

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

ميدان: العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية.

الشعبة: علوم اجتماعية.

التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل.

رقم التسجيل: 202033045545

الرقم التسلسلي:

دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين

-دراسة ميدانية بوكالة سونلغاز، برج بوعريريج-

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

إشراف:

محمودي سليم.

إعداد:

رؤابي رميسة.

أما اللجنة المتكونة من السادة

رئيسا	جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج	د.
مشرفا ومقررا	جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج	أ. د.
ممتحنا	جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج	د.

نوقشت بتاريخ: 2026/06/00

2025/2026

... وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنِينَ ...

[سورة التوبة: الآية 105]

عن الله العظيم

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله عز وجل الذي اصطفانا بخير دين وفقنا
لإنهاء هذا العمل أتقدم بشكري الجزيل إلى الأستاذ المشرف:
محمودي سليم الذي نحبه ونحترمه،

وكان لنا الشرف أن يكون مشرفنا.

كذلك أوجه خالص شكري وتقديري إلى رئيس قسم الموارد
البشرية لمؤسسة سونلغاز-برج بوعريرج-السيد المحترم:
بيسات عمر، على تقديمه كل التسهيلات من معطيات
وبيانات حول ميدان الدراسة، كما أشكر كل من لونيبي
سارة، ولد سليمان نجيب، وحمزة تقي الدين، على تعاونهم
معنا بميدان الدراسة.

الإهداء

الحمد لله حبا وشكرا واممتان ما كنت لأفعل هذا لو لا فضل الله والحمد لله على البدء
والختام ها أنا اليوم اهدي نجاحي إلى نفسي أولا ثم الى كل من سعى معي لإتمام هذه
المسيرة.

إلى من دعمني بلا حدود من تتخني امامه سنين دراستي وتعبي

"أبي الغالي"

إلى ملاكي في الحياة من ساعدتني في صلاتها ودعائها إلى من سهرت الليالي تنير دربي

الى معنى الحب والحنان إلى أروع امرأة في الوجود

"أمي الغالية"

إلى رفيقتا الروح ومصدرا قوتي

"اختاي"

الى من رزقت بهم سندا لي

"اخوتي"

إلى من ساندني بكل حب عند ضعفي

"عصامي"

إلى صديقاتي العزيزات اللواتي كن سنداً لي خلال مشواري الدراسي، وشاركنني لحظات
التعب والفرح.

"بشرى، رنا، ندى، ماريما، نور الهدى، أميرة، أحلام، أمينة، وايناس".

وإلى صديقاتي الالكترونيات، رغم المسافة التي فرقتنا إلا أن دعمهن جعل قريهن حاضرا.

"أية، إكرام".



الملخص بالعربية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، بالإضافة إلى معرفة الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث)، ومتغير المنصب (إطار، عون تحكم، عون تنفيذ)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، على عينة قوامها (61) فرداً بمؤسسة سونلغاز، للسنة الجامعية 2025/2026. تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية.

وفي إطار هذا المنهج استخدمت الطالبة أداة لجمع البيانات تمثلت في: الاستمارة المعدة من طرف الطالبة روابحي رميسة، واستخدمت الملاحظة البسيطة دون المشاركة، تم التحقق من خصائصها السيكومترية من صدق وثبات حيث أشارت مؤشراتنا إلى قيم عالية يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة. وبعد إجراء المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS, V 26)، وذلك باستخدام عدة اختبارات إحصائية لمعالجة وتحليل البيانات، وأسفرت النتائج إلى ما يلي:

-توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين.

-تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

-تؤثر القيم التنظيمية والقيادة والعلاقات بين العمال على أدائهم.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الأداء، العاملين.



Abstract:

This study aimed to identify the role of organizational culture in improving employees performance, in addition to determining the differences in the level of organizational culture according to the variables of gender (males, females), and job position (executive officer, control officer, and manger/executive staff).

To achieve the study's objectives, the descriptive methodology was used due to its suitability for the nature of this study, on a sample of (61) individuals from sonlgaz corporation during for the academic year 2025/2026. They were selected using a stratified sampling method.

Within this approach, the student used a questionnaire as a data collection tool prepared by herself. Its psychometric properties, including validity and reliability, were verified, and the results indicated high values that could be relied upon in the field application of the study.

After statistical processing using SPSS (Version 26) and applying several statistical tests for data analysis and processing, the study reached the following results:

- There is a statistically significant relationship between organizational culture and employees' performance.
- Organizational culture contributes to improving employees' performance within the organization.
- Organizational values, leadership, and organizational communication affect employees' performance levels.

Keywords: Organizational Culture, Performance, Employees.



الرقم	الموضوع	الصفحة
01	الآية.	
02	شكر وتقدير.	أ
03	الإهداء.	ب
04	الملخص باللغة العربية.	ج
05	الملخص باللغة الإنجليزية.	د
06	فهرس المحتويات.	هـ
07	قائمة الجداول.	و
08	قائمة الأشكال.	ز
09	قائمة الملاحق.	ح
01	مقدمة.	
الجانب النظري: الدراسة النظرية		
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
01	تمهيد.	05
02	أسباب اختيار الموضوع.	05
03	أهمية الدراسة.	05
04	أهداف الدراسة.	06
05	إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.	06
06	فرضيات الدراسة.	06
07	تحديد مفاهيم الدراسة.	07
08	الخلفية النظرية.	12
09	الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها.	14
10	ملخص.	21
الفصل الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية.		
01	تمهيد.	23
02	خصائص الثقافة التنظيمية.	23
03	أنواع الثقافة التنظيمية وعناصرها.	24



25	وظائف وأبعاد الثقافة التنظيمية.	04
26	مستويات الثقافة التنظيمية.	05
27	أهمية الثقافة التنظيمية.	06
28	ملخص.	07
الفصل الثالث: ماهية الأداء.		
30	تمهيد.	01
30	عناصر الأداء وأنواعه.	02
31	محددات والعوامل المؤثرة في الأداء.	03
32	أهمية قياس الأداء.	04
32	العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء.	05
33	ملخص.	06
الجانب الميداني: الدراسة الميدانية		
الفصل الرابع: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة		
36	تمهيد.	01
36	منهجية البحث	02
36	مصادر جمع المادة النظرية والميدانية	03
36	مصادر جمع المادة العلمية النظرية	1-3
36	مصادر جمع المادة العلمية الميدانية	2-3
37	أدوات جمع البيانات الميدانية	04
38	العينة	05
38	التعرف بميدان الدراسة	06
38	المجال الزمني للدراسة	1-6
39	المجال المكاني (جغرافي)	2-6

39	المجال البشري	3-6
39	تقنيات المعالجة الإحصائية المستعملة.	07
40	ملخص.	08
الفصل الخامس: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، بميدان الدراسة-سونلغاز- عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية (الجدول البسيطة).		
42	تمهيد	01
42	عرض، تحليل، وتفسير الجدول البسيطة.	02
42	عرض، تحليل، وتفسير البيانات الشخصية.	1-2
46	عرض، تحليل، وتفسير بيانات الفرضية الأولى: القيم التنظيمية.	2-2
47	عرض، تحليل، وتفسير بيانات الفرضية الثانية: نمط القيادة.	3-2
50	عرض، تحليل، وتفسير بيانات الفرضية الثالثة: طبيعة العلاقات بين العمال.	4-2
52	ملخص	03
الفصل السادس: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، بميدان الدراسة-سونلغاز- عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية (الجدول المركبة).		
54	تمهيد	01
54	عرض، تحليل، وتفسير الجدول المركبة.	02
54	عرض، تحليل، وتفسير بيانات الفرضية الأولى: القيم التنظيمية.	1-2
62	عرض، تحليل، وتفسير بيانات الفرضية الثانية: نمط القيادة.	2-2
67	عرض، تحليل، وتفسير بيانات الفرضية الثالثة: طبيعة العلاقات بين العمال.	3-2
73	الملخص	3
النتائج والمناقشة.		
76	تمهيد.	01
76	عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.	02
76	نتائج الفرضية الأولى.	1-2
77	نتائج الفرضية الثانية.	2-2
78	نتائج الفرضية الثالثة.	3-2
79	مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.	03

فهرس المحتويات

81	-الاستنتاج العام.	04
81	ملخص.	05
82	خاتمة.	
84	قائمة المراجع.	
89	قائمة الملاحق.	

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	42
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.	43
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	44
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.	44
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة.	45
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب المهني.	46
07	يمثل تشجيع المؤسسة لقيم الثقافة التنظيمية.	46
08	يوضح مساعدة القيم التنظيمية على خلق بيئة عمل إيجابية.	47
09	يوضح اهتمام المدير بمشاكل العمال	47
10	يمثل اهتمام المدير بتقديم الدعم المهني.	48
11	يمثل اعتماد المدير على أسلوب الحوار	48
12	يمثل نمط القيادة السائد في المؤسسة.	49
13	يوضح المسؤول في حالة اقتراح فكرة جديدة في المؤسسة.	49
14	يوضح المسؤول في حالة اقتراح فكرة جديدة في المؤسسة.	50
15	يوضح هل يسود التعاون بين العمال أثناء أدائهم للمهام.	50
16	يوضح هل التواصل بين العمال في المؤسسة واضح وفعال.	51
17	يمثل النزاعات بين العمال.	51
18	يوضح العلاقة بين التزام أفراد العينة بأهداف المؤسسة وقيمتها وبين أقدمتهم في المؤسسة.	54
19	يوضح العلاقة بين وضوح وتطبيق القيم التنظيمية للمؤسسة والمستوى التعليمي لأفراد العينة	55



56	يوضح العلاقة بين مساعدة القيم التنظيمية على تحسين الأداء الوظيفي وعلاقتها بالحالة الاجتماعية لأفراد العينة	20
57	يوضح العلاقة بين تشجيع المؤسسة للمبادرات والأفكار الجديدة للعمال وبين أقدميتهم في المؤسسة.	21
58	يوضح العلاقة بين احترام العمال لأجال الزمنية لإنجاز المهام وسن أفراد العينة.	22
60	يوضح العلاقة بين القواعد التي تحكم المؤسسة ومنصب أفراد العينة.	23
62	يوضح العلاقة بسماح المدير بالمشاركة في اتخاذ القرار وقيم التنظيمية للمؤسسة.	24
63	يوضح العلاقة بين النمط السائد في على جميع العمال بدون تمييز أو تحيز ومساعدة القيم التنظيمية على خلق بيئة عمل إيجابية.	25
64	يوضح العلاقة بين تطبيق المعايير المهنية أثناء أداء العمل ووضوح وتطبيق القيم التنظيمية للمؤسسة.	26
65	يوضح العلاقة بين وجود حوافز للعمال عند تحقيق نتائج جيدة ومساعدة القيم التنظيمية على تحسين الأداء الوظيفي.	27
67	يوضح العلاقة بين طبيعة العلاقات بين العمال وتشجيع المؤسسة على قيم المنظمة.	28
68	يوضح العلاقة بين وجود احترام متبادل بين العمال أثناء أداء المهام والانسجام بين سلوك العمال والقيم التنظيمية.	29
69	يوضح العلاقة بين مساهمة العلاقات الإيجابية بين العمال في رفع مستوى الأداء ومساعدة القيم التنظيمية على خلق بيئة عمل إيجابية.	30
70	يوضح العلاقة بين تأثير الصراعات على الإنتاجية والمستوى التعليمي لأفراد العينة.	31
71	يوضح العلاقة بين مساندة العمال لبعضهم عند مواجهة الضغط أو الصعوبات والحالة الاجتماعية لأفراد العينة.	32
72	يوضح العلاقة بين سعي العمال إلى تطوير مهاراتهم لتحسين الأداء الوظيفي واهتمام المدير بتقديم الدعم المهني.	33

قائمة الملاحق:

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستمارة	89
02	الهيكل التنظيمي لمدرية التوزيع-سونلغاز -	93
03	جدول إجمالي للقوى العاملة	94
04	طلب تقرير تريض	95
05	اتفاقية تريض تطبيقي	96
06	شهادة تطبيق التريض	97

مقدمة:

شهدت المؤسسات في ظل التحولات التنظيمية المعاصرة اهتمامًا متزايدًا بالعوامل الداخلية التي تؤثر في أدائها واستمراريتها، حيث أصبحت الثقافة التنظيمية تمثل أحد أبرز المرتكزات التي تُحدد طبيعة العمل داخل المؤسسة، وتنعكس بشكل مباشر على سلوك العاملين ومستوى أدائهم المهني. ولم يعد تحسين الأداء الوظيفي مرتبطًا فقط بالموارد المادية أو التقنيات المستخدمة، بل أصبح يرتبط بشكل أساسي بطبيعة القيم والمعتقدات والمعايير السائدة داخل البيئة التنظيمية.

وفي هذا الإطار، تُعد الثقافة التنظيمية الإطار غير الملموس الذي ينظم العلاقات المهنية، ويحدد أنماط التفاعل بين الأفراد، ويؤثر في درجة الانضباط، والالتزام، والتحفيز داخل المؤسسة. فهي تعكس مجموع القيم المشتركة التي يتبناها العاملون، والتي تنعكس بدورها على جودة الأداء، ومستوى الإنتاجية، وقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

كما أن الأداء الوظيفي للعاملين لا يُفهم بمعزل عن السياق التنظيمي الذي يعملون فيه، إذ يرتبط ارتباطًا وثيقًا بدرجة قوة الثقافة التنظيمية السائدة، ومدى وضوحها، وقدرتها على توجيه السلوك المهني نحو تحقيق الأهداف المؤسسية. فكلما كانت الثقافة التنظيمية واضحة ومبنية على قيم إيجابية مثل التعاون، والانضباط، والجودة، انعكس ذلك إيجابًا على أداء العاملين داخل المؤسسة.

وفي المقابل، قد تؤدي بعض أنماط الثقافة التنظيمية التقليدية أو البيروقراطية إلى الحد من المبادرة الفردية، وإضعاف الدافعية، وتقليل مستوى الإبداع، مما يؤثر سلبًا على فعالية الأداء العام، ويحد من قدرة المؤسسة على التكيف مع متطلبات التطوير والتحسين المستمر.

وفي السياق الجزائري، تسعى المؤسسات العمومية إلى تحسين أدائها من خلال تطوير أنماط التسيير وتعزيز الثقافة التنظيمية الداخلية، خاصة في القطاعات الحيوية التي تعتمد على الموارد البشرية بشكل أساسي. غير أن هذا التوجه يطرح تساؤلات حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة داخل هذه المؤسسات، ومدى قدرتها على تحسين أداء العاملين ودعم كفاءتهم المهنية.

