



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
التخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين: - بطوش براهيم
- بلهول أحسن

بعنوان:

دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء العاملين
(دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس برج بوعريريج)

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

أستاذة التعليم العالي

ججيق زكية

مشرفا

أستاذ محاضر قسم - أ -

بن أحسن احسن صلاح الدين

مناقشا

أستاذ محاضر قسم - أ -

علاوي عبد الفتاح

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَنْ عَمِلْ سَئِئْرًا فَلْيَرْجُ الْيَوْمَ
الْآخِرَ لَعَلَّ يَكُونَ مِنَ الْمُفْلِحِينَ
١٤٣٨ هـ

الإهداء

إلى الوالدة الكريمة، أهدي هذا البحث ثمرة من ثمار

مخرسها وتشجيعها حفظها الله ورعاها

إلى زوجتي أسمى رموز الإخلاص والوفاء ورفيقة الدرب

إلى أولادي فلذات الأكباد

إلى أفراد عائلتي الكريمة كل باسمه

إلى كل من مد لي يد العون والمساعدة في إخراج هذا البحث

إلى كل من أفادني ووجهني ولو بالكلمة الطيبة

بلمحور أحسن

الإهداء

إلى من علمني كيف أقف بكل ثبات فوق الأرض

أبي المحترم

إلى نبع المحبة والإيثار والكرم

أمي الموقرة

إلى زوجتي أسمى رموز الإخلاص والوفاء ورفيقة الدرب

إلى أولادي فلذات الألبان.

إلى إخوتي سدي ومضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني.

إلى جميع من تلقيت منهم النصح والدعم

إلى الأساتذة الذين قدموا يد المساعدة

إلى هؤلاء أهدي هذا العمل وأسأل الله أن يوفقنا

لما فيه الخير لنا ولوطننا، إنه نعم المولى والمنصر.

بطوش براهيم

شكر وعرفان

قال الرسول صلى الله عليه وسلم " : من لم يشكر الناس لم يشكر الله
نشكر الله العلي القدير الذي أنعم علينا نعمة العلم وخص أحد نهج جنته
لطالبي العلم ونعمه حمدا كثيرا طيبا مباركا على أن وفقنا في إنجاز هذا العمل
يطيب لنا أن نتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى الدكتور بن أحسن أحسن صلاح الدين
الذي تفضل علينا بالإشراف طيلة السنة لإنجاز هذا البحث المتواضع فأسأل الله أن يمن
عليه

بوافر العلم والصحة والعمر المديد في طاعة الله.

ونثنى بالشكر الجزيل إلى كل من تعلمنا على أيدهم طوال المشوار الدراسي
وأثاروا لنا دروبنا وبصيرتنا وبصفة خاصة جميع الأساتذة بحفظ الأسماء والدرجات
على عزمهم وصبرهم طيلة مشوارنا الجامعي.

ونشكر كل من ساهم في إثراء هذا العمل من قريب أو بعيد خاصة
مؤسسة موبيليس ولاية برج بوعرييج التي وفرت لنا المعلومات والمنطقات
اللازمة، وإلى كل من أحبنا وأحببنا.

إن أصبنا فمن الله وإن أخطأنا فمن أنفسنا.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور ثقافة المؤسسة على أداء العاملين - دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس برج بوعريريج، ومن أجل معالجة هذه الإشكالية تم تصميم إستبانة موجهة لهذا الغرض، بما تتضمنه من القيم والمعتقدات التنظيمية، وكذا الأعراف والتوقعات حيث تم توزيع (35) إستبانة إسترجع منها (31) وتمت معالجة البيانات عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS.V21) من أجل تحليل إجابات الأفراد قصد قياس دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وقد تم التوصل لمجموعة من النتائج كان أهمها:

- أن ثقافة المؤسسة تلعب دورا هاما في تحسين أداء العاملين.
 - أن المعتقدات التنظيمية في مؤسسة موبيليس برج بوعريريج لها دور في تحسين أداء العاملين.
 - أن التوقعات التنظيمية في مؤسسة موبيليس برج بوعريريج لها دور في تحسين أداء العاملين.
- الكلمات المفتاحية :** ثقافة المؤسسة، أداء العاملين.

Abstract:

This study aims to identify the role of the organization culture on the performance of employees, and studying the case of Mobilis Corporation in Bordj Bou Arreridj. So, in order to address this problem, a questionnaire was designed for this purpose, including organizational values and beliefs, as well as norms and expectations. (35) Questionnaires were distributed and (31) of them were restored. Also, the data was processed using the statistical program (SPSS.V21) in order to analyze the individuals' answers so as to measure the impact of the values of the organization's culture on the performance of employees in the organization under study. Consequently, a set of results were reached that the most important of which were: that the organization's culture plays an important role in improving employee performance.

Keywords: enterprise culture, employee performance

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
-	إهداء
-	تشكرات
II	ملخص الدراسة
II-II	فهرس المحتويات
II	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
II	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة	
2	تمهيد
المبحث الأول: التأسيس النظري لثقافة المؤسسة وأداء العاملين	
3	المطلب الأول: ماهية ثقافة المؤسسة
20	المطلب الثاني: عموميات حول أداء العاملين
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	
30	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
31	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
33	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
37	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة موبيليس برج بوعريريج	
39	تمهيد
المبحث الأول: تقديم مؤسسة موبيليس برج بوعريريج	

40	المطلب الأول: تعريف ونشأة المؤسسة
42	المطلب الثاني: قيم وأهداف مؤسسة موبيليس
المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية	
43	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
43	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية
44	المطلب الثالث: أداة جمع البيانات
المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها	
46	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
51	المطلب الثاني: عرض وتحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة لأسئلة الإستبيان
60	خلاصة الفصل الثاني
62	الخاتمة
65	قائمة المراجع
69	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	أنماط الثقافة عند هاندي (Handy, 1984)	01
33	المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة	02
45	مقياس ليكرت الخماسي	03
45	ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبانة	04
46	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	05
47	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	06
48	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	07
49	توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الوظيفة	08
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	09
51	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول ثقافة المؤسسة	10
53	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور أداء العاملين	11
54	تحليل الإنحدار لقياس أثر القيم التنظيمية على أداء العاملين	12
55	تحليل الإنحدار لقياس أثر المعتقدات التنظيمية على أداء العاملين	13
56	تحليل الإنحدار لقياس أثر الأعراف التنظيمية على أداء العاملين	14
57	تحليل الإنحدار لقياس أثر التوقعات التنظيمية على أداء العاملين	15
59	تحليل الإنحدار المتعدد لقياس أثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين	16

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ب	نموذج الدراسة	01
6	أهمية الثقافة التنظيمية	02
16	مكونات ثقافة المؤسسة	03
18	مستويات الثقافة حسب Shein	04
21	مثلث الأداء: الأهداف، الموارد، النتائج	05
46	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	06
47	دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير العمر	07
48	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	08
49	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير نوع الوظيفة	09
50	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	10

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
69	الاستبيان الموجه للمبحوثين	01
74	مخرجات برنامج SPSS V.21	02

مقدمة

تعيش المؤسسات المعاصرة الكثير من الصراعات والمشاكل التي باتت تهدد كيانها، وقد فرض عليها بقاءها وإستمراريتها بالمنافسة التحسين المستمر في كل المجالات، وذلك من خلال كسب ميزة تنافسية عن غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط، لذلك تسعى المؤسسة جاهدة لتطوير وتحسين أداءها، فالمؤسسات تسعى لضمان الكفاءة والفاعلية من أجل تحقيق أهدافها وأيضاً تسعى لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، فيتحدد أداء المؤسسة بدرجة أساسية بقدرتها على تعظيم الاستفادة من الموارد المختلفة وخاصة المورد البشري الذي يعتبر الأكثر أهمية والأكثر تأثيراً، فهو أعلى واثمن مورد تمتلكه أي مؤسسة، فهو يعد محركاً جوهرياً لجميع العناصر المادية والمالية، ويعتبر عاملاً أساسياً ومحدداً لأداء المؤسسة، فمعظم المؤسسات لا سيما الحديثة منها تركز جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أداء العاملين فيها وتخصيص الكثير من ميزانيتها لإيجاد السبل الكفيلة لتنمية وتطوير الأداء البشري من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، ولا تقتصر فقط على إعدادهم وتدريبهم، كفاءاتهم ومؤهلاتهم العلمية والتقنية فحسب، بل تعتمد على إمكانية إنسجامهم مع ثقافة المؤسسة.

لقد أصبح موضوع ثقافة المؤسسة من الموضوعات التي تحظى باهتمام كثير من الكتاب والباحثين على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، فالمؤسسة بوصفها تنظيمًا اجتماعيًا لها ثقافتها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات بما تتضمنه من قيم ومعايير ومعتقدات تؤثر في سلوكيات العاملين وإنتمائاتهم وولائهم للمؤسسة، ومن خلال تأكيدها لقيم الابتكار والابداع والمشاركة في اتخاذ القرارات بهدف تحقيق أداء متميز وتجعل المؤسسة أكثر تنافسية، فثقافة المؤسسة تلعب دوراً محورياً كونها ذات تأثير مباشر في تطوير مستوى أداء العاملين فينعكس ذلك على أداء المؤسسة، إذ تعتبر بمثابة إطار يوضح الاتجاهات التي يتم بها فعل الأشياء وتوصيل المعايير للأفراد وتقبل القيم التي يتم غرسها داخل المؤسسة، إن المؤسسة الحديثة تعمل على بناء ثقافة مرنة يتم فيها تشجيع العاملين على تبني التغيير الإيجابي ومواجهة المشاكل والعقبات والتقليل من مقاومة التغيير وإدخال قيم تساعد على إيجاد حلول مبتكرة من شأنها تحسين وتطوير أدائهم.

من خلال ماسبق يمكن طرح الإشكالية التالية

- هل لثقافة المؤسسة دور في تحسين أداء العاملين بمؤسسة موبيليس برج بوعريريج؟

ومن هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما دور القيم التنظيمية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة موبيليس برج بوعريريج؟
- ما دور المعتقدات التنظيمية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة موبيليس برج بوعريريج؟
- ما دور الأعراف التنظيمية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة موبيليس برج بوعريريج؟
- ما دور التوقعات التنظيمية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة موبيليس برج بوعريريج؟

- فرضيات الدراسة:

للإجابة على الأسئلة الفرعية السابقة، تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:
الفرضية الرئيسية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة موبيليس برج بوعريريج.
وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

H1 يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة موبيليس برج بوعريريج.

H2 يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة موبيليس برج بوعريريج.

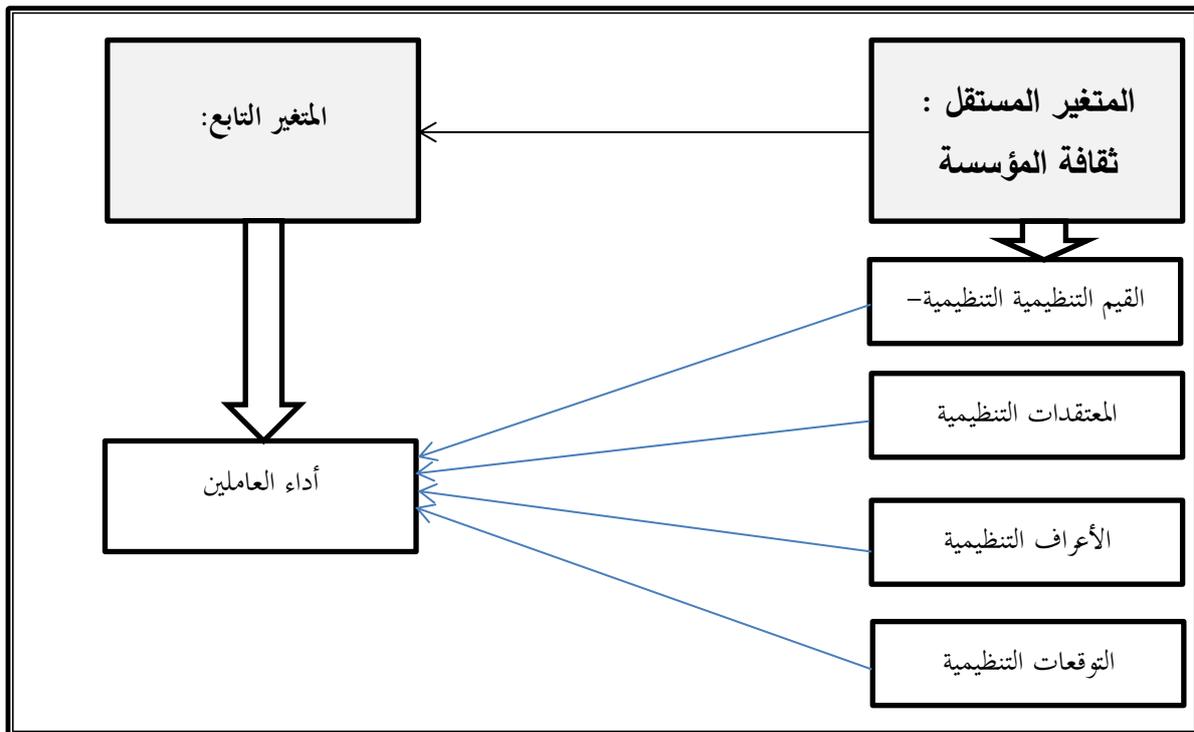
H3 يوجد دور ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة موبيليس برج بوعريريج.

H4 يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة موبيليس برج بوعريريج.

- نموذج الدراسة :

تم تصميم نموذج الدراسة على ضوء الإشكالية وفرضياتها، والعلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في ثقافة المؤسسة من خلال مكوناتها (القيم التنظيمية-المعتقدات التنظيمية-الأعراف التنظيمية-التوقعات التنظيمية)، والمتغير التابع المتمثل في أداء العاملين، والتي سنعرضها في الشكل الموالي:

شكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطلبة بالإعتماد على الدراسات السابقة

• أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو بيان دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة موبيليس، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- مراجعة الدراسات والأدبيات النظرية والميدانية بغية التوصل لنموذج يفسر العلاقة بين ثقافة المؤسسة وأداء العاملين.

- تحديد مكونات وأبعاد ثقافة المؤسسة التي تجسد وتحسن من أداء العاملين.

- إبراز مستوى ثقافة المؤسسة بمؤسسة موبيليس.

- التوصل إلى نتائج ميدانية تطبيقية تساهم في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

• أهمية الدراسة:

تعتبر أهمية البحث من أهم الدلائل التي يتم من خلالها إبراز الفوائد العلمية والعملية التي يسعى الباحثين لتحقيقها، وتكمن أهمية هذه الدراسة في :

- معرفة أهمية الثقافة داخل المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال معرفة أبعاد ومكونات ثقافة المؤسسة مثل القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف والتوقعات التنظيمية.

- معرفة إمكانية وجود دور لثقافة المؤسسة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة موبيليس برج بوعريريج.

• حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على البحث في علاقة التأثير بين المتغيرين: ثقافة المؤسسة وأداء العاملين، حيث تمت حدود الدراسة المكانية في مؤسسة موبيليس برج بوعريريج.

وقد تمت الدراسة الميدانية خلال فترة التبرص المقررة خلال السنة الجامعية 2024/2023.

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمؤسسة موبيليس برج بوعريريج بجميع مستوياتهم الوظيفية.

• منهج الدراسة :

لمعالجة الموضوع بطريقة علمية منهجية قمنا بالإستعانة بالمنهج الوصفي والمنهج التحليلي من أجل الإحاطة بهذه الدراسة، حيث يظهر هذا من خلال الخطة المنتهجة.

أما في الجانب التطبيقي تم الإستعانة بأسلوب الدراسة الميدانية الذي نجده مناسباً لدراستنا التي أجريت على مستوى مؤسسة موبيليس لولاية برج بوعريريج، مستخدمين أداة الإستبيان لجمع المعلومات عن عينة البحث

والإستعانة في تحليلها بإستخدام (SPSS.V21)، وذلك لربط الجانب النظري بالجانب الميداني وجمع المادة العلمية، ومحاولة معرفة دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء العاملين بها.

• أساليب جمع البيانات:

- الأسلوب المكتبي: تم من خلال الاطلاع على أدبيات ثقافة المؤسسة وأداء العاملين، من خلال الكتب والمقالات والأطروحات التي تناولت الموضوع محاولة منا الإلمام بمختلف الجوانب النظرية، لدراسة وتكوين تصور شامل علمي عن الموضوع.
- الأسلوب الميداني: تم جمع البيانات الميدانية من خلال الإستبيان الذي وزع على عينة من العاملين بمؤسسة موبيليس برج بوعريريج، وذلك بهدف التعرف على آرائهم فيما يتعلق بدور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء العاملين.

• هيكل الدراسة:

- الفصل الأول: تطرقنا في هذا الفصل لأهم المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة، حيث تم تقسيمه كالآتي:
 - المبحث الأول: بعنوان الجانب النظري لثقافة المؤسسة وأداء العاملين ويتضمن الإطار المفاهيمي لثقافة المؤسسة، وعموميات حول أداء العاملين.
 - المبحث الثاني: جاء بعنوان الدراسات السابقة، وتضمن عرضاً للدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع ثقافة المؤسسة وأداء العاملين، ومحاولتنا القيام بالتعقيب على مختلف الدراسات السابقة.
- الفصل الثاني: بعنوان الدراسة الميدانية لدور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة موبيليس برج بوعريريج، وكذا عرض أهم النتائج المتوصل إليها تحليلها ومناقشتها.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

لقد حظي موضوع ثقافة المؤسسة بإهتمام كبير من طرف الباحثين وعلماء الإدارة، يعتبرها الكثير من الباحثين بأنها من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها ما زاد من أهميتها، وبإعتبار الموارد البشرية أهم مورد في المؤسسة فقد اصبح إهتمام المؤسسة الأول هو تحسين أداء العاملين من خلال ثقافة المؤسسة، فهي بمثابة أداة فعالة لتوجيه سلوك العاملين، ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل. وسنحاول في هذا الفصل التطرق الى مختلف مفاهيم ثقافة المؤسسة وأداء العاملين، وإلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع ثقافة المؤسسة وأداء العاملين.

المبحث الأول: التأسيس النظري لثقافة المؤسسة وأداء العاملين

تهدف الدراسة الى إظهار العلاقة بين ثقافة المؤسسة وأداء العاملين، في هذا المبحث سنتطرق الى مفهوم كل منهما والعناصر التابعة لها.

المطلب الأول: ماهية ثقافة المؤسسة

أولاً: تعريف ثقافة المؤسسة وأهميتها

1- تعريف ثقافة المؤسسة

تعتبر مفاهيم وتسميات ثقافة المؤسسة متنوعة ومتعددة فهناك من يطلق عليها ثقافة الشركة، الثقافة التنظيمية، ثقافة المنظمة أو ثقافة المؤسسة، حيث يمكن العثور على عدة تعاريف حاولنا تحديد مفهوم ثقافة المؤسسة، نذكر منها:

- ثقافة المؤسسة هي "تمط من الإفتراضات الأساسية التي تقوم جماعة معينة بإبتكارها أو إكتشافها أو تطويرها من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي للجماعة نفسها، ويتم تلقينها لكل عضوجديد بإعتبارها الأسلوب السليم للإدراك والتفكير والشعور في التعامل مع تلك المصاعب"¹.
- وعرفت ثقافة المؤسسة بأنها "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المؤسسة"².
- كما عرفت على أنها "ثقافة المجتمع تمثل منظومة القيم التي يعتنقها العاملون والمؤثرة على سلوكيات الأداء، أوهي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والتي ينتج عنها قواعد السلوك"³.
- و عرفت ثقافة المؤسسة كذلك على أنها "القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والأعراف التي تكونت في المؤسسة وعرف بها أفرادها، وإنتقلت إلى جميع الأفراد المنظمين حديثاً للمؤسسة وظهرت في سلوكياتهم، ونجد أن هذه الثقافة التنظيمية تتجدد وتتطور من خلال عوامل كثيرة داخلية وخارجية، وكل مؤسسة تختلف ثقافتها عن الأخرى بسبب العوامل المؤثرة عليها وطبيعة عملها"⁴.

