- التكفل بالشكاوى.
- الإتصال بالزبائن و تقديم المساعدة و المتابعة.

##### مكتب دراسة الملفات:

- تلقي الملفات الجديدة و دراستها.
- دراسة الوثائق.

##### مكتب التحويلات الهاتف:

- التكفل بتحويلات الزبائن و الشكاوى الخاصة بالعملية.

##### مكتب قاعدة البيانات:

- إدخال معلومات الزبائن في قاعدة البيانات.

#### ❖ مصلحة استثمار الشبكة القاعدية : تتكون من ثلاثة مكاتب:

##### (ب) مكتب التحويلات :

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

<sup>3</sup>النظام الداخلي لمصالح الشركة

(ب) مكتب التراسلات :

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

(ج) مكتب المحيط و شبكة المعلومات :

- المتابعة الخاصة للطاقة و البيئة .
- المتابعة الخاصة لتركيبات شبكة المعطيات.

( 03 ) مصلحة المحاسبة و المستخدمين : تتكون من مكاتبين

مكتب المحاسبة و المالية :

- تطبيق القواعد و الطرق المتعلقة بمهام الوظيفة
- تحضير و متابعة التطبيق للميزانية من طرف الوحدة العملية و كذا المراكز التابعة لها.
- المخالصة المالية للأشغال المنجزة من طرف المقاولين الخواص أو العموميين و المشتريات الحقيقية.

(ت) مكتب المستخدمين و الأجور:

- تطبيق القواعد و الطرق المتعلقة بتسيير المستخدمين
- تسيير مستخدمين الوحدة و المراكز التابعة لها

● المسار المهني

● الأجور

● التكوين و الرسكلة

- إعلام الإدارة العامة بإحتياجات النقص في مناصب الشغل الشاغرة أو المطلوبة.
- المتابعة الخاصة للعلاقات المهنية و المدرسية للعمال.

( 04 ) مصلحة إستثمار شبكة المشتركين : متكونة من ثلاثة مكاتب

(أ) مكتب هندسة الخطوط:

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

**(ب) مكتب الدراسات :**

- متابعة و تحديث الملفات و المخططات التقنية لشبكة المشتركين.
- دراسة طلبات الإذن بتوسعة الشبكة
- مراقبة المقاوله أثناء إنجاز الأشغال و مطابقتها للمعايير و المواصفات المطلوبة.

**(ج) مكتب مراقبة الإنتاج :**

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

**❖ مصلحة الوسائل و التأمينات: متكونة من مكنتين**

**(أ) مكتب المباني و الحماية و الأمن :**

- يقوم بتطبيق القواعد و الطرق لتسيير الممتلكات من حصر و تعداد العتاد و التجهيزات الوحدة.
- التسيير التقني للصيانة و النظافة لكل المباني و المراكز التابعة للوحدة .
- تسيير مصلحة الحماية و الحفاظ على ممتلكات الوحدة من جميع الأخطار.
- التسيير التقني لأجهزة و عتاد المكاتب و المراكز التابعة للوحدة
- تسيير مصلحة الأمن و حماية الأشخاص و منشآت الوحدة.
- تسيير مخازن الوحدة و الأرشيف.

**(ب) مكتب النقل :**

- يقوم بشراء و اقتناء المواد المستهلكة في المآرب الولائي التابع للوحدة

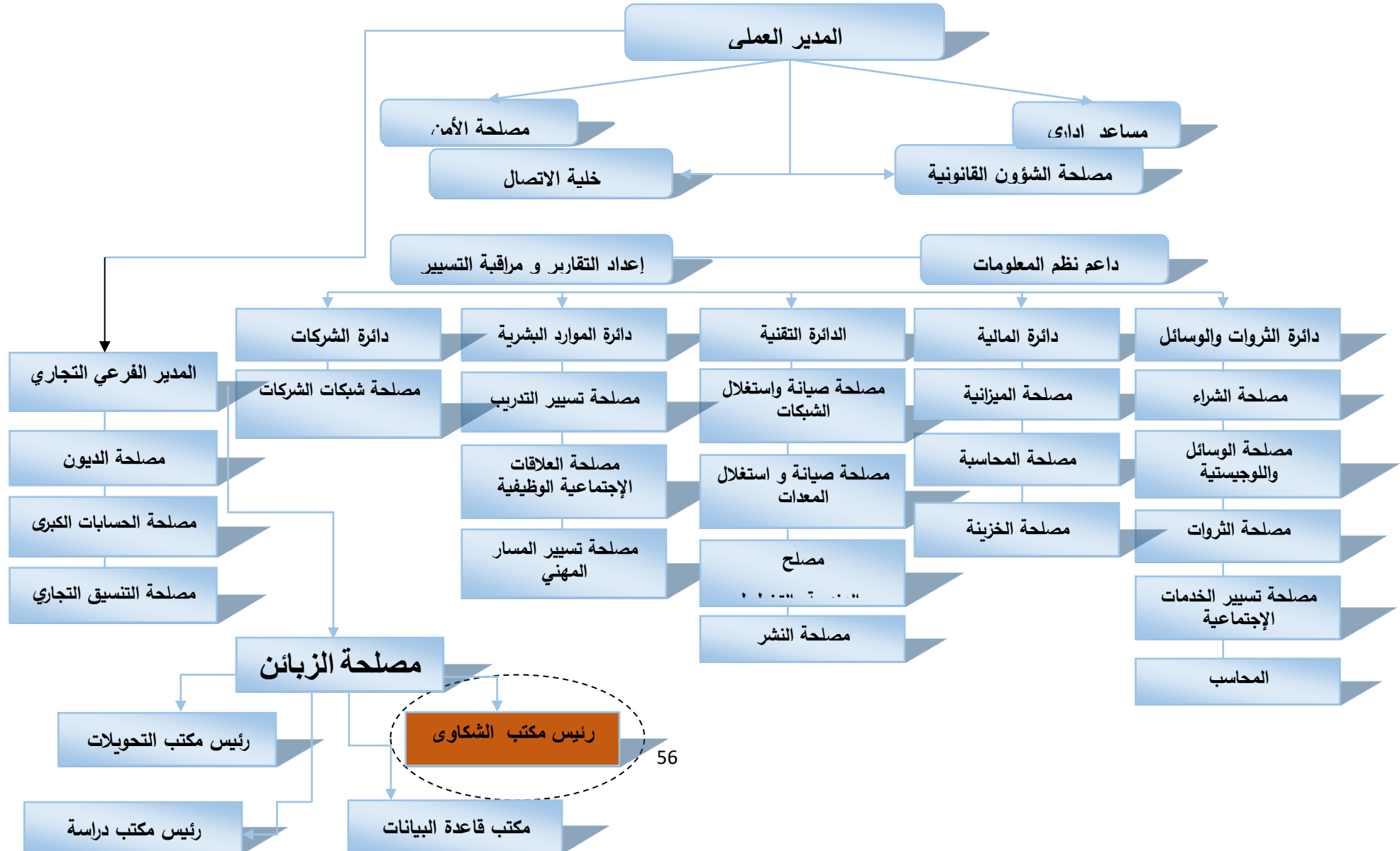
- صيانة السيارات الإدارية
- التسيير التقني للسيارات الوحدة و المراكز التابعة لها .

**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة أنظر الشكل رقم 401<sup>4</sup>**

---

<sup>4</sup> وثيقة مسلمة من طرف قسم المستخدمين

❖ الهيكل التنظيمي و مهام المصالح اتصالات الجزائر بالأغواط الشكل رقم (01)



**الشكل رقم 01:** يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة  
**المصدر:** قسم المستخدمين لمؤسسة اتصالات الجزائر-بالأغواط.

### تعين حقل الدراسة:

إن شركة اتصالات الجزائر تولي أهمية بالغة لخدمة الزبائن من خلال تخصيص العديد من المصالح و المكاتب و الأعوان لذلك.

حيث نجد أن شكاوى الزبائن بالرغم من إختلافها و تعددها إلا أنها تعالج بنفس الجدية و الطريقة و المدة الزمنية خصوصا في الآونة الأخيرة من أجل رقمنة كافة مصالحها.

### تعريف حقل الدراسة:

#### مصلحة الزبائن

منذ نشأة شركة اتصالات الجزائر في سنة 2003 تم إدراج مصلحة الزبائن كأحد الأسس الرئيسية في هيكلها التنظيمي من خلال العديد من التسميات مثل مكتب خدمات الزبائن و مكتب الخدمات العامة ثم مصلحة العلاقات مع الزبائن و أخيرا مصلحة الزبائن .

و تعنى هاته المصلحة بأهمية بالغة من طرف مسؤولي الشركة نظرا للدور الهام في التواصل المستمر بين الزبائن و الشركة من خلال عرض الخدمات و كذا التكفل بكافة الإنشغالات و الشكاوى ناهيك لباقي الأمور الإدارية الداخلية.

و من أهم المهام الموكلة لهاته المصلحة مايلي:

- تلقي الإشتراكات الجديدة .
- تلقي الشكاوى و طلبات الخدمة و تسجيلها بصفة نظامية.
- التكفل بالشكاوى و الطلبات و الرد عليها.
- إيجاد كافة الحلول الممكنة للعراقل فيما يخص خدمة الزبون.
- التنسيق مع مختلف المصالح و المكاتب في المجال الإداري و إعداد التقارير الموسمية.

المبحث الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

المطلب الأول: مجتمع الدراسة

ويتكون مجتمع الدراسة من موظفي شركات الاتصالات الجزائرية بالأغواط بمختلف مستوياتهم الوظيفية يقسمون كالتالي:

جدول رقم (II - 1): توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز والفروع

العدد	اسم الشركة	الفروع	عدد العمال
01	Alliance	الفرع الأول	13
		الفرع الثاني	10
02	GAM	الفرع الأول	11
03	CIAR	الفرع الأول	01
		الفرع الثاني	12
		الفرع الثالث	31
04	CAAR	الفرع الأول	11
05	AXA	الفرع الأول	31
06	CAAT	الفرع الأول	01
07	TRUST	الفرع الأول	11
08	MAATEC	الفرع الأول	01
	الإجمالي		124

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات **spss26.0**.