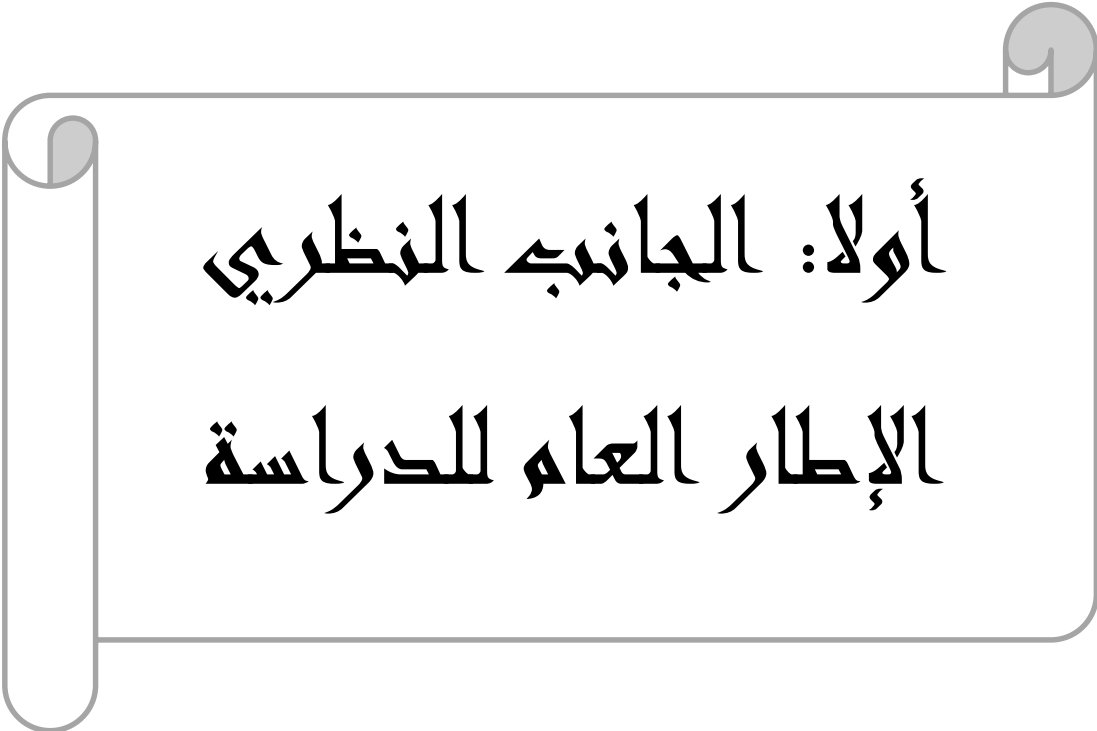
وانطلاقاً من ذلك، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة العمومية، من خلال دراسة ميدانية على عمال وكالة سونلغاز برج بوعريريج، باعتبارها نموذجاً لمؤسسة تعتمد على التنظيم الإداري والعمل الجماعي في تسيير نشاطها. حيث تهدف الدراسة إلى فهم طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، والكشف عن مدى تأثير القيم التنظيمية السائدة في رفع كفاءة العاملين وتحسين مردودهم المهني.

كما تسعى هذه الدراسة إلى تحديد أهم ملامح الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، ومدى انعكاسها على سلوك العاملين، بالإضافة إلى إبراز العوامل التي قد تعزز أو تعيق تحسين الأداء الوظيفي، بما يساهم في تقديم رؤية علمية تساعد على تطوير البيئة التنظيمية وتحسين الفعالية المؤسسية.

ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب هذا الموضوع، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسيين:

يتناول الفصل الأول الإطار النظري للدراسة، حيث تم التطرق إلى الإشكالية وصياغة الفرضيات، وبيان أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه، إضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بالثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، مع عرض الدراسات السابقة وتحديد المقاربة النظرية المعتمدة.

أما الفصل الثاني، فيتناول الإطار المنهجي والميداني، حيث تم عرض منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة المتمثلة في عمال وكالة سونلغاز برج بوعريريج، إضافة إلى تحليل النتائج ومناقشتها في ضوء الفرضيات، وصولاً إلى استخلاص أهم النتائج.

A decorative scroll frame with a light gray border and rounded corners. The top right corner features a small gray circular element resembling a scroll binding. The text is centered within the frame.

أولاً: الجانب النظري

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. تمهيد
2. أسباب اختيار الموضوع
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.
6. فرضيات الدراسة.
7. تحديد مفاهيم الدراسة.
8. الخلفية النظرية.
9. الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها.
10. ملخص

1-تمهيد:

من خلال هذا الفصل سيتم التعرف على أسباب اختيار موضوع الدراسة، إضافة إلى إبراز أهمية وأهداف الدراسة، وصياغة الإشكالية والفرضيات التي انطلقت منها الدراسة، كما يتضمن هذا الفصل تحديد المفاهيم الأساسية للموضوع الدراسة، مع عرض الخلفية النظرية واسقاطها على موضوعنا في مؤسسة سونلغاز، إضافة إلى الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع دراستنا الثقافة التنظيمية.

2-أسباب اختيار الموضوع:

أ-أسباب ذاتية:

- من خلال القراءات المتنوعة حول الموضوع.
- الرغبة في دراسة هذا الموضوع والميل لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين.
- تطوير مهارتنا العلمية وتمهيد للباحثين في الميدان.
- إضافة علمية في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

ب-أسباب موضوعية:

- معرفة واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات بشكل عام وفي المؤسسة الجزائرية بشكل خاص.
- الرغبة في تحسين مستوى المؤسسات وسلوك العاملين في الأداء والالتزام.
- ملائمة هذا الموضوع بطبيعة تخصصنا.

3-أهمية الدراسة:

- يعد موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع المهمة في ميدان إدارة الأعمال وعلم الاجتماع تنظيم وعمل.
- لإبراز علاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين.
- تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين مستوى أداء العاملين.

4-أهداف الدراسة:

- نهدف من دراسة موضوع بحثنا إلى معرفة واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية هذا من جهة، ومن جهة أخرى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تسيير المؤسسة وتشكيل هوية العامل.
- معرفة المعوقات التي تحد من تحقيق أداء أفضل للعاملين، فدراسة أداء العاملين من أولويات التخطيط والتطوير التنظيمي الذي تسعى إليه إدارة المؤسسة في ضوء الثقافة التنظيمية.

5-إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

- أصبحت المؤسسة الحديثة لا تعتمد فقط على الموارد المادية والتقنيات الحديثة، بل تركز على المورد البشري الذي يعتبر الجوهر الأساسي للتنظيم من خلال مكتسباته الثقافية داخل المؤسسة.
- إذ تعد الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة عنصر أساسي فيها فهي توجه سلوك الأفراد داخلها وتحدد طريقة تفاعلهم مع محيطهم المهني، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وقيم ومهارات منذ انضمامهم لأي مؤسسة.
- ومن جهة أخرى يعتبر أداء العاملين مؤشر أساسي لقياس فعالية المؤسسة، حيث يتجسد في القدرة على تنفيذ المهام بكفاءة وتحقيق أهدافها، كما أن الأداء لا يحدد فقط بالعوامل المادية كالحوافز والموارد بل يتأثر بالبيئة الثقافية التي يعمل ضمنها الفرد العامل
- بناء على هذا فإن فهم الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين أصبح مسألة ضرورية للإدارة الحديثة، ومحاولة معرفة هذه العلاقة محور دراستنا في وكالة سونلغاز في دائرة منصور بولاية برج بوعريج، ومن هذا يمكننا طرح التساؤل الرئيسي: ما دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين؟

*تساؤلات الفرعية:

- ما مدى تأثير القيم التنظيمية على أداء العاملين؟
- هل يؤثر نمط القيادة السائدة على أداء العاملين؟
- كيف تؤثر طبيعة العلاقات بين العاملين على أدائهم؟

6-فرضيات الدراسة:

- هناك تأثير فعال للثقافة التنظيمية على أداء العاملين.

الفصل الأول:.....الإطار المنهجي للدراسة

-تؤثر القيم التنظيمية على أداء العاملين.

-نمط القيادة يؤثر على أداء العاملين.

-طبيعة العلاقات بين العاملين تؤثر على أدائهم.

7-تحديد المفاهيم:

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية:

يتكون هذا المصطلح من مصطلحين (الثقافة، التنظيم) ولهذا يجب تعريف كل مصطلح:

-مفهوم الثقافة:

أ-لغة: ارتبط مفهوم الثقافة من الناحية اللغوية بمعنى التقويم والتهديب، فالثقافة هي عبارة عن نسيج من

المعرفة والمعتقدات والقيم وأنماط التفكير والسلوك.¹

ب-اصطلاحاً: عرفها إدوارد تايلور: أن الثقافة أو الحضارة هي ذلك الكل المعقد أو الذي

يشمل المعرفة والمعتقدات والفنون والأخلاق والعادات والعرف وكافة القدرات والأشياء الأخرى التي تؤدي

من جانب الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع.²

*مفهوم التنظيم:

أ-لغة: تعتبر كلمة تنظيم، منظمة وهي ترجمة المصطلح الإنجليزي والفرنسي

، أما المصطلح العربي فهو من نظم، ينظم ومنها كلمة التنظيم وتستعمل Organisation

1-فاطمة دريدي: أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة-، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تحت إشراف: بومعروف نسيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2017، ص15.

2 خالد خواني: مفاهيم الثقافة والمصطلحات المرتبطة بها، مجلة القارئ للدراسات الأدبية والنقدية واللغوية، المجلد 4، العدد 3، تاريخ الإيداع: 2021/04/16، تاريخ المراجعة: 2021/09/15، تاريخ النشر: 2021/09/30، جامعة الوادي، الجزائر، ص82.

الفصل الأول:.....الإطار المنهجي للدراسة

1 . Organisation بنفس معنى منظمة

ب-اصطلاحا: يعرفه دونالد كسلو: بأنه ترتيب الأعمال والأنشطة إلى وحدات طبيعية وسهلة القيادة مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يعينون أو يختصون للقيام بتلك الأعمال المختلفة.²

* مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعرف دسلر الثقافة التنظيمية بأنها: القيم السائدة للمؤسسة وهي أكثر مكونات المؤسسة أهمية وتشمل على العديد من العناصر والمكونات المعنوية والمادية وهي تشمل سلوك العاملين في المؤسسة ومدى تعاونهم مع بعضهم البعض، ومعايير الترقيات والعقوبات.³

* كما تعرف مجموعة القيم والمعتقدات، والمفاهيم، وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي قد تكون غير مكتوبة، يتم الشعور بها ويشارك كل فرد من تكوينها، ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.

* كما عرفت أيضا: بأنها مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم مع الأطراف وذي العلاقة خارج المنظمة، ويمكن أن تكون نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المنظمة.⁴

إجرائيا: هي مجموعة القيم والمعتقدات وعادات التعامل السائدة بين العمال داخل مؤسسة سونلغاز، والتي تؤثر في طريقة أداء العمل والتفاعل داخل المؤسسة فيما بينهم.

¹ فاطمة دريدي، مرجع سابق، ص17.

⁴ محمد الصالح عوين: إشكالية التنظيم في الإدارة المحلية الجزائرية-دراسة حالة دائرة الديبلية، الوادي-، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد التاسع، جامعة لونيبي علي، البليدة2، ص206

³ طالب سارة: الثقافة التنظيمية وأثرها على تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بمديرية الصيانة سوناطراك الأغواط، أطروحة الدكتوراه، تحت إشراف: نور الدين عيساني، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة الجزائر-2، أبو القاسم سعد الله، 2020/2021، ص62.

⁴ محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص242.

الفصل الأول:.....الإطار المنهجي للدراسة

ثانيا: مفهوم الأداء

أ-لغة: مشتق من الفعل أدا: وتعني أدى الشيء قام به، وأدى الدين: قضاؤه، وأدى الصلاة: قام بها لوقتها،

وأدى الشهادة: أدلى بها، وأدى إليه الشيء: أوصله إليه، تأدي للأمر: أخذ أدواته واستعدله.¹

ب-اصطلاحا: يعرفه نيكولاس: بأنه نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما ناتجات

السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما

كانت عليه نتائج السلوك.²

يعرفه محمود أنور سلطان: الأداء يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو

المهام، والذي بتالي يشير إلى درجة إتمام وتحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد.

كما عرفه مرسى بأنه: وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه إلى جانب ما يوفره من

معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل وجديته وفقا لطريقة محددة والتعرف على هذا الأداء والتأكد

من إنجازه يتطلب عملية تقييم له تتم في ضوء المعيار المحدد.³

ج-إجرائيا: الأداء هو قدرة العاملين على تنفيذ المهام والمسؤوليات المطلوبة بكفاءة وجودة وفق القيم

التنظيمية المعتمدة داخل مؤسسة سونلغاز.

¹ بن أوصيف مريم: علاقات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الطاهير،¹ ولاية جيجل-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، تحت إشراف: أنور مقراني، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف02، 2015/2014، ص 27

4-سويبي أحمد: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة-دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط-مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تحت إشراف: بوكربوط عز الدين، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2013/2012، ص87.

³ بن أوصيف مريم، مرجع سابق، ص27.

الفصل الأول:.....الإطار المنهجي للدراسة

ثالثا: مفهوم المؤسسة:

لغة: جمع مؤسسات، صيغة المؤنث لمفعول أسس، المؤسسة: منشأة تؤسس لغرض معين، أو لمنفعة عامة ولديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة: وضح أسس البناء: أعمدة، دعائم، قواعد من يبنى دون أسس كأنه يبنى فوق الرمل.¹

اصطلاحا: عرفها العربي دحموش: منظمة اقتصادية تستعمل الوسائل البشرية، المادية الموضوعية تحت تصرفها قصد إنتاج سلع وخدمات مخصصة للسوق أو البيع.

*عرفت أيضا: كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع أو خدمات مع أعوان اقتصاد بين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعا لحجم ونوع نشاطه.²

ج-اجرائيا: هي مؤسسة سونلغاز وهي الإطار التنظيمي الذي يضم العمال مجتمع الدراسة، حيث يتم فيها مختلف الأنشطة المهنية والإدارية.

رابعا: مفهوم القيم:

أ-لغة: إن القيمة، مشتقة من الفعل الثلاثي "قوم" الذي له معاني مختلفة، وكلمة القيم، جمع قيمة، وقيمة الشيء ما يقوم الشيء به، وقيامة الشيء ما يسد ذلك الشيء ويجعله قائما، بحيث يمكن أن يقوم بغيره، أو

¹ ، <https://www.almaany.com>

² بن أوصيف مريم، مرجع نفسه، ص31.

الفصل الأول:.....الإطار المنهجي للدراسة

يقوم غيره عليه أو يستند إليه، وهنا يصبح جذر الكلمة ذا شعب عديدة، أي أن القيمة أو القيم هي كل مقياس للأشياء المادية، وكل حكم على ما هو معنوي.¹

ب- اصطلاحاً: تعرف القيم بأنها مجموعة المعتقدات الثابتة نسبياً يحملها الفرد أو الجماعة أو المجتمع، ويعدّها مهمة، ويلتزم بها، وتحدد له عادة الصواب من الخطأ والجيد من السيئ والمقبول من المرفوض في السلوك.²

كما تعرف أنها مجموعة من المعتقدات التي تعكس ما يحرص الأفراد على الإعلاء من شأنه وتمثل تجميع لنواحي التفضيل وعدم التفضيل ووجهات النظر ومحددات الحكم، وتعكس القيم السائدة والطرق المفضلة للتصرف وتنسم بقدر من الاستقرار النسبي، وعليه فهي كمعايير سابقة الإعداد والتجهيز تعمل كموجهات ومرشحات للسلوك سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي.³

ج- إجرائياً: هي مجموعة من المبادئ التي يلتزم بها العاملون داخل مؤسسة سونلغاز، التي تؤثر على سلوكهم وعلاقاتهم داخل العمل.

خامساً: مفهوم القيادة:

لغة: القيادة في اللغة العربية جاءت من كلمة وقود وقيد، أي حبل يقاد به، وهي أيضاً مهنة القائد أي المكان الذي يكون فيه القائد. كما عرفها ابن منظور: القود نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة.⁴

4 مصطفى شربال: مفهوم القيم في الفلسفة والعلوم، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، مجلد 4، العدد 4، جامعة سطيف 2، تاريخ الاستلام: 2021/07/31، تاريخ القبول: 2021/10/05، تاريخ النشر: 2021/10/25، ص 520.
2 منصور محمد إسماعيل العريقي: السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، العراق، 2013، ص 74.
3 نفيسة محمد باشرى وفوزي شعبان مذكور ورباب فهمي: السلوك التنظيمي، مراجعة: عادل محمد زايد، 2017، ص 173.
3 علي مكيد وفاطنة بلقروح: القيادة بالتمكين في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص 373.

الفصل الأول:.....الإطار المنهجي للدراسة

اصطلاحاً: حسب بينس أن القيادة اخذت حيزاً كبيراً من اهتمام مختلف الباحثين، فركز علماء النفس على أن أساسها نفسي بافتراض وجود سمة السيطرة للقائد والخضوع في أفراد الجماعة، في حين يرى علماء الاجتماع أن القيادة تفسر من حيث الشخصية، أو البيئة أو نتيجة عمليات التفاعل الاجتماعي.