¹ مهدي فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمؤسسات الاعمال، زمزم ناشرون وموزعون، الاردن، 2019، ص22.

² جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المؤسسات، تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني، دار المريح للنشر، الرياض، 2004، ص627.

³ أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2008، ص51.

⁴ سعد فؤاد علي حبابة، السلوك التنظيمي، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الاردن، 2017، ص221.

- وعرفت كذلك بأنها "ظاهرة جماعية تتشكل من مجموعة الأفكار والتصورات والقيم التي يتقاسمها ويتصرف على أساسها أفراد المؤسسة بشكل عفوي وهي تكون بذلك عنواناً لهوية المؤسسة"¹.
- من خلال ماسبق يمكننا تقديم التعريف التالي لثقافة المؤسسة، هي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات ومعايير السلوك والاتجاهات والتوقعات التي يتقاسمها ويتصرف على أساسها أفراد المؤسسة، ويتم تلقينها للأفراد الجدد في المؤسسة، وتساعد المؤسسة في مواجهة المصاعب الداخلية والخارجية فهي تمثل هوية المؤسسة.

2- أهمية ثقافة المؤسسة

لثقافة المؤسسة أهمية بارزة فهي تؤثر على المؤسسة من عدة جوانب، نذكر أهمها²:

- التكيف مع البيئة الخارجية: ويتم ذلك من خلال تكوين فهم واضح من قبل أعضاء المؤسسة عن رسالتها، والوظائف المعلنة بها، وتكوين إتفاق جماعي بين أعضاء المؤسسة حول الأهداف التي تحقق رسالة المؤسسة والوظائف التي يمكن استخدامها لتحقيق مثل هذه الأهداف والمعايير المستخدمة لقياس مدى تحقيقها.
- تحسين المؤسسة: تعتبر الثقافة المؤسسية أحد أساليب التطوير التنظيمي للمؤسسة وذلك من خلال إحداث التغيير وتشجيع الأفراد العاملين على تقبل التغيير وتحسين بيئة المؤسسة من خلال العمل على إيجاد مناخ جيد يشجع على إقامة العلاقات والتعاون بين أعضاء المؤسسة، والتركيز على عمليتي التعليم والتعلم والظروف التي تدعم ذلك.
- تكامل العمليات الداخلية للمؤسسة: ترتبط الثقافة بقضايا التكامل الداخلي من خلال المحافظة على أفراد المؤسسة معاً، وجود لغة مشتركة، ومعايير واضحة، وقواعد ثابتة، وعلاقات إنسانية جيدة، وسيادة روح الفريق، ويرى كل من رايت (Wright) ونو (Noe) أن الثقافة المؤسسية تعمل على تكامل أدوات المدير في إدارة المؤسسة مثل الهيكل التنظيمي والسياسات، ونظم المعلومات والتكنولوجيا والاستراتيجيات، ويستطيع مديري المؤسسة من خلال هذه الأدوات القيام بالإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- الثقافة المؤسسية تساعد الموظفين الجدد على التكيف الاجتماعي داخل المؤسسة، من خلال إكتسابهم القيم السائدة في المؤسسة وبالتالي التصرف بطريقة مناسبة.
- الحفاظ على هوية المؤسسة The feel of the school: تلعب الثقافة المؤسسية دوراً كبيراً في الحفاظ على هوية المؤسسة وبقيائها، فهي بمثابة أداة فعالة لتوجيه سلوك العاملين، ومساعدتهم على أداء أعمالهم

¹ عثمان حسن عثمان، تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، العدد8، المسيلة، 2008، ص78.

² رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة، 2012، ص267-268.

بصورة أفضل من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية والموجودة بالمؤسسة، والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة.

- إدارة العاملين الذاتية Employee Self Management: تعمل المؤسسة على تطوير بعض الوسائل الرشيدة لتنسيق ومراقبة الأفراد العاملين مثل التوصيف الوظيفي، وإنشاء أقسام جديدة، ووحدات للعمل، ولكن تساعد الثقافة المؤسسية الأفراد العاملين على إمكانية التصرف بطريقة ملائمة لرغباتهم وإمكانياتهم.
- الثبات والاستقرار Stability: تساعد الثقافة المؤسسية الأفراد العاملين على إكتساب القدرة على الاستمرار في العمل في ظل وجود مجموعة من التغيرات والتطورات المتلاحقة، وذلك من خلال تغيير القيم والمعايير السائدة في المؤسسة والتي تتسم باللامبالاة والفردية وعدم القدرة على التواصل.

وتتضح أهمية الثقافة المؤسسية في تطبيق الإستراتيجيات التنظيمية وتحقيق التغيير المنشود من هذه الإستراتيجيات، وتساعد أيضاً في خلق مناخ جيد وبيئة مؤسسية ملائمة داخل المؤسسة مما ينعكس ذلك على أداء الأفراد العاملين بالإيجاب وبالتالي يتحسن أداء المؤسسة ككل.

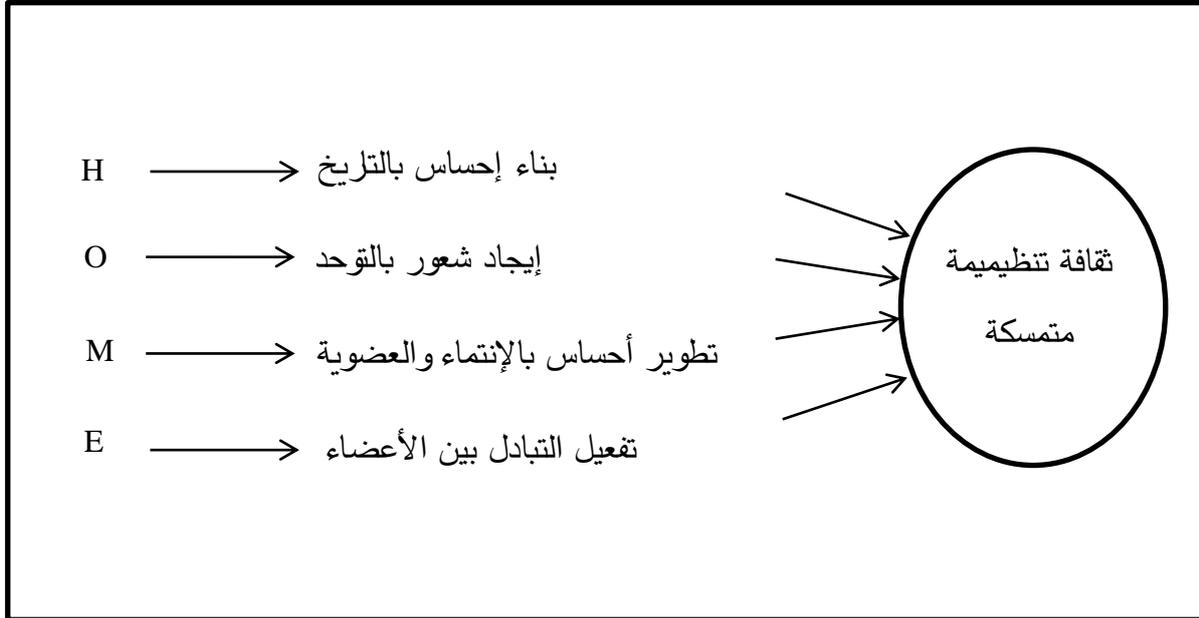
ويمكن النظر الى أهمية ثقافة المؤسسة من خلال أربع محاور أساسية وهي¹:

- بناء إحساس بالتاريخ History: فالثقافة ذات الجذور العميقة تمثل منهاجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات الأداء المميز وكذا الأشخاص البارزين في المؤسسة.
- إيجاد شعور بالتوحد Oneness: حيث توجه الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة.
- تطوير احساس العضوية والانتماء Membership: تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقراراً وظيفياً، توضح جوانب الإختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
- زيادة التبادل بين الأعضاء Exchange: ويأتي من خلال المشاركة في إتخاذ القرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص296.

ويمكن توضيح هذه الفكرة في الشكل التالي:

شكل رقم (02): أهمية الثقافة التنظيمية.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص296.

وإذا أخذنا الحرف الأول من كل خطوة من الخطوات السابقة باللغة الإنجليزية نحصل على كلمة HOME باعتبار ثقافة المؤسسة تشبه العائلة في المنزل.

ثانياً: أبعاد ثقافة المؤسسة

يمكن تصنيف أبعاد ثقافة المؤسسة حسب مجموعة من وجهات النظر كالاتي:

1- أبعاد ثقافة المؤسسة وفق Ouchi: قام الباحث «Ouchi» سنة 1981 بدراسة وتحليل الثقافة مجموعة

محددة من الشركات الأمريكية واليابانية، وتوصل من خلالها إلى وضع إطار لأبعاد الثقافة السائدة في تلك المؤسسات آنذاك، وتشمل¹:

أ- الإلتزام تجاه العاملين: فالطريقة المتبعة في المؤسسات اليابانية هي التوظيف مدى الحياة، أما في المؤسسات الأمريكية التقليدية فهي تستعمل التوظيف قصير المدى، بينما في نمط (Z) الذي يقصد به المؤسسات الأمريكية التي طورت المنهج الياباني في الإدارة ليتلائم مع القيم الثقافية الأمريكية فهي توظف لفترة طويلة المدى.

¹ خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة (EN.I.CA.B)، أطروحة دكتوراه، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015/2014، ص13-14.

ب- **تقييم العاملين:** بطيء ونوعي في المؤسسات اليابانية، وهو كذلك في نموذج (Z) لكنه سريع وكمي في المؤسسات الأمريكية التقليدية.

ج- **المسار الوظيفي:** ويقصد به مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في المؤسسات، ويكون واسعاً في المؤسسات اليابانية، وضيقاً في المؤسسات الأمريكية التقليدية، ووسطاً - معتدلاً - في نموذج (Z).

د- **الرقابة:** ضمنية وغير رسمية في المؤسسات اليابانية، وهي كذلك في نموذج (Z) وواضحة ورسمية في المؤسسات الأمريكية التقليدية.

هـ- **صناعة القرار:** جماعية وتوافقية في النمط الياباني ونموذج (Z)، وفردية في النمط الأمريكي التقليدي.

و- **المسؤولية:** جماعية في النمط الياباني، وفردية في كل من النمط الأمريكي التقليدي ونموذج (Z).

ز- **الإهتمام بالأفراد:** إهتمام بالعاملين جميعهم وبأفراد أسرهم على نحو كبير في النمط الياباني وفي نموذج (Z)، وإهتمام عال بالعمل في النموذج الأمريكي التقليدي.

2- **أبعاد ثقافة المؤسسة وفق Hofstede:** وقدم هوفستد سنة 1980 خمسة أبعاد وهي¹:

أ- **قوة السلطة المرتبطة بالوظيفة أو المكانة:** وقوة السلطة تشير إلى السلطات التي يتمتع بها الأفراد وفقاً لسلطة الوظيفة أو المكانة التي ينتسبون إليها، بناءً على ذلك فكلما كانت هناك فروق كبيرة بين السلطات الممنوحة للأفراد وفقاً لوظائفهم توقع العاملون أن بعض الأفراد قد يحوزون سلطة أكبر من الآخرين. وتكون قيمة الفرد مستمدة من سلطاته التي توفرها له الوظيفة أو المنصب. معنى ذلك أن سلوك الأفراد داخل المؤسسات يكون موجهاً للحصول على السلطة أو لإحتلال منصب (الوظيفة أهم من الأداء، والوظيفة هي تعبير عن قيم الأهمية والإنجاز والمكانة والعوائد المادية والمعنوية الأكبر). من ناحية أخرى فكلما كانت فروق مستويات السلطة أقل كانت النظرة السائدة أن كل الأفراد لهم نفس الحقوق بغض النظر عن الوظيفة أو المنصب الذي ينتسب إليه الفرد، في هذه الحالة يشعر الفرد بالمكانة وفقاً للأداء أو الإنجاز الذاتي، والذي يجعله متميزاً عن الآخرين ويجعله قادراً على الترقى والحصول على مكانة أفضل.

ب- **تجنب مخاطر عدم التأكد:** كلما كانت المجتمعات غير راغبة في تحمل المخاطر عدم التأكد الناتج عن إتباع طرق جديدة للحياة، وكلما إتسمت هذه المجتمعات بالجمود والثبات والنمطية وعدم التطور وإنعدام الرؤية المستقبلية ساد داخل هذه المجتمعات الخوف من المجهول وغير المتوقع والرضا بالواقع الحالي والخوف من التطوير أو التغيير والذي ينعكس دوره على المؤسسات فتتسم بنفس سمات مجتمعها.

¹ أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص53-54.

ج- **الفردية مقابل الجماعية:** وكلما إتسمت المجتمعات بالنظرة الفردية للأمور والتقدير الفردي للمواقف والقرارات الفردية، إتسمت المؤسسات بنفس السمات. وكلما كانت قيم الأفراد تعلي المصلحة الشخصية والتقدير الذاتي للنفس والتقليل من شأن الآخرين والانتقاد الحاد للآخرين وسيادة الرؤية الشخصية وعدم الرغبة في المشاركة وعدم تقبل النقد شكل ذلك تحديًا وإعاقة للعمل الجماعي والقدرة على تحقيق الأهداف.

د- **المجتمعات الذكورية مقابل المساواة في الحقوق بين المرأة والرجل:** فالمجتمعات الذكورية أوالتقليدية تتسبب الكثير من القيم الإيجابية للرجل مثل قيم التنافس والحزم والطموح والقدرة على تكوين الثروات والتقييم الموضوعي للأمور، بالتالي تهتم هذه المجتمعات بإعطاء المناصب القيادية للرجل والاهتمام بتنمية قدرات الرجال أكثر من المرأة، وتتعكس هذه النظرة داخل المؤسسات في الترقيات والحصول على المراكز القيادية.

هـ- **التوجه طويل الأجل مقابل النظرة قصيرة الأجل:** حيث تهتم المجتمعات التي تتوجه بخطتها واستراتيجياتها وطرق التفكير طويل الأجل لإعطاء أهمية قصوى لمفهوم الزمن ودوره، حيث تسود داخل هذه المجتمعات قيم البقاء والنمو والتطوير والابتكار بعكس المجتمعات التي تهتم بالواقع الحالي والتي تحاول أن تكون إمتدادًا لماضيها.

3- **أبعاد ثقافة المؤسسة وفق Schein:** حدد Schein ستة أبعاد مفترضا أن لها انعكاس على تكوين هذه الثقافة مستدلا بذلك على محيط المؤسسة وهذه الأبعاد هي¹:

أ- **انتظامات سلوكية:** تعكس أنماط السلوك الملاحظ، وهي تتضمن لغة المجموعة، وطقوس وشعائر مناسبة لأنماط السلوك تعكس العضوية بالمؤسسات.

ب- **القيم المهيمنة:** وهذه معتقدات خاصة تعبر المؤسسات والمجموعات عن هويتها.

ج- **الأعراف والتقاليد:** هذه أنماط عامة من السلوكيات التي يتوقع أن يلتزم بها أعضاء المجموعة.

د- **القواعد:** وهي تعليمات محددة متعلقة بما ينبغي القيام به، تضعها الإدارة وتطلب من العاملين الإلتزام بها وإتباعها باعتبارها أمور حتمية وضرورية لإنجاز أعمال المؤسسة.

هـ- **الفلسفة:** تعكس المعتقدات العامة للأفراد تلك التي يتمسكون بها ويسترشدون بها عقليا كأساس للعمليات المطلوب إنجازها.

و- **المناخ:** يتمثل في الترتيب المادي للأبنية والإتجاهات وما يتصل بها من تسهيلات مكتبية، وأسلوب إدارة وتصميم لمجالات عامة يساعد في خلق أجواء أو مناخ داخل المؤسسة.

¹ مهديد فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص38-39.

ثالثاً: أنواع ثقافة المؤسسة ومكوناتها

1- أنواع ثقافة المؤسسة: تعددت تصنيفات المفكرين والمختصين لأنواع ثقافة المؤسسة ومن أهم هذه التصنيفات نذكر مايلي:

أ- أنواع ثقافة المؤسسة حسب Jerald Greenberg & Robert A. Bron: قسم ثقافة المؤسسة الى أربعة أنواع¹:

• **ثقافة شبكة العلاقات Networked Culture**: هذا النوع من الثقافة التي تتصف بدرجة عالية من الصداقة، ودرجة منخفضة من فهم عمل المؤسسة وأهدافها. ويميل الناس في المؤسسات التي ينتشر فيها هذا النوع من الثقافة إلى إتباع سياسة الباب المفتوح، وأن يتحدثوا عن النشاط بطريقة غير رسمية. كما أنهم ينفقون جزءاً كبيراً من وقتهم في بناء الصداقات دون الدخول في مشاكل. وفي هذا النوع من الثقافة يتعرف الناس على بعضهم بسرعة ويشعرون أنهم أعضاء في جماعة واحدة.

• **ثقافة الأجراء Mercenary Culture**: توجد ثقافة الأجراء التي تتميز بمستوى صداقة منخفض، ومستوى عال من فهم رسالة المؤسسة وأهدافها. ويضم هذا النوع من الثقافة من يركزون على العمل مع إنجاز الوظائف المكلفين بها. ويميل هذا النوع من الناس إلى الإتصال بطرق مباشرة سلسلة ومنطقية. ويسود بينهم السلوك العملي، ولا مكان للثرثرة التي تدور بين الأصدقاء بين من يسود بينهم هذا النوع من الثقافة؛ لأنها تعتبر إضاعة للوقت. ويعتبر الربح اهم شيء في ظل هذه الثقافة، ومن الواجب بذل أي شيء لتحقيقه.

• **الثقافة المتناثرة Fragmented Culture**: يوجد هذا النوع من الثقافة التي تتميز بإنخفاض معرفة العاملين برسالة المؤسسة وأهدافها وإنخفاض مستوى الصداقة بينهم أيضاً. وعادة ما يكون هناك إتصال محدود بين العاملين في المؤسسات التي تسود فيها هذه الثقافة - بل أنهم قد لا يعرفون بعضهم، ويتحدث العاملون في هذه المؤسسات إلى بعضهم عندما يكون ذلك ضروريا أومفيداً وفي الحقيقة فإنهم قد يحضرون إلى مكاتبهم عندما يكون ذلك ضروريا، وبالتالي فإن الغياب أمر شائع. ولذلك فليس من المستغرب أن لا يكون هناك ولاء أوانتماء من العاملين للمؤسسة التي يعملون بها، وبدلاً من ذلك فإنهم يفضلون الانتماء إلى المهنة التي يعملون بها.

• **الثقافة الطائفية Communal Culture**: ويتميز هذا النوع من الثقافة بدرجة عالية الصداقة ومن معرفة رسالة المؤسسة وأهدافها، كما يوجد بين العاملين فيها صداقات حميمة كما أنه يسود بينهم فهم عميق من الناحيتين الشخصية والمهنية. وتسود الثقافة الطائفية في العديد من المؤسسات التي تعمل في مجالات مرتبطة بالكمبيوتر. ونظراً لأن العاملين في هذه المؤسسات يتقاسمون العديد من الأشياء فإنه من الصعب تحديد من ينتمي إلى قسم معين أووظيفة معينة. وتنساب الإتصالات بسهولة بين المستويات

¹ جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سابق، ص 633-634.