### 1- العينة الميدانية للدراسة:

لحساب حجم العينة المناسب والممثل لمجتمع الدراسة ارتأينا أن نعتمد على أشهر موقع لحساب العينات<sup>5</sup> The Survey System ، مع إعطائه مجال الثقة 95 % ودرجة الخطأ 2.5 وحجم المجتمع الذي يستعمل المعادلة التالية:

$$n = \frac{tp^2 \times P(1 - P) \times N}{tp^2 \times P(1 - P) + (N-1) \times y^2} \text{ ، حيث :}$$

N: حجم المجتمع والمقدر بأكثر من 124

n : حجم العينة وهو المطلوب

p : نسبة تواجد الظاهرة المراد دراستها في المجتمع، ويقترح كل من Morgan & Kerjcie<sup>6</sup> قيمة لها تساوي 0.50

y: درجة الدقة المطلوبة أو أكبر خطأ في تقدير النسبة، يُسمح به عند حدوث الظاهرة ويقترحها Morgan & Kerjcie بـ 0.05

tp<sup>2</sup>: قيمة جدولية في جدول t<sup>2</sup> عند درجة حرية واحد وعند مستوى الثقة المرغوبة التي اعتبرها Morgan & Kerjcie 0.05، وبالتالي فان قيمة t<sup>2</sup>=3.841

وباستخدام المعادلة أعلاه، وبنفس القيم سيكون الحد الأدنى لحجم العينة هو 56، وفي بداية فيفري 2023 وزعنا 60 استبانة، تم استرجاع 57، ورفضنا 1، والجدير بالذكر أننا لمسنا تعاون كبير من طرف العاملين

<sup>5</sup> [www.surveysystem.com/sscalc.htm](http://www.surveysystem.com/sscalc.htm), consulter le:12/02/2022

<sup>6</sup>K.Sharma, **nursing research & statistics**,2 edition, all india institute of midcal science india,2014,p229

أدى ذلك إلى تجاوز الحد الأدنى لحجم العينة ليصبح 56 عامل في مختلف اتصالات الجزائر والرتب الوظيفية بنسبة مقبولة قدرت 40,32 % من حجم المجتمع الكلي؛ و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (II - 2): توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز والفروع

العدد	الفروع	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة
01	الفرع الأول	08	07
	الفرع الثاني	05	01
02	الفرع الأول	02	02
03	الفرع الأول	04	08
	الفرع الثاني	09	06
	الفرع الثالث	07	05
04	الفرع الأول	09	07
05	الفرع الأول	05	01
06	الفرع الأول	03	07
07	الفرع الأول	08	04
08	الفرع الأول		02
	الإجمالي	60	56

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات .spss26.0.

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل بيانات الجزء الأول الخاص بالبيانات الشخصية التي وصفت الخصائص الخاصة بمجتمع الدراسة.

1- الجنس: من مجموع 56 استمارة معالجة تم الحصول

على الجدول التالي:

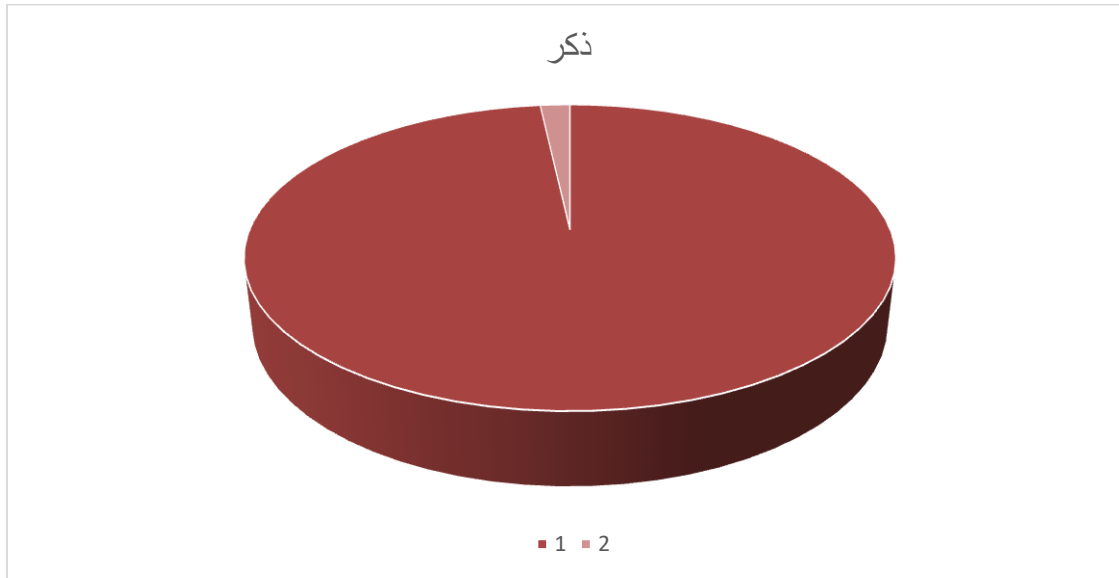
جدول رقم (II-1): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الفئة
69,6%	39	ذكر
30,4%	17	أنثى
100%	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss26.0.

ومنه يمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (II-1): تركيبة مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات Excel 2016 على ضوء نتائج الاستبيان .

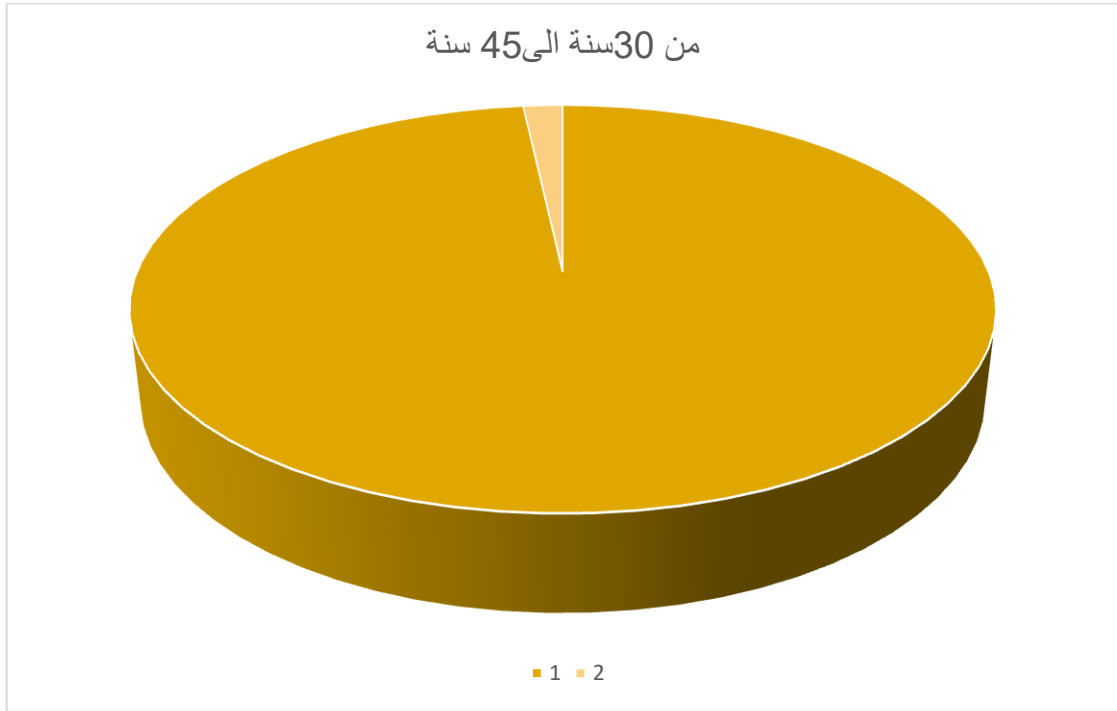
يتضح من الجدول أن نسبة الذكور في عينة الدراسة 69,6% و هي أكبر من نسبة الاناث التي تقدر ب 30,4% وهذا راجع يمكن لطبيعة العمل.

جدول رقم (II - 2): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر

النسبة	التكرار	الفئة
71,4%	40	من 30 سنة الى 45 سنة
28,6%	16	أكثر من 45
%100	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss26.0.

شكل رقم (II-2): تركيبة مجتمع الدراسة حسب العمر



المصدر: من مخرجات Excel 2016 على ضوء نتائج الاستبيان .

يتضح من الجدول أن نسبة الأعمار تتراوح من 30 إلى 45 سنة بـ 71.4% و هي أكبر من نسبة الأعمار التي تتفوق 45 سنة بمقدار 28.6%

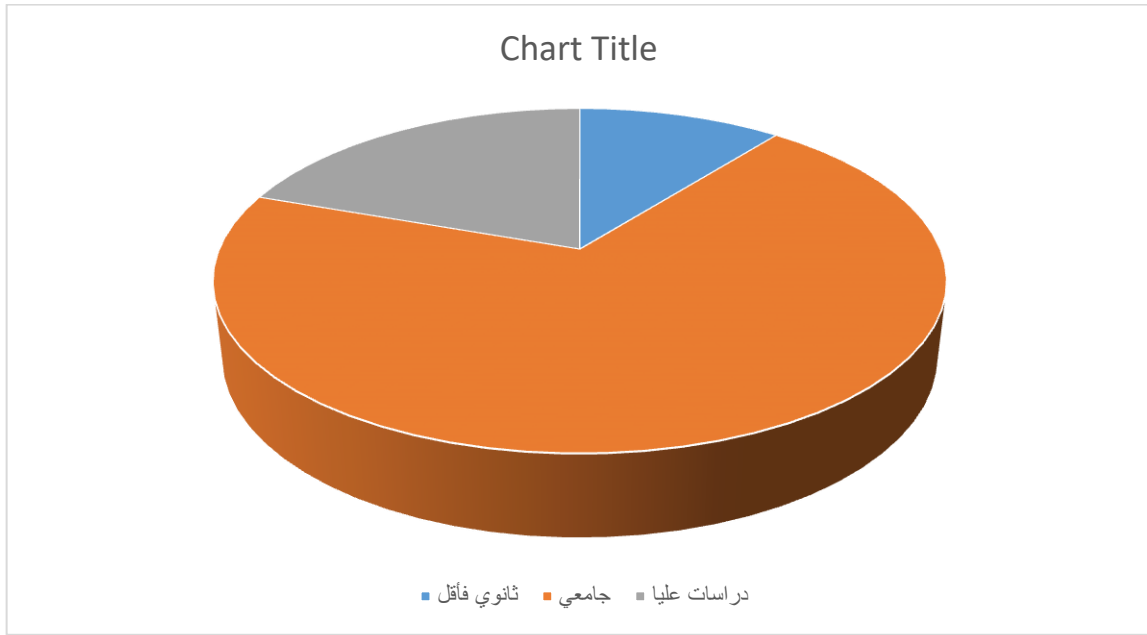
الجدول رقم (II - 4): توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي .

النسبة	التكرار	الفئة
10,7%	06	ثانوي فأقل
69,6%	39	جامعي
19,6%	11	دراسات عليا
100%	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات **spss26.0**.

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (II-3): تركيبة مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي



. نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق، أن أكبر نسبة في المستوى التعليمي هي الجامعي بـ 69,6% وأقل نسبة 19,6% لدراسات العليا و 10,7% ثانوي فأقل .