*أما يوكل فعرفها بأنها عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات التابعين وقيمهم مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقات فيما بينهم.

*وأيضاً تعرف بانها عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة.¹

ج-إجرائياً: هي قدرة المسؤولين وأساليب ممارستهم للسلطة، وتوجيههم للعاملين وتنظيم العمل لتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة وتحقيق أهدافها.

8-الخلفية النظرية: البنائية الوظيفية

1-التعريف بالنظرية:

تُعد البنائية الوظيفية من أهم المقاربات في علم الاجتماع، حيث تنظر إلى المجتمع باعتباره نسقاً متكاملًا يتكون من مجموعة من الأجزاء (مؤسسات، تنظيمات) التي تعمل في انسجام للحفاظ على الاستقرار والتوازن. ويرى روادها مثل تالكوت بارسونز وروبرت ميرتون أن كل عنصر داخل النسق يؤدي وظيفة محددة تساهم في استمرارية النظام.²

2-أفكارها الأساسية:

ترتكز هذه النظرية على مجموعة من المبادئ:

4 عصمان بوبكر ودليلة جراح: المنظور السوسيولوجي النظري لمفهوم القيادة الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 22، العدد 01 جامعة محمد خيضر، بسكرة، تاريخ الاستلام: 2022/01/07، تاريخ القبول: 2022/06/07، تاريخ النشر: 2022/06/11، ص1285-1286.
1- تالكوت بارسونز: النظام الاجتماعي، ترجمة أحمد زايد، دار المعرفة الجامعية، 1999، ص 45.

- المجتمع نسق متكامل يقوم على التوازن والاستقرار .
- كل مؤسسة تؤدي وظيفة ضرورية لبقاء المجتمع .
- وجود تكامل بين الأدوار الاجتماعية داخل التنظيم .
- التغير يحدث بشكل تدريجي للحفاظ على الاستقرار .
- الثقافة التنظيمية تُعتبر عنصرًا ضابطًا للسلوك داخل المؤسسة .

3-ركائزها:

ركزت البنائية الوظيفية على:

- دراسة المؤسسات والتنظيمات الرسمية .
- تحليل الأدوار الوظيفية والعلاقات التنظيمية .
- فهم آليات التوازن والاستقرار داخل التنظيمات .
- تفسير التغير الاجتماعي بوصفه عملية تكيف تدريجية .
- إبراز أهمية القيم والمعايير في ضبط سلوك الأفراد .¹

4-إسقاط النظرية على موضوع الدراسة:

- ترى البنائية الوظيفية أن كل عنصر داخل المؤسسة يؤدي وظيفة محددة للحفاظ على استقرار التنظيم وتحقيق أهدافه، كما أن الثقافة التنظيمية تساهم في تحقيق الانسجام داخل المؤسسة .
- وتظهر معالم النظرية أن الثقافة التنظيمية وسيلة للحفاظ على التوازن داخل المؤسسة فهي تقلل من الصراعات وتنمي روح التعاون والعمل الجماعي وهذا ينعكس إيجابا على أداء العاملين .

¹ روبرت ميرتون : النظرية الاجتماعية والبناء الاجتماعي ، دار النهضة العربية ، 2005 ، ص 78 .

الفصل الأول:.....الإطار المنهجي للدراسة

-تفسر البنائية الوظيفية العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء من خلال اعتبار مؤسسة سونلغاز نسقا اجتماعيا يقوم على التعاون والتنسيق بين مختلف أجزائها، والثقافة التنظيمية عنصر أساسي في تحقيق توازنها.

-يمكننا القول إن الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز تمثل مجموعة المعايير والقيم التي توجه العاملين وتنظم علاقاتهم.

9-الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: ¹ -دراسة محلية-

أ-التعريف بالدراسة: سويسي أحمد: "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة" -دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط-، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2012/2013م.

ب-تساؤلات الدراسة:

-التساؤل الرئيسي: إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في التأثير على أداء العاملين داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط؟

-التساؤلات الفرعية: -ما نمط الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط؟

-هل يمكن لروح الفريق والعمل الجماعي أن تساهم في تحقيق أداء أفضل للعاملين داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط؟

-هل تمكين العاملين من فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات من شأنه أن يزيد من فاعليتهم بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط؟

2 -سويسي أحمد: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة-دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط-مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تحت إشراف: بوكربوط عز الدين، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2012/2013.

الفصل الأول:الإطار المنهجي للدراسة

ج-فرضيات الدراسة:

- إنمط الثقافة التنظيمية السائدة انعكاس على سلوك العامل بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.
- يساهم العمل الجماعي وروح الفريق في تحقيق أداء أفضل داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.
- كلما زادت فرص مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري زادت فاعليتهم في تحقيق أهدافها.

د-خطة البحث:

هذا الموضوع خصص له جانبان جانب نظري وجانب ميداني وهو كالتالي:

الفصل الأول: تم التطرق إلى مفاهيم حول الثقافة وتطورها التاريخي، وأهميتها ومستوياتها وأنواعها وبعض قيم المؤسسة.

الفصل الثاني: خصص للإطار المفاهيمي للأداء، وكذا تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمؤسسة.

الفصل الثالث: تم فيه تناول تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري.

هـ-أهداف الدراسة:

- يمكن لهذا البحث أن يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.
- معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين.
- فسح المجال لدراسات أخرى سوسيولوجية.
- و-المنهج: استخدم الباحث في هذه الدراسة "المنهج الكمي".
- ز-أدوات جمع البيانات: استخدم الباحث الملاحظة واستمارة الاستبيان.
- ح-العينة: في هذه الدراسة استخدم العينة العشوائية البسيطة، حيث قدرت العينة ب 94 عامل.
- ط-نتائج الدراسة:

الفصل الأول:.....الإطار المنهجي للدراسة

-تعكس الثقافة التنظيمية عادة رسالة المؤسسة وأهدافها وقيم المؤسسين، فهي تمثل القيم السائدة والزيائن وتعني طريقة الأشياء المعمول بها حولنا أو الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة.

-يعتبر ارتفاع الأداء من النتائج الإيجابية التي تؤكد على أهمية الثقافة التنظيمية، وهذا مايفسر نتائج الفرضية الأولى.

-يسود في المؤسسة روح التعاون والجدية والعمل الجامعي مما يولد حس المسؤولية لدى الأفراد بالإضافة إلى الانحياز نحو الفعل والاستعداد لبذل قصارى الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.

-إن العمل الجماعي يعتبر مفيدا للمؤسسة لما يتوفر عليه من دافعية نحو الإنجاز وتحقيق الأداء الأفضل.

-وجود تقدير واحترام كبير يبيدهما المسؤولين للعاملين بالمؤسسة مما يشعر العاملين بالرضا وأنهم محل تقدير وهذا ما يدفعهم لبذل جهد مضاعف لتحقيق أداء أفضل وهذا ما يفسر نتائج الفرضية الثانية التي ترى "أن روح الفريق والعمل الجماعي تساهم في تحقيق أداء أفضل داخل المؤسسة".

-مشاركة العاملين في تسيير مؤسستهم من شأنه أن يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة والسير بالمؤسسة نحو أداء أفضل.

-أن تجاهل المؤسسة للجانب الإنساني والثقافي للموارد البشرية يؤدي إلى حدوث مشاكل نتيجة تجاهل رغباتهم.... وهذا ما يقودنا للإجابة على الفرضية الثالثة "كلما زادت مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة زادت فاعليتهم في تحقيق أهدافها".

الدراسة الثانية: -دراسة محلية-¹

أ-التعريف بالدراسة: فاطمة دريدي: أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة-، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تحت إشراف: بومعروف نسيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2017.

ب-تساؤلات الدراسة:

-السؤال الرئيسي: ما طبيعة العلاقة الوظيفية بين أنماط السلطة الإدارية لدى مسؤولي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالثقافة التنظيمية؟

-التساؤلات الفرعية:

-ماهي علاقة السلطة الديكتاتورية بالثقافة التنظيمية؟

- ما هي علاقة السلطة الديمقراطية بالثقافة التنظيمية؟

- ما هي علاقة السلطة الفوضوية بالثقافة التنظيمية؟

-ما هو نمط السلطة الإدارية السائد بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "بشير بن ناصر"؟

ج-فرضيات الدراسة: لا توجد.

د-خطة البحث: وفي هذه الدراسة قام الباحث بتوزيع مضامين البحث على خمسة فصول وهي كالاتي:

-الفصل الأول: وفيه موضوع الدراسة.

-الفصل الثاني: بعنوان مفهوم السلطة في التراث السوسيولوجي.

1-فاطمة دريدي: أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة-،¹ أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تحت إشراف: بومعروف نسيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2017

الفصل الأول:.....الإطار المنهجي للدراسة

-الفصل الثالث: المعنون بالثقافة التنظيمية من وجهة علم الاجتماع التنظيمي.

-الفصل الرابع: خصص هذا الفصل لدراسة الإجراءات المنهجية.

-الفصل الخامس: وتم فيه عرض منظم للبيانات التي جمعت ميدانيا.

هـ-أهداف الدراسة:

-إلقاء نظرة سوسيولوجية حول طبيعة العلاقة الوظيفية بين أنماط السلطة والثقافة التنظيمية.

-محاولة تحديد نمط السلطة السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية "بشير بن ناصر" وعلاقته برفع مستوى ثقافة الموظفين.

-التعرف على نمط السلطة من خلال طبيعته وخصائصه ومدى تأثيره على الموظفين.

-محاولة تشخيص الواقع الفعلي للظاهرة السلطة من خلال التعرف على آلياتها وقوانينها وتطبيقها في المجال الإداري.

و-المنهج: استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي.

ز-أدوات جمع البيانات: المقياس (تحديد العينة من السلوك).

المقابلة غير المقننة.

الملاحظة دون المشاركة، والوثائق الإدارية.

ح-العينة:

طريقة المسح الشاملة في دراسة الموضوع.

ط-نتائج الدراسة:

-كلما زاد مستوى النمط الديكتاتوري بالمؤسسة زاد مستوى الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من التزام لمواعيد العمل، واحترام النظام الداخلي للمؤسسة -الصرامة في تطبيق قوانين والنصوص-خضوع الموظفين للمساءلة أثناء حدوث الأخطاء.

الفصل الأول:.....الإطار المنهجي للدراسة

- كلما زاد مستوى الديمقراطية في المؤسسة العمومية الاستشفائية زاد مستوى الثقافة التنظيمية، حيث يساعد هذا النمط تفعيل العملية الاتصالية بين الوحدات التنظيمية، وتبادل الخبرات بين جميع الموظفين، فالسلطة الديمقراطية تراعي معاملة جميع الموظفين مهما كانت رتبهم ومستوياتهم بالحسنى فهي تنمي قيم العلاقات الإنسانية بين الموظفين، وتسمح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وتحفزهم على إتقان أعمالهم.
- يساهم نمط السلطة الفوضوية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بخلق صراعات تنظيمية لما يحمله هذا النمط من فوضى واللامبالاة في العمل، والتراجع في القرارات الإدارية الذي يؤدي إلى التعدد في الأوامر وعدم تحمل المسؤولية والالتكالية في الأعمال الذي ينتج عنه عدم احترام السلم الإداري وتثبيط العملية الاتصالية بالمؤسسة، وعدم الحفاظ على السير الداخلي للمؤسسة.
- النمط السائد للسلطة الإدارية للمؤسسة العمومية الاستشفائية "بشير بن ناصر" هو النمط الديكتاتوري.

الدراسة الثالثة: -دراسة عربية-¹

- أ-التعريف بالدراسة: حسام الدين سيد توفيق: تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء بالمنظمات- بالتطبيق على قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية-، مجلة العلوم الإدارية والسياسية، العدد الأول، يوليو 2023، مصر.

ب-تساؤلات الدراسة:

- تساؤل الرئيسي: إلى أي مدى يمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء التنظيمي بالشركات في قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية؟
- التساؤلات الفرعية:

- هل يوجد تأثير للأبعاد الثقافية التنظيمية على تحسين الأداء التنظيمي بالشركات محل الدراسة؟
- هل يوجد اختلاف في تأثير كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء التنظيمي بالشركات محل الدراسة؟

- حسام الدين سيد توفيق: تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء بالمنظمات-بالتطبيق على قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية-، مجلة العلوم الإدارية والسياسية، العدد الأول، يوليو 2023، مصر.

الفصل الأول:.....الإطار المنهجي للدراسة

-هل هناك اختلاف معنوي في إدراك أفراد العينة تجاه الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي طبق الخصائص الوظيفية ديموجرافيا مثل: (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى الإداري، الخبرة، المؤهل العلمي)؟

ج-الفرضيات:

-لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية، وبين الأداء التنظيمي بمنظمات قطاع الاتصالات.

-لا يوجد اختلاف معنوي لإدراك المديرين اتجاه الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي طبق الخصائص الديموجرافيا والوظيفة.

د-أهداف الدراسة:

1-يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في تحديد علاقة الثقافة التنظيمية بتحسين الأداء بالشركات العاملة في قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية، ويمكن تحقيق الهدف الرئيسي من خلال الأهداف الفرعية التالية:

أ-تحديد تأثير إجمالي أبعاد الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء التنظيمي بشركات محل الدراسة.
ب-تحديد درجة تأثير كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء التنظيمي بشركات وتحديد أكثر متغيرات تأثيرا على الأداء التنظيمي.

2-تحديد مدى الاختلاف في مستوى إدراك المديرين اتجاه الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي طبقا للخصائص الوظيفية والديموجرافيا مثل: (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى الإداري، الخبرة، المؤهل العلمي).

هـ-المنهج: استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

و-أدوات جمع البيانات: قوائم الاستقصاء (استمارة)، المقابلة.

ز-العينة: استخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية.

ح-نتائج الدراسة:

-وجود علاقة طردية (إيجابية) بين أبعاد الثقافة التنظيمية وبين الأداء التنظيمي بالقطاع محل الدراسة، أي انه كلما زاد تعميق ثقافة تمكين العاملين وتشجيع الإنجاز مع الاهتمام بالقيم التنظيمية، وإحساس العاملين بالعدالة، وتطوير الأنظمة والقوانين كلما أدى ذلك إلى المساعدة في تحسين الأداء التنظيمي لشركات قطاع الاتصالات.

الفصل الأول:الإطار المنهجي للدراسة

-أظهرت النتائج وجود اختلاف معنوي في مستوى إدراك المديرين نحو الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي طبقاً للعمر (حيث كانت الفروق لصالح الفئات العمرية الأعلى).
وطبقاً لسنوات الخبرة (حيث كانت الفروق لصالح ذوي الخبرة من فئة 20 سنة فأكثر).
وطبقاً للمؤهل العلمي (وكانت الفروق لصالح أصحاب المؤهل العلمي الأعلى دكتوراه).
وطبقاً للمستوى الإداري (وكانت الفروق لصالح مستوى الإدارة العليا)، أما بالنسبة لباقي الخصائص الديموجرافية فلا يوجد اختلاف معنوي بالنسبة للنوع، والحالة الاجتماعية.
أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال تتبع الخطوات الرئيسية للدراسات السابقة وجدنا أنه بإمكاننا الاعتماد عليهم والاستفادة منهم بحكم أنهم يحتون على متغيري دراستنا (الثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي)، أي أنه يوجد تطابق في إحدى جوانب الدراسة فقد استفدنا من ناحية البناء النظري ورغم بعض الاختلافات في ميدان الدراسة وبعض الفرضيات إلى أن هذه الدراسات قدمت لنا كما معرفياً وضبطاً منهجياً للموضوع وخاصة في تحديد المفاهيم وضبط الفرضيات.