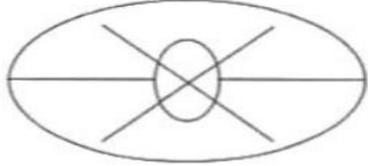
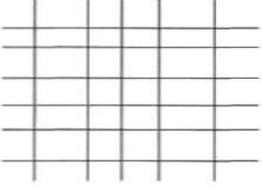
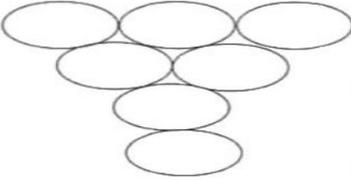
المختلفة في هذه المؤسسات. كما أنها تأخذ العديد من الأشكال. وفي الحقيقة فإن هناك صداقة بينهم لدرجة أنه من الصعب التفريق بين الإتصالات التي تدور بشأن العمل، وتلك التي تدور بشأن الصداقة. ويتمسك العاملون في هذه المؤسسات بالإنتساب إليها، وعلامة ذلك أنهم يرتدون الملابس التي تحمل شارات المؤسسة وعقائدها، كما أنهم يدعمون المؤسسة بقوة عندما يتحدثون عنها مع الآخرين.

ب- أنواع ثقافة المؤسسة حسب Handy: قسم ثقافة المؤسسة إلى أربعة أنواع¹:

- **ثقافة النفوذ:** تشبه هذه الثقافة نسيج العنكبوت، حيث أن المسؤولية تكون محصورة في أعضاء محددين، كما أن القوة والنفوذ تتركزان في عدد معين من الأفراد، تسود هذه الثقافة عادة في المؤسسات التي تركز على شخص واحد يملك قوة وكاريزما في التسيير، تعزز هذه الثقافة قيم الرقابة والولاء للشخص، كما أن المؤسسات التي تسود فيها ثقافة النفوذ تتأقلم بشكل سريع مع التغيرات الحاصلة في المحيط نظرا لأن مركز إتخاذ القرار قريب من مركز الشبكة.
- **ثقافة الدور:** تشبه هذه الثقافة المبعد اليوناني، أين تمثل قمة المعبد مكان اتخاذ القرار، كما تعكس أعمدة المعبد الوحدات الوظيفية للمؤسسة، تركز هذه الثقافة على الفصل ما بين الوظائف وكذا المهام والأدوار، كما تركز على إحترام القواعد والتنظيمات السارية داخل المؤسسة أكثر من إهتمامها بالأفراد. تمثل هذه الثقافة النموذج البيروقراطي الكلاسيكي للمؤسسة.
- **ثقافة المشروع (المهمة):** تتجسد هذه الثقافة على شكل مصفوفة، تتميز بالترابط والتكامل ما بين أطرافها، يعزز هذا النوع من الثقافة قيم العمل الجماعي والتكاتف بين الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة، يسود هذا النوع من الثقافة في المؤسسات التي تمتاز بديناميكية ومرونة عالية، بالإضافة إلى المؤسسات التي تمتاز بهيكلية شبكية أو على شكل مصفوفة وكذا المؤسسات التي تعمل بنظام المشاريع.
- **ثقافة الفرد:** تركز هذه الثقافة على الفرد وتحقيق المساواة بين الأفراد، كما تشجع قيم الإبتكار والإبداع واللامركزية، تستند هذه الثقافة على تحقيق أهداف الأفراد المكونين للمؤسسة، وعليه يشير Handy إلى أنه لا وجود إلى ندرة وجود هذه المؤسسات في الواقع نظرا لأن الهدف من إنشاء المؤسسة يكون أكبر من الأهداف الفردية للأفراد الذين يشكلونها.

¹ عدمان محمد، دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باستخدام OCAI، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 13، العدد 03، تيبازة، 2019، ص5.

جدول رقم (01) أنماط الثقافة عند هاندي (Handy, 1984)

نمط الثقافة	الرمز	الوصف
ثقافة القوة (Power)	شبكة أو عجل (Web or Wheel) 	<ul style="list-style-type: none"> • الضبط يمارس من قبل المركز. • تتخذ القرارات بالتأثير. • القليل من القواعد • المكانة أكثر أهمية من الأفراد. • مثال: الشركات الخاصة
ثقافة الدور (Role)	المعبد (Temple or Church) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تبنى المؤسسة على الوظائف والتخصصات. ▪ الدور أكثر أهمية من الفرد. ▪ العديد من القواعد والإجراءات. ▪ توافر الأمن والتنبؤ والمسؤولية. ▪ مثال مؤسسات القطاع الحكومي.
ثقافة المهمة (Task)	الشبكة (Net) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ثقافة موجهة نحو العمل والإنجاز. ▪ الحكم من خلال النتائج. ▪ التأكيد على قوة الخبرة. ▪ القليل من القواعد والإجراءات. ▪ ثقافة تأقلم ومرونة. ▪ مثال: المؤسسات الاستشارية.
ثقافة الفرد (Person)	العنقود (Cluster) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تعمل المؤسسة لمصلحة أفرادها. ▪ لا يوجد أهداف على مستوى القيادة. ▪ الضبط والإدارة بالاتفاق المتبادل. ▪ العمل في المنطقة أكثر من العمل في المؤسسة

المصدر: سامي فياض العزاوي، ثقافة مؤسسات الأعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات، الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض، 2009، ص134.

تختلف ثقافة المؤسسة من مكان الى آخر حسب التقسيم الذي يستخدم، كما أنها تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع الى آخر، وسوف نحاول تقديم عرض يشمل جل أنواع ثقافة المؤسسة¹:

- **الثقافة البيروقراطية Bureaucratic Culture**: تحدد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظما، ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والإلتزام.
- **الثقافة الإبداعية Innovative Culture**: تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في إتخاذ القرارات ومواجهة التحديات
- **الثقافة المساندة Supportive Culture**: تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة وتوفر المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.
- **ثقافة العمليات Process Culture**: وينحصر إهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الافراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما، ويهتم بالتفاصيل في عمله.
- **ثقافة المهمة Task Culture**: وتركز هذه الثقافة على تحقيق الاهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول إستخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف
- **ثقافة الدور Role Culture**: وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والإستمرارية وثبات الأداء. ويمكن إضافة أنواع اخرى، نذكر منها²:

- **الثقافة الضعيفة**: الأفراد فيها يسرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم وهذا ما يعكس إنخفاض الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث يسود الشعور بالغربة عن الثقافة السائدة داخل التنظيم، ومن أهم ما يميز هذه الثقافة: أنها لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المؤسسة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم وتفتقر المؤسسة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات وهناك سيجد أعضاء المؤسسة صعوبة بالتوافق والتوحد مع المؤسسة أومع أهدافها وقيمها.
- **الثقافة الرئيسية والثقافات الفرعية**: تتمثل الثقافة الرئيسية في التنظيم بالقيم الأساسية التي يتفق عليها أغلبية أفراد التنظيم، والتي تشكل هوية واضحة للجميع، أما الثقافة الفرعية فتتمثل في الخصائص الثقافية والأنماط السلوكية التي تتميز بها جماعة معينة، أو الوحدات الأخرى ضمن التنظيم

¹ مؤيد الساعدي، الأسس السلوكية للبناء المؤسسي لمؤسسات الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص104-105.

² مهدي فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص50.

الأكبر، والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية وبينها وبين الثقافة من ناحية أخرى، وكلما تفاوتت الثقافات الفرعية وتعددت واختلفت عن الثقافة الرئيسية كلما أثر ذلك سلبا على فاعلية التنظيم وهذا لضياع هويته.

2- مكونات ثقافة المؤسسة:

أ- القيم التنظيمية **Organizational Values**: القيم عبارة عن إتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الإجتماعي الواحد حول ماهو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد مهم أو غير مهم...إلخ. أما القيم التنظيمية فهي 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، الإهتمام بإدارة الوقت، والإهتمام بالأداء وإحترام الآخرين...إلخ¹.

ب-المعتقدات التنظيمية **Organizational Beliefs**: هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المؤسسة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل وطبيعة إنجاز الأعمال والمهام الوظيفية، ومن هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية².

ج-التوقعات التنظيمية **Organizational Expectations**: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات الذي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والإحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم إحتياجات الفرد العامل النفسية والإقتصادية³.

د- الأعراف التنظيمية **Organizational Norms**: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة، على إعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة، مثال ذلك إلتزام المؤسسة بعدم تعيين الأب والإبن في نفس المؤسسة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع، كونها مواثيق معنوية على أفراد المؤسسة إتباعها وعدم مخالفتها⁴.

¹ مؤيد الساعدي، مرجع سابق، ص116.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص244.

³ خريش عبد القادر، الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة دراسات في علم اجتماع المؤسسات، المجلد 1، العدد4، البلدة، 2014، ص59.

⁴ عيشاوي وهيبه وعيشاوي هجيرة، الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة التنمية، إدارة الموارد البشرية، المجلد2، العدد7، البلدة، 2016، ص100.

هـ- **القصص والأساطير:** القصص هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيداً العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمؤسسة، وهي مزيج من الحقائق والخيال. وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمؤسسة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المؤسسة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها، أما الأسطورة الخرافية فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقبولاً لحدث شيء معين يبدو بخلاف ذلك محيراً وغامضاً. فقد يقوم أفراد المؤسسة أحياناً بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المؤسسة، أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المؤسسة¹.

و- **الطقوس والإحتفالات والمناسبات:** تتمثل الطقوس والإحتفالات بالعيد السعيد في بعض الأجهزة والمؤسسات أو الشركات بعد عودة الموظفين والعاملين إلى العمل وإستقبال بعضهم بعضاً في قاعة خاصة، أو في إحتفالات بداية العام الدراسي أو نهايته، أو في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدامى، أو في إستقبال مدير جديد أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر أو أحيلوا إلى التقاعد. وتتمثل هذه الطقوس والإحتفالات كذلك في حفلات جوائز للموظفين المثاليين حفلات الرحلات التخرج أو النشاطات الإجتماعية مثل: جمع التبرعات لبعض العاملين أو الموظفين عند زواجهم، أو زيارة المرضى الموظفين في المستشفيات وتقديم الهدايا لهم ونحو ذلك².

ز- **المجاز والطرائف والنكت والألعاب:** يجري إستخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن الحية والألفة وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين وتنقية القلوب من المشاحنات، أو سوء الظن أو عدم الثقة وتعد الطرائف والنكت والألعاب والمجاز بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الإحتفالات والاجتماعات، الإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المؤسسة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء في المؤسسة، وإن ذلك يساعد علي الإبداع والابتكار، كما تستخدم الألعاب لتوثيق عرى الثقة والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمؤسسات الأعمال³.

ح- **الأبطال:** هؤلاء هم الذين شاركوا في المراحل المهمة من حياة المؤسسة، وصنعوا مجدها وصعودها. يمكن أن يكونوا من المؤسسين أو المسيرين إستطاعوا أن يطوروا أو يحافظوا على المؤسسة⁴.

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص314.

² سامي فياض العزاوي، ثقافة مؤسسات الأعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات، الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض، 2009، ص170.

³ خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجاة الاقتصاد الجديد، العدد9، خميس مليانة، 2013.

⁴ أحمد دروم وبلقاسم العسالي، أثر الاتصال الداخلي على بناء القيم الثقافية في المؤسسة، مجلد دفاتر إقتصادية، المجلد 1، العدد1، الجلفة، 2010، ص194.

ط- الطابوهات: هي الأشياء التي لا يجوز الحديث عنها لأنها تخالف القواعد الإجتماعية وتعرقل نشاط النظام [...] كالأخفاقات والمشاكل الجد مؤلمة التي تحل بالمؤسسة، إذن يمكن القول أن الطابوهات هي عبارة عن أحداث مأسوية يكون لها تأثير سلبي على مستوى أداء المؤسسة، وعلى منتوجاتها، فعند طرح المؤسسة لمنتجاتها في الأسواق قد تتعرض هذه الأخيرة للتلف الجزئي أو الكلي - خاصة إذا كانت هذه المنتوجات سريعة التلف - فيشار مباشرة إلى مسيري المؤسسة بالإهمال وعدم التحلي بروح المسؤولية حتى وإن كان التلف خارجا عن نطاقهم وأنهم قاموا بواجبهم على أكمل وجه ولأن هذه المنتوجات تحمل اسم المؤسسة فإنها تدل مباشرة على حالها وبصورة آلية، ومنه فقد تتحمل المؤسسة خسارة مادية ومعنوية في الوقت نفسه نتيجة إرتباط إسمها لدى المستهلك بالإهمال وبالمنتوجات التالفة، كذلك الحال إذا أنتجت المؤسسة منتجا معيبا غير خاضع لمقاييس الجودة المعمول بها، وطرحت منه كميات كبيرة في الأسواق واقتناه عدد كبير من المستخدمين ثم اكتشفت أنه مضر بصحة وسلامة مستخدمه، فتضطر إلى سحبه من السوق وإعلام زبائنها بخطورة منتجها، فبدون شك ستلحق بالمؤسسة خسارة مادية كبيرة، ومعنوية قاسية وتتعرض سمعتها للتشويش والافتراء حتى وإن كان ذلك كله نتيجة خطأ غير متعمد. إضافة إلى ما سبق فإن إقدام المؤسسات على إنتاج تشكيلات موجهة لشرائح محددة وللإستعمال الضيق، ونتيجة لتصادمها مع المبادئ الدينية والسوسولوجية للشرائح الأخرى للمجتمع فإن صورتها - لا شك - ستعرض للتشويه، مم يؤثر سلبا على موقعها التنافسي في الأسواق¹.

ي- المؤسسون: تعزى ثقافة المؤسسة ولو جزئيا إلى الشخص أو الأشخاص الذين انشأوا المؤسسة وغالبا ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية، وقيما مسيطرة قوية، ورؤية واضحة لم ستكون عليه، فالمؤسس هو أول من تقلد أمور الإدارة ووضع القواعد واللبنات الأولى للمؤسسة، إذ يكون هناك رغبة قوية في إنشاء حياة جديدة للمؤسسة، وترغيب اعضاء الجماعة لتقبل هذه القواعد والأنظمة، المؤسسون يلعبون دورا مهما عن طريق عملهم وعن طريق القيم المثلى التي يحتذى بها العمال².

ك- اللغة: وهي المفاهيم والمصطلحات التقنية التي يبتكرها العاملون والإدارة لتوصيف وتعريف العمليات الإجرائية والتشغيلية والإدارية فيما بينهم، وكذلك الكلمات والعبارات ذات الدلالات والتي يفهمها إلا العاملون في المؤسسة فقط، كذلك الإختصارات والأسماء المستعارة والتي لها دلالات خاصة لدى العاملين³.

¹ قاسمي كمال، إدارة التغيير التنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2021، ص112.

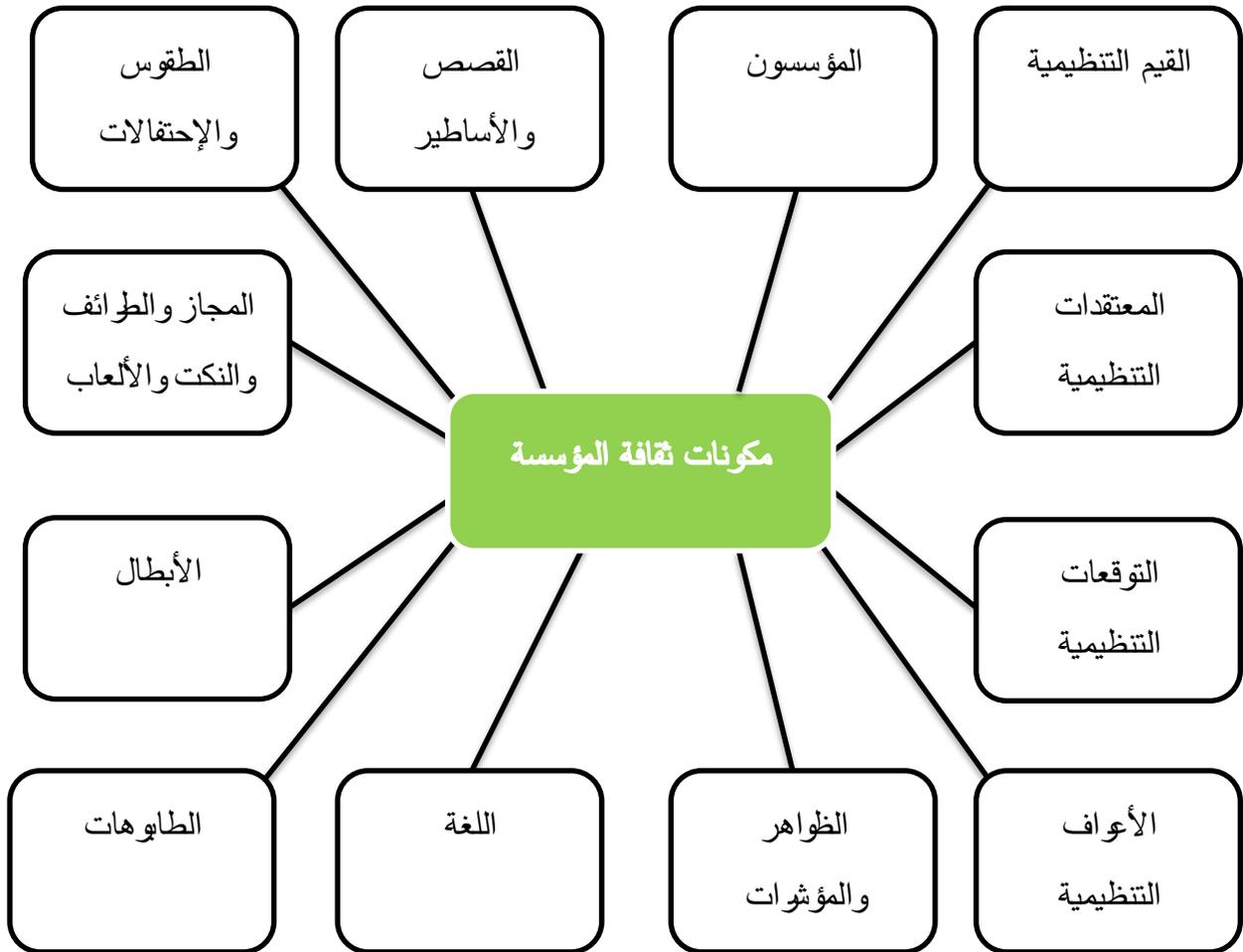
² سارة طالب ونورالدين عيساني، الثقافة التنظيمية آليات التكوين وأبعاد الممارسة، مجلد العلوم الإجتماعية، المجلد7، العدد32، الأغواط، 2010، ص85.

³ أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص80.

ل- الظواهر والمؤشرات المادية:

تعطي المؤشرات والظواهر المادية في المؤسسة دلالة على الثقافة السائدة لدى أعضائها والتي تعكس سلوكياتهم وإتجاهاتهم، فالموقع الجغرافي لمباني المؤسسة، التصميم المعماري لأبنيتها، أماكن حفظ الوثائق والمعلومات، وأماكن إستقبال الضيوف والعملاء... يمكن أن يكون لها تأثيرا واضحا على الأفراد في المؤسسة، حيث أن هذه الرموز المادية يمكن أن تكون مؤشرا له دلالة على وجود ثقافة جامدة منغلقة أو ثقافة مرنة منفتحة مثلا: فوجود مصليات أو كافيتيريا في بعض المؤسسات قد يدل على أن التوجه العام للمؤسسة هو محاولة جمع أعضائها في أوقات الراحة قصد تشجيع تكوين صداقات عمل تدعم وحدة أفرادها وتعاونهم، كذلك قد يؤدي وجود زي نمطي يرتديه أعضاؤها يحمل الشعار نفسه، ووجود أساليب ومصطلحات تخاطب بين أفرادها إلى إبراز التجانس والإنسجام بين عمالها¹.