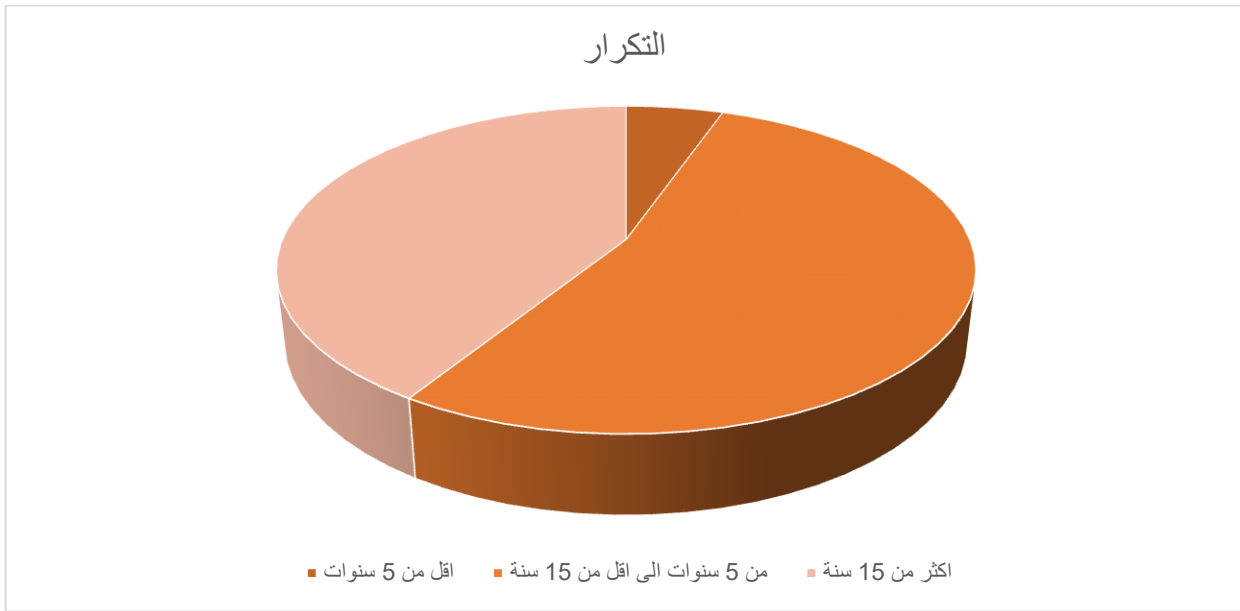
الجدول رقم (II-5): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة.

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

النسبة	التكرار	الفئة
5,4	3	اقل من 5 سنوات

53,6	30	من 5 سنوات الى اقل من 15 سنة
41,1	23	اكثر من 15 سنة
%100	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات **spss26.0**.



### المطلب الثاني: الاتجاهات العامة لعبارات المحاور

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارث الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه

القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (II -7): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارة

طول الخلية	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
أكبر من 1.80 إلى 2.60	غير موافق
أكبر من 2.60 إلى 3.40	محايد
أكبر من 3.40 إلى 4.20	موافق
أكبر من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نموذج ليكارت الخماسي.

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدنا على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددنا اتجاه العبارات حسب المجالات المعتمدة.

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية و التكرارات لمعرفة درجة الموافقة.

1- تحليل اتجاهات عبارات الثقافة التنظيمية :

1-1- تحليل اتجاهات عبارات بعد القيم :

العبارة	لا أوافق تماما		لا أوافق		أوافق بدرجة أقل		أوافق		أوافق تماما		الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
1	8,9	5	33,9	19	30,4	17	17,9	10	8,9	5	موافق
2	19,6	11	21,4	12	28,6	16	17,9	10	12,5	7	موافق الى حد ما
3	16,1	9	33,9	19	12,5	7	25,0	14	12,5	7	موافق الى حد ما
4	0	0	42,9	24	41,1	23	5,4	3	10,7	6	موافق
5	3,6	2	51,6	29	17,6	10	17,6	10	8,9	5	موافق بشدة
6	1,8	1	32,1	18	26,8	15	28,6	16	10,7	6	موافق
	متوسط عبارات البعد الأول										
	0,91671	3.4000									موافق

جدول رقم (II-8): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول .

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0.

1-2- تحليل اتجاهات عبارات بعد الطلاقة :

جدول رقم (II-9): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني للمعتقدات.

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق تماما		اوافق		أوافق بدرجة أقل		لا أوافق		لا أوافق تماما		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	1,201.	3.61	30,4	17	25,0	14	23,2	13	17,9	10	3,6	2	7
موافق	0.980	3,95	35,7	20	32,1	18	23,2	13	8,9	5	0	0	8
موافق	0.988	3,932	32,1	18	41,1	23	14,3	8	12,5	7	0	0	9
موافق	0.769	3,91	19,6	11	57,1	32	17,9	10	5,4	3	0	0	10
موافق	0.7093	3.6125	متوسط عبارات البعد الثاني										

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات 26.0 spss.

3-1- تحليل اتجاهات عبارات بعد المرونة الذهنية :

جدول رقم (II-10): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث الاعراف.

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق تماما		اوافق		أوافق بدرجة أقل		لا أوافق		لا أوافق تماما		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	0.745	3.91	16,1	9	64,3	36	16,1	9	1,8	1	1,8	1	11
موافق	0.820	3.73	16,1	9	48,2	27	28,6	16	7,1	4	0	0	12
موافق	0.899	3.75	17,9	10	50	28	23,2	13	7,1	4	1,8	1	13
موافق	0.847	3.71	17,9	10	42,1	24	32,1	18	7,1	4	0	0	14
موافق	0,933	3,70	14,3	8	57,1	32	14,3	8	12,5	7	1,8	1	15
موافق	1,141	3,41	16,1	9	37,5	21	25	14	14,3	8	7,1	4	16
موافق الى حد ما	0.71451	3,3000	متوسط عبارات البعد الثالث										

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات 26.0 spss.

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد ( المرونة الذهنية) هو 3.91 والذي يتجه إلى درجة موافق وأن العبارتين الخامسة عشر و السادسة عشر هما الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما العبار الرابعة عشر هي الأكثر تجانسا بدرجة موافقة بشدة .

#### 1-4- تحليل اتجاهات عبارات بعد التوقعات

جدول رقم (II-11): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع التوقعات.

العبارة	لا أوافق تماما		لا أوافق		أوافق بدرجة أقل		أوافق		أوافق تماما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
17	3,6	2	5,4	3	19,6	11	51,8	29	19,6	11	3,79	0,948	موافق
18	5,4	3	8,9	5	21,4	12	42,9	24	21,4	12	3,66	0,83	موافق
19	5,4	3	7,1	4	10,7	6	58,9	33	17,9	10	3,77	1,009	موافق
20	1,8	1	8,9	5	28,6	16	42,9	24	17,9	10	3,66	0,940	موافق
21	1,8	1	8,9	5	14,3	8	53,6	30	21,4	12	3,84	0,930	موافق
متوسط عبارات البعد الرابع											3,3800	0,94902	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0.

2- تحليل اتجاهات عبارات المحور الثاني كامل :

جدول رقم (II-12) : اتجاهات عبارات المحور الثاني كامل.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
موافق	0,916	3,400	القيم
موافق	0,709	3,612	المعتقدات
محايد	0,714	3,300	الاعراف
موافق	0,949	3,380	التوقعات
موافق			محور الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن محور الثقافة التنظيمية تحصل على متوسط عبارات موافق

3- تحليل اتجاهات لعبارات المحور الثاني أداء المورد البشري:

العبرة	لا أوافق تماما		لا أوافق		أوافق بدرجة أقل		أوافق		أوافق تماما		الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
22	0	0	8,9	5	16,1	9	42,9	24	32,1	18	موافق	0,724	3,98
23	0	0	10,7	6	14,3	8	53,6	30	21,4	12	موافق	0,383	3,86
24	3	5,4	10,7	6	21,4	12	26,8	15	35,7	20	موافق	1,206	3,77
25	1	1,8	8,9	5	26,8	15	44,6	25	17,9	10	موافق	0,936	3,68

موافق	0,971	3,70	14,3	8	57,1	32	17,9	10	5,4	3	5,4	3	26
موافق	0,951	3,57	16,1	9	39,3	22	32,1	18	10,7	6	1,8	1	27
موافق	0,930	3,84	21,4	12	53,6	30	14,3	8	8,9	5	1,8	1	28
محايد	1,151	3,14	7,1	4	41,1	23	21,4	12	19,6	11	10,7	6	29
محايد	0,966	3,39	8,9	5	41,1	23	35,7	20	8,9	5	5,4	3	30
محايد	1,069	3,36	10,7	6	41,1	23	28,6	16	12,5	7	7,1	4	31
محايد	0,8052	3,3000	متوسط عبارات المحور الثالث										

جدول رقم (II - 13): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث المورد البشري.

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الثقافة التنظيمية هو 3.30 والذي يتجه إلى درجة موافق

## I. نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي و الإتجاه العام لآراء العينة سنقوم الآن باختبار الفرضيات :

### أولا النموذج القياسي

#### 1- التحليل العاملي التوكيدي AFC

##### 1-1- اختبار ثبات نموذج الدراسة :

لتأكد من ثبات الدراسة في البرمجة بالمعادلات البنائية لا يكفي فقط حساب معامل الفا كرونباخ، بل نحتاج الى اختبارات اخرى هي:

أ. معامل التشبع (Factor Loadings) FL : ويقصد به مؤشر التوافق و انسجام العبارات مع بعضها البعض، وحتى نستطيع اعتماد العبارة في القياس يجب ان يكون لها FL يفوق على الاقل 70 %.

- ب. الموثوقية المركبة المعبر عليها ب **CR (Composite Reliability)** : حيث تشتت قيمة أكبر من 0.7 ، وهي تقيس المحور ككل ، وليس كل عبارة على حدى كما هو الحال على معامل التشبع. أي أنها تشير الى الاتساق الداخلي بين العبارات و المحور و هي شبيهها الفاكرونباخ بالإضافة انها مستحدثة.
- ج. متوسط التباين المستخرج **AVE(average variance extracted)** : وهو مؤشر القيم المتوسطة الكبرى لحزم المربعات للمؤشرات المرتبطة بالنموذج، وحتى يتصف النموذج بصدق التقارب يجب أن يكون أكبر من 0.5، والجدول التالي يبين قيم هذه الاختبارات الثلاثة على النحو التالي:
- جدول رقم (II - 15) : قيمة الموثوقية وصحة التقارب

Construct Reliability and Validity						
الفا	AVE	CR	FL	الاسئلة	الابعاد	الخواص
0,709	0,535	0,821	0,741	Q1	القيم	الثقافة التنظيمية
			0,689	Q2		
			0,577 <b>محذوف</b>	Q3		
			0,227 <b>محذوف</b>	Q4		
			0,713	Q5		
			0,673	Q6		
0,849	0,688	0,898	0,819	Q7	المعتقدات	
			0,836 <b>محذوف</b>	Q8		
			0,861 <b>محذوف</b>	Q9		
			0,800	Q10		
0,771	0,523	0,844	0,602 <b>محذوف</b>	11	الأعراف	