10-الملخص:

تناول هذا الفصل الإطار العام لدراسة، إذ انطلقنا من تمهيد عام للفصل وتعرفنا على محددات النظرية لدراستنا والمتمثلة في أسباب اختيار الموضوع بنوعها (ذاتية، موضوعية)، كما تعرفنا على أهمية الدراسة وأهدافها، إضافة لإشكالية الدراسة كما اطلعنا على الفرضيات، ثم تعرفنا على المصطلحات الخاصة بهذا الموضوع، كما تعرفنا على أهم نظرية مفسرة لدور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، كذلك الدراسات السابقة التي شملت دراستين محلية ودراسة عربية.

الفصل الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية.

1-تمهيد.

2-خصائص الثقافة التنظيمية.

3-أنواع الثقافة التنظيمية وعناصرها.

4-وظائف وأبعاد الثقافة التنظيمية.

5-مستويات الثقافة التنظيمية.

6-أهمية الثقافة التنظيمية.

7-الملخص.

الفصل الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية

بعد تطرقنا في الفصل الأول للإطار العام للدراسة، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ماهية الثقافة التنظيمية من خلال عرض خصائصها، ثم تطرقنا لأنواعها وعناصرها، كما ذكرنا وظائف الثقافة التنظيمية وأبعادها، وفي الأخير تطرقنا لمستويات وأهمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

2- خصائص الثقافة التنظيمية:

-تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص المجتمع الذي نشأت فيه، إلا أن لكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن غيرها، حيث تمثل هذه الخصائص مجتمع المنظمة وبيئتها الداخلية.

-من خصائص الثقافة التنظيمية قدرتها على التأثير في سلوك الأفراد في المنظمة من خلال تشكيل القواعد والحكم والممارسات، ووجود علاقة تبادلية بين الرموز والمعتقدات والأفكار التي يمتلكها الأفراد في المنظمة، كما تتميز بقابليتها للانتشار حيث تنتقل بوعي من خلال احتكاك الأفراد والجماعات ببعضها البعض.

-تعد الثقافة التنظيمية مكتسبة من المجتمع المحيط عن طريق التعلم والتفاعل، حيث يكتسب الفرد الأفكار والقيم والسلوكيات التي تشبع طموحاته وتحقق أهدافه وأهداف المنظمة.

-تتميز الثقافة التنظيمية بالاستمرارية حيث أنها تحتفظ بكيانها لعدة أجيال إلا أنها من جهة أخرى تتميز بخاصية التغير، حيث أنها فادرة على الاستجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات.

-بالإضافة إلا أنه تتميز الثقافة التنظيمية بأنها مرنة ومتكيفة، وحيث تتكيف مع البيئات والثقافات المختلفة الأخرى، ومع احتياجات الأفراد النفسية، مما يجعلها تساهم في مواكبة التغيير ومتطلبات العمل.¹

كما يوجد خصائص جوهرية للثقافة التنظيمية:

-الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.

-الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتهيين للتفاصيل.

-الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليست التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

-التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على داخل المنظمة.

-التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم نحو فعاليات العمل حول فرق الأفراد.

-العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم لا سهولة وودية التعامل معهم.

1 سهيل عزمي محمد تميمي: القيادة الروحية لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الدكتوراه، تحت إشراف: علي محمد جبران، الجامعة العربية الأمريكية، 2023، ص49-50.

الفصل الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية

-الثبات: درجة تأكيد فعالية المنظمة للمحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.¹

3-أنواع الثقافة التنظيمية وعناصرها:

3-1-أنواع الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أنواعها العديدة والتي تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يستخدم، كما أنها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى قطاع آخر.

أ-**الثقافة البيروقراطية:** تحدد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظما، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

ب-**الثقافة الإبداعية:** تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

ج-**الثقافة المساندة:** تتميز بيئة العمل بصداقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة ثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.

د-**ثقافة العمليات:** وينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحيرة والحذر بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما ويهتم بالتفاصيل في عمله.

هـ-**ثقافة المهمة:** وتركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

و-**ثقافة الدور:** وينصب تركيزه على أنواع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.²

3-2-عناصر الثقافة التنظيمية:

أ-**الأنماط السلوكية:** تتمثل هذه الأنماط في نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء للمجموعة وأو التنظيم.

ب-**القيم السائدة:** وتتجلى في المعتقدات المميزة للمجموعة أو التنظيم "كالجودة وخدمة العملاء".

ج-**المعايير والأعراف السلوكية:** وهي النماذج العامة للسلوك التي ينبغي اتباعها بواسطة الأعضاء كتحية العميل أو

الابتسام.

¹ فاطمية دريدي، مرجع سابق، ص 119.

² محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، أطروحة مكملة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، تحت إشراف: مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص 13.

الفصل الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية

د-القواعد: وهي تعليمات محددة بشأن ما لذي يجب عمله، وتمثل التصرفات والتعليمات التي يجب على الأعضاء الالتزام والتوافق معها، ولا بد من احترام هذه اللوائح وفق المتطلبات والمؤهلات المطلوبة خاصة بما يتعلق بسياسة التوظيف والترقية.... الخ.

هـ-الفلسفة: هي الإطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الأعضاء وتساعد في تشكيل الثقافات والعمليات التنظيمية، فكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين وللعلماء.

و-المناخ: يعكس التنظيم المادي للمباني وترتيب أماكن العمل وتسهيلات الترقية...الخ، وتهيئة الظروف الداخلية والخارجية...، فالمناخ فهو الحصلة التبادلية بين خصائص الفرد والمنظمة، وهو يشتمل على البعد الثقافي والبعد الإنساني للمنظمة في ظل القيم والأخلاقيات السائدة.¹

4-وظائف وأبعاد الثقافة التنظيمية:

4-1-وظائف الثقافة التنظيمية:

- الثقافة التنظيمية تنمي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
- تلعب دورا أساسيا في إيجاد الالتزام، والولاء بين العاملين للمنظمة التي ينتمون إليها وبالتالي التغلب على الولاءات الشخصية، والمصالح الذاتية للعاملين والتي قد تتعارض مع الأهداف العامة للمنظمة.
- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.
- تمثل الثقافة التنظيمية إطارا مرجعيا للعاملين، كما تمثل المصدر الذي يعطي معنى واضحا وفعال للنشاط المنظمة.
- تعد الثقافة التنظيمية مصدر فخر، واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تأكد قيم معنية مثل: الابتكار، التميز، والتغلب على المنافسين.²

¹ سويسبي أحمد، مرجع سابق، ص 47-48.

² بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، تحت إشراف: بوشلاق نادية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2007، ص 30.

الفصل الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية

4-2- أبعاد الثقافة التنظيمية:

-ثقافة التوجه بالموارد البشرية: هي الثقافة التي تجعل المورد البشري مركز الاهتمام باعتباره المورد الأهم من بين كل موارد المنظمة، فالمورد البشري هو حامل المعارف والقدرات وهو العنصر الأهم في المنظمة، فكلما تنفذ الممارسات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية على أحسن وجه كان تأثيرها أكبر في كفاءة المورد البشري.

-الثقافة الوظيفية: هي الثقافة التي تخلق طموح لدى الموارد البشرية وتحفزهم على المشاركة الفعالة والايجابية للمعارف المختلفة، حيث أن كل فرد يعرف ما عليه وما دوره وبالتالي تكون ثقافة الوظيفة مصدر قوة ودعم للمورد البشري داخل المنظمة.

-ثقافة التشارك: تعتبر ثقافة التشارك آلية ربط تساعد مختلف أطراف المنظمة على ضم مواردهم المعرفية، إضافة إلى أن وجود رؤية وأهداف مشتركة يساعد الموارد البشرية في المنظمة على تجنب سوء الفهم في الاتصالات، كما تزيد فرص تبادل الآراء والخبرات والمعارف بكل حرية.

-ثقافة التعلم المستمر: متعلقة بعملية الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات، وتحويلها إلى معرفة تنظيمية تتمكن المنظمة بأسرها الحصول عليها، وجعلها وثيقة الصلة بأهدافها، حيث تحول نفسها باستمرار لتحسين استخدامها للمعرفة والاستفادة منها في أنشطتها المختلفة.¹

5-مستويات الثقافة التنظيمية:²

-المستوى الأول: ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الانسان بصنعها وتتمثل في: التصرفات وسلوكيات الأفراد، الاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصص وطقوس والرموز .

-المستوى الثاني: ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه وهو مقبول من أنماط السلوك.

1 المهدي هتهات ومسعود بودرع: أثر الثقافة التنظيمية في كفاءة الموارد البشرية، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، تاريخ النشر: 2023/06/10، الجزائر، ص 174-175.

2 سمير يوسف محمد عبد الإله: واقع الثقافة التنظيمي السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، تحت إشراف: ماجد محمد عبد السلام الفراء، رسالة مكملة لمتطلبات ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2006، ص 36.

الفصل الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية

-المستوى الثالث: ويشير إلى الافتراضات الأساسية وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

6-أهمية الثقافة التنظيمية:1

أولاً: بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج للسلوك والعلاقات التي يجب اتباعها، والاسترشاد بها.

ثانياً: إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

ثالثاً: العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون، إنما في إطار تنظيمي واحد لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم.

رابعاً: تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز.

خامساً: تعتبر الثقافة القوية عنصراً فعالاً ومؤيداً للإدارة، ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عند غالبية العاملين بالمنظمة عندما يرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

سادساً: الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، إذ لا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

سابعاً: تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات ابتكارية كتفاني بالعمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات.

ثامناً: ثقافة المنظمة، تعتبر عاملاً مهماً في استجلاب العاملين الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكارات والتفوق تستهوي العاملين المبدعين.

تاسعاً: تعتبر الثقافة عنصراً جذرياً تؤكد على قابلية المنظمة للتغير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.

¹ محمد بن غالب العوفي، مرجع سابق، ص 20-21.

الفصل الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية

عاشراً: تحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر فى حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها فى أذهان العاملين.

7- الملخص:

تم من خلال هذا الفصل عرض مختلف الجوانب النظرية للثقافة التنظيمية، وقد تبين أن الثقافة التنظيمية تعد من العوامل الأساسية التي تؤثر فى بيئة العمل وتساهم فى تحقيق الانسجام والتفاعل بين العاملين، الأمر الذي يجعلها ذات أهمية كبيرة فى المؤسسات الحديثة.

الفصل الثالث: ماهية الأداء.

1-تمهيد.

2-خصائص الأداء.

3-أنواع الأداء وعناصره.

4-معايير قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

5- . أهمية الأداء ومعيقاته.

6-العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء

7-الملخص.

1- تمهيد:

يعد الأداء من المفاهيم الأساسية التي تحظى باهتمام كبير داخل المؤسسات، باعتباره مؤشرا يعكس مدى قدرة العاملين على انجاز المهام وتحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية، وعليه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى ماهية الأداء من خلال عرض عناصر الأداء وأنواعه، محددات والعوامل المؤثرة في الأداء، كما تطرقنا إلى أهمية قياس الأداء وختمنا هذا الفصل بذكر العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء.

2- عناصر الأداء وأنواعه:

1-2-1- عناصر الأداء:¹

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

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

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

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

2-2-2- أنواعه:²

2-2-1- **الأداء الكلي:** هو الذي يتجسد في إنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها كاستمرارية، والشمولية، الأرباح والنمو.

2-2-2- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم لعدة أنواع تختلف حسب المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن يقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

1 نجيب زرواق: محددات الأداء الوظيفي وعلاقتها بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تحت إشراف: بن عكي محند ألكي، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، 2015/2016، ص9-10.

2 سويسبي أحمد، مرجع سابق، ص89.

الفصل الثالث: ماهية الأداء

أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية، الخ، فإنه يمكن تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، تقني، سياسي.

3- المحددات والعوامل المؤثرة في الأداء:

3-1- محددات الأداء:¹

وحسب معادلة التي حددها "فروم" والتي تتفاعل بثلاث عناصر محددة وفقا للمعادلة التالية:

الأداء = الدافعية (الجهد) × القدرات × إدراك الدور (المهام).

أ- الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها لأداء مهمته.

ب- أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

ج- ويشير إدراك الدور أو المهام إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من ضروري توجيه جهود في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

3-2- العوامل المؤثرة في الأداء:²

أ- غياب الأهداف المحددة إذا كانت المنظمة لا تملك خطط تفصيلية لأهدافها ومعدلات الإنتاج لإدارتها.

ب- عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.

ج- اختلاف مستويات الأداء يؤثر في العوامل التي تؤثر على أداء موظفين في عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذين يحصلون عليه.

د- مشكلات الرضا الوظيفي: فهو من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي فكلما زاد الرضا زاد الأداء بالنسبة للعاملين.

¹ بن أوصيف مريم، مرجع سابق، 120.

² نجيب زرواق، مرجع سابق، 10.

4- أهمية قياس الأداء:¹

4-1- **الترقية والنقل:** إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته.

4-2- **تقييم المشرفين والمديرين:** حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

4-3- **إجراء التعديلات في الرواتب والأجور:** إذ أن قياس الأداء يسهم في اقتراح مكافآت مالية مناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

4-4- **مقياس أو معيار:** إذ أن قياس الأداء يمكن أن يكون معياراً أو قياساً مقبولاً، في تقييم سياسات تطبيقات أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم على مدى فاعلية التدريب في المؤسسة، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.

4-5- **تقديم المشورة:** إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراء لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة وخارجها وبمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزاً لتطوير الشخصي ومقياساً له.

4-6- **يعتبر المتطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع:** إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيه أثناء عملية القياس وتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين.

4-7- **اكتشاف الاحتياجات التدريبية:** إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجيات التدريبية وبالتالي تحدد برامج أنواع التدريب والتطوير اللازمة.

5- العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين:

نجد الكثير من الباحثين أنهم وجدوا الشركات أكثر نجاحاً هي التي لديها ثقافات قوية وهي التي تتمتع بما يلي:

- ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع.

- الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي لنجاح التنظيمي.

- تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمنظمة.

¹ نجيب زروق، مرجع سابق، ص 11-12.

-تكريم الأفراد المتميزين وتشجيعهم.

-إرساء قواعد سلوك غير رسمية.

-وجود معايير مرتفعة للأداء.

وفي بحث آخر يرى بعض الباحثين أنه يعترف الثقافة التنظيمية بالدور الذي تلعبه بتحقيق الأداء المتميز إذا كانت تتوفر على الميزات التالية:

-تمتع الأفراد بحرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية المر الذي من شأنه أن يفسح للأفراد المجال لتفكير في طرق عمل وابتكار منتجات جديدة.

-إرساء نظام حوافز ومكافآت يقوم على معايير موضوعية وعلمية أي تحفيز الأفراد ومكافأتهم كل حسب جهده ومساهمته في انجاز أعماله.

-تحمل الاختلاف والسماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة والمعارضة والاستفادة من هذا الاختلاف والصراع التنظيمي في الحصول على آراء وأفكار جديدة.

-إرساء نظام الاتصالات يجب أن يكون شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات مع تشجيع التعبير عن الآراء بالاستعمال الوسائل التعبيرية المشجعة على الإبداع لتحقيق الأداء المتميز.

-ضرورة اعتماد المنظمة على تنظيم محدود المستويات التنظيمية ويعمل بروح الفريق واللامركزي حيث تكون الرقابة الذاتية.

-ضرورة اعتماد الشفافية وما يمكن أن تولده من ثقة بين الأفراد بعضهم ببعض، وبين الأفراد ورؤسائهم مما يمكنهم الالتفاف حول منظماتهم وتقانيه في أداء أعمالهم وتحقيق الأهداف المسطرة.¹

6-ملخص:

تناول هذا الفصل ماهية الأداء من خلال التطرق إلى عرض عناصر الأداء وأنواعه، محددات والعوامل المؤثرة في الأداء، كما تطرقنا إلى أهمية قياس الأداء وختمنا هذا الفصل بذكر العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء.