شكل رقم (03): مكونات ثقافة المؤسسة



المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة

¹ قاسمي كمال، مرجع سابق، ص 113.

رابعا: مستويات ثقافة المؤسسة

1- مستويات ثقافة المؤسسة حسب Shein:

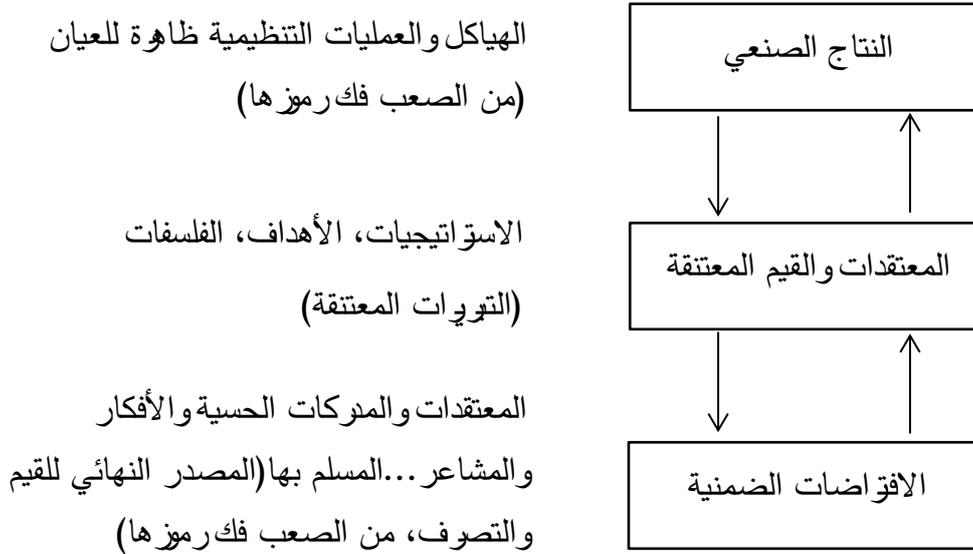
أ- **النتاج الصناعي:** يأتي النتاج الصناعي على السطح، وهو يشمل جميع الظواهر التي يراها المرء ويسمعاها ويشعر بها حين يواجه مجموعة جديدة ذات ثقافة غير مألوفة وهذا النتاج يشمل المنتجات الظاهرة للعيان الخاصة بالمجموعة، مثل الهندسة المعمارية للبيئة المادية، ولغتها، وتقنياتها ومنتجاتها، وإبداعاتها الفنية، وأسلوبها كما ينعكس على الملابس وطريقة الإتصال وإظهار العواطف والأساطير والقصص التي تروى عن المؤسسة، وقوائم قيمها المعلنة، وطقوسها ومراسمها المتبعة، وما إلى ذلك.

ب- **المعتقدات والقيم المعنوية:** كل ما تتعلمه المجموعة يعكس في نهاية المطاف المعتقدات والقيم الأصلية لأحد الأفراد، كما تعكس شعوره بما يجب أن يكون، والتميز عما هو كائن.

عندما تواجه المجموعة مهمة أوقضية أو مسألة جديدة، فإن أول حل يُقترح للتعامل معها يمثل افتراضات أحد الأفراد الخاصة بالنسبة لما هو صواب وما هو خطأ، وما يصلح وما لا يصلح. والأفراد الذين يسود رأيهم، والذين يستطيعون التأثير في المجموعة كي تتبنى منهاجاً معيناً في التعامل مع المشكلة، يُعرفون فيما بعد بأنهم قادة أو مؤسسون، لكن المجموعة لا يكون لديها أية معرفة مشتركة بعد لأنها لم تقم بعمل مشترك فيما يجب أن تقوم به. وأياً كانت المقترحات فلن ينظر إليها إلا بالطريقة التي يريدها القادة. وإلى أن تقوم المجموعة بعمل مشترك وتلاحظ معاً نتيجة الفعل، لا توجد حتى ذلك الحين قاعدة مشتركة لتحديد ما إذا كان ما يريده القائد سوف تثبت صلاحيته أم لا.

ج- **الافتراضات الضمنية الأساسية:** حين ينجح حل لإحدى المشكلات بصورة متكررة، فإنه يصبح شيئاً مسلماً به، وما كان منها مجرد فرضية لا يدعمها سوى شعور حدسي أو قيمة من القيم، يتحول تدريجياً إلى شيء يُعامل على أنه حقيقة، ومن هنا نرى أن الطبيعة تعمل على هذا النحو بالفعل. وبهذا المعنى تختلف الافتراضات الأساسية عما أسماه بعض علماء الأنثروبولوجيا توجهات قيمية سائدة» إذ إن هذه التوجهات السائدة تعكس الحل المفضل من بين عدة بدائل أساسية، غير أن كافة هذه البدائل لا تزال واضحة في الثقافة، ويمكن لأي عضو من أعضاء الثقافة التصرف بين الفينة والأخرى، وفق توجهات متغيرة وأخرى ثابتة مختلفة مثلما بإمكانه التصرف وفق التوجهات السائدة (كلكهون وشتروتبك 1961 Kluckhohn and Strodtbeck).

الشكل رقم (04): مستويات الثقافة حسب Shein



المصدر: إدجار ه.شاين: الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة محمد منير الأصبحي ومحمد شحاتة وهبي، الإدارة العامة للطباعة والنشر، المملكة العربية السعودية، 2011، ص38.

2- مستويات ثقافة المؤسسة حسب مؤيد الساعدي:

إن ثقافة المؤسسة تتطور من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية وهي¹:

أ- **ثقافة المجتمع:** تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المؤسسة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع الى داخل المؤسسة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المؤسسة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجيات المؤسسة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها، ويجب ان تكون المؤسسة وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب القبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق أهدافها.

ب- **ثقافة الصناعة أو النشاط الذي ينتمي إليه المؤسسة:** تتأثر ثقافة المؤسسة بثقافة الصناعة التي تعمل المؤسسة تحت ظلها، حيث يوجد تشابه في الثقافة داخل الصناعة الواحدة وإختلاف في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمؤسسة ما توجد في نفس الوقت في معظم أوكل المؤسسات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط إتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المؤسسات العاملة في نفس النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.

¹ مؤيد الساعدي، مرجع سابق، ص122-123.

ج- **الثقافات الفرعية:** ان المؤسسات العامة والكبيرة يكون لديها ثقافات مختلفة في مواقع وأماكن العمل داخل المؤسسة، حيث تتكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة في المؤسسة أو تتكون داخل اقسام وإدارات المؤسسة. ويلاحظ على مستوى المؤسسة أن ثقافة المؤسسة في التسويق تختلف عن ثقافتها في الإنتاج.

ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات من الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والإفتراسات التي تحكم سلوكهم، أوالتي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة¹.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 248.

المطلب الثاني: عموميات حول أداء العاملين

أولاً: تعريف أداء العاملين وأهميته

1- تعريف أداء العاملين:

أ- لغة:

يعد مصطلح الأداء "Performance" مستمد من اللغة الانجليزية "to perform" والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة "Performer" والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل أي "Accomplir".

ب- إصطلاحاً:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد¹.

- عرف الأداء بأنه "النتائج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال"².

من هذا التعريف يبين أن الأداء يتحقق من خلال الجهد المبذول من طرف الموظف أثناء تأديته لوظيفته.

- وكما عرف على أنه "عبارة عن محصلة تفاعل عوامل كثيرة أهمها كفايات الموظف ومتطلباته الوظيفية وبيئة التنظيم"³.

- كما عرف كذلك على أنه "يدل على تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"⁴.

نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

- وعرف الأداء كذلك على أنه "درجة بلوغ الفرد أو الفرق أو المؤسسة للأهداف المخطط لها بكفاءة عالية"⁵.

¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص209.

² محمد توفيق الماضي، الأساليب الكمية في مجال الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1995، ص13.

³ محمد الصالح وزديرة خمار، دور ثقافة المنظمة في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية المحاسبية الإدارية، العدد02، عناية، 2014، ص41.

⁴ مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2018، ص16.

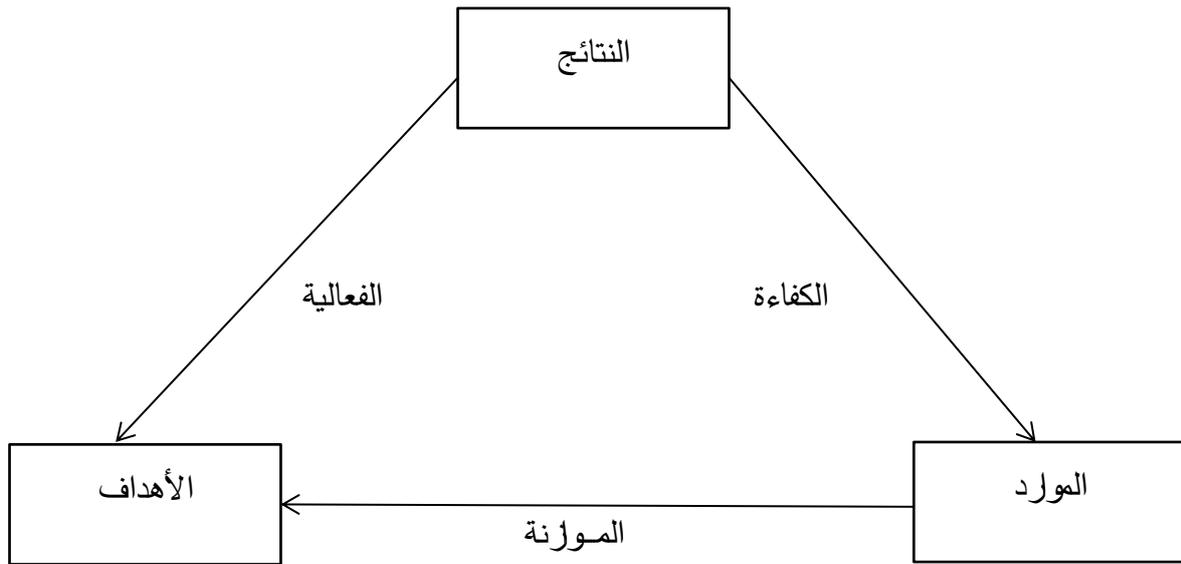
⁵ أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات، القاهرة، 2002، ص41.

- وعرف كذلك بأنه "حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما طريقة إستعمال موارد المؤسسة ونقص ذلك عامل الكفاءة والنتائج المحقق من ذلك الإستخدام، ونعني بذلك الفعالية"¹.

وحسب Bartoli عرف الأداء من خلال العلاقة بين العناصر التالية:

النتائج، الموارد، الأهداف والتي توضح مدة إرتباط الأداء بالكفاءة والفعالية، والموضحة في الشكل التالي:

الشكل(05): مثلث الأداء: الأهداف، الموارد، النتائج



المصدر: مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، قياس الكفاءة النسبية للمؤسسات الجامعية: دراسة حالة-جامعة تيارت-، تيسمسيلات، المجلد 05، العدد 05، تيسمسيلات، 2021، ص 288.

2- أهمية أداء العاملين:

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الإقتصاد حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن إنطلاقه نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي الذي يبني بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي².

ولهذا كان الإهتمام بقياس الأداء منذ القديم فقد كان لفرديريك تايلور الفضل في الدراسة للحركات التي كان يؤديها العامل وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها ولقد كان جوهر الدراسة التي أجراها تايلور هي أن هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات كغيره بحيث إذا أمكن

¹ الحاج مداح عرايبي، التسيير الإستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي لمتطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- مخبر العولمة وإقتصاديات شمال إفريقيا، 17-18- أبريل 2006، ص 1064-1065.

² عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، عمان، 1999، ص 18.

مشاهدة كل هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق فمن الممكن إعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المشابهة التي لم يجري بها دراسة زمن خاصة بها¹.

نلاحظ من خلال ما سبق أن النظرة إلى الأداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء ولكن سرعان ما تطورت تلك النظرة وفقا لتطور المحيط.

إن أداء العاملين يعتبر من الجوانب الهامة للوصول إلى خدمة ذات جودة فهو يحتل جزء لا بأس به للخروج بنتائج مرضية وهنا سوف نتناول أهمية أداء العاملين وما له من تأثير على العاملين والمؤسسة حيث أن أهمية أداء العاملين يعتمد على تقييم أداءهم إن كان إيجابيا سارت المؤسسة في الإتجاه الصحيح.

إن أداء العاملين ذو أهمية أساسية في أي مؤسسة من خلال الإستغلال الأمثل لقواها وما تمتلك من موارد بشرية، ولا تعتبر أداة للسيطرة وفرض السلطة على العاملين، لكنها أداة للتشخيص العادل والموضوعي لأداء العاملين لديها، من أجل مساندة الإدارة العليا في اتخاذ القرار المناسب، وكما أنها تقديم المعلومات الضرورية لإدارة الموارد البشرية تساعد من إدارة تلك الموارد بكفاءة وحرفية، ويتم ذلك من خلال تحسين وتنظيم وإستغلال الموارد المتاحة²، وتبرز أهمية الأداء فيما يلي³:

- يساهم الأداء في تحديد مدى قدرة المؤسسة على إستثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو مقياس القدرة ودافعية الفرد إتجاه عمله.
- يؤدي الأداء الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الإبتكار والإبداع في الأداء.
- يؤدي الأداء الفعال إلى تخفيض التكاليف، تكاليف العمل وترشيد المصروفات.
- يساهم الأداء في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ومدى سلامة برامجها التي تعدها وتستخدمها بالمؤسسة.
- يساعد الأداء المتميز الى رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية في مؤسسات الأعمال.
- يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في مؤسسات الأعمال.
- يعمل الأداء على مساعدة المسؤولين عن المؤسسة في إيجاد نظم ترقيات ومكافآت وأجور وحوافز تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة بالمؤسسة والعمل على إصلاح تلك النظم في حال اكتشاف تأثير هذه النظم على مستوى الأداء للعاملين بالمؤسسة.

¹ فاروق محمد السعيد راشد، التنظيم الصناعي والإداري، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2001، ص10.

² حسنين احمد حابر، العلاقات التبادلية بين القادة والعاملين، دار البارودي للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص25-26.

³ خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2014، ص77.

- يساعد الأداء المتميز الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه.

ثانيا: مكونات الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد والقدرات وإدراك الدور (المهام).

يوجد للأداء الوظيفي عناصر ومكونات أساسية لا يمكن التحدث بدونها عن وجود أداء فعال، وهذا راجع لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسات، وقد ذهب الباحثون للتعرف على عناصر الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين ومن هذه العناصر مايلي¹:

1- **كفايات الموظف:** وهي تعني مالمدى الموظف من معلومات ومهارات وإتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف.

2- **متطلبات العمل:** تشمل المهام والمسؤوليات، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

3- **بيئة التنظيم:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف وهي التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية فهي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال، مثل: العوامل الإقتصادية والاجتماعية والتقنية والحضارية والسياسية والقانونية، ويضيف بعض الكتاب إلى أن هناك أربعة عناصر للأداء تتمثل في²:

أ- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب- **نوعية العمل:** ويتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات أو القدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ج- **كمية العمل المنجزة:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

¹ محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، دار الطباعة للنشر والتوزيع، بيروت، 2016، ص276.

² راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص217.

د- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله¹.

من خلال ماسبق نستنتج أن الأداء يتكون من العناصر التالية:

- ما يمتلكه الموظف من صفات وخصائص مثل القدرة، المهارة والمعرفة لأداء فعال.
- ما تتصف به الوظيفة من متطلبات ومسؤوليات وواجبات.
- ما تتصف به البيئة التنظيمية من عوامل داخلية وعوامل خارجية حيث تتمثل العوامل الداخلية في الهيكل التنظيمي، مناخ العمل أما العوامل الخارجية فتتمثل في العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية، السياسية والقانونية.

ثالثاً: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء مايلي²:

1- غياب الأهداف المحددة: فالمؤسسة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ماتحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك فلا تملك المؤسسة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف، نستنتج أنه يجب أن يكون للمؤسسة أهداف محددة حتى تتمكن من قياس أداء عاملها ومقارنته بأهدافها.

2- عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أوفي الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المؤسسة. نستخلص أنه يجب على المؤسسة إشراك عاملها في التخطيط وفي إتخاذ القرارات لتحقيق أهدافها المسطرة.

3- إختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين، عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما إرتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز مؤثرة بالعاملين وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد والموظف

¹ سعد تراحيب غنام البقمي، الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، بجوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، الرياض، 2012، ص25-26.

² محمد سرور الحريزي، مرجع سابق، ص282.

الكسول والموظف غير المنتج. نستخلص أنه على المؤسسة تبني تقييم عادل لكافة العاملين لمعرفة نقاط القوة والضعف لدى كل فرد وربط معدلات الأداء بنظام المكافآت والحوافز.

4- مشكلات الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو إنخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف إنتاجية أقل والرضا يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن، المؤهل التعليمي، الجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المؤسسة، نستج أن غياب نظام للمكافآت والترقيات وعدم شعور العاملين بالمسؤولية يؤدي إلى عدم رضاهم وبالتالي إنخفاض أدائهم.

5- التسبب الإداري: ويقصد به ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

نلاحظ أن التجمعات أثناء أداء العمل وترك مناصب الشغل شاغرة والتأخير في الإلتحاق بالعمل كلها مظاهر سلبية تؤثر على الأداء وذلك نتيجة تساهل المشرفين والمسؤولين.

وهناك مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في الأداء، وتتمثل فيما يلي:

1- العوامل الداخلية:

وتتمثل في العوامل التي تخضع لسيطرة المؤسسة يمكن ذكرها فيما يلي¹:

أ- العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهارتها ومعارفها.

ب- الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها وهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

ج- التنظيم: ويشتمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات على العمل داخل المؤسسة وفقا لمهارتهم وامكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث التغييرات اللازمة من شأنه أن يؤثر على الأداء لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم لجعله قابلا للتغير وفقا للمستجدات الراهنة.

د- بيئة العمل: تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي إلى سلبية بيئة العمل.

¹ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001، ص91-94.

هـ- **طبيعة العمل:** تشير إلى مدى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامهم حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه للمؤسسة.

و- **العوامل التقنية:** إن العوامل التكنولوجية من الآلات ومعدات ووسائل إتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

2- **العوامل الخارجية:** وهي كل العوامل التي تؤثر سلبا أو إيجابا على أداء المؤسسة دون أن تتحكم فيها ويمكن إنجازها فيما يلي¹:

أ- **العوامل الاقتصادية:** والتي تعتبر من أهم العوامل نظرا لطبيعة المؤسسة الاقتصادية وكون المحيط الاقتصادي مصدر مختلف مواردها ومستقبل مختلف منتجاتها، وتنقسم هذه العوامل إلى:

- **عوامل اقتصادية كلية:** الفلسفة الاقتصادية للدولة، معدلات نموها الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة.. إلخ
- **عوامل اقتصادية جزئية:** مثل وفرة المواد الأولية الطاقة درجة المنافسة مستويات الأجور في القطاع... إلخ.

ب- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** هذه العوامل تؤثر على أداء المؤسسات كونها تؤثر على حاجات الأفراد ودوافعهم، حيث يجب على المؤسسة التعرف على حاجات العاملين ودوافعهم، وأن تضع السياسة التي تساعد على إشباع هذه الحاجات وأن تؤثر على دوافع العمال وأن تنمي فيهم دافع الابتكار والتجديد والإنجاز والتحصيل، كما تؤثر هذه العوامل أيضا على أداء المؤسسات من حيث تأثيره على المستهلك وعلى السلوك الإداري والتنظيمي، وحتى على الهيكل التنظيمي بالمؤسسات، وتتمثل هذه العوامل بشكل عام في الإتجاهات والقيم العادات والتقاليد... إلخ.