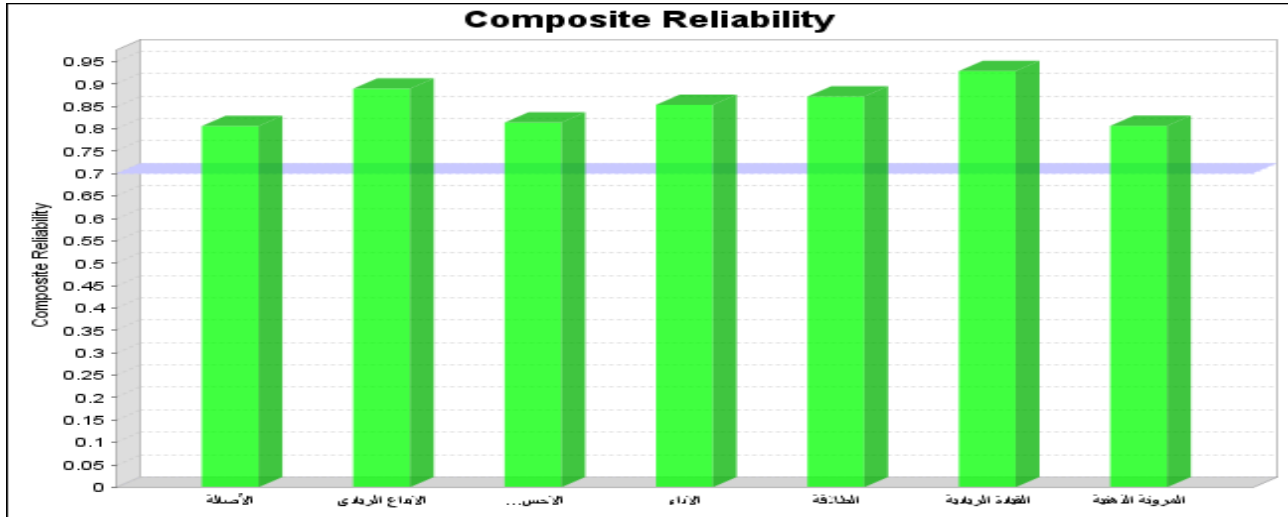
			0,636	12		
			0,768	Q13		
			0,687	Q14		
			0,753	Q15		
			0,706	Q16		
			0,599	17		
			0,607	18		
0,682	0,615	0,825	0,648	Q19	التوقعات	
			0,839	Q20		
			0,826	Q21		
			0,870	Q22		
			0,08	Q23		
			0,817	Q24		
			0,810	Q25		
			0,028	Q26		
			0,113	Q27		
			0,037	Q28		
0,790	0,621	0,884	0,195	Q29	أداء المورد البشري	
			0,009	Q30		

		0,055 بحذف	Q31	
--	--	------------	-----	--

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات Smart Pls .

من أجل زيادة نتائج قيم الموثوقية المركبة CR وكذا قيم متوسط تباين المفسر AVE ، فوق قيمة العتبة المقترحة، لابد من حذف العبارات التي لها تشعب خارجي اقل من 0.7 وهي ( Q3 Q4, Q11, Q17, Q21, Q26, Q27, Q28, Q29, Q30, Q31 )

شكل رقم (II - 6) : قيمة الموثوقية .



المصدر : من مخرجات Smart Pls .

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ ان كل قيم العبارات بالنسبة للموثوقية المركبة تفوق قيمة 0.7 ، الا البعض منها و هي قريبة ل 0.7 لذلك يمكن أن نصف أداة الدراسة المعتمد عليها في المذكرة بأنها ثابتة ، وحتى ولو أعيد تكرار العملية في نفس الظروف، وعليه يمكن الاعتماد عليها. ونلاحظ أيضا من الجدول السابق والشكل أعلاه أن قيمة AVE أكبر من 0.5 لكل أبعاد الدراسة، وعليه يمكن الاستنتاج أن الشرط الثاني المتمثل في صدق التقارب محقق، ونموذج الدراسة يتصف بصدق التقارب.

## 2- الصدق التمايزي:

تشير الى افتراض مجموعة من العبارات لا تمثل باقي العوامل او المتغيرات الكامنة الاخرى، أي تكون نسبة الارتباطات مع العوامل الاخرى ضعيفة، وبمعنى اخر ان يظهر تمايز لعامل أو متغير كامن معين بعبارة عن باقي العوامل أو المتغيرات الاخرى، وينقسم الى مؤشرين هما:

1-2- ارتباط المتغير **VC (variable corrélation)**: هو مؤشر قياس مدى تنافر وتباعد المحاور عن بعضها البعض، وكانت نتائجه في الجدول التالي :

الجدول رقم(II-16) : مؤشر ارتباط المتغير VC .

المعتقدات	القيم	الثقافة	التوقعات	الاعراف	الاداء	
					0,788	الأداء
				0,723	0,657	الاعراف
			0,784	0,412	0,491	التوقعات
		0,617	0,727	0,809	0,698	الثقافة
	0,731	0,862	0,615	0,542	0,537	القيم
0,829	0,775	0,872	0,517	0,601	0,550	المعتقدات

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات Smart Pls .

يقيس مؤشر **VC** مدى تباعد المتغيرات او المحاور مع بعضها البعض اي ان المحور يمثل نفسه و لا يرتبط بمحور اخر، وتمثل القيم في الجدول اعلاه الجذر التربيعي لـ **AVE** حيث اذا كان قيمة **VC** للمتغير مع نفسه اعلى من باقي المحاور، فإننا نقول انه لا يوجد تداخل بين المحاور، وان هذا المتغير مستقل بذاته، و من خلال الجدول نرى انه لا يوجد تداخل بين المحاور مع بعضها البعض.

1-2- التحويلات المتقاطعة **CL (Cross Loading)**: ويمكن التأكد من صحة التمايز من خلال استخدام المؤشر الثاني وهو التحويلات المتقاطعة **(Cross Loading)**، وهو مؤشر يقيس مدى تباعد العبارات عن بعضها البعض، في الجدول التالي:

جدول رقم (II-17) : مؤشر التحويلات المتقاطعة CL .

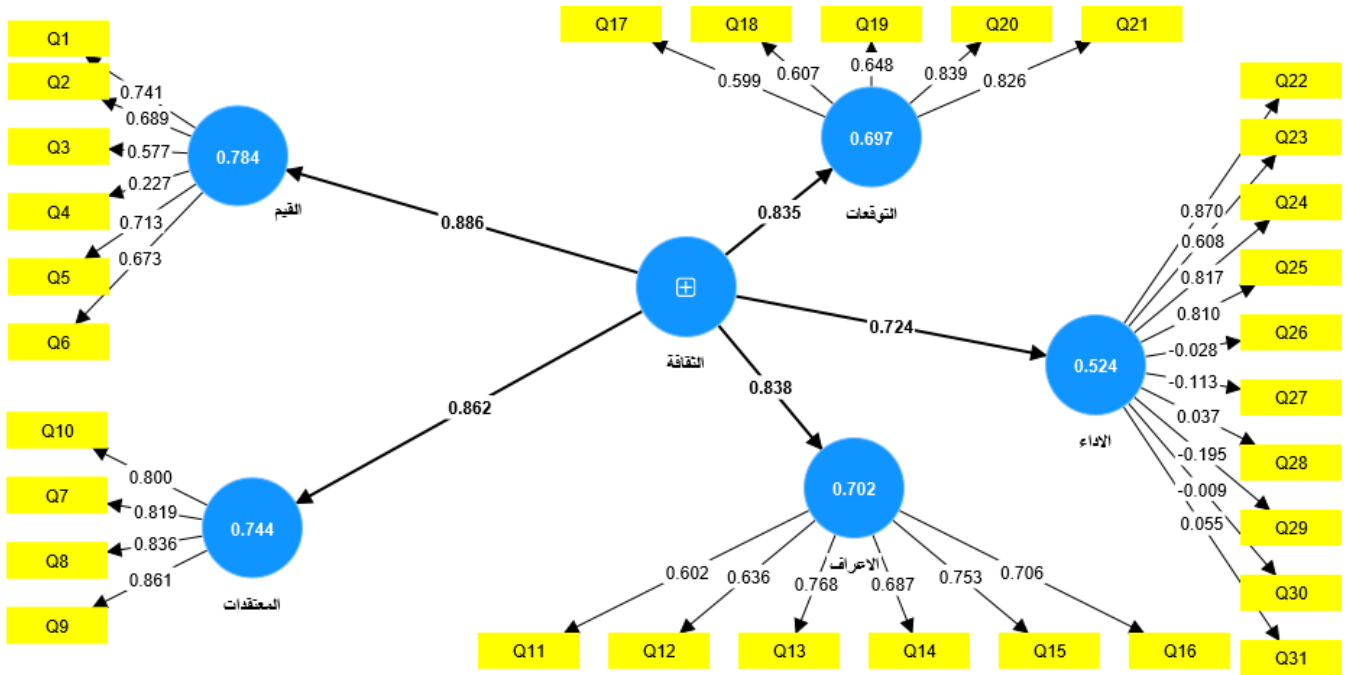
المحاور	الابعاد	الاسئلة	القيم	المعتقدات	الاعراف	التوقعات	الأداء الموارد البشرية
الثقافة	القيم	Q1	0,768	0,551	0,437	0,463	0,476
		Q2	0,731	0,628	0,245	0,504	0,322
		Q5	0,749	0,506	0,453	0,490	0,405
		Q6	0,575	0,586	0,449	0,337	0,336
	المعتقدات	Q7	0,646	0,819	0,358	0,450	0,377
		Q8	0,656	0,836	0,459	0,429	0,543
		Q9	0,698	0,861	0,638	0,518	0,590
		Q10	0,541	0,799	0,518	0,299	0,279
	الاعراف	Q12	0,274	0,273	0,596	0,140	0,100
		Q13	0,325	0,351	0,745	0,203	0,224
		Q14	0,446	0,436	0,700	0,497	0,544
		Q15	0,412	0,528	0,797	0,191	0,545
		Q16	0,462	0,527	0,761	0,396	0,636
		Q18	0,422	0,296	0,738	0,183	0,283
	التوقعات	Q19	0,375	0,390	0,696	0,277	0,345
		Q20	0,614	0,499	0,902	0,456	0,491
	الاداء	Q22	0,545	0,495	0,878	0,468	0,468
		Q23	0,448	0,335	0,621	0,267	0,267
		Q24	0,331	0,444	0,828	0,417	0,417
		Q25	0,367	0,443	0,802	0,370	0,370