¹ سويسبي أحمد، مرجع سابق، ص 124.

الجانب الميداني

الفصل الرابع: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة:

1-تمهيد.

2-منهجية البحث.

3-مصادر جمع المادة العلمية النظرية والميدانية.

3-1-مصادر جمع المادة العلمية النظرية.

3-2-مصادر جمع المادة العلمية الميدانية.

4-أدوات جمع البيانات الميدانية.

5-العينة.

6-التعريف بميدان الدراسة.

6-1-المجال الزمني للدراسة.

6-2-المجال المكاني(الجغرافي).

6-3-المجال البشري.

7-تقنيات المعالجة الإحصائية المستعملة.

8-ملخص.

الفصل الرابع :..... منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

1-تمهيد:

يعد هذا الفصل الجانب الميداني للدراسة، حيث يهدف إلى عرض الإجراءات المنهجية، وقد تم التطرق فيه إلى منهج البحث المستخدم ومصادر جمع المادة العلمية النظرية والميدانية للإحاطة الشاملة بموضوع الدراسة، كما تناول هذا الفصل أدوات جمع البيانات، وتم الاعتماد على العينة التطبيقية لتمثيل مختلف فئات مجتمع الدراسة.

كما تم تقديم تعريف لميدان الدراسة من الناحية الزمانية والمكانية والبشرية للمساعدة على فهم السياق العام الذي أجريت فيه الدراسة. وأخيرا تضمن الفصل عرض لتقنيات المعالجة الإحصائية من أجل تحليل البيانات.

2-منهج الدراسة:

أولاً: تعريفه: يعرف المنهج الوصفي بأنه طريقه لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة والتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبره يمكن تفسيرها.

تهدف في البحوث الوصفية الى وصف ظواهر او احداث او اشياء معينه وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها ووصف الظروف الخاصة بها وتقرير حالتها كما توجد عليها في الواقع.¹

ثانياً: نوعه: لقد تبيننا العمل بالمنهج الوصفي.

ثالثاً: توظيفه: أما بخصوص توظيف المنهج المتبنى في دراستنا الحالية، فإننا نوصف ظاهرة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين كما هي في الواقع لجمع معلومات كافية وفعلية وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية وأداء العاملين) للحصول على نتائج علمية دقيقة.

3-مصادر جمع المادة العلمية النظرية والميدانية:

3-1-مصادر جمع المادة العلمية النظرية: كتب، المذكرات والأطروحات الجامعية، مجلات.

3-2-مصادر جمع المادة العلمية الميدانية: ميدان الدراسة (مؤسسة سونلغاز) عن طريق الاستمارة والملاحظة.

¹ - مرقاق وردة، واقع الإدارة الإستراتيجية في التعليم العالي: دراسة ميدانية بمجمع سوداني بوجمعة - جامعة 8 ماي 1945 قالمة نموذجاً -مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تحت إشراف: د/بوصنوبرة عبد الله، تخصص تنظيم وعمل، 2016/2015.

الفصل الرابع :..... منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

4-أدوات جمع البيانات الميدانية:

أ-الاستمارة:

أولاً: تعريفها: تعرف بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، كما تعرف بأنها مجموعة أسئلة، بعضها مفتوحة وبعضها مغلقة.¹

ثانياً: نوعها: استمارة أسئلة

ثالثاً: محاورها:

وقد تم تصميم الاستمارة لجمع البيانات الميدانية والهدف منها معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء، والاستمارة تضمن 34 سؤال، حيث قسمت على شكل أربع محاور كما يلي:

المحور الأول: البيانات الشخصية.

-تضمن 6 أسئلة وصفية لعينة الدراسة كالجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الأقدمية، والمنصب، من سؤال [1-6].

المحور الثاني: القيم التنظيمية

-بيانات الفرضية الأولى تضمن 9 أسئلة، من سؤال [7-15].

المحور الثالث: نمط القيادة.

-بيانات الفرضية الثانية تضمن 10 أسئلة، من سؤال [16-25].

المحور الرابع: طبيعة العلاقة بين العمال.

-بيانات الفرضية الثالثة تضمن 9 أسئلة، من سؤال [26-34].

¹ رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، زاعياش للطباعة والنشر، الطبعة الرابعة، بوزريعة، الجزائر العاصمة، 2012، ص172.

الفصل الرابع :..... منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

ب-الملاحظة:

أ-تعريفها: هي وسيلة يستخدمها الانسان العادي في اكتسابه لخبراته ومعلوماته حيث نجمع خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمع عنه.¹

ب-نوعها: وفي دراستنا هذه استخدمنا الملاحظة البسيطة، ويقصد ملاحظة الظواهر كما تحت تلقائيا في ظروفها العادية دون إخضاعها للضبط العلمي.²

ج-طريقة الملاحظة: الملاحظة بدون المشاركة وفيها يلاحظ الباحث عينة بحثه بطريقة غير مباشرة، وبدون أن يشارك أعضاء العينة في عملهم، فالباحث عضو خارج عينة البحث، يلاحظ من بعيد، وفي وقت قصير.³

5-العينة:

أولاً: تعريفها: هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزءا من الكل، ويأخذ هذا الجزء من مجتمع الدراسة.⁴

-وفي دراستنا الحالية استخدمنا العينة الطبقية حيث قمنا في هذا النموذج بتصنيف مجتمع البحث إلى مجموعات وفقا للصفات التي يتضمنها متغير معين أو عدة متغيرات، ثم يختار وحدات عينة البحث اختيارا عشوائيا من كل مجموعة.⁵

ثانيا: نوعها: عينة طبقية، حيث قسم مجتمع الدراسة إلى طبقات وفق المنصب المهني (إطار، عون تحكم، عون تنفيذ)، وتم اختيار أفراد العينة من كل طبقة.

ثالثا: مواصفاتها: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الأقدمية، المنصب.

6-التعريف بميدان الدراسة:

6-1-المجال الزمني لدراسة: والذي يتمثل في المدة الزمنية التي يستغرقها الباحث في جمع البيانات والمعلومات، وفي دراستنا أخذت المراحل التالية:

ذوقان عبيدات وعبد الرحمن عدس وكايد عبد الحق: البحث العلمي-مفهومه وأدواته وأساليبه-، دار الفكر، ص149. ¹

رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص 205. ²

رشيد زرواتي، مرجع نفسه، ص206. ³

رشيد زرواتي، مرجع نفسه، ص246. ⁴

رشيد زرواتي، مرجع نفسه، ص252. ⁵

الفصل الرابع :..... منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

-**المرحلة الأولى:** شرعت في دراسة الموضوع ابتداء من سبتمبر 2025 بعد الاتفاق مع المشرف وايداع طلب تسجيل مذكرة التخرج في 2025/10/27، حيث كانت البداية بالدراسات السابقة حيث تطرقنا للموضوع عن قرب.

-**المرحلة الثانية:** في 2025/03/02 قمنا بطلب تقرير تربص من طرف إدارة الكلية إلى مؤسسة سونلغاز ببرج بوعريريج من أجل إجراء تربص تطبيقي، وكان الرد من طرف المؤسسة بالقبول في 2025/04/13.

-**المرحلة الثالثة:** بدأنا التربص من 2025/04/20 إلى 2025/05/04، وخلال هذه الفترة تم توزيع استمارة الدراسة على عينة من المبحوثين قدرت ب 61، وتسجيل مختلف الملاحظات التي أفادتنا خلال مدة التربص منها الملاحق التي لها علاقة بموضوع دراستنا.

6-2-المجال المكاني(الجغرافي): ويقصد به النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني، وفي هذه الدراسة قمنا بإجراء بإجرائها بمؤسسة سونلغاز ببرج بوعريريج وهي فرع من بين 19 مديرية يمثل الشركة الفرع لمديرية توزيع الكهرباء والغاز للشرق يمثلها مدير التوزيع يعينه الرئيس المدير العام للشركة الأم ويقوم بمهامه بموجب التفويض، ورأس مالها تابع إلى شركة التوزيع قسنطينة، وتقع مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية برج بوعريريج في العنوان التالي: 3 نهج عبد القادر بريكي برج بوعريريج وتشغل شركة امتياز توزيع الكهرباء والغاز.

6-3-المجال البشري: هو المجتمع الذي يقوم الباحث بتحديدته والمتمثل في عمال مؤسسة سونلغاز لولاية برج بوعريريج. يتكون مجتمع الدراسة من مجموع موظفي سونلغاز، ففي إحصائيات 2025/04/30 يوجد عندهم 595موظف وتنقسم: 130- إطار.

219- عون تحكم.

246- عون تنفيذ.

7-تقنيات المعالجة الإحصائية:

استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية، وذلك لتفريغ البيانات وبناء الجداول البسيطة والمركبة. والاستفادة من المقاييس الإحصائية اللازمة لهذه الدراسة.

الفصل الرابع :..... منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

8-الملخص:

تعرفنا من هذا الإطار المنهجي للدراسة الميدانية على مكان الذي أجرينا فيه دراستنا ثم على المجالات الجغرافية او المكانية، الزمانية والبشرية وتعرفنا كذلك على منهجية الدراسة وحددنا نوع العينة لتمثيل مجتمع بحثنا بميدان الدراسة.

الفصل الخامس: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، بميدان الدراسة-سونلغاز-، عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية (الجداول البسيطة).

الفصل الخامس: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، بميدان الدراسة-سونلغاز-، عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية (الجداول البسيطة).

1-تمهيد.

2-عرض، تحليل، وتفسير الجداول البسيطة.

2-1-عرض، تحليل، وتفسير البيانات الشخصية.

2-2-عرض، تحليل، وتفسير بيانات الفرضية الأولى: القيم التنظيمية.

2-3-عرض، تحليل، وتفسير بيانات الفرضية الثانية: نمط القيادة.

2-4-عرض، تحليل، وتفسير بيانات الفرضية الثالثة: طبيعة العلاقات بين العمال.

3-ملخص.

الفصل الخامس: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، بميدان الدراسة-سونلغاز-، عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية (الجداول البسيطة).

1-تمهيد:

بعد التطرق الى الجانب المنهجي لدراسة الميدانية الان سنذهب لميدان الدراسة لتحليل وتفسير المعطيات الميدانية من خلال الإجابة على مختلف الأسئلة المطروحة على المبحوثين، وهذا الفصل خصص لعرض، تحليل، وتفسير بيانات الجداول البسيطة.

2-عرض، تحليل، وتفسير الجداول البسيطة:

2-1-عرض، تحليل، وتفسير البيانات الشخصية:

الجدول رقم 01: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	48	78.7%
انثى	13	21.3%
المجموع	61	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين من الذكور حيث بلغ عددهم 48 فردا من مجموع أفراد العينة، حيث تقدر نسبتهم ب 78.7%، في حين بلغ عدد الإناث 13 امرأة بنسبة قدرها 21.3%، وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالذكور. ويمكن تفسير ارتفاع نسبة الذكور داخل مؤسسة سونلغاز بطبيعة العمل الذي يتطلب مجهودا، فهي وظائف ارتبطت اجتماعيا بالعنصر الذكوري، ومن جهة أخرى فإن ضعف تمثيل الإناث لا يعني غياب كفاءتهن، بل يرتبط بعوامل اجتماعية وثقافية وتنظيمية تقلل من عمل المرأة في بعض التخصصات، كما يعكس هذا التوزيع استمرار تقسيم العمل حسب الجنس داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كما أن النتائج تبين أن المؤسسة مازالت تعتمد على اليد العاملة الذكورية، الأمر الذي قد يؤثر على طبيعة العلاقات المهنية وأسلوب التفاعل داخل بيئة العمل.

الفصل الخامس: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، بميدان الدراسة-سونلغاز-، عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية (الجدول البسيطة).

الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة
(26-31)	4	6,6%
(31-36)	6	9,8%
(36-41)	17	27,9%
(41-46)	11	18,0%
(46-51)	11	18,0%
(51-56)	8	13,1%
(56-61)	4	6,6%
المجموع	61	100%

من خلال معطيات الجدول الكمية نجد أن النسبة الغالبة للمبحوثين من الفئة العمرية (36-41) سنة بنسبة تقدر بـ 27,9%، حيث بلغ عدد أفرادها 17 فرد، ثم تليها الفئة العمرية (41-46) والفئة (51-46) تقدر نسبتهم بـ 18,0%، وبلغ عدد أفراد هاتين الفئتين بـ 22 فرد، في حين سجلت أضعف نسبة في الفئة العمرية من (26-31) والفئة (56-61) بنسبة تقدر بـ 6,6%، مقارنة بالفئات العمرية الأخرى.

من خلال الجدول والقراءة الإحصائية نستنتج أن مؤسسة سونلغاز تعتمد تركيبة بشرية شابة نوعا ما ف 39 عاملا هم من الفئات (36-41) و(41-46) و(46-51)، فهذه النتائج تعكس هيمنة الفئة العمرية المتوسطة في مؤسسة سونلغاز وهي فئة تتميز بالخبرة المهنية، وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على العمال ذوي الخبرة والتجربة المهنية خاصة أن طبيعة العمل في مؤسسة سونلغاز تتطلب مهارات وتحمل المسؤولية في تسيير الخدمات، وأيضا يمكن تفسير ضعف نسبة الفئة الشبابية بأن المؤسسة لا تعتمد على التوظيف بشكل كبير وتحفظ بالعمال ذو الأقدمية لأنهم أكثر معرفة بقيم المؤسسة .

الفصل الخامس: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، بميدان الدراسة-سونلغاز-، عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية (الجدول البسيطة).

الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	17	27.9%
جامعي	40	65.6%
شهادة أخرى	4	6.6%
المجموع	61	100%

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن النسبة الغالبة من المبحوثين لديهم مستوى جامعي بنسبة 65,6%، تليها نسبة 27.9% للذين مستواهم ثانوي، في حين نجد نسبة 6,6% من لديهم شهادة أخرى. نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أن النسبة الغالبة من المبحوثين، هم من حملة الشهادات الجامعية فالمؤسسة تحاول رصد الكفاءات فنجد أن من 40 فرد من حاملي الشهادة الجامعية منهم 32 إطار، أما من لديهم مستوى ثانوي فهي نسبة ضئيلة مقارنة بالنسبة الأولى فنجد أن من 17 فرد ذو مستوى تعليمي ثانوي منهم 13 عون تحكم.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب	8	13,1%
متزوج	53	86,9%
المجموع	61	100%

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نجد أن النسبة الغالبة من المبحوثين هم من الفئة المتزوجة مقدرة ب 86,9%، تليها فئة العزاب بنسبة مقدرة ب 13,1%.

ونلاحظ من خلال القراءة الإحصائية أن معظم العاملين متزوجين، ويمكن إرجاع ذلك إلى الأجور التي توفرها المؤسسة، والتي تسمح لهم بتلبية متطلباتهم اليومية، أما العزاب فعددهم 8 أي عددهم ضئيل منهم 5 إناث و 3 ذكور، كما سجلت الدراسة غياب فئتي المطلقين والأرامل ضمن أفراد العينة.

الفصل الخامس: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، بميدان الدراسة-سونلغاز-، عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية (الجدول البسيطة).

الجدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة.

الاقدمية	التكرار	النسبة
(4-9)	11	18,0%
(9-14)	15	24,6%
(14-19)	18	29,5%
(19-24)	8	13,1%
(24-29)	4	6,6%
(29-34)	1	1,6%
(34-39)	4	6,6%
المجموع	61	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن النسبة 29,5% من المبحوثين تتراوح مدة عملهم في مؤسسة سونلغاز من (9-14) سنة، تليها نسبة 24,6% من المبحوثين الذين تتراوح مدة عملهم من (9-14) وهما الفئتين اللتين يمثلن أكثر من نصف العمال التحقوا بالمؤسسة من فترة زمنية طويلة، في حين نجد نسبة 18,0% تتراوح مدة عملهم من (4-9) وهي نسبة معتبرة تحاول من خلالها المؤسسة تعويض العمال الذين سيحاولون للتقاعد.