ج- **العوامل السياسية والقانونية:** تمثل هذه العوامل عنصرا هاما بالنسبة للمؤسسة بفرصها ومخاطرها وإنعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة على أدائها ونذكر من بين هذه العوامل الإستقرار السياسي والأمني، السياسة الخارجية، أحكام وقرارات المحاكم... إلخ.

د- **العوامل التكنولوجية:** أهمها المعارف العلمية البحث العلمي والإبداعات والابتكارات التكنولوجية تداول براءات الإختراع... إلخ إذ تمثل هذه العوامل عنصرا هاما ضمن المتغيرات الدالة التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها، وذلك لأن نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها تساهم إلى حد بعيد في تخفيض أو تضخيم

¹ قريشي محمد، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014، ص 49-50.

حجم التكاليف، تحديد نوعية المنتجات تحديد كيفية معالجة المعلومات مما يساهم في تدنيه أو تعظيم مستويات الأداء، وعلية يجب على المؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية والتنبؤ بها وتقييمها وتحديد آثارها سواء بالنسبة للصناعة التي تنتمي إليها أوالصناعات الأخرى التي يمكن أن تؤثر على مستقبلها، بل إن دورها لا ينحصر في المتابعة بل يتعدى إلى تشجيع بحوث التطوير والتنمية على المستوى الداخلي لها من أجل أن تكون سبابة إلى الإبداع وبالتالي التحسين الدائم لمختلف أنشطتها.

رابعا: إنعكاسات ثقافة المؤسسة على أداء المؤسسة والعاملين

أ- إنعكاسات ثقافة المؤسسة على أداء المؤسسة:

1- ثقافة المؤسسة والفعالية Culture and effectiveness: لقد كشفت الدراسة التي أجراها (Peters

Waterman) حول خصائص المؤسسات متميزة الأداء أن هنالك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المؤسسة. فقد وجدنا أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المؤسسات متفوقة الأداء والإنجاز. ففي هذه المؤسسات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.

ويرى الكاتب (Jay Barney) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية إقتصادية أعلى حينما تكون (ثقافة المؤسسة) مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة (Valuable) أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل، وأن تكون نادرة (Rare)، وغير قابلة للتقليد.

إن فاعلية المؤسسة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المؤسسة وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها. فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المؤسسة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المؤسسة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المؤسسة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والإستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المؤسسة مناسبة وداعمة لإستراتيجية المؤسسة. وأن أي تغييرات في إستراتيجية المؤسسة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المؤسسة، وإلا فمن المحتمل أن يكون مصير الإستراتيجية الفشل.

وعلى الصعيد الداخلي للمؤسسة، يجب أن تكون ثقافة المؤسسة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيماً ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية¹.

2- الثقافة والهيكل التنظيمي Culture and Org. Structure: تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع

العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي، ويستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، وإتخاذ القرارات والإتصالات وغيرها)، وأن

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص320.

موائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المؤسسة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمؤسسة، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المؤسسة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل إهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

3- الثقافة والانتماء (الولاء) التنظيمي Culture and Commitment: يتميز العاملون في المؤسسات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمؤسسة. فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمؤسسة. وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمؤسسة تعود بنتائج إيجابية عليها.

4- التأثير على النمط الإداري: نمط الإدارة يكشف لنا عن الأساليب التي ينتهجها المديرون من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهو كغيره من العناصر يتأثر بالعوامل الذاتية والموضوعية، لكن يبقى المناخ السائد من قيم وإعتقادات مترسخة في المؤسسة هو الموجه الرئيس الذي يؤثر في قرارات المديرين من أجل تحقيق أهدافهم.

5- التأثير على الاستراتيجيات التنظيمية: إن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإستراتيجية التنظيمية علاقة تداخل وتشابك فالتأثير بينهما متبادل إلى حد يصعب معرفة أيهما أكثر تأثيراً في الآخر.

6- التأثير على أداء التنظيم المؤسسي: وذلك عن طريق وضع أهداف ونشاطات واضحة يسهل فهمها وتبنيها من قبل الموظفين لتأديتها في أحسن الظروف، ونجاح هذه العملية رهين بتجاوب سلوكيات العمال معها إيجاباً.

7- التأثير على العلاقات ونظم المعلومات: تلعب الثقافة التنظيمية دوراً في إنعاش العلاقات العمودية والأفقية بين الموظفين والقيادة، كما توفر نظم المعلوماتية والإتصال وتيسير أشكال المعاملات داخل إطار المؤسسة.

8- الحفاظ على هوية المؤسسة: من بين الأسباب التي تدل على عراقة المؤسسات من بين الأسباب قدرتها على الصمود، وتماسك نسيجها لفترة طويلة، مما يرسخ هويتها على خلاف المؤسسات الضعيفة.

9- الحفاظ على إستقرار المؤسسة: إن الشعور المشترك لدى الموظفين بالانتماء للمؤسسة والعمل على إتباع سياساتها وتحقيق أهدافها يُساعد على إستقرارها وتطورها¹.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص320.

10- تدعم التوجهات الأخلاقية السائدة: تفرض المؤسسة على الموظفين مقاييس أخلاقية معينة بمثابة الرقابة لا يمكن تجاوزها، وأن إتباع أي نمط آخر خارج هذا الإطار سيدفع بقوة مضادة إلى إلزامها بالتقيد بالمعايير السائدة بقوة.

ب- إنعكاسات ثقافة المؤسسة على العاملين

1- تأثير ثقافة المؤسسة في رفع أداء العاملين: تؤثر ثقافة المؤسسة على مستويات أداء العاملين من خلال العلاقات الإنسانية التي تتخذها كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، فرفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتقويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام والعمل على إشباع حاجاتهم وريغباتهم يجعلهم يقبلون العمل، وهذا ما يزيد من معدلات الأداء الفردي والجماعي، كذلك فالثقافة المرنة التي تعتمد على العمل في مناخ مفتوح من الإتصالات وتبادل المعلومات وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عملية إتخاذ القرارات ووضع الأهداف وإقتراح الحلول والبدائل في ضوء الخبرة العملية للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية ترفع من مستويات الأداء.

أيضا ثقافة المؤسسة القوية تؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين، حيث تؤدي إلى إنخفاض معدل دوران العمل وكذا التقليل من ميل العاملين لتترك المؤسسة، وهذا من شأنه تحسين وتطوير الأداء الكلي للمؤسسة.

2- تأثير ثقافة المؤسسة على خفض مستويات أداء العاملين: تؤثر ثقافة المؤسسة على رغبات الأفراد في البقاء في العمل أو الوظيفة التي أوكلت إليهم، أو التسرب منه، فالفرد الذي لا تتوافق قدراته أو ميولاته أو قيمه أو حتى لغته مع أساليب عمله ومهامه في المؤسسة، ينخفض مستوى أدائه، فتثقافة المؤسسة تكمن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم، حيث أن تكوين إتجاه معاكس للعمل نتيجة وجود ثقافة تنظيمية جامدة لا تشجع على الإبتكار أو الإبداع أو إبداء رأي يؤدي إلى تدني الروح المعنوية، ومقاومة التغيير الإيجابي وإنخفاض أداء العاملين¹.

¹ عبد المجيد أونيس، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص118-119.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

الدراسة الأولى: "دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (EN.I.CA.B)".

أعدت من قبل خير الدين جمعة، أطروحة دكتوراه 2014-2015 تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B) فرع جينرال كابل، واشتمل مجتمع الدراسة 762 عامل، حيث تم أخذ عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة تبلغ (229) شخص لتوزيع إستبانة الدراسة عليها، واسترجعت الباحثة 172 استبيان، تم حذف 7 استبيانات لعدم استيفائها للشروط المطلوبة للتحليل. وبذلك بلغ عدد الإستبيانات الصالحة للتحليل 165 إستبانة، وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- المؤسسة محل الدراسة تتسم بمستوى ثقافة متوسط وبمستوى مرتفع لأداء الموارد البشرية.
- وجود أثر دو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة وأبعادها (القيم التنظيمية، قواعد السلوك) في تحسين أداء الموارد البشرية وأبعادها (كمية العمل، جودة العمل، المهارات البشرية، المواظبة في العمل).

الدراسة الثانية: "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية".

أعدت من قبل زهرة مصطفى، أطروحة دكتوراه 2016-2017 تخصص إدارة أعمال، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات التجارية التاليتين: مؤسسة "فاميلي شوب-FAMELY SHOOPP" بالبليدة، ومؤسسة "أرديس-ARDIS" بالعاصمة، واشتمل مجتمع الدراسة 500 عامل مؤسسة "فاميلي شوب-FAMELY SHOOPP" و450 عامل لمؤسسة "أرديس-ARDIS"، حيث تم أخذ عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة تبلغ (100) شخص لتوزيع إستبانة الدراسة عليها وهذا كما يلي:

- تم توزيع 50 إستبانة على مؤسسة "فاميلي شوب-FAMELY SHOOPP"، وتم استرجاع 40 إستبانة، كلها صالحة للدراسة.
- تم توزيع 50 إستبانة على مؤسسة "أرديس-ARDIS"، وتم استرجاع 26 إستبانة واحد منها غير صالحة للدراسة.

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

- الأداء لا يتأثر بأبعاد الثقافة التنظيمية التالية: بعد نمط الإدارة، بعد جماعية العمل وبعد الإبداع والإبتكار.

• الأداء يتأثر بأبعاد الثقافة التنظيمية التالية: بعد الإنتماء والولاء، بعد الرقابة، بعد نمط الإتصال وبعد احترام الوقت والانضباط.

• يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية.

الدراسة الثالثة: " أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين".

أعدت من قبل أميرة عبد الباقي، أطروحة دكتوراه 2019-2020 تخصص إدارة الموارد البشرية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في "الشركة الجزائرية لاشغال الطرق ALTRO -الشرق-"، واشتمل مجتمع الدراسة 1467 عامل، حيث تم أخذ عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة تبلغ (156) عامل لتوزيع إستبانة الدراسة عليها، واسترجعت الباحثة 131 استبيان، منها 14 غير صالحة لعدم استيفائها للشروط المطلوبة للتحليل. وبذلك بلغ عدد الإستبيانات الصالحة للتحليل 117 إستبانة، وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

• وجود أثر ايجابي للثقافة التنظيمية المساندة بأبعادها الأربعة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية) على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين، وذلك كون هذه الثقافة تستهدف التأثير على الجانب النفسي والإجتماعي للموظف من خلال المساعدة على بناء علاقات إنسانية إيجابية تشعره بالأمن والرضا والرفاهية، وهذا ما يجعله في أفضل حالاته الطبيعية مما يدفعه نحو تحسين أدائه من خلال التعلم والعمل الجماعي والإستفادة من تجارب الآخرين وبالتالي تنمية سلوكاته الإبداعية.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

الدراسة الأولى:

(Etude l'influence de la culture organisationnelle sur l'intention de rester des salaires le cas des entreprises informatiques vietnamiennes -Université de Paris-Ouest Nanterre la Défense-)

"تأثير الثقافة التنظيمية على رغبة بقاء الموظفين: حالة مؤسسات تكنولوجيا المعلومات التقنية الفيتنامية"

أعدت من قبل Thi Ai Cam Tran أطروحة دكتوراه 2017 تخصص في علوم التسيير، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية على رغبة بقاء الموظفين لدى شركات تكنولوجيا المعلومات الفيتنامية، حيث تم إختيار عشوائيا 30 شركة موجودة في خمس مدن كبرى في فيتنام، ثم أخذ عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة تبلغ (2000) عامل لتوزيع إستبانة الدراسة عليها، وتم إسترجاع 764 إستبيان، تم حذف 30 إستبيانات لعدم استيفائها للشروط المطلوبة للتحليل، وبذلك بلغ عدد الإستبيانات الصالحة للتحليل 734 إستبانة، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

وكنتيجة عامة للدراسة فإنها توصلت لوجود تأثير لثقافة التنظيمية وهوية المؤسسة على رغبة بقاء الموظفين في مؤسساتهم، ويكون تأثيرهما بواسطة الرضا الوظيفي والمشاركة التنظيمية، فثقافة وهوية المؤسسة تؤثر سلبا أو إيجابا على الرضا الوظيفي وعلى المشاركة التنظيمية، وبذلك على رغبة بقاء الموظفين.

الدراسة الثانية :

STUDY (Impact of Organizational Culture on Employee Engagement and Employee Performance)

"تأثير الثقافة التنظيمية على مشاركة الموظفين وأداء الموظفين"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مشاركة الموظفين وعلى أداء العاملين لدى موظفي البنوك 9 فروع من مكاتب البنوك الحكومية في مالانج، وقد بلغ حجم العينة 251، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج¹:

- للثقافة التنظيمية تأثير إيجابي على مشاركة الموظف وعلى أداء الموظفين.
- إن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي غير مباشر على أداء الموظفين من خلال مشاركة الموظفين.

1 Halid Hasan, Endang Siti Astuti, Tri Wulida A, M.Iqbal, Impact of Organizational Culture on Employee Engagement and Employee Performance: A Stimuli-Organism-Response Approach, Wacana, Vol. 23, No4, 2020.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أما فيما يخص أوجه الشبه والإختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أن هذا الجدول يوضح ما إستقننا من هذه الدراسات.

الجدول رقم (02): المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة

أوجه الاختلاف	أوجه الشبه	الدراسة السابقة
<ul style="list-style-type: none"> - مكان إجراء الدراسة في مؤسسة سونلغاز. - الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليل البيانات: المقابلة. - معامل الإلتواء معامل التقلطح. - مجتمع الدراسة 762 عامل. - عدد المبحوثين 229. - يوجد اختلاف في قياس ثقافة المؤسسة بالنسبة للأبعاد التالية: - استخدمت الدراسة بعد السلوك التنظيمي. - تم قياس أداء الموارد البشرية بالأبعاد التالية: <ul style="list-style-type: none"> - كمية العمل. - جودة العمل. - المهارات البشرية. - الموظبة في العمل. النتائج المتوصل إليها: - تأثير ثقافة المؤسسة في أداء الموارد البشرية جاء متوسط. 	<ul style="list-style-type: none"> - الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليل البيانات: <ul style="list-style-type: none"> - أداة الإستبيان. - الحزمة الإحصائية لتطبيق العلوم الاجتماعية SPSS. - معامل كرونباخ - معامل الارتباط بيرسون - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. - إختبار Anova - مصفوفة معامل الارتباط. - الإنحدار (R^2) يوجد تشابه في قياس ثقافة المؤسسة بالنسبة للأبعاد التالية: - استخدمت الدراسة بعد القيم التنظيمية في قياس ثقافة المؤسسة. 	<p>خير الدين جمعة، 2015</p>

<p>- مكان إجراء الدراسة في مؤسستين.</p> <p>- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليل البيانات: -إختبار التباين. -إختبار التجانس F.</p> <p>- مجتمع الدراسة 950 عامل.</p> <p>- عدد المبحوثين 100.</p> <p>- تم قياس ثقافة المؤسسة بالأبعاد التالية:</p> <p>-بعد نمط الإدارة.</p> <p>-بعد جماعية العمل.</p> <p>-بعد نمط الإتصال.</p> <p>-بعد الإنتماء والولاء.</p> <p>-بعد الرقابة.</p> <p>-بعد الإبداع والإبتكار.</p>	<p>الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليل البيانات:</p> <p>- أداة الإستبيان.</p> <p>-الحزمة الإحصائية لتطبيق العلوم الإجتماعية SPSS.</p> <p>-مقياس ليكارت الخماسي</p> <p>-المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.</p> <p>-الإنحدار (R^2).</p> <p>النتيجة المتوصل إليها:</p> <p>-يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية.</p>	<p>زهرة مصطفى، 2017</p>
---	---	-------------------------

<p>- مكان إجراء الدراسة في مؤسسة ALTRO.</p> <p>- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليل البيانات: المقابلة.</p> <p>- إختبار (Shapiro_Wilk and Kolmogrov_Smirnov^a).</p> <p>- الانحدار الخطي متعدد القياس.</p> <p>- مجتمع الدراسة 1467 عامل.</p> <p>- عدد المبحوثين 156.</p> <p>- المتغير التابع: تنمية السلوك الإبداعي.</p>	<p>الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليل البيانات:</p> <p>- أداة الإستبيان.</p> <p>- الحزمة الإحصائية لتطبيق العلوم الإجتماعية SPSS.</p> <p>- معامل الارتباط بيرسون</p> <p>- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.</p> <p>- عامل الثبات ألفا كورنباخ.</p> <p>- معامل الارتباط بيرسون.</p> <p>- إختبار T للعينة الواحدة.</p> <p>- مستوى الدلالة الاحصائية Sig.</p> <p>- الانحدار الخطي البسيط.</p> <p>- المتغير المستقل:</p> <p>الثقافة التنظيمية</p> <p>قياس ثقافة المؤسسة بنفس الأبعاد التالية:</p> <p>- القيم التنظيمية.</p> <p>- المعتقدات التنظيمية.</p> <p>- الأعراف التنظيمية.</p> <p>- التوقعات التنظيمية.</p>	<p>أميرة عبد الباقي، 2020</p>
--	--	-------------------------------

<p>- مكان إجراء الدراسة في 30 شركة في مجال تكنولوجيا المعلومات بالفيتنام.</p> <p>- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليل البيانات: المقابلة.</p> <p>- مجتمع الدراسة 2000 عامل.</p> <p>- عدد المبحوثين 764.</p> <p>- المتغير التابع: رغبة بقاء الموظفين.</p>	<p>الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليل البيانات:</p> <p>- أداة الإستبيان.</p> <p>- الحزمة الإحصائية لتطبيق العلوم الإجتماعية SPSS.</p> <p>- المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية</p>	<p>Thi Ai Cam Tran,2017</p>
<p>- مكان إجراء الدراسة في 9 فروع من مكاتب البنوك الحكومية في مالانج.</p> <p>- مجتمع الدراسة 251 عامل.</p> <p>- عدد المبحوثين 251.</p>	<p>الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليل البيانات:</p> <p>- أداة الإستبيان.</p> <p>- الحزمة الإحصائية لتطبيق العلوم الإجتماعية SPSS.</p> <p>النتيجة المتوصل إليها: أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين</p>	<p>Halid Hasan, Endang Siti Astuti, Tri Wulid, M.Iqbal,2020</p>

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الدراسات السابقة

خلاصة

على ضوء ما قدمناه سابقا، يحظى موضوع ثقافة المؤسسة بدرجة كبيرة من الأهمية لدى المؤسسات وذلك لما له من تأثير على أداء العاملين بإعتباره عاملا أساسيا ومحددا لأداء المؤسسة، حيث حاولنا الإلمام بمفهوم ثقافة المؤسسة ومكوناتها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية وكذا التوقعات التنظيمية) وأبعادها، فتقافة المؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات او فشلها، فهي أداة فعالة للتحكم في سلوك العاملين وتوجيههم ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل، فهي بمثابة إطار يوضح الإتجاهات التي يتم بها فعل الأشياء والتصرف في المواقف المختلفة، فتخلق قواعد سلوكية معينة تحدد للعاملين داخل المؤسسة ماهو السلوك المناسب أو غير مناسب، إن ثقافة المؤسسة تساعد على خلق مناخ جيد وبيئة مؤسسية ملائمة داخل المؤسسة مما ينعكس على مستوى أداء العاملين بالإيجاب وبالتالي يتحسن أداء المؤسسة ككل، فتقافة المؤسسة لها تأثير كبير على أداء العاملين.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية بمؤسسة

موبيليس برج بوعريريج

تمهيد:

بعد أن تناولنا الجانب النظري لموضوع البحث في الفصل الأول، بمختلف المفاهيم المتعلقة بثقافة المؤسسة وأداء العاملين وتم التطرق لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع محل الدراسة، في هذا الفصل التطبيقي سنقوم بدراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس بولاية برج بوعريريج، إذ وقع الاختيار على مؤسسة موبيليس باعتبارها أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، ومنه امتلاكها لرصيد ثقافي معتبر، إضافة إلى أنها تعتبر من أهم المؤسسات الاقتصادية الرائدة في المجال الإقتصادي.