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات Smart Pls

### ثانيا تقييم صلاحية النموذج البنائي

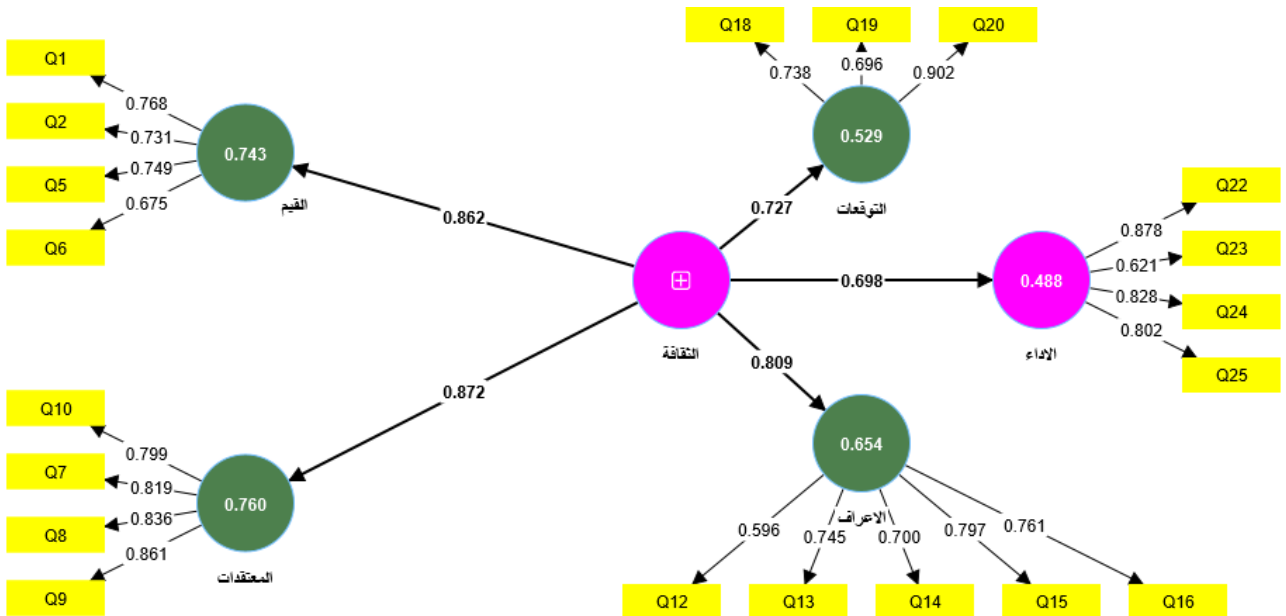
بعد قياس جودة وصلاحية نموذج القياس من خلال اختبارات أدلة صدق التقارب وأدلة صدق التمايز، ننتقل الان الى اهم العناصر، وهو تقييم صلاحية نموذج البناء، وذلك بقياس أربع مؤشرات تقيس لنا جودة المطابقة، ونستعرض أيضا شكل نموذج الدراسة قبل وبعد التصفية، ثم ادلة صدق التقارب والتمايز كالتالي :

شكل رقم (II-7) : النموذج البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز.



المصدر : من مخرجات Smart Pls .

شكل رقم (II-8) النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز



المصدر : من مخرجات Smart Pls .

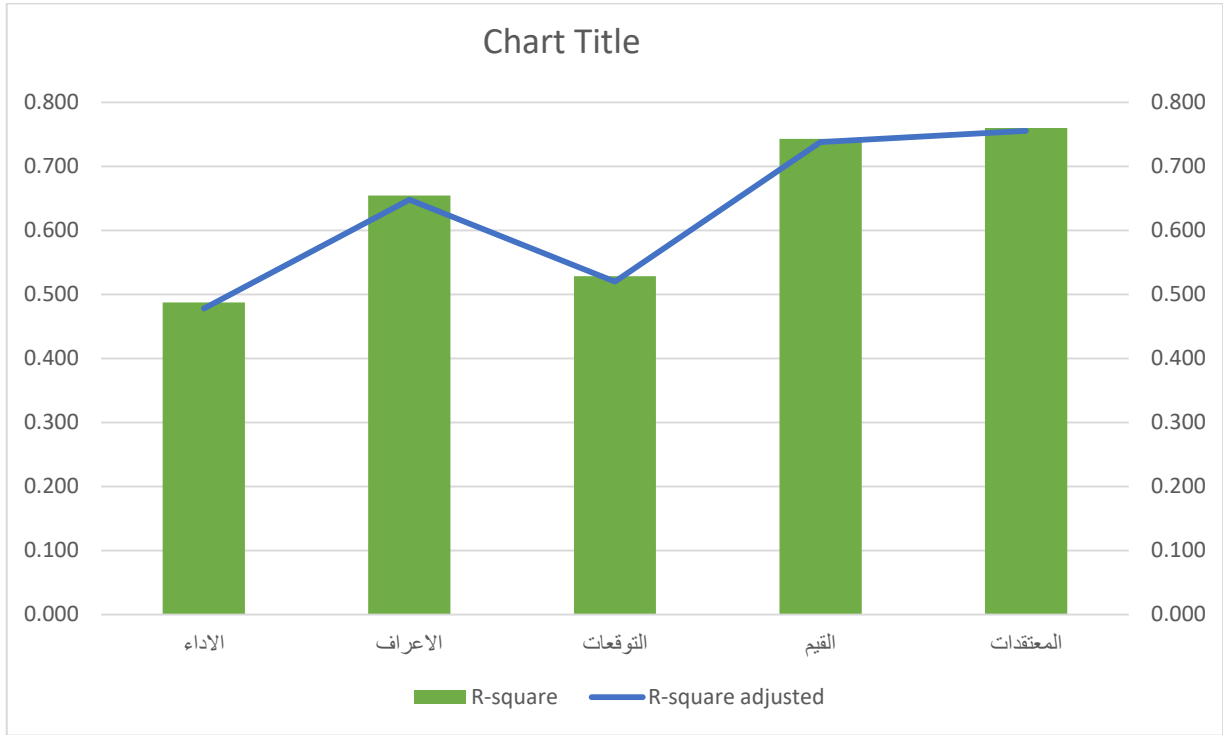
1- معامل التحديد ( $R^2$  (R Square): وهو مقياساً لمدى تكرار النتائج التي تمت ملاحظتها في النموذج، استناداً إلى نسبة التباين الكلي للنتائج التي أوضحتها النموذج ، أي قدرة شرح المتغيرات المستقلة للمتغير التابع .

جدول رقم (II-18) : مؤشرات معامل التحديد  $R^2$  .

R Square Adjusted	R Square	
0,478	0,488	الأداء
0,648	0,654	الأعراف
0,520	0,529	التوقعات
0,738	0,743	القيم
0,755	0,760	المعتقدات

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات Smart Pls .

شكل رقم (II-9) : مؤشرات معامل التحديد  $R^2$  .



المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات Smart Pls .

حسب (chin 1998)<sup>7</sup> ، فان قيمة معامل التحديد تكون :

- عالية اذا تخطت 67% ؛

- متوسط اذا كانت محصورة بين 33% و 67% ؛

- ومنخفضة فيما عدا ذلك.

ومن خلال الشكل وجدول معامل التحديد نستنتج أن نسب معامل التحديد ما بين متوسطة الى عالية وتقع في مجال القبول الخاص بها حسب chin ، وهذا يدل على أن المتغيرات المستقلة و المتغير الوسيط أثر الثقافة التنظيمية لهما اثر مهم في تفسير المتغير التابع (أداء المورد البشري) وقدرة على شرحه.

2- مؤشر حجم التأثير (F Square)  $F^2$  : وهو مؤشر خاص بقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع كلا على حدى أي تأثير كل بعد لوحده على أداء المورد البشري ، عكس معامل التحديد الذي يقس تأثير الأبعاد ككل على المتغير التابع، وقيمه حسب Cohen (1988) كالتالي:

<sup>7</sup> بعاج الهاشمي، مرجع سبق ذكره 56

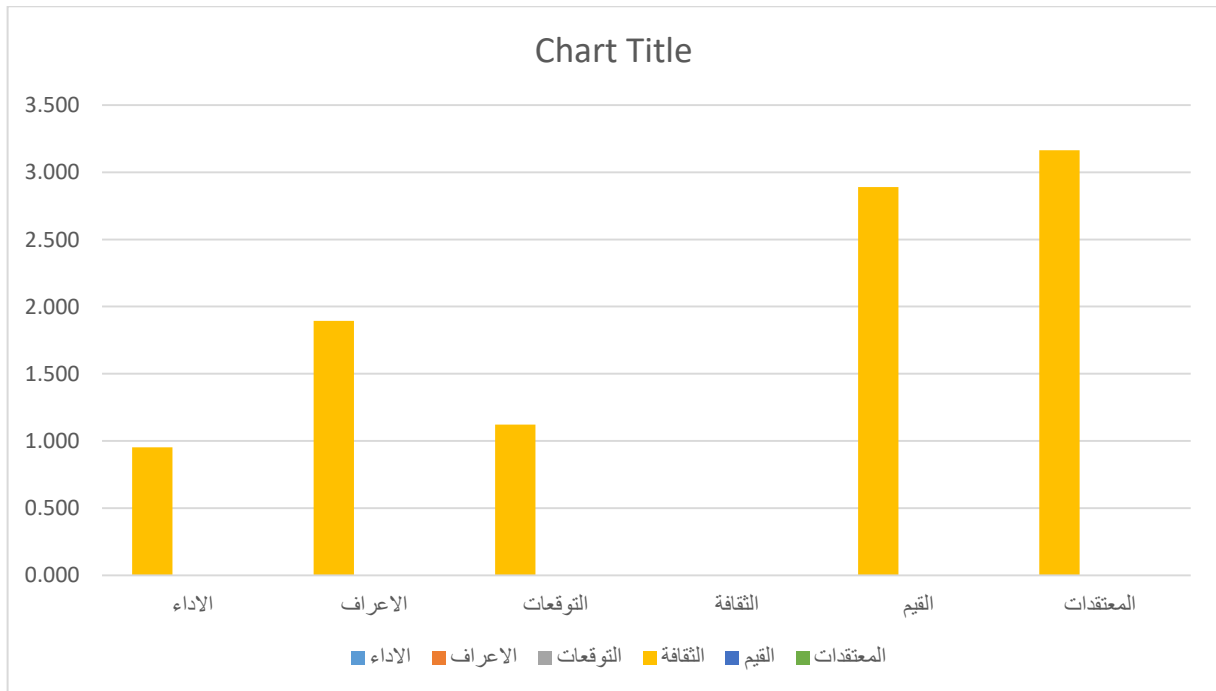
- أكبر من 0.35 عالي؛
- من 0.35-0.15 متوسط؛
- من 0.35-0.02 ضعيف؛
- أقل من 0.02 لا يوجد.

جدول رقم (II-19) : مؤشر حجم التأثير  $F^2$ .

المعتقدات	القيم	الثقافة	التوقعات	الاعراف	الاداء	
						الأداء
						الاعراف
						التوقعات
	3,163	2,891	1,122	1,893	0,952	الثقافة
						القيم
						المعتقدات

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات Smart Pls .

شكل رقم (II-10) : مؤشر حجم التأثير  $F^2$ .



المصدر : من مخرجات Smart Pls .