ومن خلال القراءة الإحصائية نستنتج أن أفراد العينة قضوا مدة لا بأس بها، ولديهم الخبرة الكافية لواقع التنظيم، فمفهوم الأقدمية يقاس بمدى الخبرة والمعرفة المكتسبة في الفترة التي يقضيها الفرد بالمؤسسة، كما أن مؤسسة سونلغاز تمتلك عمالة مستقرة.

الفصل الخامس: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، بميدان الدراسة-سونلغاز-، عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية (الجدول البسيطة).

الجدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب المهني.

المنصب	التكرار	النسبة
إطار	35	57,4%
عون تحكم	21	34,4%
عون تنفيذ	5	8,2%
المجموع	61	100%

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن الغالبية من المبحوثين هم من فئة الإطارات بنسبة مقدرة ب 57,4%،

تاليها فئة عون التحكم بنسبة مقدرة ب 34,4%، ونسبة ضئيلة مقدرة ب 8,2% أعوان التنفيذ.

من خلال المعطيات الإحصائية، نلاحظ أن أعلى نسبة يمثلها الإطارات باعتبارهم نخبة المؤسسة بحكم دورهم

الفعال من تحسين الخدمة الإدارية وتوجيه والإشراف لباقي العمال، تليها فئة أعوان التحكم باعتبارهم المكلفون بالمهام

المتخصصة والتقنية، تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة ضئيلة جدا نظرا للمهام المحدودة المكلفين بها.

2-2- عرض، تحليل، وتفسير بيانات الفرضية الأولى: القيم التنظيمية:

الجدول رقم 07: يمثل تشجيع المؤسسة لقيم الثقافة التنظيمية.

	التكرار	النسبة
النزاهة	10	16,4%
الالتزام	18	29,5%
العمل الجماعي	18	29,5%
الكفاءة والجودة	15	24,6%
المجموع	61	100%

الفصل الخامس: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، بميدان الدراسة-سونلغاز-، عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية (الجدول البسيطة).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، ومن خلال إجابات المبحوثين أن القواعد التي تحكم المؤسسة تتمثل في الالتزام والعمل الجماعي بنسبة متساوية مقدرة ب 29,5%، ثم الكفاءة والجودة بنسبة مقدرة ب 24,6%، وأخيرا نجد النزاهة بنسبة 16,4%.

ومن خلال المعطيات الإحصائية يمكننا القول إن مؤسسة سونلغاز تقوم على تعزيز الالتزام بالقيم والعمل الجماعي الذي يعكس الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، مما يساعد على خلق جو مستقر وعلاقات عمل جيدة بين العمال، فهذه القيم تحسن من أداء العمال وتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 08: يوضح مساعدة القيم التنظيمية على خلق بيئة عمل إيجابية.

النسبة	التكرار	
54.1%	33	نعم
45.9%	28	لا
100%	61	المجموع

يوضح الجدول أعلاه، أن أغلب المبحوثين أجابوا بنعم بنسبة 54.1%، أما الذين كانت إجاباتهم بلا مقدرة نسبتهم ب 45.9%، وهذا يدل أن قيم المؤسسة التنظيمية تساعد على خلق بيئة عمل إيجابية.

2-3- عرض، تحليل، وتفسير بيانات الفرضية الثانية: نمط القيادة:

الجدول رقم 09: يوضح اهتمام المدير بمشاكل العمال

النسبة	التكرار	
42,6%	26	نعم
57,4%	35	لا
100%	61	المجموع

الفصل الخامس: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، بميدان الدراسة-سونلغاز-، عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية (الجدول البسيطة).

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بلا بنسبة 57,4%، أما الذين كانت إجاباتهم بنعم مقدرة نسبتهم ب 42,6%، وهذا يدل أن المدير لا يولي اهتمام لمشاكل العمال وهذا يعود لنمط القيادة السائد في مؤسسة سونلغاز.

الجدول رقم 10: يمثل اهتمام المدير بتقديم الدعم المهني.

النسبة	التكرار	
45.9%	28	نعم
54.1%	33	لا
100%	61	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا بلا بنسبة 54.1%، أي أن المدير لا يهتم بتقديم الدعم المهني للعمال، أما المبحوثين الذين أجابوا بنعم فقدت نسبتهم ب 45.9%، أي أنه يختلف الدعم المقدم من طرف المدير من فرع لآخر في مؤسسة سونلغاز.

الجدول رقم 11: يمثل اعتماد المدير على أسلوب الحوار

النسبة	التكرار	
52,5%	32	نعم
47,5%	29	لا
100%	100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم بنسبة 52,5%، والذين أجابوا ب لا تقدر نسبتهم ب 47,5%، ومن خلال القراءة الإحصائية نجد أن أغلبية أجابوا أن المدير يعتمد على أسلوب الحوار، بينما نجد نسبة معتبرة من المبحوثين أجابوا أن المدير لا يعتمد على أسلوب الحوار وذلك يختلف من فرع لآخر داخل مؤسسة سونلغاز.

الفصل الخامس: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، بميدان الدراسة-سونلغاز-، عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية (الجدول البسيطة).

الجدول رقم 12: يمثل نمط القيادة السائد في المؤسسة.

النسبة	التكرار	
41%	25	البيروقراطية
18%	11	الديموقراطية
41%	25	التبادلية
100%	61	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين أن نمط القيادة السائد في المؤسسة هو البيروقراطية

والتبادلية بنسبة متساوية مقدرة ب 41%، ثم نجد بنسبة ضئيلة الذين أجابوا بأن النمط السائد هو الديموقراطية بنسبة 18%.

من خلال القراءة الإحصائية نجد أن القيادة البيروقراطية والتبادلية هما التان تحكمان المؤسسة، فالبيروقراطية نمط

يضمن للمؤسسة الاستقرار أما النمط التبادلي يعكس توازنا في ضبط الداخلي للمؤسسة، أما تراجع نسبة الديموقراطية فهذا دليل على غياب ثقافة الحوار.

الجدول 13: يوضح المسؤول في حالة اقتراح فكرة جديدة في المؤسسة.

النسبة	التكرار	
47,5%	29	صاحب الفكرة
39,3%	24	المدير
13,1%	8	آخر
100%	61	المجموع

يوضح الجدول أعلاه، أن أغلبية المبحوثين أجابوا أن المسؤول في حال اقتراح فكرة جديدة يكون صاحب الفكرة

بنسبة 47,5%، ثم يليها المدير بنسبة مقدرة ب 39,3%، ونجد نسبة ضئيلة أجابوا أن يكون المسؤول آخر بنسبة 13,1%.

ومن خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن إدارة الأفكار الجديدة داخل المؤسسة محكومة بين صاحب الفكرة والمدير بنسبة متقاربة.

الفصل الخامس: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، بميدان الدراسة-سونلغاز-، عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية (الجدول البسيطة).

الجدول رقم 14: يمثل وضوح المدير في التعليمات والإرشادات التي يقدمها العمال.

النسبة	التكرار	
55.7%	34	نعم
44.3%	27	لا
100%	61	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم بنسبة 55.7%، ثم يليها المبحوثين الذين أجابوا

بلا بنسبة قدرت ب 44.3%.

أي أن المدير واضح في التعليمات والإرشادات التي يقدمها للعمال، أما الباقي أقروا بالعكس.

2-4- عرض، تحليل، وتفسير بيانات الفرضية الثالثة: طبيعة العلاقات بين العمال:

الجدول رقم 15: يوضح هل يسود التعاون بين العمال أثناء أدائهم للمهام.

النسبة	التكرار	
78.7%	48	نعم
21.3%	13	لا
100%	61	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم بنسبة 78.7%، وبالمقابل نجد أن المبحوثين

الذين أجابوا بلا نسبتهم قدرت ب 21.3%.

ومن خلال القراءة الإحصائية، نجد أن روح التعاون والعمل الجماعي سائد في المؤسسة، مما يعكس وجود وتطبيق قيم

الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز ما يزيد من إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

الفصل الخامس: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، بميدان الدراسة-سونلغاز-، عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية (الجدول البسيطة).

الجدول رقم 16: يوضح هل التواصل بين العمال في المؤسسة واضح وفعال.

النسبة	التكرار	
75.4%	46	نعم
24.6%	15	لا
100%	61	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن أغلب أفراد العينة أجابوا ب نعم بنسبة مقدرة ب 75.4%، أما باقي المبحوثين أجابوا بلا بنسبة قدرت ب 24.6%.

ومن خلال هذه القراءة نجد أن العلاقة بين العمال واضحة وفعالة وهذا يعكس وجود بيئة عمل صحية وإيجابية، مما يقلل من حدوث النزاعات ويزيد من إنتاجية وكفاءة في العمل.

الجدول رقم 17: يمثل النزاعات بين العمال.

النسبة	التكرار	
57.4%	35	نعم
42.6%	26	لا
100%	61	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم بنسبة 57.4%، أما باقي أفراد العينة أجابوا بلا بنسبة قدرت ب 42.6%.

ومن خلال هذه المعطيات نجد أنه بالرغم من وضوح وفعالية التواصل بين العمال، إلا أن في بعض الأحيان تشهد بيئة العمل نزاعات وخلافات بينهم.

الفصل الخامس: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، بميدان الدراسة-سونلغاز-، عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية (الجداول البسيطة).

3-الملخص:

في ختام هذا الفصل تم عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية المتحصل عليها من خلال الاستمارات، وذلك

بالاعتماد على الجداول البسيطة مما مهد للانتقال إلى الفصل التالي الخاص بالجداول المركبة.

الفصل السادس: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، بميدان الدراسة-سونلغاز-، عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية (الجدول المركبة).

الفصل السادس: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، بميدان الدراسة-سونلغاز-، عرض،

تحليل، وتفسير البيانات الميدانية (الجدول المركبة).

1-تمهيد.

2-عرض، تحليل، وتفسير الجدول المركبة.

2-1-عرض، تحليل، وتفسير بيانات الفرضية الأولى: القيم التنظيمية.

2-2-عرض، تحليل، وتفسير بيانات الفرضية الثانية: نمط القيادة.

2-3-عرض، تحليل، وتفسير بيانات الفرضية الثالثة: طبيعة العلاقات بين العمال.

3-ملخص.

الفصل السادس: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، بميدان الدراسة-سوندلغاز-، عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية (الجدول المركبة).

1-تمهيد:

بعد التطرق الى الفصل الخامس مخصص لعرض، تحليل، وتفسير الجداول البسيطة، الان سنذهب للفصل السادس لتحليل وتفسير المعطيات الميدانية، وهذا الفصل خصص لعرض، تحليل، وتفسير بيانات الجداول المركبة.

2-عرض، تحليل، وتفسير الجداول المركبة.

2-1-عرض، تحليل، وتفسير بيانات الفرضية الأولى: القيم التنظيمية:

الجدول رقم 18: يوضح العلاقة بين التزام أفراد العينة بأهداف المؤسسة وقيمها وبين أقدميتهم في المؤسسة.

هل تلتزم بأهداف المؤسسة وقيمها؟						
الاجابة الاقدمية	نعم		لا		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
(4-9(	11	18,0%	0	0,0%	11	18,0%
(9-14(	15	24,6%	0	0,0%	15	24,6%
(14-19(	17	27,9%	1	1,6%	18	29,5%
(19-24(	8	13,1%	0	0,0%	8	13,1%
(24-29(	4	6,6%	0	0,0%	4	6,6%
(29-34(	1	1,6%	0	0,0%	1	1,6%
34-39))	4	6,6%	0	0,0%	4	6,6%
المجموع	60	98,4%	1	1,6%	61	100%

من خلال الجدول أعلاه نجد أن اتجاه العام نحو المبحوثين الذين أقرو بالالتزام بأهداف المؤسسة وقيمها بنسبة

الفصل السادس: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، بميدان الدراسة-سونلغاز-، عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية (الجدول المركبة).

98.4 %، مقابل 1,6% الذين أقرروا بالعكس، وعند إدخالنا لمتغير الأقدمية نجد أن أكبر نسبة مسجلة لذوي الأقدمية بين (14-19)، المقدرة بـ 27,9 %، تاليها نسبة 24,6 % لذوي الأقدمية بين (9-14) (الملتزمين بأهداف المؤسسة، وكذا فئة من (14-19) غير الملتزمين بأهداف المؤسسة.

ومن خلال القراءة الإحصائية نجد أن مؤسسة سونلغاز نجحت في غرس قيمها التنظيمية، خاصة أن طبيعة العمل داخل المؤسسة تتطلب الالتزام، كما أن الالتزام يحقق السير الحسن والانضباط داخل المؤسسة وهذه القيم تعزز الانتماء التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى العمال، وفي ضوء النظرية البنائية الوظيفية، يمكن القول إن الالتزام بأهداف المؤسسة وقيمها يساهم في تحقيق الاستقرار والتنظيم داخل المؤسسة، مما يساعد على رفع الأداء وتحقيق التوازن داخل النسق التنظيمي للمؤسسة.

الجدول رقم 19: يوضح العلاقة بين وضوح وتطبيق القيم التنظيمية للمؤسسة والمستوى التعليمي لأفراد العينة

هل القيم التنظيمية للمؤسسة واضحة ومطبقة؟						الاجابة المستوى التعليمي
نعم			لا			
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
27,9%	17	11,5%	7	16,4%	10	ثانوي
65,6%	40	13,1%	8	52,5%	32	جامعي
6,6%	4	4,9%	3	1,6%	1	شهادة أخرى
100%	61	29,5%	18	70,5%	43	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة أجابوا بنعم قدرت بـ 70,5 %، مقابل 29,5 % الذين أقرروا بالعكس، وعند إدخالنا لمتغير المستوى التعليمي نجد أن أكبر نسبة أجابوا بنعم مسجلة لذوي المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 52,5 %، تاليها نسبة 16,4 % لذوي المستوى التعليمي الثانوي، ونسبة ضئيلة قدرت بـ 1,6 % لفئة شهادة أخرى.

الفصل السادس: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، بميدان الدراسة-سونلغاز-، عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية (الجدول المركبة).

في حين نجد الذين يقرون أن القيم التنظيمية للمؤسسة غير واضحة وغير مطبقة أن أغلبية أفراد العينة الذين أجابوا بأن القيم التنظيمية للمؤسسة غير واضحة ومطبقة هم الفئة ذوي التعليم الجامعي بنسبة قدرت ب 13,1%، تاليها فئة التعليم الثانوي الذين قدرت نسبتهم ب 11,5%، ونجد فئة شهادة أخرى بنسبة ضئيلة قدرت ب 4,9%.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول، نجد أن أغلبية المبحوثين يجدون أن القيم التنظيمية للمؤسسة واضحة ومطبقة، وتتمركز عند من لديهم مستوى جامعي، فالمؤهل العلمي إضافة إلى التكوين والخبرة من العوامل الأساسية التي تتخذها المؤسسة في اختيار الموظفين المناسبين لتسهيل عملية الاندماج المهني، وفي ضوء النظرية البنائية الوظيفية تعتبر القيم التنظيمية عنصر أساسي في استقرار المؤسسة وتوجيه العمال نحو تحقيق أهدافها، مما يساهم في زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء.

الجدول رقم 20: يوضح العلاقة بين مساعدة القيم التنظيمية على تحسين الأداء الوظيفي وعلاقتها بالحالة الاجتماعية لأفراد العينة

هل تساعدك القيم التنظيمية على تحسين الأداء الوظيفي؟						
الإجابة الحالة الاجتماعية	نعم		لا		المجموع	
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
أعزب	8,2%	5	4,9%	3	13,1%	8
متزوج	63,9%	39	23,0%	14	86,9%	53
المجموع	72,1%	44	27,9%	17	100%	61

نلاحظ في الجدول أعلاه، أن أعلى نسبة أجابوا بنعم قدرت ب 72,1%، مقابل الذين أجابوا بلا بنسبة مقدرة ب 27,9%، وعند إدخالنا لمتغير الحالة الاجتماعية نجد أن أكبر نسبة أجابوا بنعم هم فئة المتزوجون، ثم تاليها فئة العزاب بنسبة ضئيلة جدا قدرت ب 8,2%.