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى وصف أفراد مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى نموذج الدراسة وكذا أداة جمع البيانات وطريقة تصميمها وإعدادها، وكذلك ثباتها وصدقها، والمعالجة الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليل البيانات، بغية إختبار فرضيات الدراسة ومن ثم الوصول للنتائج وتفسيرها، وقد قسمنا هذا الفصل كالاتي:
المبحث الأول: تقديم مؤسسة موبيليس برج بوعريريج.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة موبيليس برج بوعرييج

المطلب الأول: تعريف ونشأة المؤسسة

أولاً: تعريف بمؤسسة موبيليس

تعتبر شركة موبيليس فرعاً من فروع مجمع اتصالات الجزائر وهي أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر وأصبحت مستقلة في أوت 2003، مقرها بالجزائر العاصمة حي الاعمال باب الزوار. منذ نشأتها سطرت موبيليس عدة اهداف أساسية منها: إرضاء ووفاء الزبائن، الابتكار والتطور التكنولوجي الذي سمح لها بتحقيق أرباح والحصول على أزيد من 20 مليون مشترك في وقت قياسي، حيث تعتمد على سياسة التغيير والابتكار والاستمرار في تحسين صورة علامتها التجارية وتقديم أفضل الخدمات لزبائننا، تعتبر موبيليس كمتعامل قريب جداً من شركائها وزبائننا حيث تضمن خدمات راقية ورائدة شعارها " معا نصنع المستقبل " هذا الشعار يعتبر إشارة بالتزامها ودورها في تنمية اقتصادية وإحترامها للتنوع الثقافي ومساهمتها في الحفاظ على البيئة، تمتلك مجموعة من القيم نذكر منها: الشفافية، الوفاء، الإبتكار، الديناميكية. لدى موبيليس 177 وحدة تجارية عبر الوطن، 82965 نقطة بيع مباشرة وأكثر من 5000 محطة تغطية B T S¹.

ثانياً: تطور شركة موبيليس

عد القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 إلى فتح قطاع البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية للمنافسة ومما ترتب مباشرة على هذا الإجراء:

- تحول وزارة البريد والمواصلات إلى وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، والتي أوكلت لها مهمة الضبط ووضع استراتيجية قطاعية لتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال.
- إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات وهي مكلفة بتنظيم السوق والسهر على احترام قواعد المنافسة.
- عام 2002 استقادت شركة اتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطها للهاتف الثابت والنقال GSM ودخلت الرخصة حيز التطبيق بدءاً من الفاتح جانفي 2003 حيث أوكلت مهمة توفير خدمة الهاتف النقال لشركة اتصالات الجزائر باستعمال شبكة GSM الموروثة عن وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.
- في أوت 2003 تمت عملية توزيع شركة اتصالات الجزائر وإنشاء "أتي أم موبيليس" للهاتف النقال في شكل مؤسسة بموجب العقد التأسيسي بتاريخ 2003/08/03.
- في ديسمبر 2003 رخصة الثالثة للهاتف النقال تمنح لمجمع الوطنية للاتصالات.
- في ماي 2004 موبيليس تدشن مركز خدمة المشتركين للرد على الشكاوي والاستفسارات.
- في أوت 2004 موبيليس تقترح خدمة الدفع المسبق موبيليس البطاقة.
- في ديسمبر 2004 موبيليس تقترح أول شبكة تجريبية لخدمة الهاتف النقال الجيل الثالث UMTS بالشراكة مع مؤسسة هواوي الصينية للتكنولوجيا.

1- اعتماداً على وثائق المؤسسة.

- ديسمبر 2004 موبيليس تحرز على مليون مشترك.
- فيفري 2005 موبيليس تقترح خدمتي الانترنت عبر الهاتف GPRS/MMS تحت اسم Mobi+.
- مارس 2005 موبيليس تقترح الخدمة الجديدة للدفع المسبق.
- مارس 2005 موبيليس تدشن أول وكالة تجارية لها.
- أبريل 2005 موبيليس تحرز على مليونين مشترك، لتصل إلى أربعة ملايين مشترك في أكتوبر 2005.
- جانفي 2006 موبيليس تدخل العام الجديد بخمسة ملايين مشترك.
- سنة 2008 موبيليس تحتل المرتبة الثانية في سوق الهاتف النقال دائما.
- سنة 2009 عن إطلاق المفتاح الجديد موبيكنتك، وهو المفتاح الخاص بالانترنت والذي يسمح بالإبحار عبر الشبكة العنكبوتية بكل حرية.
- سنة 2009 موبيليس تجهز شبكتها عبر كامل التراب الوطني بتكنولوجيا الإيدج EDGE ، وأن التجارب أثبتت وصول سرعة الإبحار عبر شبكة الانترنت إلى 236 كيلوبايت/الثانية.
- سنة 2010 موبيليس تتجز أكثر من 120 وكالة تجارية على مستوى الوطن، 60 ألف نقطة بيع غير مباشرة وأكثر من 5000 محطة تغطية.
- سنة 2011 موبيليس تدشن المبنى الجديد للمديرية العامة بحي الأعمال بباب الزوار.
- ديسمبر 2013 موبيليس تطلق شبكة 3G+ في 9 ولايات.
- سنة 2014 موبيليس توسع تغطية 3G+ إلى 19 ولاية.
- سنة 2015 موبيليس توسع تغطية 3G+ إلى 48 ولاية أي كامل التراب الوطني.
- سنة 2016 عصرنه وهيكله الوكالات التجارية لموبيليس.
- سنة 2016 موبيليس في نمو مستمر بفضل شبكتها التجارية القوية يصل إلى 176 وكالة تجارية وطنيا.
- سنة 2020 موبيليس تغطية كامل التراب الوطني 48 ولاية بتقنية الجيل الرابع 4G.
- سنة 2020 موبيليس أكبر شبكة للجيل الرابع بأكثر من 10 مليون مشترك.
- سنة 2021 تسجيل موبيليس 19.97 مليون مشترك من الجيل الثالث والرابع.
- سنة 2022 إطلاق منصة عروض وخدمات جديدة تحت إسم سما (SAMA)، سما إسم واضح ذو معنى، مشتق من كلمة سماء، تعكس قيم المتعامل النقال موبيليس.
- سنة 2023 موبيليس يطلق عرض توافقي بمناسبة عشرينية تأسيسه وبرقم اعمال قياسي جديد قُدِّر بـ 150.1 مليار دينار، وهو ما يرفع إجمالي النمو خلال السنتين الماضيتين في ما يخص رقم الأعمال إلى 23%، ليرتفع من 122.3 مليار دينار في 2021 إلى 150.1 مليار دينار في 2023، أما في ما يخص صافي الأرباح، فقد تم تسجيل نمو يقدر بـ 28.5 % خلال سنة 2023، وهو ما يرفع إجمالي النمو الخاص بصافي الأرباح إلى 41.9 % خلال السنتين الأخيرتين.¹

1- اعتمادا على وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: قيم وأهداف مؤسسة موبيليس

أولاً: قيم مؤسسة موبيليس

تلتزم مؤسسة موبيليس بأربعة قيم أساسية وهي: الدينامكية، الابداع، الولاء، الشفافية، والتي يمكن شرحها فيما يلي¹:

- **الدينامكية Dynamisme** : طريق اتصالات الجزائر للهاتف النقال موجه تماماً نحو المستقبل، كما أن عملاء يلتزمون المشاركة والدراية في القيم، وهذا عن طريق الحماس، والتفائل، والتواصل، والمشاركة بخبراتهم وأفكارهم من خلال تبادل الأفكار.
- **الإبداع L'Innovation**: يجري الابداع في صميم قيم مؤسسة موبيليس، وهو العمود الفقري لهذه المؤسسة، كما تعمل هذه الأخيرة على تشجيع وتعزيزه، حيث تعمل إدارة المؤسسة إعطاء حرية للموظفين التقنيين يقومون بإجراء تعديلات وتحسينات على العديد من المكونات التقنية والتجارية.
- **الولاء La Loyaute**: من حيث حماية مصالح المستهلك الجزائري والدفاع عنها والعمل لخلق الثروة وتحقيق التقدم، وكذا الممارسة الأخلاقية في الاعمال والاعتراف بالجدارة والتميز والصدق.
- **الشفافية La Transparence**: من حيث الانفتاح وشرح إختيارات ممارسة روح الجماعة، التغطية والإنتشار في جميع أنحاء مناطق البلاد بعروض بسيطة وواضحة دون مفاجآت مع الاستماع إلى العملاء والاستجابة لأي شكوى.

ثانياً: أهداف مؤسسة موبيليس

تسعى موبيليس منذ نشأتها، إلى تحديد أهداف أساسية منها :

- تقديم أحسن الخدمات.
- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم.
- الإبداع.
- تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا مامكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة، وتوصلها في وقت قصير إلى ضم 20 مليون مشترك.

وباختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع، تعمل موبيليس دوماً على عكس صورة إيجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنوع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة. أرادت موبيليس التمتع كمتعامل أكثر قرباً من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها "معا نصنع المستقبل" هذا الشعار يعد تعهداً بالإصغاء الدائم، ودليلاً على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الإقتصادي، بالإضافة إلى إحترام التنوع الثقافي، أداءه لدوره ومساهمته مساهمتها في حماية البيئة وهذا بالرجوع إلى قيمه الأربعة².

1 اعتماداً على وثائق المؤسسة.

² www.mobilis.dz,09/05/2024, [19:00].

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة الإستبيان وطريقة إعدادها، وثبات وصدق أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في مؤسسة موبيليس ولاية برج بوعريريج، والذي بلغ عددهم حوالي 35 موظف، وتم الإعتماد في هذه الدراسة على المسح الشامل لكل العاملين في المؤسسة.

ثانياً: مسح شامل:

مجتمع البحث في مؤسسة موبيليس ولاية برج بوعريريج بلغ عددهم 35 موظف، وقد تم توزيع 35 إستمارة وإسترجاع 31 إستبيان بنسبة كامل صالح للتحليل.

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج (static package for social sciences) والذي يرمز له بالرمز (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الإختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي، وللإجابة على تساؤل الدراسة واختبار الفرضيات تم استخدام:

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لحساب متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات الإستبيان وكذا مدى تشتتها.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ: ويستعمل لقياس قوة الثبات الداخلي الجزئي والكلي بين إجابات أفراد عينة الدراسة، ومدى إمكانية الاعتماد عليها في تحليل الفرضيات وتعميم النتائج.
- معامل الارتباط بيرسون: ويستخدم لقياس مدى قوة العلاقة بين متغيرين أو أكثر.
- معامل الإنحدار الخطي البسيط: لمعرفة أثر كل متغير من المتغير المستقل على المتغير التابع، اختبار الفرضيات.
- معامل الإنحدار المتعدد.

المطلب الثالث: أداة جمع البيانات

أولاً: الإستبيان:

يعد الاستبيان من أكثر الوسائل فعالية وشيوعاً في جمع المعلومات، فهو عبارة عن استمارة تضم عدد من الفقرات المصاغة بشكل بسيط، يجيب كل مشارك في العينة عليها بنفسه وبسرية تامة، فالاستبيان عبارة عن "تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد بطريقة موجهة، ذلك أن جميع الإجابات تحدد مسبقاً، وهذا يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف إكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية"¹.

ثانياً: محاور الإستبيان:

وفقاً لموضوع البحث دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة موبيليس ولاية برج بوعرييج، تضمن الإستبيان الذي تم تقسيمه إلى ثلاثة محاور كما يلي:

المحور الأول: يتكون من البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والتي تضم كلا من (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، نوع الوظيفة، الخبرة المهنية).

المحور الثاني: يتمحور حول البيانات المتعلقة بثقافة المؤسسة وبالعبارات المتعلقة بكل من (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، واحتوى على 23 سؤالاً.

المحور الثالث: يحتوى المحور الثالث على البيانات المتعلقة بأداء العاملين، واحتوى 11 سؤالاً.

ثالثاً: مقياس ليكرت الخماسي:

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا في تصميم الإستبيان على مقياس ليكرت الخماسي، وهو مقياس بإسم الباحث Likert ويؤكد على التمييز بين مدى قوة توافق المفردة مع الخيار أو العبارة أم غير ذلك، عن طريق تحديد المستويات من علاقة قوية موجبة-طردية- إلى علاقة قوية سالبة-عكسية- ويعتبر من أكثر المقاييس استخداماً والجدول الموالي يوضح مقياس ليكرت.

¹ خيرالدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة (EN.I.CA.B)، أطروحة دكتوراه، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015/2014، ص182.

جدول رقم (03) مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	01	02	03	04	05
المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

رابعا: ثبات الأداة

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان، وقد وجدنا أن معامل الثبات مرتفع، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (04): ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبانة:

المحاور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	محور الثقافة التنظيمية	23	0.819
2	محور أداء العاملين	11	0.751
3	الإستبيان ككل	34	0.870

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (04) نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في كلا محوري الإستبانة، حيث بلغ (0.819) بالنسبة لمحور الثقافة التنظيمية، و(0.751) بالنسبة لمحور أداء العاملين، وقد كان المعامل مرتفعا بالنسبة لإجمالي أسئلة الإستبيان حيث بلغ (0.870) مما يدل على ثبات أداة الدراسة. ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وجاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

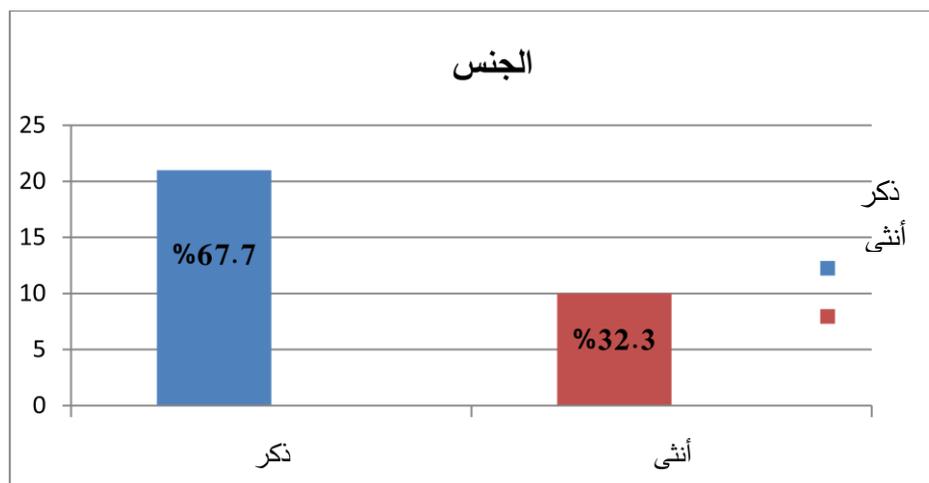
تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بأفراد عينة الدراسة متمثلة في متغير (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة) وهي على النحو التالي:
أولاً: توزع أفراد العينة حسب متغير الجنس كآتي:

جدول (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسب المئوية %	التكرار	الجنس
67.7 %	21	ذكر
32.3 %	10	أنثى
100 %	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (06): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن تمثيل الذكور كان أكثر من ضعف عدد الإناث حيث مثل الذكور 21 مفردة من أصل 31 أي ما يعادل نسبة (67.7%)، بينما جاءت نسبة الإناث اللواتي شملتهن الدراسة (32.3%).

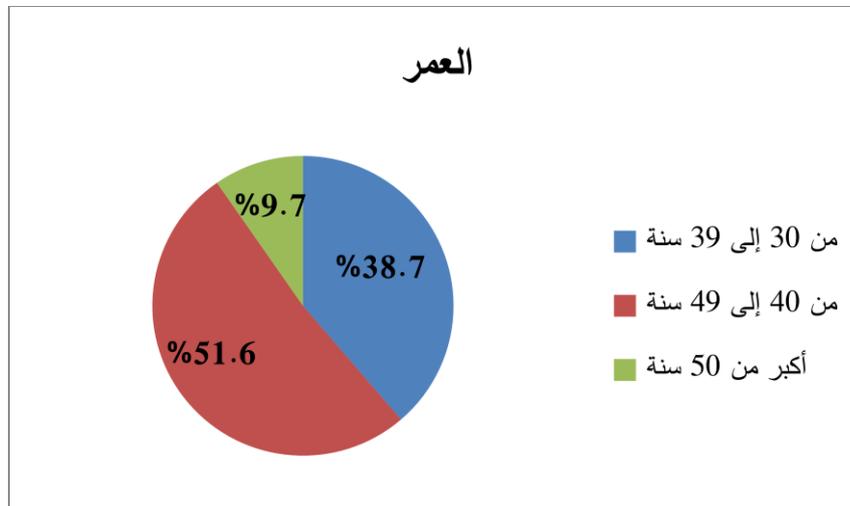
ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر كالآتي:

جدول (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسب المئوية %
من 30 إلى 39 سنة	12	38.7 %
من 40 إلى 49 سنة	16	51.6 %
أكبر من 50 سنة	3	9.7 %
المجموع	31	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (07): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكثر من نصف حجم العينة من المبحوثين تتراوح أعمارهم بين (40 و 49 سنة)، حيث مثلوا نسبة (51.6%) كما مثلت فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين (30 و 39 سنة) نسبة (38.7%). بينما كانت نسبة المبحوثين الذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة (9.7%) من إجمالي حجم العينة.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي كالاتي:

جدول (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسب المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
3.2 %	01	متوسط
12.9 %	04	ثانوي
83.9 %	26	جامعي
100 %	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (08): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم المبحوثين قد التحقوا بالجامعة حيث مثلت فئة الجامعيين نسبة (83.9 %) من إجمالي حجم العينة، تلتها بعد ذلك فئة المتحصلين على شهادة الثانوية بنسبة (12.9 %)، بينما مثلت فئة أصحاب المستوى المتوسط إبتدائي نسبة (3.2 %).