3- مؤشر مدى الاعتماد على نموذج الدراسة **GOF**: وهذا المؤشر يقيس امكانية الوقوف على نموذج الدراسة للوقوف دمج الاسئلة وجميع المحاور للحصول على نتيجة اعتمادية النموذج و ذلك حسب المعادلة التالية:

$$\text{Gof} = \sqrt{\text{AVE}} \times \overline{R^2}$$

اذا كانت :

- اقل من 0.1 غير مقبول ؛
- ما بين 0.1 و 0.25 ضعيف؛
- ما بين 0.25 و 0.36 متوسط ؛
- اكبر من 0.36 عالي.

على مدى جودة النموذج، حيث يتم حسب المؤشر (Goodness of fit of the Model) بعد حساب متوسط  $R^2$  من خلال جمع معاملات التحديد للمتغيرات الكامنة /عددها نجد :

$$\overline{R^2} = \frac{0.488 + 0.654 + 0.529 + 0.745 + 0.760}{5} = \mathbf{0.6348}$$

ثم حساب متوسط AVE كذلك بنفس الطريقة نجد :

$$\overline{\text{AVE}} = \frac{0.535 + 0.688 + 0.523 + 0.615 + 0.621}{5} = \mathbf{0.5964}$$

تصبح قيمة مؤشر الاعتماد على النموذج:

$$\mathbf{GOF = \sqrt{0.6348 \times 0.5964} = 0.615300512}$$

وهي قيمة عالية، ونقول ان جودة نموذج الدراسة جيدة .

4- اختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الاحادية للارتباط  $H_{tmt}$ : من خلاله نسعى الى التحقق بأن وجود المصدقية التمايزية بين المتغيرات الكامنة أي متمايزين عن بعضهم البعض اذا كانت قيم

htmt اقل من مستوى العتبة 0,9 فهذا يدل على صحة التمايز بين المتغيرات الكامنة في نموذج القياس.<sup>8</sup>

جدول رقم (II-20) : اختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الاحادية للارتباط Htmt

المعتقدات	القيم	الثقافة	التوقعات	الاعراف	الاداء	
						الاداء
					0.796	الاعراف
				0.516	0.644	التوقعات
			0.902	0.969	0.802	الثقافة
		1.052	0.862	0,719	0.720	القيم
	0.998	0.964	0.657	0.717	0.657	المعتقدات

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات Smart Pls .

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن جميع القيم HTMT لأبعاد الدراسة كانت ما بين مقبولة و جيدة  
 5- مؤشر القدرة التنبؤية Q2 : يمكن استخدام العلاقة التنبؤية بشكل فعال كمعيار للتنبؤ، حي يوضح مدى جودة اعادة تجميع البيانات التي تم جمعها تجريبيا بمساعدة النموذج، اذا كانت أكبر من الصفر فان النموذج له قدرة تنبؤية، والعكس اذا كان اقل من الصفر فان النموذج يفتقر الى الأهمية التنبؤية.

### ثالثا اختبار الفرضيات الرئيسية و الفرضيات الفرعية

أما الخطوة التالية فهي اختبار الفرضيات وتأثير كل من المتغيرات المستقلة والوساطة على التابع وفيما يلي جدول الفرضيات :

جدول رقم (II-22) : الفرضيات الرئيسية و الفرعية

الرقم	الفرضيات الرئيسية	الفرضيات الفرعية
1	H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و أداء المورد البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$	H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين القيم و أداء المورد البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ H1 : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين القيم و أداء المورد البشري بمؤسسة

<sup>8</sup> Hair,hult.G, a primer on partial least squares structural equation modeling ,2015 ,P56

<p><b>H1</b> : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و أداء المورد البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة <math>0.05 \leq \alpha</math></p>
<p><b>H0</b> : لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين المعتقدات و أداء المورد البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة <math>0.05 \leq \alpha</math></p> <p><b>H1</b> : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين المعتقدات و أداء المورد البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة <math>0.05 \leq \alpha</math></p>
<p><b>H0</b> : لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين الاعراف و أداء المورد البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة <math>0.05 \leq \alpha</math></p> <p><b>H1</b> : يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين الاعراف الذهنية و أداء المورد البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة <math>0.05 \leq \alpha</math></p>
<p><b>H0</b> : لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التوقعات و أداء المورد البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة <math>0.05 \leq \alpha</math></p> <p><b>H1</b> : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التوقعات و أداء المورد البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة <math>0.05 \leq \alpha</math></p>

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نموذج الدراسة .

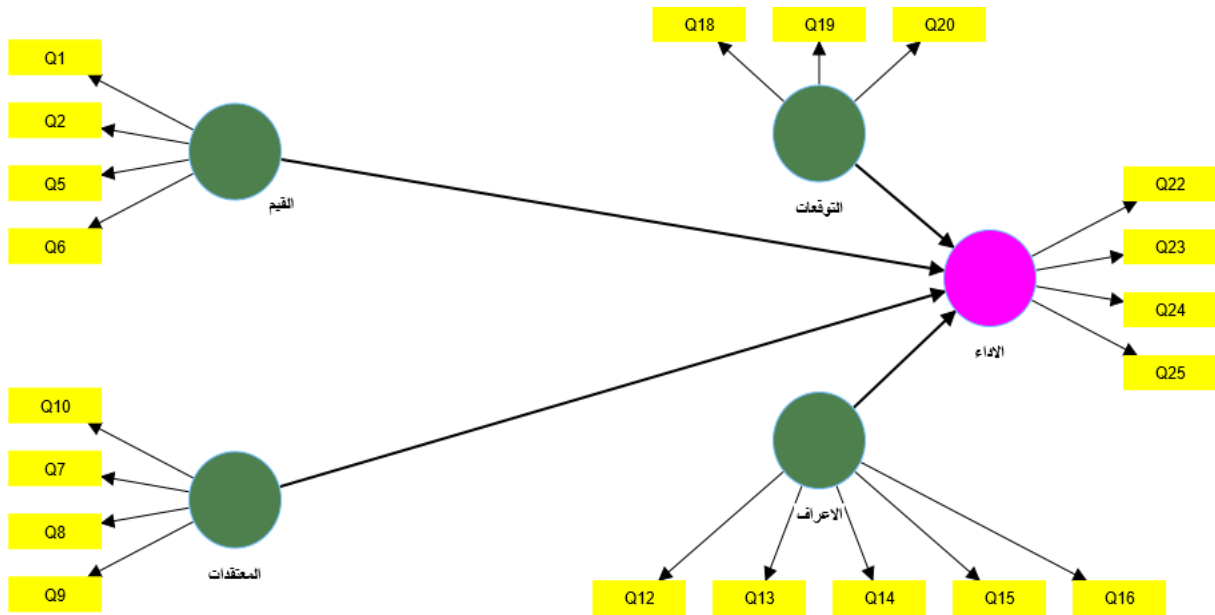
جدول رقم (II-23): نموذج مسار الأثر المباشر.

P Values	T Statistics ( O/STDEV )	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0.000	11.291	0.062	0.717	0.704	الثقافة- < أداء المورد البشري
0.000	7.877	0.092	0.730	0.726	الثقافة - < الاعراف
0.000	15.833	0.050	0.786	0.784	الثقافة - < التوقعات
0.000	12.564	0.059	0.752	0.747	الثقافة - < القيم
0,000	29,181	0,030	0,874	0,870	الثقافة - < المعتقدات

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات Smart PIs .

يوضح الجدول أعلاه أن جميع قيم **P Values** جاءت أقل من مستوى المعنوية 0.05 ماعدا الفرضية الفرعية الرابعة ،  
الرابعة وهذا يعني أننا نرفض جميع الفرضيات الصفرية ( الفرضية الرئيسية الاولى ) ماعدا الفرضية الفرعية الرابعة ،  
ونقبل الفرضيات البديلة، والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية.

شكل رقم (II-12): نموذج الدراسة مع تفاعل الثقافة التنظيمية كمتغير .



المصدر : من مخرجات Smart Pls .

بعدها يتم تقدير نموذج المسار من خلال **Boostrapping** مع تفاعل الثقافة التنظيمية كوسيط، لنتحصل على الجدول التالي:

جدول رقم (II-24): نموذج مسار الأثر المباشر من الدرجة الأولى للاداء المورد البشري.

P Values	T Statistics ( O/STDEV )	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)

0,000	4,982	0,106	0,539	0,530	الاداء المورد البشري - < الاعراف
0,168	1,378	0,124	0,189	0,171	الاداء المورد البشري - < التوقعات
0,000	0,254	0,173	0,053	0,044	الاداء المورد البشري - < القيم
0,431	0,787	0,156	0,114	0,122	الاداء المورد البشري - < المعتقدات

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات Smart Pls .

ومنه نستنتج مما سبق في الجدول التالي :

جدول رقم (II - 26): نتائج الفرضيات.

الرقم	الفرضيات الرئيسية	الفرضيات الفرعية	القرار
1	<p><b>H0</b> : لا توجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أداء المورد البشري ومؤسسة الثقافة التنظيمية و أداء المورد البشري بمؤسسة الاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة <math>0.05 \leq \alpha</math></p> <p><b>H1</b> : لا توجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أداء المورد البشري بمؤسسة الاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة <math>0.05 \leq \alpha</math></p>	<p><b>H0</b> : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيم و أداء المورد البشري عند مستوى الدلالة <math>0.05 \leq \alpha</math></p> <p><b>H1</b> : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيم و أداء المورد البشري عند مستوى الدلالة <math>0.05 \leq \alpha</math></p>	نقبل الفرضية البديلة
		<p><b>H0</b> : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المعتقدات و أداء المورد البشري عند مستوى الدلالة <math>0.05 \leq \alpha</math></p> <p><b>H1</b> : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المعتقدات و أداء المورد البشري عند مستوى الدلالة <math>0.05 \leq \alpha</math></p>	نقبل الفرضية الصفرية
		<p><b>H0</b> : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الأعراف و أداء المورد البشري عند مستوى الدلالة <math>0.05 \leq \alpha</math></p> <p><b>H1</b> : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الأعراف و أداء المورد البشري عند مستوى الدلالة <math>0.05 \leq \alpha</math></p>	نقبل الفرضية البديلة
		<p><b>H0</b> : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التوقعات و أداء المورد البشري عند مستوى الدلالة <math>0.05 \leq \alpha</math></p> <p><b>H1</b> : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التوقعات و أداء المورد البشري عند مستوى الدلالة <math>0.05 \leq \alpha</math></p>	نقبل الفرضية الصفرية

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على ما سبق .