الفصل السادس: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، بميدان الدراسة-سونلغاز-، عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية (الجدول المركبة).

في حين نجد الذين أجابوا أن القيم التنظيمية لا تساعدهم على تحسين الأداء أغلبيتهم أيضا من فئة المتزوجين بنسبة قدرت ب 23,0%، أما فئة العزاب فنسبتهم قدرت ب 4,9%.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول، نجد أن غالبية أفراد العينة ساعدتهم القيم التنظيمية على تحسين أدائهم الوظيفي، وتتمركز عند فئة المتزوجين، فالعامل المتزوج يكون أكثر إحساسا بالمسؤولية مما يجعله أكثر حرصا على احترام قوانين وقيم المؤسسة، ما يبرز دور الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز الأمر الذي ينعكس إيجابا على أداء العمال. الجدول رقم 21: يوضح العلاقة بين تشجيع المؤسسة للمبادرات والأفكار الجديدة للعمال وبين أقدميتهم في المؤسسة.

هل المؤسسة تشجع المبادرات والأفكار الجديدة لدى العمال؟						
للمجموع		لا		نعم		الإجابة الإقديمة
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
18,0%	11	11,5%	7	6,6%	4	(4-9)
24,6%	15	18,0%	11	6,6%	4	(9-14)
29,5%	18	24,6%	15	4,9%	3	(14-19)
13,1%	8	8,2%	5	4,9%	3	(19-24)
6,6%	4	4,9%	3	1,6%	1	(24-29)
1,6%	1	0,0%	0	1,6%	1	(29-34)
6,6%	4	3,3%	2	3,3%	2	(34-39)
100%	61	70,5%	43	29,5%	18	المجموع

الفصل السادس: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، بميدان الدراسة-سونلغاز-، عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية (الجدول المركبة).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن أغلبية المبحوثين أجابوا بلا بنسبة 70,5%، مقابل 29,5% الذين أقرروا بالعكس، وعند إدخالنا لمتغير الأقدمية في المؤسسة، نجد أن أغلبية أفراد العينة الذين أجابوا بلا من فئة (14-19) (بنسبة قدرت ب 24,6% تاليها فئة ذو الأقدمية (9-14) بنسبة 18,0%، ثم تاليها الفئة ذات الأقدمية (4-9) بنسبة 11,5%.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول، نجد أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة لا تشجع المبادرات والأفكار الجديدة، وتتمركز عند فئة ذو الأقدمية من (14-19) (كما تليها فئة ذو الأقدمية (4-9) أي أن ثقافة المؤسسة معادية للمبادرة والأفكار الجديدة ليست مرتبطة فقط بكبار السن، وهذا يعكس حالة من الاغتراب الوظيفي مما يقلل من أداء وإنتاجية العمال.

الجدول رقم 22: يوضح العلاقة بين احترام العمال لآجال الزمنية لإنجاز المهام وسن أفراد العينة.

هل تحترم الآجال الزمنية المحددة لإنجاز المهام؟						
الإجابة السن	نعم		لا		لمجموع	
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
(26-31)	6,6%	4	0,0%	0	6,6%	4
(31-36)	9,8%	6	0,0%	0	9,8%	6
(36-41)	24,6%	15	3,3%	2	18,0%	17
(41-46)	16,4%	10	1,6%	1	18,0%	11
(46-51)	14,8%	9	3,3%	2	6,6%	11
(51-56)	8,2%	5	4,9%	3	1,6%	8
(56-61))	1,6%	1	4,9%	3	6,6%	4
المجموع	82,0%	50	18,0%	11	100%	61

الفصل السادس: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، بميدان الدراسة-سونلغاز-، عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية (الجدول المركبة).

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأنهم يحترمون الآجال الزمانية المحددة لإنجاز مهامهم بنسبة 82,0%، لتكون أعلى نسبة من فئة ذوي العمر (36-41) بنسبة 24,6%، ثم تليها فئة العمال التي تتراوح أعمارهم بين (41-46) بنسبة 16,4% ثم تليها الفئة ذوي الأعمار بين (46-51) بنسبة قدرت ب 14,8%، بالمقابل نجد نسبة ضئيلة قدرت ب 18,0% لا يحترمون الآجال الزمنية المحددة لإنجاز مهامهم، لتكون أعلى نسبة لفئة ذو العمر (51-56) وفئة (56-61) بنسبة متساوية مقدرة ب 4,9%.

ونستنتج من خلال القراءة الإحصائية، أن أعلى نسبة من الإجابات تميل لفئة العمال التي تتراوح أعمارهم (36-41) فئة متوسطي العمر، الذين صرحوا باحترامهم للآجال الزمانية المحددة لإنجاز الأعمال، وهي الفئة التي تتميز بالنضج المهني داخل المؤسسة، مقارنة بفئة العمال التي تتراوح أعمارهم بين (51-56) وفئة (56-61) فئة الكهول الذين صرحوا بعدم احترامهم للآجال المحددة، نظرا لكثرة مسؤولياتهم وضغط العمل يؤثر على الإنتاجية واحترام الآجال الزمنية المحددة.

الفصل السادس: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، بميدان الدراسة-سوندغاز-، عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية (الجدول المركبة).

جدول رقم 23: يوضح العلاقة بين القواعد التي تحكم المؤسسة ومنصب أفراد العينة.

ماهي القواعد التي تحكم المؤسسة التي تعمل فيها؟														
الاجابة	العمل الجماعي		القدرة على الإنجاز		الالتزام بأداء العمل		احترام الوقت		اتباع تعليمات المسؤول		أخرى		المجموع	
	ت	ن.م %	ت	ن.م %	ت	ن.م %	ت	ن.م %	ت	ن.م %	ت	ن.م %	ت	ن.م %
إطار عون تحكم عون تنفيذ المجموع	6	9,8 %	4	6,6 %	7	11,5 %	5	8,2 %	12	19,7 %	1	1,6 %	35	57,4%
	0	0,0 %	1	1,6 %	5	8,2 %	6	9,8 %	9	14,8 %	0	0,0 %	21	34,4%
	2	3,3 %	0	0,0 %	0	0,0 %	1	1,6 %	1	1,6 %	1	1,6 %	5	8,2%
	8	13,1 %	5	8,2 %	12	19,7 %	12	19,7 %	22	36,1 %	2	3,3 %	61	100,0 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من أفراد العينة يرون أن أهم القواعد التي تحكم المؤسسة هي اتباع تعليمات المسؤول بنسبة 36,1%، تليها كل من احترام الوقت والالتزام بأداء العمل بنسبة متساوية قدرت بـ 19,7%، ثم العمل الجماعي بنسبة 13,1%، فالقدرة على الإنجاز بنسبة 8,2%، وأخيرا قواعد أخرى بنسبة 3,3% وعند إدخالنا لمتغير المنصب، نجد أن فئة الإطارات سجلت أعلى نسبة في اعتبار اتباع تعليمات المسؤول من أهم القواعد التنظيمية بنسبة 19,7%، تليها قاعدة الالتزام بأداء العمل بنسبة 11,5%، ثم العمل الجماعي بنسبة 9,8%، واحترام الوقت بنسبة 8,2%، فالقدرة على الإنجاز بنسبة 6,6% أما فئة أعوان التحكم، فقد تركزت إجاباتهم أيضا حول اتباع تعليمات المسؤول بنسبة 14,8%، تليها احترام الوقت بنسبة 9,8%، ثم الالتزام بأداء العمل بنسبة 8,2%، في حين سجلت القدرة على الإنجاز

الفصل السادس: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، بميدان الدراسة-سونلغاز-، عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية (الجدول المركبة).

نسبة 1,3 وبالنسبة لفئة أعوان التنفيذ، فقد سجلت أعلى نسبة لديهم في العمل الجماعي بنسبة 3,3%، بينما توزعت باقي الإجابات بنسب ضعيفة ومقاربة

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول، نستنتج أن القواعد التنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز تركز بشكل أساسي على احترام التعليمات والانضباط المهني، وهو ما يعكس طبيعة التنظيم الإداري للمؤسسة، كما أن اختلاف الإجابات حسب المناصب يعكس اختلاف طبيعة المسؤوليات والأدوار داخل المؤسسة، فالإطارات أكثر ارتباطاً بقواعد التسيير والانضباط الإداري، في حين تميل فئة التنفيذ إلى التركيز على العمل الجماعي بحكم طبيعة عملهم الميداني، وتساهم هذه القواعد التنظيمية في تحقيق الاستقرار والانضباط وتحسين أداء العمال داخل المؤسسة.

الفصل السادس: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، بميدان الدراسة-سونلغاز-، عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية (الجدول المركبة).

2-2- عرض، تحليل، وتفسير بيانات الفرضية الثانية: نمط القيادة

الجدول رقم 24: يوضح العلاقة بسماع المدير بالمشاركة في اتخاذ القرار وقيم التنظيمية للمؤسسة.

هل يسمح مديرك بالمشاركة في اتخاذ القرار؟						الإجابة
نعم		لا		لمجموع		
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
16,4%	10	13,1%	8	3,3%	2	النزاهة
29,5%	18	19,7%	12	9,8%	6	الالتزام
29,5%	18	14,8%	9	14,8%	9	العمل الجماعي
24,6%	15	11,5%	7	13,1%	8	الكفاءة والجودة
100%	61	59,0%	36	41,0%	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بلا بنسبة 59,0%، مقابل 41,0% الذين أجابوا بنعم، وعند إدخالنا لمتغير القيم التنظيمية للمؤسسة نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين الذين صرحوا بعدم السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار تمثلت في قيمة الالتزام بنسبة 19,7%، تليها قيمة العمل الجماعي بنسبة 14,8%، ثم قيمة النزاهة بنسبة 13,1%، في حين سجلت قيمة الكفاءة والجودة نسبة 11,5%.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أكدوا أن المدير يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار، فقد سجلت أعلى نسبة لدى قيمة العمل الجماعي بنسبة 14,8%، تليها قيمة الكفاءة والجودة بنسبة 13,1%، ثم قيمة الالتزام بنسبة 9,8%، وأخيرا قيمة النزاهة بنسبة 3,3%

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول، نجد أن أغلبية أفراد العينة يرون أن الإدارة لا تسمح بمشاركة العمال في

الفصل السادس: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، بميدان الدراسة-سونلغاز-، عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية (الجدول المركبة).

اتخاذ القرار، رغم وجود بعض القيم التنظيمية داخل المؤسسة، وهو ما يعكس هيمنة الطابع الإداري المركزي داخل المؤسسة، الأمر الذي قد يؤثر سلباً على روح المبادرة والانتماء المهني لدى العمال، وفي ضوء النظرية البنائية الوظيفية فإن المشاركة في اتخاذ القرار تعتبر من العناصر المهمة لتحقيق التوازن داخل النسق التنظيمي، لأنها تعزز التفاعل والتكامل بين الإدارة والعمال بما يساهم في رفع الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 25: يوضح العلاقة بين النمط السائد في على جميع العمال بدون تمييز أو تحيز ومساعدة القيم التنظيمية على خلق بيئة عمل إيجابية.

هل نمط التعامل السائد على جميع العمال دون تمييز أو تحيز؟						هل ساعدت القيم التنظيمية على خلق بيئة عمل إيجابية
نعم		لا		لمجموع		
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
24,6%	15	29,5%	18	54,1%	33	نعم
11,5%	7	34,4%	21	45,9%	28	لا
36,1%	22	63,9%	39	100%	61	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من المبحوثين أجابوا بلا بنسبة 63,9%، مقابل 36,1% أجابوا بنعم، وعند إدخالنا لمتغير مساعدة القيم التنظيمية على خلق بيئة عمل إيجابية نجد أن أعلى نسبة من الذين يرون أن نمط التعامل لا يسود على جميع العمال دون تمييز أو تحيز كانت لدى الفئة التي أقرت بأن القيم التنظيمية ساعدت على خلق بيئة عمل إيجابية بنسبة 29,5%، تليها الفئة التي ترى عكس ذلك بنسبة 34,4% أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بنعم حول وجود نمط تعامل عادل بين العمال، فقد بلغت نسبتهم 24,6% لدى الفئة التي ترى أن القيم التنظيمية ساعدت على خلق بيئة عمل إيجابية، مقابل 11,5% لدى الفئة التي ترى عكس ذلك.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول، نجد أن أغلبية أفراد العينة يرون أن نمط التعامل داخل المؤسسة لا يخلو

الفصل السادس: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، بميدان الدراسة-سونلغاز-، عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية (الجدول المركبة).

من التمييز أو التحيز، وهو ما قد يؤثر على العلاقات المهنية وعلى شعور العمال بالعدالة التنظيمية، الأمر الذي ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي، كما أن غياب العدالة في التعامل يضعف من فعالية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة ويؤثر على استقرار النسق التنظيمي.

جدول رقم 26: يوضح العلاقة بين تطبيق المعايير المهنية أثناء أداء العمل ووضوح وتطبيق القيم التنظيمية للمؤسسة.

هل تطبق المعايير المهنية المطلوبة أثناء أداء العمل؟						هل القيم التنظيمية للمؤسسة واضحة و مطبقة
نعم		لا		لمجموع		
التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
31	50,8%	12	19,7%	43	70,5%	نعم
8	13,1%	10	16,4%	18	29,5%	لا
39	63,9%	22	36,1%	61	100%	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم بنسبة 63,9%، مقابل 36,1% الذين أجابوا بلا، وعند إدخالنا لمتغير وضوح وتطبيق القيم التنظيمية للمؤسسة نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين الذين يطبقون المعايير المهنية أثناء أداء العمل كانت لدى الذين يرون أن القيم التنظيمية واضحة ومطبقة بنسبة 50,8%، تليها نسبة 13,1% لدى الذين يرون عكس ذلك.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين لا يطبقون المعايير المهنية أثناء أداء العمل، فقد بلغت نسبتهم 19,7% لدى الذين يرون أن القيم التنظيمية واضحة ومطبقة، مقابل 16,4% لدى الذين يرون أنها غير واضحة وغير مطبقة.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول، نستنتج أن وضوح القيم التنظيمية وتطبيقها داخل المؤسسة يساهم في تعزيز

الفصل السادس: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، بميدان الدراسة-سونلغاز-، عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية (الجدول المركبة).

التزام العمال بالمعايير المهنية أثناء أداء العمل، فكلما كانت القيم التنظيمية واضحة ومطبقة انعكس ذلك إيجاباً على سلوك العمال وأدائهم المهني، وهو ما يؤكد الدور الفعال للثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

جدول رقم 27: يوضح العلاقة بين وجود حوافز للعمال عند تحقيق نتائج جيدة ومساعدة القيم التنظيمية على تحسين الأداء الوظيفي.

هل هناك حوافز للعمال عند تحقيق نتائج جيدة؟						الإجابة هل تساعد القيم التنظيمية على تحسين الأداء الوظيفي
نعم		لا		المجموع		
التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
34	55,7%	10	16,4%	44	72,1%	
6	9,8%	11	18,0%	17	27,9%	
40	65,6%	21	34,4%	61	100%	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم بنسبة 65,6%، مقابل 34,4% الذين أجابوا بلا، وعند إدخالنا لمتغير مساعدة القيم التنظيمية على تحسين الأداء الوظيفي نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين الذين أكدوا وجود حوافز عند تحقيق نتائج جيدة كانت لدى الذين يرون أن القيم التنظيمية تساعد على تحسين الأداء الوظيفي بنسبة 55,7%، تليها نسبة 9,8% لدى الذين يرون عكس ذلك.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بعدم وجود حوافز، فقد بلغت نسبتهم 18,0% لدى الذين يرون أن القيم التنظيمية لا تساعد على تحسين الأداء الوظيفي، مقابل 16,4% لدى الذين يرون أنها تساعد على ذلك.