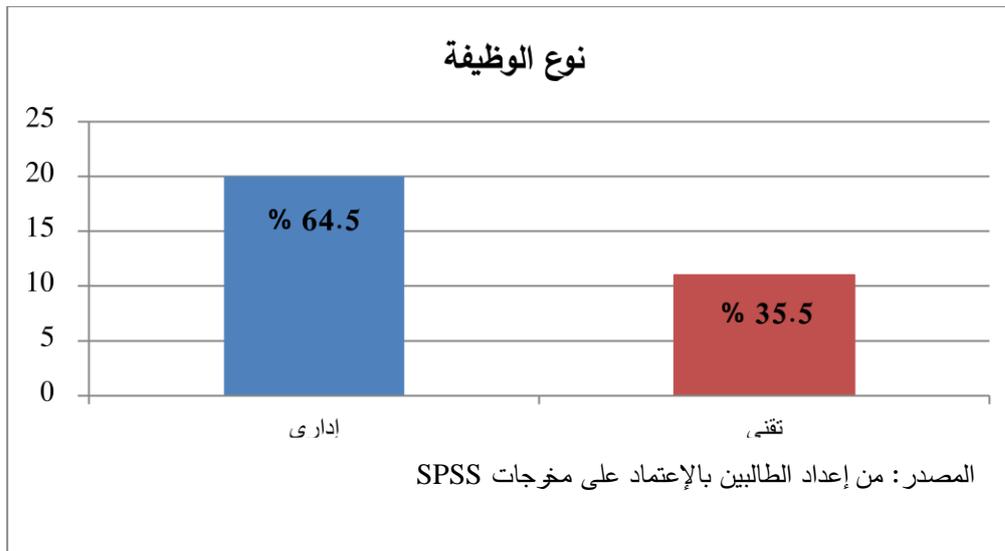
رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الوظيفة كآلاتي:

جدول (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الوظيفة

النسب المئوية%	التكرار	نوع الوظيفة
% 64.5	20	إداري
% 35.5	11	تقني
% 100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (09): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير نوع الوظيفة



من الجدول أعلاه نلاحظ أن ما يقارب ثلثي حجم العينة هم من الإداريين، حيث مثلوا نسبة (64.5%)، بينما مثلت فئة التقنيين نسبة (35.5%). وهو أمر منطقي نظرا لطبيعة المؤسسة التي تجمع في خدماتها توفير خدمات تكنولوجية (خدمات الإتصالات اللاسلكية) والخدمات الإدارية التي تشمل التعامل مع مختلف الأطراف أصحاب المصلحة.

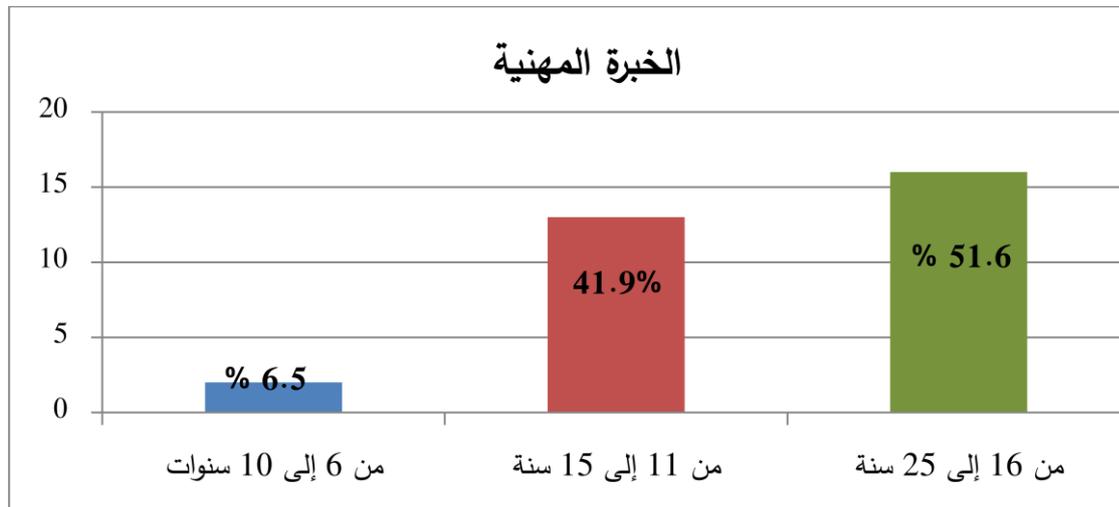
خامسا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية كالآتي:

جدول (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية كالآتي

الخبرة المهنية	التكرار	النسب المئوية %
من 06 إلى 10 سنوات	02	% 6.5
من 11 إلى 15 سنة	13	% 41.9
من 16 إلى 25 سنة	16	% 51.6
المجموع	31	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (10): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نرى أن ما معظم المبحوثين تفوق خبرتهم المهنية (11 سنة) بنسبة (93.5%) تنقسم كالآتي: (51.6%) تتراوح خبرتهم بين (16 و25 سنة) وهي أكبر الفئات، و(41.9%) منهم تتراوح أعمارهم بين (11 و15 سنة).

بينما مثل المبحوثيون الذين تتراوح خبرتهم بين (06 و10 سنوات) بنسبة (6.5%)، بواقع مشاهدتين فقط، وهي الفئة الأقل تمثيلا.

المطلب الثاني: عرض وتحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة لأسئلة الإستبيان

أولاً: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة.

أ- التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور ثقافة المؤسسة

جدول (10): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول ثقافة المؤسسة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
بُعد القيم التنظيمية				
		3.76	0.735	موافق
01	يساهم الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها في تحسين أداء العاملين بمؤسسة موبيليس.	4.52	0.508	موافق بشدة
02	تقدم المؤسسة فرصة للعاملين للمشاركة في وضع مقترحاتهم حول الخدمات الممكن توفيرها.	3.68	0.979	موافق
03	تمنح مؤسسة موبيليس فرصة للعاملين لتوضيح وشرح أساليب خلاقية قدموها لتطوير نظم وآليات العمل.	3.58	1.025	موافق
04	تحتوي مؤسسة موبيليس برامج خاصة لتحفيز عمالها وتطوير أدائهم.	3.71	0.938	موافق
05	يتم تكريم وتقدير العاملين بمؤسسة موبيليس عند قيامهم بعمل مبهّر.	3.32	1.301	محايد
بُعد المعتقدات التنظيمية				
		4.01	0.495	موافق
06	يعتقد العاملين بمؤسسة موبيليس بأن عنصر الوقت عنصر مهم ويجب عدم إضاعته.	4.55	0.568	موافق بشدة
07	يملك العاملون بمؤسسة موبيليس مهارات وجاهزية للقيام بمهامهم.	4.16	0.638	موافق
08	يساهم التعاون بين العاملين في إنجاز الأعمال المكلفون بها دون تخاذل.	4.19	0.703	موافق
09	توجد تصورات مشتركة بين العاملين بالمؤسسة بضرورة وأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات.	3.65	0.755	موافق
10	يضع العاملون بمؤسسة موبيليس الأهداف بصورة جماعية ويعملون معا لتحقيقها.	3.52	1.061	موافق

بُعد الأعراف التنظيمية		3.81	0.372	موافق
11	تساعد الأعراف السائدة بالمؤسسة في توفير جو يشجع على الإبداع والابتكار.	3.52	0.724	موافق
12	يلتزم العاملون بمؤسسة موبيليس بمعايير تحفزهم على التحدي والمخاطر.	3.70	0.535	موافق
13	يعمل العاملون بمؤسسة موبيليس في جو من الصداقة والتعاون فيما بينهم.	4.03	0.752	موافق
14	يتم تأهيل وارشاد العامل بالمؤسسة الاقل خبرة من قبل العاملين الأكثر خبرة وتجربة.	4.45	0.723	موافق بشدة
15	يوجد تفاهم بين عمال موبيليس يستطيع العاملون بالمؤسسة التكيف مع الحالات الطارئة وذلك بتقليص أو تمديد وقت عملهم.	4.13	0.718	موافق
16	يعمل المدير بمؤسسة موبيليس على توجيه العاملين وإرشادهم باستمرار.	4.35	0.950	موافق بشدة
17	يتحد العاملون بالمؤسسة ويعملون بشكل جماعي ليقدموا المساعدة لوحدات أخرى.	3.61	0.667	موافق
18	تمنح مؤسسة موبيليس للعامل فرصة اتخاذ معظم القرارات عند قيامه بعمل معين دون اللجوء لرئيسه المباشر.	2.68	1.077	محايد
بُعد التوقعات التنظيمية		3.71	0.618	موافق
19	يحتاج العاملون بمؤسسة موبيليس إلى عمليات مفصلة عند تكليفهم بأي عمل.	3.58	0.992	موافق
20	تشجع الإدارة على تبادل المعارف بين مختلف الأفراد والإدارات.	3.42	1.089	موافق
21	يناقش العاملون بعضهم بعض في أمور العمل.	3.97	0.615	موافق
22	تخلق الإدارة مناخ تنظيمي جيد يساهم في رفع الروح المعنوية للأفراد.	3.84	0.779	موافق
23	يتعاون العمال في حل مختلف مشاكل العمل.	3.74	0.855	موافق
محور ثقافة المؤسسة		3.82	0.396	موافق

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية بمؤسسة موبيليس برج بوعريج

من خلال الجدول أعلاه المتعلق بإجابات المبحوثين عن فقرات محور ثقافة المؤسسة نلاحظ أن وقد جاءت الفقرتين (05) "يتم تكريم وتقدير العاملين بمؤسسة موبيليس عند قيامهم بعمل مبهـر" و(18) "تمنح مؤسسة موبيليس للعامل فرصة اتخاذ معظم القرارات عند قيامه بعمل معين دون اللجوء لرئيسه المباشر" في مجال الحياـد بوسـطين حسابيين قدرهما (3.32) و(2.68) على التوالي.

كما وردت الإجابات عن الفقرات (01)، (06)، (14) و(16) في مجال الموافقة الشديدة بأوساط حسابية كانت على التوالي: (4.52)، (4.55)، (4.45) و(4.35).

بينما جاءت باقي فقرات المحور في مجال الموافقة حيث تراوحت أوساطها الحسابية بين (3.42) بالنسبة للفقرة رقم (20) "تشجع الإدارة على تبادل المعارف بين مختلف الأفراد والإدارات"، و(4.19) بالنسبة للفقرة رقم (08) "يساهم التعاون بين العاملين في إنجاز الأعمال المكلفون بها دون تخاذل".

لقد أثرت توجهات إجابات المبحوثين عن فقرات أبعاد هذا المحور على توجهه العام، حيث جاء وسطه الحسابي في مجال الموافقة فبلغت قيمته (3.82) وبلغ انحرافه المعياري (0,396).

ب- التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور أداء العاملين

جدول (11): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور أداء العاملين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يدرك العاملون أدوارهم بدقة ووضوح من خلال التزامهم بإنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد وبأداء جيد عن طريق العمل الجماعي.	3.94	0.892	موافق
02	احتكاك العامل مع زملائه في العمل يمكنه من إكتساب مهارات تساعده في العمل.	4.16	0.688	موافق
03	يتحمل العامل بالمؤسسة مسؤولية إنجاز عمله.	4.23	0.717	موافق بشدة
04	ينجز العامل عمله في الوقت المناسب.	4.23	0.497	موافق بشدة
05	يتعامل العامل بكل وعي مع مشاكل العمل.	4.06	0.772	موافق
06	يطلع العاملون على نتائج تقويم الأداء السنوي.	4.07	1.048	موافق
07	يلتزم العاملون بعملهم نتيجة وجود عملية الرقابة المستمرة.	3.87	0.806	موافق
08	تساعدني الترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات على بذل مجهودات أكبر لتحسين أدائي.	4.19	0.749	موافق
09	يحرص العامل على إنجاز أعماله بدون أخطاء نظرا لحساسية العمل في موبيليس.	4.34	0.832	موافق بشدة

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية بمؤسسة موبيليس برج بوعرييج

10	كمية العمل الكبيرة تدفع بالعمال للعمل لساعات إضافية خاصة في المناسبات وفي فترات نهاية السنة.	4.29	0.824	موافق بشدة
11	تساهم ثقافة المؤسسة في تحسين أداء العاملين.	4.03	0.752	موافق
محور أداء العاملين				
		4.13	0.423	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن إجابات المبحوثين عن فقرات هذا المحور تراوحت بين الموافقة والموافقة الشديدة حيث وردت الفقرات (03)، (04)، (09) و(10) في مجال الموافقة الشديدة حيث تراوحت أوساطها الحسابية بين (4.23) و(4.34).

كما وردت الإجابات عن باقي فقرات المحور في مجال الموافقة، فتراوحت أوساطها الحسابية بين (3.87) بالنسبة للفقرة (07) " يلتزم العاملون بعملهم نتيجة وجود عملية الرقابة المستمرة" و(4.19) بالنسبة للفقرة رقم (08) " تساعدني الترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات على بذل مجهودات أكبر لتحسين أدائي ".
على العموم فقد جاء التوجه العام لمحور أداء العاملين في مجال الموافقة المرتفعة بوسط حسابي قدره (4.13) وبانحراف معياري يساوي (0,423) وهو ما يوحي بأن المبحوثين قد وافقوا على معظم ما جاء في هذا المحور من فقرات.

ثانيا: إختبار الفرضيات:

أ- إختبار الفرضية الفرعية الأولى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة موبيليس

باستخدام تحليل الإنحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر القيم التنظيمية (كمتغير مستقل) أداء العاملين في المؤسسة المدروسة (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (12): تحليل الإنحدار لقياس أثر القيم التنظيمية على أداء العاملين في

مؤسسة موبيليس برج بوعرييج

المتغير المستقل	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
القيم التنظيمية	0.129	0.017	0.074	3.846	0.702	0.488

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية بمؤسسة موبيليس برج بوعريرج

نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين بُعد القيم التنظيمية ومحور أداء العاملين ككل بلغت R (0.129) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة جداً، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.017)، أي أن 1.7% من التغيرات في أداء العاملين سببها هي القيم التنظيمية.

بالنظر إلى قيمة مستوى الدلالة الذي بلغ (0.480) وهو أكبر من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الإجتماعية (0.05)، فإنه يتضح أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في أداء العاملين في مؤسسة موبيليس برج بوعريرج.

وهذا ما يدفعنا لرفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة موبيليس برج بوعريرج.

ب- إختبار الفرضية الفرعية الثانية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة موبيليس برج بوعريرج.

باستخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر المعتقدات التنظيمية (كمتغير مستقل) أداء العاملين في المؤسسة المدروسة (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (13): تحليل الانحدار لقياس أثر المعتقدات التنظيمية على أداء العاملين في

مؤسسة موبيليس برج بوعريرج

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
المعتقدات التنظيمية	0.504	0.254	0.430	2.399	3.142	0.004

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المعتقدات التنظيمية لها ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين في مؤسسة موبيليس برج بوعريرج حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الإجتماعية (0.05).

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية بمؤسسة موبيليس برج بوعريريج

كما بلغ معامل الارتباط بين بُعد المعتقدات التنظيمية ومحور أداء العاملين ككل R (0.504a) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين بعد المعتقدات التنظيمية وأداء العاملين، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.254)، أي أن 25.4 % من التغيرات في أداء العاملين سببها هي المعتقدات التنظيمية.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$\text{المعتقدات التنظيمية} \times 0.0430 + 0.2399 = \text{أداء العاملين } Y$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة موبيليس برج بوعريريج.

ج- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة موبيليس برج بوعريريج.

باستخدام تحليل الإنحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر الأعراف التنظيمية (كمتغير مستقل) أداء العاملين في المؤسسة المدروسة (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (14): تحليل الإنحدار لقياس أثر الأعراف التنظيمية على أداء العاملين في

مؤسسة موبيليس برج بوعريريج

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الأعراف التنظيمية	0.549	0.301	0.623	1.754	3.533	0.001

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الأعراف التنظيمية له ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين في مؤسسة موبيليس برج بوعريريج حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الإجتماعية (0.05).

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية بمؤسسة موبيليس برج بوعريريج

كما بلغ معامل الارتباط بين بُعد الأعراف التنظيمية ومحور أداء العاملين ككل R (0.549) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين بُعد الأعراف التنظيمية وأداء العاملين، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.301)، أي أن 30.12 % من التغيرات في أداء العاملين سببها هي الأعراف التنظيمية.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$\text{الأعراف التنظيمية } Y = 1.754 + 0.0623 X \text{ أداء العاملين}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة موبيليس برج بوعريريج.

د- إختبار الفرضية الفرعية الأولى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة موبيليس برج بوعريريج.

يستخدم تحليل الانحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر التوقعات التنظيمية (كمتغير مستقل) أداء العاملين في المؤسسة المدروسة (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (15): تحليل الانحدار لقياس أثر التوقعات التنظيمية على أداء العاملين في

مؤسسة موبيليس برج بوعريريج

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التوقعات التنظيمية	0.531	0.282	0.363	2.780	3.373	0.002

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن التوقعات التنظيمية له ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين في مؤسسة موبيليس برج بوعريريج حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الإجتماعية (0.05).

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية بمؤسسة موبيليس برج بوعريرج

كما بلغ معامل الارتباط بين بُعد التوقعات التنظيمية ومحور أداء العاملين ككل R (0.531) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين بعد التوقعات التنظيمية وأداء العاملين، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.282)، أي أن 28.2 % من التغيرات في أداء العاملين سببها هي التوقعات التنظيمية.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$\text{التوقعات التنظيمية} = 0.0363 X + 0.2780 = \text{أداء العاملين } Y$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة موبيليس برج بوعريرج.

هـ- إختبار الفرضية الرئيسية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة على أداء العاملين في مؤسسة موبيليس ولاية برج بوعريرج.

إعتمدنا في إختبار الفرضية الرئيسية على الإنحدار المتعدد لحساب قيمة F-Statistics، والذي يهدف إلى معرفة مدى معنوية أثر المتغيرات المستقلة X_1, X_2, \dots, X_k على المتغير التابع Y، ويعتمد على نوعين من الفروض:

أ- **فرضية العدم H_0** : تنص على إنعدام أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة X_1, X_2, \dots, X_k على المتغير التابع Y، أي: $H_0: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0$.

ب- **الفرضية البديلة H_1** : تنص على وجود أثر معنوي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع:

$$H_1: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k \neq 0$$

جدول (16): تحليل الإنحدار المتعدد لقياس أثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين في

مؤسسة موبيليس برج بوعريج

البيان	قيمة المعامل	قيمة t المحسوبة	Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	خطأ التقدير
القيم التنظيمية	-0.136	-1.466	0.155	0.700	0.491	0.324
المعتقدات التنظيمية	0.257	2.141	0.044			
الأعراف التنظيمية	0.327	1.549	0.133			
التوقعات التنظيمية	0.272	2.321	0.28			
الثابت	1.349	2.095	0.046			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

بلغ معامل الارتباط R (0.700) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين ثقافة المؤسسة بأبعادها وأداء العاملين في مؤسسة موبيليس برج بوعريج، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.491)، أي أن 49.1% من التغيرات في أداء العاملين في مؤسسة موبيليس برج بوعريج سببها ثقافة المؤسسة.

عند تحليل الإنحدار المتعدد بين أبعاد ثقافة المؤسسة وأداء العاملين وجدنا أنها كانت ذات دلالة معنوية ما عد بُعدي القيم التنظيمية بمستوى دلالة (0.155) والأعراف التنظيمية بمستوى دلالة (0.133) (وهما أكبر من 5%) وهذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة بأبعادها على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي فإن نموذج الدراسة يكون كالاتي:

$$\text{التوقعات التنظيمية } Y = 1.349 + 0.0257 X_1 + 0.0028 X_2$$

خلاصة

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت بمؤسسة موبيليس لولاية برج بوعرييج، عن طريق إستخدام أداة الإستبيان والتي شملت أفراد مجتمع الدراسة، حيث قمنا بتوزيع 35 إستبانة وإسترجاع 31 إستبانة بنسبة كامل صالح للتحليل، وبعد تحليل وإستخلاص النتائج واختبار الفرضيات توصلنا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة موبيليس برج بوعرييج.

الختامة

تعتبر ثقافة المؤسسة من المكونات الرئيسية داخل المؤسسة فهي عنصر أساسي لنجاح وتفوق المؤسسات أو فشلها، إذ تلعب دوراً مهماً في توجيه سلوك الأفراد بما يخدم أهداف المؤسسة وأهداف العاملين، كما أن لها تأثيراً كبيراً على أداء العاملين، ولقد اتضح لنا من الجانب النظري أن المؤسسة التي تمتلك ثقافة إيجابية يتم إعتناقها بقوة من أعضاء المؤسسة وتحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، حيث يتميز العاملون بها بدرجة عالية من الإلتزام والإنتماء مما يؤدي إلى إنخفاض معدل دوران العمل وكذا التقليل من ميل العاملين لترك المؤسسة، وهذا من شأنه تحسين وتطوير أداء العاملين، في حين ان المؤسسات التي تمتلك ثقافة سلبية يتميز العاملون بها بعدم الإلتزام والإنتماء للمؤسسة مما يؤثر سلباً على أداء العاملين.