رابعا دراسة الفروق المعنوية

قبل الشروع في دراسة الفروقات المعنوية كان لا بد من التطرق الى اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة أي اختبارات تتبعها هاته الدراسة سواء اختبارات معلمية أو اللامعلمية

## 1- اختبار التوزيع الطبيعي

حجم العينة يساوي 60 مفرد، قمت باستخدام إختبار شابير وويلك لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

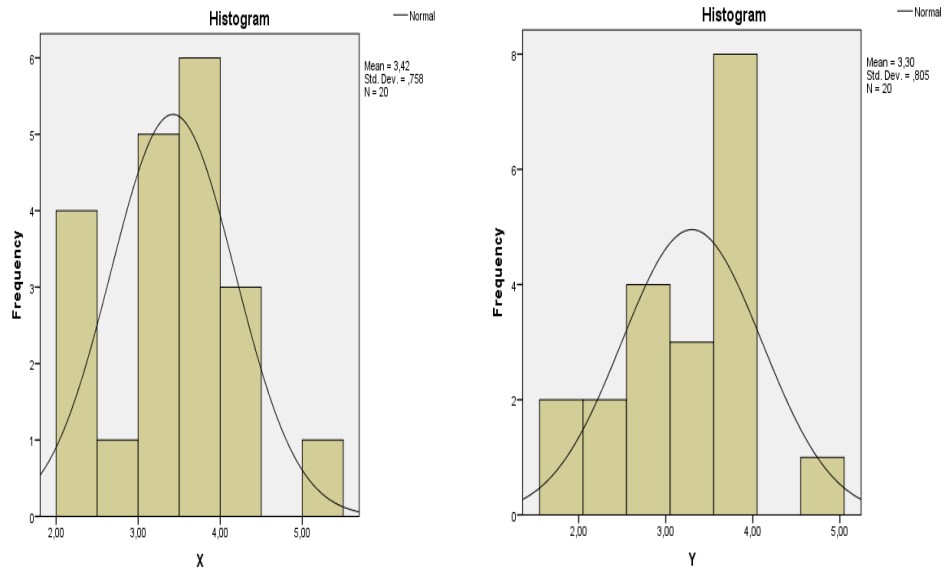
جدول رقم (II -27): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار	المجال
0,200	0,142	الثقافة التنظيمية
0,200	0,142	أداء المورد البشري

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss26.0

ومن النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية للمحوري الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يؤكد إمكانية استخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

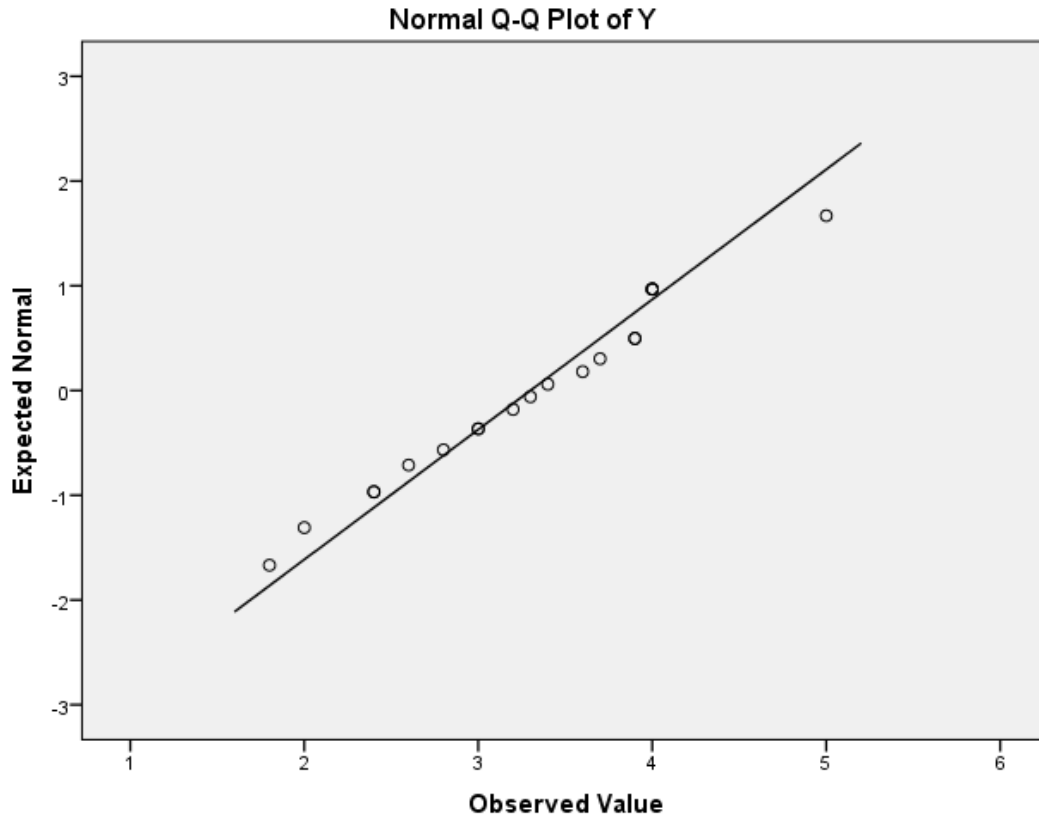
شكل رقم (II-14): منحنى التوزيع الطبيعي.



المصدر: مخرجات برنامج spss 26.0

من خلال الشكل نلاحظ أن الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي إلى حد كبير و هو يؤكد على استخدام الاختبارات المعلمية.

شكل رقم (II-15) : مخطط الإنتشار



المصدر: مخرجات برنامج spss 26.0

تمثل النقاط الموزعة على المحور العمودي القيم المتوقعة لدرجات التوزيع الطبيعي تقابلها الدرجات المعيارية للتوزيع الطبيعي على المحور الأفقي، نلاحظ أن نقاط الانتشار تقع بمحاذاة الخط المستقيم وعليه يمكن القول إن العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

في هذا المطلب يتم دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول

مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري في اتصالات الجزائر - الأغواط تعزى للمتغيرات الشخصية

التالية:

- الجنس؛
- العمر؛
- المؤهل العلمي؛
- مدة العمل في المؤسسة؛

بالنسبة للجنس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري في اتصالات الجزائر-الأغواط تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (II - 28): اختبار T-test بالنسبة للجنس للمتغير X

		اختبار (t)				اختبار ليفين		المحور
%95		متوسط الفرق	القيمة الاحتمالية التناحية	درجة الحرية	T	القيمة الاحتمالية Sig	F	
القصى	الدنيا							
0.66543	-0,92673	-0.13065	0.734	18	-0.345	0.059	4,048	X
0.47310	-0.73440	-0.13065	0.655	17.750	-0.455	-	-	

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0

- بالنسبة لمتغير لأداء المورد البشري (Y) :

$H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على أداء المراد البشري تعزى للجنس في تأثير

الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري في اتصالات الجزائر-الأغواط عند مستوى المعنوية  $0.05 \leq \alpha$ .

$H_1$  : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على أداء المورد البشري تعزى للجنس في

للجنس في تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري في اتصالات الجزائر-الأغواط  $0.05 \leq \alpha$ .

جدول رقم (II-29): اختبار T-test بالنسبة للجنس للمتغير Y

اختبار (t)				اختبار ليفين			المحور	
%95		متوسط الفرق	القيمة الاحتمالية الثنائية	درجة الحرية	T	القيمة الاحتمالية sig		F
الدنيا	القصى							
0,6178	-1,07797	-0,23810	0,559	18	-0,596	0,014	7,320	Y
0,37493	-0,85112	-0,23810	0,425	17,982	-0,816			

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن متوسطات اجابة الذكور والإناث كانت متقاربة، بالإضافة إلى أن القيم الاحتمالية sig كانت أكبر من (0.05)، في متغير أداء المورد البشري وهو ما يثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للجنس.

بالنسبة للمستوى التعليمي : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري في اتصالات الجزائر-الأغواط تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

### 2-3- بالنسبة لمتغير أداء المورد البشري (Y) :

$H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أداء المورد البشري تعزى للمستوى التعليمي في اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

$H_1$ : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أداء المورد البشري تعزى للمستوى التعليمي في اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

- بالنسبة لمتغير حوافز العمل (X) :

$H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية تعزى للمستوى

التعليمي في اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

$H_1$  : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية تعزى للمستوى التعليمي

في اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

جدول رقم (II - 31) : اختبار (ANOVA) بالنسبة للعمر للمتغير X

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.261	1.345	0.760	1	0.760	بين المجموعات
-	-	0.565	18	10.167	بين المجموعات
-	-	-	19	10.926	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنجّل القيم الاحتمالية بالنسبة للمحور الثقافة التنظيمية أكبر من مستوى الدلالة

0,05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية

$0.05 \leq \alpha$ .

-2-2- بالنسبة لمتغير تنمية الابداع (Y) :

$H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أداء المورد البشري تعزى للمستوى

التعليمي في اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية  $0.05 \leq \alpha$ .

$H_1$ : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أداء المورد البشري تعزى للمستوى التعليمي

في اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية  $0.05 \leq \alpha$ .

جدول رقم (II - 33) : اختبار (ANOVA) بالنسبة للعمر للمتغير Y

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.150	2.259	1.374	1	1.374	بين المجموعات
-	-	0.608	18	10.946	بين المجموعات
-	-	-	19	12.320	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور أداء المورد البشري أكبر من مستوى الدلالة

0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية

$0.05 \leq \alpha$ .

بالنسبة لسنوات الخدمة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير الثقافة التنظيمية

على أداء المورد البشري في اتصالات الجزائر بالأغواط تعزى لمتغير لسنوات الخدمة.

- بالنسبة لمتغير الثقافة التنظيمية (X):

$H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية تعزى لسنوات الخدمة في اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

$H_1$ : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية تعزى لسنوات الخدمة في اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

جدول رقم (II-34): اختبار (ANOVA) بالنسبة للمؤهل التعليمي للمتغير X

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.748	0.296	0.184	2	0.367	بين المجموعات
-	-	0.621	17	10.559	بين المجموعات
-	-	-	19	10.926	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور الثقافة التنظيمية أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية البديلة، مما يدل على وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

ومنه يمكن معرفة أهم الفروق بين سنوات الخدمة في الجدول التالي :

جدول رقم (II-34): اختبار (ANOVA) بالنسبة للمؤهل التعليمي للمتغير Y

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.750	0.292	0.205	2	0.409	بين المجموعات
-	-	0.701	17	11.911	بين المجموعات
-	-	-	19	12.320	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات **spss 26.0**.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور الثقافة التنظيمية أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة الباحثين عند مستوى المعنوية  $0.05 \leq \alpha$ .

- بالنسبة لمتغير أداء المورد البشري (Y) :

**H<sub>0</sub>**: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول أداء المورد البشري في اتصالات الجزائر بالأغواط تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى المعنوية  $0.05 \leq \alpha$ .

**H<sub>1</sub>**: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول أداء المورد البشري في اتصالات الجزائر بالأغواط تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى المعنوية  $0.05 \leq \alpha$ .

جدول رقم (II-37): اختبار (ANOVA) بالنسبة لمدة العمل للمتغير X

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.378	1.030	0.591	2	1.181	بين المجموعات
-	-	0.573	17	9.745	بين المجموعات
-	-	-	19	10.926	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات **spss 26.0**.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور أداء المورد البشري أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية  $0.05 \leq \alpha$ .

**2-** بالنسبة لاسم الشركة :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري في اتصالات الجزائر بالأغواط تعزى لمتغير اسم الشركة.