قدمت الدراسة الحالية نموذجاً لإختبار دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة موبيليس برج بوعريرج، وفيمايلي مجموعة النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة:

✚ إستنتاجات (نتائج عن الجانب النظري):

✓ يمكننا تقديم التعريف التالي لثقافة المؤسسة، هي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات ومعايير السلوك والاتجاهات والتوقعات التي يتقاسمها ويتصرف على أساسها أفراد المؤسسة، ويتم تلقينها للأفراد الجدد في المؤسسة، وتساعد المؤسسة في مواجهة المصاعب الداخلية والخارجية فهي تمثل هوية المؤسسة.

✓ مكونات ثقافة المؤسسة: القيم التنظيمية- المعتقدات التنظيمية- التوقعات التنظيمية- الأعراف التنظيمية- القصص والأساطير- الطقوس والإحتفالات والمناسبات- المجاز والطرائف والنكت والألعاب- الأبطال- الطابوهات- المؤسسون- اللغة- الظواهر والمؤشرات المادية.

✓ الأداء الوظيفي: هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد والقدرات وإدراك الدور (المهام).

✚ النتائج (نتائج عن الجانب التطبيقي):

✓ يساهم الإلتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها في تحسين أداء العاملين بمؤسسة موبيليس برج بوعريرج.
✓ يعتقد العاملين بمؤسسة موبيليس بأن عنصر الوقت عنصر مهم ويجب عدم إضاعته.
✓ يتم تأهيل وإرشاد العامل بالمؤسسة الأقل خبرة من قبل العاملين الأكثر خبرة وتجربة.
✓ يعمل المدير بمؤسسة موبيليس على توجيه العاملين وإرشادهم باستمرار.

أما فيما يخص اختبار الفرضيات فقد توصل الطالبان الى النتائج التالية:

✓ عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيم التنظيمية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة موبيليس برج بوعريرج عند مستوى معنوية 0.05.

✓ وجود أثر ذو دلالة احصائية للمعتقدات التنظيمية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة موبيليس برج بوعريرج عند مستوى معنوية 0.05.

- ✓ وجود أثر ذو دلالة احصائية للأعراف التنظيمية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة موبيليس برج بوعريريج عند مستوى معنوية 0.05.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة احصائية للتوقعات التنظيمية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة موبيليس برج بوعريريج عند مستوى معنوية 0.05.
- ✓ تم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لثقافة المؤسسة في تحسين أداء العاملين عند مستوى معنوية 0.05"، وهذا ما يدل على أن لثقافة المؤسسة أثر في تحسين أداء العاملين بمؤسسة موبيليس برج بوعريريج.

✚ الاقتراحات:

- هناك بعض الاقتراحات التي يمكن أن نقدمها، نقترح مايلي:
- ✓ يجب فهم ودراسة الثقافة السائدة في المؤسسة.
 - ✓ ضرورة تعزيز النقاط الإيجابية في ثقافة المؤسسة خصوصا فيما يتعلق بالعمل الجماعي وتوفير جو يشجع على الإبداع والابتكار.
 - ✓ مكافأة العاملين الملتزمين بعملهم.
 - ✓ ضرورة تفعيل نظام الرقابة الذاتية بدل الرقابة المباشرة.

✚ آفاق الدراسة:

- يمكن أن نقترح المواضيع التالية:
- دور إدارة التنوع الثقافي في المؤسسة في تحسين أداء العاملين.
 - ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي.
 - أثر ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع والابتكار.

قائمة المرجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات، القاهرة، 2002.
2. أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2008.
3. جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المؤسسات، تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني، دار المريح للنشر، الرياض، 2004.
4. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد للنش والتوزيع، عمان، 2013.
5. حسنين احمد حابر، العلاقات التبادلية بين القادة والعاملين، دار البارودي للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
6. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
7. رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة، 2012.
8. سامي فياض العزاوي، ثقافة مؤسسات الأعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات، الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض، 2009.
9. سعد فؤاد علي حبابة، السلوك التنظيمي، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الاردن، 2017.
10. طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
11. عبد المجيد أونيس، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
12. عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، عمان، 1999.
13. فاروق محمد السعيد راشد، التنظيم الصناعي والإداري، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2001.
14. قاسمي كمال، إدارة التغيير التنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
15. مهديد فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمؤسسات الاعمال، زمزم ناشرون وموزعون، الاردن، 2019.
16. مؤيد الساعدي، الأسس السلوكية للبناء المؤسسي لمؤسسات الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
17. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
18. محمد توفيق الماضي، الأساليب الكمية في مجال الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1995.
19. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2018.
20. محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، دار الطباعة للنشر والتوزيع، بيروت، 2016.

ثانياً: الرسائل الجامعية

21. أميرة عبد الباقي، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في "الشركة الجزائرية لاشغال الطرق ALTRO -الشرق-"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، 2020/2019.

22. خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة (EN.I.CA.B)، أطروحة دكتوراه، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، 2015/2014.

23. خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2014.

24. سعد تراحيب غنام البقمي، الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، بجوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، الرياض، 2012.

25. قريشي محمد، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013.

26. زهرة مصطفى، أثر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2017/2016.

ثالثا: المجلات

27. أحمد دروم وبلقاسم العسالي، أثر الاتصال الداخلي على بناء القيم الثقافية في المؤسسة، مجلد دفاتر إقتصادية، المجلد 1، العدد 1، الجلفة، 2010.

28. خريش عبد القادر، الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة دراسات في علم اجتماع المؤسسات، المجلد 1، العدد 4، البلدية، 2014.

29. خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 9، خميس مليانة، 2013.

30. سارة طالب ونورالدين عيساني، الثقافة التنظيمية آليات التكوين وأبعاد الممارسة، مجلد العلوم الإجتماعية، المجلد 7، العدد 32، الأغواط، 2010.

31. عثمان حسن عثمان، تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، العدد 8، المسيلة، 2008.

32. عدمان محمد، دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باستخدام OCAI، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 13، العدد 03، تيبازة 2019.

33. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.

34. عيشاوي وهيبة وعيشاوي هجيرة، الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة التنمية، إدارة الموارد البشرية، المجلد 2، العدد 7، البلدة، 2016.

35. محمد الصالح وزديرة خمار، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية المحاسبية الإدارية، العدد 02، عنابة، 2014.

ملتقيات:

36. الحاج مداح عرايبي، التسيير الإستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي لمتطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بشلف، 18/17 أفريل 2006، الجزائر.

المراجع باللغة الأجنبية:

Les thèses :

37. Thi Ai Cam Tran, **L'influence de la culture organisationnelle sur l'intention de rester des salaires le cas des entreprises informatiques vietnamiennes**, Thèse de doctorat, spécialités sciences de gestion, Université de Paris-Ouest Nanterre la Défense, 2017.

Les Revues et Périodiques:

38. Halid Hasan, Endang Siti Astuti, Tri Wulida A, M.Iqbal, **Impact of Organizational Culture on Employee Engagement and Employee Performance: A Stimuli-Organism-Response Approach**, Wacana, Vol. 23, No4, 2020.

المواقع الإلكترونية:

39. www.mobilis.dz,09/05/2024, [19:00].

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريوج

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



استبيان

في إطار إعداد دراسة علمية حول دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء العاملين تخصص إدارة الأعمال نرجو منكم قراءة العبارات، علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا في الأغراض البحث العلمي وستشكل دقة إجاباتكم مساهمة فعالة في موضوعية وجودة البحث، لذا نرجوا منكم التفضل بالإجابة عن مجموعة الأسئلة المقترحة بنوع من الجدية بوضع علامة (X) امام الإختيار المرغوب والذي يعبر عن وجهة نظركم.

تحت إشراف :

د. بن أحسن أحسن صلاح الدين

إعداد الطلبة :

بطوش براهيم

بلهول أحسن

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر - أنثى
2. العمر أقل من 30 سنة - من 18 إلى 39 سنة
- من 40 إلى 49 سنة - أكثر من 50 سنة
3. المستوى التعليمي:

- متوسط - ثانوي
- جامعي - دراسات عليا

4. نوع الوظيفة
- إداري - تقني

5. الخبرة المهنية :
- أقل من 5 سنوات
- من 6 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة
- من 16 إلى 25 سنة
- أكثر من 25 سنة

التقييم					العبارات القياسية	الرقم	المتغير
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	ثقافة المؤسسة		
القيم التنظيمية							ثقافة المؤسسة
					يساهم الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها في تحسين أداء العاملين بمؤسسة موبيليس.	01	
					تقدم المؤسسة فرصة للعاملين للمشاركة في وضع مقترحاتهم حول الخدمات الممكن توفيرها.	02	
					تمنح مؤسسة موبيليس فرصة للعاملين لتوضيح وشرح أساليب خلاقية قدموها لتطوير نظم وآليات العمل.	03	
					تحتوي مؤسسة موبيليس برامج خاصة لتحفيز عمالها وتطوير أدائهم.	04	
					يتم تكريم وتقدير العاملين بمؤسسة موبيليس عند قيامهم بعمل مبرر.	05	
المعتقدات التنظيمية							
					يعتقد العاملون بمؤسسة موبيليس بأن عنصر الوقت عنصر مهم ويجب عدم إضاعته.	06	
					يملك العاملون بمؤسسة موبيليس مهارات وجاهزية للقيام بمهامهم.	07	
					يساهم التعاون بين العاملين في إنجاز الأعمال المكلفون بها دون تخاذل.	08	
					توجد تصورات مشتركة بين العاملين بالمؤسسة بضرورة وأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات.	09	
					يضع العاملون بمؤسسة موبيليس الأهداف بصورة جماعية ويعملون معا لتحقيقها.	10	

الأعراف التنظيمية						
					11	تساعد الأعراف السائدة بالمؤسسة في توفير جو يشجع على الإبداع والابتكار.
					12	يلتزم العاملون بمؤسسة موبيليس بمعايير تحفزهم على التحدي والمخاطر.
					13	يعمل العاملون بمؤسسة موبيليس في جو من الصداقة والتعاون فيما بينهم.
					14	يتم تأهيل وإرشاد العامل بالمؤسسة الأقل خبرة من قبل العاملين الأكثر خبرة وتجربة.
					15	يوجد تفاهم بين عمال موبيليس يستطيع العاملون بالمؤسسة التكيف مع الحالات الطارئة وذلك بتقليص أو تمديد وقت عملهم.
					16	يعمل المدير بمؤسسة موبيليس على توجيه العاملين وإرشادهم باستمرار.
					17	يتحد العاملون بالمؤسسة ويعملون بشكل جماعي ليقدموا المساعدة لوحدات أخرى.
					18	تمنح مؤسسة موبيليس للعامل فرصة اتخاذ معظم القرارات عند قيامه بعمل معين دون اللجوء لرئيسه المباشر.
التوقعات التنظيمية						
					19	يحتاج العاملون بمؤسسة موبيليس إلى عمليات مفصلة عند تكليفهم بأي عمل.
					20	تشجع الإدارة على تبادل المعارف بين مختلف الأفراد والإدارات.
					21	يناقش العاملون بعضهم بعض في أمور العمل.
					22	تخلق الإدارة مناخ تنظيمي جيد يساهم في رفع الروح المعنوية للأفراد.
					23	يتعاون العمال في حل مختلف مشاكل العمل.

التقييم					العبارات القياسية	الرقم	المتغير
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	أداء العاملين		أداء العاملين
					يدرك العاملون أدوارهم بدقة ووضوح من خلال التزامهم بإنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد وبأداء جيد عن طريق العمل الجماعي.	24	
					احتكاك العامل مع زملائه في العمل يمكنه من إكتساب مهارات تساعده في العمل.	25	
					يتحمل العامل بالمؤسسة مسؤولية إنجاز عمله.	26	
					ينجز العامل عمله في الوقت المناسب.	27	
					يتعامل العامل بكل وعي مع مشاكل العمل.	28	
					يطلع العاملون على نتائج تقويم الأداء السنوي.	29	
					يلتزم العاملون بعملهم نتيجة وجود عملية الرقابة المستمرة.	30	
					تساعدني الترقية والمشاركة في إتخاذ القرارات على بذل مجهودات أكبر لتحسين أدائي.	31	
					يحرص العامل على إنجاز أعماله بدون أخطاء نظرا لحساسية العمل في موبيليس	32	
					كمية العمل الكبيرة تدفع بالعمال للعمل لساعات إضافية خاصة في المناسبات وفي فترات نهاية السنة.	33	
					تساهم ثقافة المؤسسة في تحسين أداء العاملين.	34	

شكرا على حسن تعاونكم

Statistiques

	الجنس	العمر	المستوى_التعليمي	نوع_الوظيفة	الخبرة_المهنية
N	31	31	31	31	31
Valide	31	31	31	31	31
Manquante	0	0	0	0	0

Tableau de fréquences

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	21	67,7	67,7	67,7
Valide أنثى	10	32,3	32,3	100,0
Total	31	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 30 إلى 39	12	38,7	38,7	38,7
Valide من 40 إلى 49	16	51,6	51,6	90,3
أكثر من 50 سنة	3	9,7	9,7	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متوسط	1	3,2	3,2	3,2
Valide ثانوي	4	12,9	12,9	16,1
جامعي	26	83,9	83,9	100,0
Total	31	100,0	100,0	

نوع_الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إداري	20	64,5	64,5	64,5
تقني	11	35,5	35,5	100,0
Total	31	100,0	100,0	

الخبرة_المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 6 إلى 10 سنة	2	6,5	6,5	6,5
من 11 إلى 15 سنة	13	41,9	41,9	48,4
من 16 إلى 25 سنة	16	51,6	51,6	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
القيم_التنظيمية	31	2	5	3,76	,735
القيم_التنظيمية1	31	4	5	4,52	,508
القيم_التنظيمية2	31	2	5	3,68	,979
القيم_التنظيمية3	31	1	5	3,58	1,025
القيم_التنظيمية4	31	1	5	3,71	,938
القيم_التنظيمية5	31	1	5	3,32	1,301
المعتقدات_التنظيمية	31	3	5	4,01	,495
المعتقدات_التنظيمية1	31	3	5	4,55	,568
المعتقدات_التنظيمية2	31	2	5	4,16	,638
المعتقدات_التنظيمية3	31	2	5	4,19	,703

المعتقدات_التنظيمية4	31	2	5	3,65	,755
المعتقدات_التنظيمية5	31	2	5	3,52	1,061
الأعراف_التنظيمية	31	3	4	3,81	,372
الأعراف_التنظيمية1	31	2	5	3,52	,724
الأعراف_التنظيمية2	30	2	4	3,70	,535
الأعراف_التنظيمية3	31	1	5	4,03	,752
الأعراف_التنظيمية4	31	2	5	4,45	,723
الأعراف_التنظيمية5	31	2	5	4,13	,718
الأعراف_التنظيمية6	31	1	5	4,35	,950
الأعراف_التنظيمية7	31	1	4	3,61	,667
الأعراف_التنظيمية8	31	1	4	2,68	1,077
التوقعات_التنظيمية	31	2	5	3,71	,618
التوقعات_التنظيمية1	31	1	5	3,58	,992
التوقعات_التنظيمية2	31	1	5	3,42	1,089
التوقعات_التنظيمية3	30	2	5	3,97	,615
التوقعات_التنظيمية4	31	2	5	3,84	,779
الثقافة_التنظيمية	31	3	5	3,82	,396
N valide (listwise)	30				

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أداء_العاملين1	31	1	5	3,94	,892
أداء_العاملين2	31	2	5	4,16	,688
أداء_العاملين3	31	2	5	4,23	,717
أداء_العاملين4	31	3	5	4,23	,497
أداء_العاملين5	31	1	5	4,06	,772
أداء_العاملين6	30	1	5	4,07	1,048

أداء_العاملين7	31	2	5	3,87	,806
أداء_العاملين8	31	2	5	4,19	,749
أداء_العاملين9	31	1	5	4,32	,832
أداء_العاملين10	31	2	5	4,29	,824
أداء_العاملين11	31	2	5	4,03	,752
أداء_العاملين	31	3	5	4,13	,423
N valide (listwise)	30				

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	القيم_التنظيمية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : أداء_العاملين

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,129 ^a	,017	-,017	,426

a. Valeurs prédites : (constantes), القيم_التنظيمية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,090	1	,090	,493	,488 ^b
1 Résidu	5,272	29	,182		
Total	5,362	30			

a. Variable dépendante : أداء_العاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), القيم_التنظيمية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,846	,406		9,476	,000
1 القيم_التنظيمية	,074	,106	,129	,702	,488

a. Variable dépendante : أداء_العاملين

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المعتقدات_التنظيمية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : أداء_العاملين

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,504 ^a	,254	,228	,371

a. Valeurs prédites : (constantes), المعتقدات_التنظيمية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,361	1	1,361	9,870	,004 ^b
	Résidu	4,000	29	,138		
	Total	5,362	30			

a. Variable dépendante : أداء_العاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), المعنقدات_التنظيمية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,399	,554	4,334	,000
	المعنقدات_التنظيمية	,430	,137	,504	,004

a. Variable dépendante : أداء_العاملين

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الأعراف_التنظيمية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : أداء_العاملين

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,549 ^a	,301	,277	,360

a. Valeurs prédites : (constantes), الأعراف_التنظيمية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,613	1	1,613	12,480	,001 ^b
1 Résidu	3,748	29	,129		
Total	5,362	30			

a. Variable dépendante : أداء_العاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), الأعراف_التنظيمية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,754	,674		2,600	,015
1 الأعراف_التنظيمية	,623	,176	,549	3,533	,001

a. Variable dépendante : أداء_العاملين

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	التوقعات_التنظيمية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : أداء_العاملين

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,531 ^a	,282	,257	,364

a. Valeurs prédites : (constantes), التوقعات_التنظيمية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,511	1	1,511	11,375	,002 ^b
1 Résidu	3,851	29	,133		
Total	5,362	30			

a. Variable dépendante : أداء_العاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), التوقعات_التنظيمية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,780	,404		6,875	,000
1 التوقعات_التنظيمية	,363	,108	,531	3,373	,002

a. Variable dépendante : أداء_العاملين

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التوقعات_التنظيمية, المعتقدات_التنظيمية, القيم_التنظيمية, الأعراف_التنظيمية ^b	.	Entrée

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,700 ^a	,491	,412	,324

a. Valeurs prédites : (constantes), التوقعات_التنظيمية, المعتقدات_التنظيمية,
القيم_التنظيمية, الأعراف_التنظيمية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,630	4	,658	6,259	,001 ^b
1 Résidu	2,732	26	,105		
Total	5,362	30			

a. Variable dépendante : أداء_العاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), التوقعات_التنظيمية, المعتقدات_التنظيمية, القيم_التنظيمية, الأعراف_التنظيمية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,349	,644		2,095	,046
1 القيم_التنظيمية	-,136	,092	-,236	-1,466	,155
المعتقدات_التنظيمية	,257	,138	,301	2,141	,044
الأعراف_التنظيمية	,327	,211	,288	1,549	,133
التوقعات_التنظيمية	,272	,117	,398	2,321	,028

a. Variable dépendante : أداء_العاملين

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	96,8
Exclus ^a	1	3,2
Total	31	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,819	23

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	96,8
Observations Exclus ^a	1	3,2
Total	31	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,751	11

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	29	93,5
Observations Exclus ^a	2	6,5
Total	31	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,870	34