**-** بالنسبة لمتغير الثقافة التنظيمية (X) :

**H<sub>0</sub>**: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية تعزى لاسم الشركة في اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية  $0.05 \leq \alpha$ .

**H<sub>1</sub>** : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أداء المورد البشري تعزى لاسم الشركة في اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية  $0.05 \leq \alpha$ .

جدول رقم (II-38): اختبار (ANOVA) بالنسبة لمدة العمل للمتغير Y

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.135	2.258	1.293	2	2.586	بين المجموعات
-	-	0.573	17	9.734	بين المجموعات
-	-	-	19	12.320	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات **spss 26.0**.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور الثقافة التنظيمية أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية  $0.05 \leq \alpha$ .

- بالنسبة لمتغير الثقافة التنظيمية (Z) :

**H<sub>0</sub>**: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية تعزى لاسم الشركة في اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية  $0.05 \leq \alpha$ .

**H<sub>1</sub>**: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أداء الثقافة التنظيمية تعزى لاسم الشركة في اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية  $0.05 \leq \alpha$ .

جدول رقم (II-39): اختبار (ANOVA) بالنسبة لاسم الشركة للمتغير Z

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.559	0.842	0.851	7	5.955	بين المجموعات
-	-	1.011	42	42.454	بين المجموعات
-	-	-	49	48.409	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور الثقافة التنظيمية أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية  $0.05 \leq \alpha$ .

- بالنسبة لمتغير أداء المورد البشري (Y) :

**H<sub>0</sub>**: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أداء المورد البشري تعزى لاسم الشركة في اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية  $0.05 \leq \alpha$ .

**H<sub>1</sub>**: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أداء المورد البشري تعزى لاسم الشركة في اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية  $0.05 \leq \alpha$ .

جدول رقم (II-40): اختبار (ANOVA) بالنسبة لاسم الشركة للمتغير Y

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات
-------------------	---	----------------	-------------	----------------

0.733	0.624	0.112	7	0.784	بين المجموعات	Y
-	-	0.180	42	7.543	بين المجموعات	
-	-	-	49	8.327	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور أداء المورد البشري أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية  $0.05 \leq \alpha$ .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور أداء المورد البشري أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية  $0.05 \leq \alpha$ .

## خلاصة الفصل الثاني:

يمثل هذا الفصل الجانب التطبيقي، حيث اهتم بالدراسة الميدانية بالاتصالات الجزائر بالأغواط ، فكان العنصر الاول مختص بالتعريف بالاتصالات الجزائر و العنصر الثاني تقديم اتصالات الجزائر محل الدراسة ثم في العناصر الباقية قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال استمارة تم توزيعها قسمت على أفراد العينة، وقد تضمنت استمارة الاستبيان على القسم الأول مخصص للمعلومات الشخصية أما القسم الثاني فهو لمحاور الاستبيان، بحيث تضمن المحور الأول على الثقافة التنظيمية مقسم لأبعاد أما المحور الثاني فقد اشتمل على الثقافة التنظيمية (الوسيط)، أما المحور الأخير فيحتوي على أداء المورد البشري، وهذه المحاور تجيب على الإشكالية الرئيسية للدراسة، وقد قمنا بتحليل عبارات الاستبيان بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss، وبرنامج معالج الجداول Excel ولاختبار الفرضيات استخدمنا برنامج SmartPls.

لقد حاولنا من خلال دراستنا لموضوع أثر الثقافة التنظيمية على تحسين اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية توضيح العديد من المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية وتحسين اداء العاملين، وابرار أهمية وضرورة اعتماد المؤسسات الاقتصادية الرابعة في تنمية وتطوير أداء مواردها البشرية ثقافة تنظيمية قوية بإعتباره حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها ، من أجل الإستفادة من قدراته وطاقاته وزيادة فعاليته، كان إلزاما على المؤسسة توفير التحسين اداء لهذا المورد ، وباعتبار التحسين اداء متغير تابع لمجموعة من المتغيرات التي حصرناها في الثقافة التنظيمية بمكوناتها ( القيم ، الأعراف ، المتعقدات ، التوقعات )، ويسعنا القول بأن درجة التحسين اداء لدى العاملين في أي مؤسسة له علاقة بالثقافة التنظيمية السائدة بهذه المؤسسة ، وتوجيه سلوك الفرد نحو مستوى مرغوب من التحسين اداء بإستخدام عدة أساسيات وإجراءات ، فالثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي لها علاقة مباشرة بمستويات التحسين اداء وكيفية تحقيقه لدى العاملين، وعليه سمحت لنا هذه الدراسة بالتوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات سواء تعلق بالجانب النظري أو الجانب التطبيقي، إلى جانب مجموعة من التوصيات تم اقتراحها لمساعدة المؤسسة بانشاء ثقافة تخلق لأعضاء المؤسسة تماسكا كبيرا فيما بينهم.

### الإستنتاج العام للدراسة:

من خلال ما تم عرضه سالفًا من تحليلات إحصائية وتفسيرها ومناقشتها وصولًا إلى ما كنا نسعى إليه وهو وجود أثر للثقافة التنظيمية على تحسين اداء العاملين داخل مؤسسة إتصالات الجزائر بالأغوا وهذا ما أكدته نتائج نتائج الفرضية الفرعية الرابعة التي أثبتت وجود أثر بعد التوقعات التنظيمية على الصمت التنظيمي ومنه من توصلنا إلى مايلي:

- أن مؤسسة إتصالات الجزائر تمنح أهمية كبرى للوقت وذلك وفق لوائح وقوانين تنظيمية تضبط سلوك العمال داخل المؤسسة.
- هناك جو من التعاون في أداء المهام بين زملاء العمل ، لدرجة أنهم يساعدون بعضهم في حالة تأخر وغياب أحد الزملاء لسد كل الفراغات.
- أن المؤسسة تسعى لتوفير برامج تدريب للرفع من أداء العمال.
- أن العمال ملتزمين بالحضور والإنصراف الرسمي بالإضافة لقيامهم بالعمل الإضافي خارج أوقات العمل.
- أن العمال يدافعون بقوة عن مصالح المؤسسة
- يمنح المسؤولون المباشرين للعمال الخاضعين تحت جناحهم المرونة الكافية للتصرف في أداء مهامهم.
- أن المؤسسة تستغل كل الموارد المتاحة لسد كل النقائص

### التوصيات والاقتراحات:

على ضوء الدراسة الميدانية التي قمنا بها لإبراز أثر الثقافة التنظيمية على تحسين اداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية فمن الضروري الخروج بجملة من الاقتراحات والتوصيات لمسؤولي المؤسسة في موضوع دراستنا عليها تساهم إلى حد ما في إرساء قواعد الثقافة التنظيمية وما يعقبه من نتائج لتحسين اداء العاملين فيها ولتحسين صورة المؤسسة. وعليه من بين الاقتراحات التي يمكن أن نخرج بها نسردها في النقاط التالية:

- يجب الإهتمام بالعنصر البشري كونه الركيزة الهامة في المنظمة
- يجب إشراك العمال في إتخاذ القرارات وإبراز قدراتهم.
- يجب تسهيل المهمة للباحثين وأصحاب الإختصاص من أجل إجراء دراسات تهتم بالعنصر البشري داخل المنظمة.
- يجب على الإدارة الحفاظ على العلاقات الإنسانية بين العمال داخل المؤسسة.
- يجب على الإدارة توفير كل ما يتطلبه العامل وتحفيزه لإنجاز عمله على أكمل وجه.

أولا : المراجع باللغة العربية  
القواميس والمعاجم:

1. جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور، **لسان العرب**، ط 4، ج 14، دار الفكر، بيروت، 2005
2. حبيب الصحاف، **معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين** : عربي إنجليزي ، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 1997
- الكتب:**
3. أحمد الخطيب وآخرون، **الإدارة الحديثة**، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، دار عالم الكتب الحديث، دار جدار للكتاب العالمي، أربد، 2009
4. أحمد ماهر، **الإدارة الاستراتيجية الدليل العملي للمديرين**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007
5. أفندي عطية حسين، **تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003
6. أمل مصطفى عصفور، **القيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008
7. جمال الدين المرسي، **إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000
8. جمال الدين المرسي وثابت عبد الرحمان، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
9. حريم حسين، **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن، 2004
10. حريم حسين، **إدارة المنظمات منظور كلي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000
11. حريم حسين، **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 4، الأردن، 2013
12. خضير كاظم حمود فريجات وآخرون، **السلوك التنظيمي**، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
13. الساعدي مؤيد نعمة، **مستجدات فكرية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية "** ، الطبعة 1 ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن، 2011
14. سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر، ط 2، عمان، 2006

- 15.الصباب أحمد عبد الله ،أساسيات الإدارة ، ط 7 ،جدة ، دار البلاد للطباعة والنشر،2000
- 16.عايدة سيد خطاب، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية، القاهرة،2001
- 17.عطية حسن أفندي ، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة،2003
- 18.عطية ماجدة، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة - - ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003
- 19.العلاي الصادق، العلاقات الثقافية الدولية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2006
- 20.علي عباس، أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن،2004
- 21.علي عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية، دار البادية، جامعة عين شمس، كلية التجارة، مصر، 2006
- 22.الكبيسي عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،مصر
- 23.محموظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات دار وائل ، الطبعة الثانية،2006
- 24.محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، مختار الصحاح، تحقيق احمد إبراهيم زهوة ، دار الكتاب العربي، بيروت،2004
- 25.محمد ثائر سعدون، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1 ، جامعة ديالى، العراق،2016
- 26.محمد جمال أبو المجد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، مركز التفكير الإبداعي، سلسلة المهارات الإدارية ، دار ابن حزم، القاهرة،2008
- 27.محمد صالح القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2000
- 28.محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط1 ، الأردن،2003
- 29.محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، ط 3 ،2005.
- 30.مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية،2000
- 31.ملحم يحيى سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر،

2006

32. ناصر دادبي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية، - الجزائر، 2003

33. نجم عبود نجم، المدخل الياباني في الإدارة، دار الوراق، ط 1 ، عمان، 2004

34. النمر سعد بن محمد وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط 2 ، مكتبة الشقري، الرياض السعودية، 2006

35. يحيى سليم ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات ط 2 إربد الأردن، 2009

36. يحيى ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2006

### المجلات والدوريات:

37. أحمد علماوي، محمد حسان خمقاني، واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية ، العدد3، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، الجزائر

38. باسم عبدالحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي " دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31 .

39. جوان فاظل مهدي، أثر إستراتيجية التمكين الإداري في تعزيز فاعلية المنظمة ،مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد 37 ،فيفري 2018

40. حسن عبد السلام، على عمران، التمكين الإداري وأثره في تحسين مستوى الأداء المنظمي ،مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، الجزائر العدد 8 ،ديسمبر 2017

41. خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 9.