الفصل السادس: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، بميدان الدراسة-سونلغاز-، عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية (الجدول المركبة).

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول، نستنتج أن نظام الحوافز داخل المؤسسة يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحفيز العمال على الالتزام وتحقيق نتائج أفضل، كما أن الحوافز تعتبر من أهم الوسائل التي تدعم الثقافة التنظيمية الإيجابية وتشجع العمال على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

2-3- عرض، تحليل، وتفسير بيانات الفرضية الثالثة: طبيعة العلاقات بين العمال:

جدول رقم 28: يوضح العلاقة بين طبيعة العلاقات بين العمال وتشجيع المؤسسة على قيم المنظمة.

ماهي طبيعة العلاقات بين العمال؟							
لمجموع		ضعيفة		متوسطة		جيدة	
النسبة النسبة	التكرار	النسبة النسبة	التكرار	النسبة النسبة	التكرار	النسبة النسبة	التكرار
16,4%	10	0,0%	0	8,2%	5	8,2%	5
تشجيع المؤسسة على قيم المنظمة							
النزاهة							

الفصل السادس: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، بميدان الدراسة-سونلغاز-، عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية (الجدول المركبة).

29,5%	18	3,3%	2	18,0%	11	8,2%	5	الالتزام
29,5%	18	0,0%	0	16,4%	10	13,1%	8	العمل الجماعي
24,6%	15	1,6%	1	19,7%	12	3,3%	2	الكفاءة والجودة
100%	61	4,9%	3	62,3%	38	32,8%	20	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة وصفوا طبيعة العلاقات بين العمال بأنها متوسطة بنسبة 62,3%، تليها العلاقات الجيدة بنسبة 32,8%، في حين سجلت العلاقات الضعيفة نسبة ضئيلة قدرت بـ 4,9% وعند إدخالنا لمتغير تشجيع المؤسسة على قيم المنظمة، نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين الذين وصفوا العلاقات بأنها متوسطة كانت لدى قيمة الكفاءة والجودة بنسبة 19,7%، تليها قيمة الالتزام بنسبة 18,0%، ثم قيمة العمل الجماعي بنسبة 16,4%، وأخيرا قيمة النزاهة بنسبة 8,2% أما بالنسبة للعلاقات الجيدة، فقد سجلت أعلى نسبة لدى قيمة العمل الجماعي بنسبة 13,1%، تليها قيمتا النزاهة والالتزام بنسبة متساوية قدرت بـ 8,2%، ثم الكفاءة والجودة بنسبة 3,3%

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول، نستنتج أن العلاقات بين العمال داخل المؤسسة تتسم في أغلبها بالطابع المتوسط، وهو ما يعكس وجود نوع من التفاعل والتعاون المهني بين العمال، إلا أن المؤسسة لا تزال بحاجة إلى تعزيز ثقافة العمل الجماعي وتقوية العلاقات المهنية الإيجابية بما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الانسجام داخل المؤسسة.

جدول رقم 29: يوضح العلاقة بين وجود احترام متبادل بين العمال أثناء أداء المهام والانسجام بين سلوك العمال والقيم التنظيمية.

هل هناك احترام متبادل بين العمال أثناء أداء المهام؟			
هل هناك انسجام بين	نعم	لا	لمجموع

الفصل السادس: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، بميدان الدراسة-سونلغاز-، عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية (الجدول المركبة).

سلوك العمال و القيم التنظيمية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	36	59,0%	1	1,6%	37	60,7%
لا	19	31,1%	5	8,2%	24	39,3%
المجموع	55	90,2%	6	9,8%	61	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم بنسبة 90,2%، مقابل 9,8% فقط أجابوا بلا، وعند إدخالنا لمتغير الانسجام بين سلوك العمال والقيم التنظيمية نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين الذين أكدوا وجود احترام متبادل بين العمال كانت لدى الذين يرون وجود انسجام بين سلوك العمال والقيم التنظيمية بنسبة 59,0%، مقابل 31,1% لدى الذين يرون عكس ذلك.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بعدم وجود احترام متبادل أثناء أداء المهام، فقد بلغت نسبتهم 8,2% لدى الذين يرون عدم وجود انسجام بين سلوك العمال والقيم التنظيمية، مقابل نسبة ضئيلة قدرت بـ 1,6% لدى الذين يرون وجود انسجام.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول، نستنتج أن الاحترام المتبادل بين العمال يعد من أهم المؤشرات الدالة على فعالية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، حيث يساهم في تعزيز الانسجام المهني وتحسين العلاقات المهنية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة.

**الفصل السادس: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، بميدان
الدراسة-سونلغاز-، عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية
(الجدول المركبة).**

جدول رقم 30: يوضح العلاقة بين مساهمة العلاقات الإيجابية بين العمال في رفع مستوى الأداء ومساعدة القيم
التنظيمية على خلق بيئة عمل إيجابية.

هل العلاقات الإيجابية بين العمال تساعد على رفع المستوى للأداء؟						هل ساعدت القيم التنظيمية على خلق بيئة عمل إيجابية
نعم		لا		لمجموع		
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
52,5%	32	1,6%	1	54,1%	33	
36,1%	22	9,8%	6	45,9%	28	
88,5%	54	11,5%	7	100%	61	

الفصل السادس: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، بميدان الدراسة-سونلغاز-، عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية (الجدول المركبة).

تشير المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم بنسبة 88,5%، مقابل 11,5% فقط أجابوا بلا، وعند إدخالنا لمتغير مساعدة القيم التنظيمية على خلق بيئة عمل إيجابية نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين الذين أكدوا أن العلاقات الإيجابية بين العمال تساعد على رفع مستوى الأداء كانت لدى الذين يرون أن القيم التنظيمية ساعدت على خلق بيئة عمل إيجابية بنسبة 52,5%، مقابل 36,1% لدى الذين يرون عكس ذلك.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين يرون أن العلاقات الإيجابية لا تساعد على رفع الأداء، فقد بلغت نسبتهم 9,8% لدى الذين يرون أن القيم التنظيمية لم تساعد على خلق بيئة عمل إيجابية، مقابل 1,6% فقط لدى الذين يرون العكس.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول، نستنتج أن العلاقات الإيجابية بين العمال تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي، لأنها تعزز روح التعاون والتفاهم داخل المؤسسة، كما أن القيم التنظيمية الإيجابية تساعد على توفير مناخ مهني ملائم يرفع من معنويات العمال ويزيد من مردوديتهم.

جدول رقم 31: يوضح العلاقة بين تأثير الصراعات على الإنتاجية والمستوى التعليمي لأفراد العينة.

هل تؤثر الصراعات على الانتاجية؟						المستوى التعليمي
نعم		لا		المجموع		
التركرر	النسبة المئوية	التركرر	النسبة المئوية	التركرر	النسبة المئوية	
13	21,3%	4	6,6%	17	27,9%	ثانوي
35	57,4%	5	8,2%	40	65,6%	جامعي
3	4,9%	1	1,6%	4	6,6%	شهادة أخرى
51	83,6%	10	16,4%	61	100%	المجموع

الفصل السادس: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، بميدان الدراسة-سونلغاز-، عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية (الجدول المركبة).

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم بنسبة 83,6%، مقابل 16,4% الذين أجابوا بلا، وعند إدخالنا لمتغير المستوى التعليمي نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين الذين يرون أن الصراعات تؤثر على الإنتاجية كانت لدى ذوي المستوى الجامعي بنسبة 57,4%، تليها فئة التعليم الثانوي بنسبة 21,3%، ثم فئة شهادة أخرى بنسبة 4,9%

أما بالنسبة للمبحوثين الذين يرون أن الصراعات لا تؤثر على الإنتاجية، فقد سجلت أعلى نسبة أيضا لدى ذوي المستوى الجامعي بنسبة 8,2%، تليها فئة التعليم الثانوي بنسبة 6,6%، ثم فئة شهادة أخرى بنسبة 1,6%

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول، نستنتج أن أغلبية العمال يدركون التأثير السلبي للصراعات داخل المؤسسة على مستوى الإنتاجية والأداء، خاصة ذوي المستوى الجامعي الذين يتميزون بوعي أكبر بأهمية العلاقات المهنية داخل بيئة العمل، فالصراعات التنظيمية تؤثر على الاستقرار المهني وتقلل من فعالية العمل الجماعي داخل المؤسسة.

جدول رقم 32: يوضح العلاقة بين مساندة العمال لبعضهم عند مواجهة الضغط أو الصعوبات والحالة الاجتماعية لأفراد العينة.

هل يساند العمال بعضهم عند مواجهة ضغط أو صعوبات؟						
نعم		لا		لمجموع		الإجابة الحالة الاجتماعية
التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
2	3,3%	6	9,8%	8	13,1%	أعزب
35	57,4%	18	29,5%	53	86,9%	متزوج
37	60,7%	24	39,3%	61	100%	المجموع

الفصل السادس: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، بميدان الدراسة-سونلغاز-، عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية (الجدول المركبة).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم بنسبة 60,7%، مقابل 39,3% الذين أجابوا بلا، وعند إدخالنا لمتغير الحالة الاجتماعية نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين الذين أكدوا وجود مساندة بين العمال عند مواجهة الضغط أو الصعوبات كانت لدى فئة المتزوجين بنسبة 57,4%، مقابل 3,3% لدى فئة العزاب.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بعدم وجود مساندة بين العمال، فقد بلغت نسبتهم 29,5% لدى فئة المتزوجين، مقابل 9,8% لدى فئة العزاب.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول، نستنتج أن العلاقات المهنية داخل المؤسسة تتسم بوجود نوع من التعاون والمساندة بين العمال، خاصة لدى فئة المتزوجين الذين يتميزون غالباً بروح المسؤولية والتعاون، مما يساهم في التخفيف من ضغوط العمل وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

جدول رقم 33: يوضح العلاقة بين سعي العمال إلى تطوير مهاراتهم لتحسين الأداء الوظيفي واهتمام المدير بتقديم الدعم المهني.

هل تسعى الى تطوير مهاراتك لتحسين أدائك الوظيفي؟						هل يهتم المدير بتقديم الدعم المهني
نعم		لا		لمجموع		
التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
27	45,8%	0	0,0%	27	45,8%	نعم
25	42,4%	7	11,9%	32	54,2%	لا
52	88,1%	7	11,9%	59	100%	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم بنسبة 88,1%، مقابل 11,9%

الفصل السادس: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، بميدان الدراسة-سونلغاز-، عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية (الجدول المركبة).

الذين أجابوا بلا، وعند إدخالنا لمتغير اهتمام المدير بتقديم الدعم المهني نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين الذين يسعون إلى تطوير مهاراتهم لتحسين أدائهم الوظيفي كانت لدى الذين يرون أن المدير يهتم بتقديم الدعم المهني بنسبة 45,8%، تليها نسبة 42,4% لدى الذين يرون عكس ذلك.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين لا يسعون إلى تطوير مهاراتهم، فقد سجلت نسبة 11,9% لدى الذين يرون أن المدير لا يهتم بتقديم الدعم المهني، في حين لم تسجل أي نسبة لدى الذين يرون وجود دعم مهني من طرف المدير.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول، نستنتج أن الدعم المهني الذي يقدمه المدير يساهم في تشجيع العمال على تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم الوظيفي، فكلما شعر العامل باهتمام الإدارة ودعمها زاد دافعه نحو التعلم والتطوير المهني، وهو ما ينعكس إيجاباً على مردودية المؤسسة وتحقيق أهدافها التنظيمية.

3-الملخص:

وفي ختام هذا الفصل تم عرض، تحليل، وتفسير بيانات الجدول المركبة بهدف الكشف عن طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، بميدان الدراسة-سونلغاز-.

النتائج و المناقشة

1-تمهيد.

2-عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

2-1-نتائج الفرضية الأولى.

2-2-نتائج الفرضية الثانية.

2-3-نتائج الفرضية الثالثة.

3-مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

4-الاستنتاج العام.

5-ملخص.

1-تمهيد:

سنقوم في هذا الجزء بعرض نتائج كل فرضية وتفسيرها، ثم ربط النتائج بما جاء في الدراسات السابقة، وصولاً إلى استخلاص نتائج العامة للدراسة.

2-عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

2-1-نتائج الفرضية الأولى: " لنمط الثقافة التنظيمية السائدة انعكاس على سلوك العاملين بمؤسسة سونلغاز برج بوعريريج "

من خلال نتائج الدراسة الميدانية تبين أن الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز تؤثر بشكل واضح على سلوك العاملين، حيث أظهرت نتائج الجدول رقم 07 أن المؤسسة تشجع قيما تنظيمية تتمثل أساسا في الالتزام والعمل الجماعي بنسبة متساوية قدرت بـ 29,5%، إضافة إلى الكفاءة والجودة بنسبة 24,6%، وهي قيم تؤثر مباشرة على سلوك العمال داخل المؤسسة.

كما أوضحت نتائج الجدول رقم 18 أن أغلبية العمال يلتزمون بأهداف المؤسسة وقيمها بنسبة 98,4%، وهو ما يعكس نجاح المؤسسة في غرس ثقافتها التنظيمية داخل بيئة العمل. كذلك أظهرت نتائج الجدول رقم 22 أن نسبة 82,0% من العمال يحترمون الآجال الزمنية المحددة لإنجاز المهام، مما يدل على وجود سلوك تنظيمي منضبط مرتبط بالقيم التنظيمية السائدة داخل المؤسسة.

وفي نفس السياق، أكدت نتائج الجدول رقم 15 أن التعاون بين العمال يسود أثناء أداء المهام بنسبة 78,7%، كما أوضح الجدول رقم 16 أن التواصل بين العمال واضح وفعال بنسبة 75,4%، وهي مؤشرات تدل على انعكاس الثقافة التنظيمية على سلوك العمال وعلاقاتهم المهنية.

ورغم ذلك، أظهرت نتائج الجدول رقم 17 وجود نزاعات بين العمال بنسبة 57,4%، كما بين الجدول رقم 21 أن المؤسسة لا تشجع المبادرات والأفكار الجديدة بنسبة 70,5%، مما يدل على وجود بعض الجوانب السلبية المرتبطة بالنمط البيروقراطي السائد داخل المؤسسة.

ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز لها انعكاس واضح على سلوك العاملين سواء من خلال الالتزام والانضباط والتعاون أو من خلال ضعف المبادرة ووجود بعض النزاعات، وبالتالي فإن الفرضية الأولى قد تحققت.

2-2- نتائج الفرضية الثانية: يساهم العمل الجماعي وروح الفريق في تحقيق أداء أفضل داخل

مؤسسة سونلغاز برج بوعريرج

أثبتت نتائج الدراسة صحة هذه الفرضية، حيث بين الجدول رقم 15 أن نسبة 78,7% من أفراد العينة أكدوا أن التعاون يسود بين العمال أثناء أداء المهام، وهو ما يعكس انتشار روح الفريق داخل المؤسسة.

كما أظهرت نتائج الجدول رقم 27 أن طبيعة العلاقات بين العمال تتسم بالطابع المتوسط والجيد بنسبة كبيرة، حيث بلغت نسبة العلاقات المتوسطة 62,3% والعلاقات الجيدة 32,8%، وهو ما يدل على وجود تفاعل وعلاقات مهنية تساعد على تسهيل أداء العمل.

كذلك أوضح الجدول رقم 28 أن الاحترام المتبادل بين العمال أثناء أداء المهام مرتفع بنسبة

90,2%، وهي نسبة تعكس وجود انسجام مهني يساعد على تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة.

أما الجدول رقم 29 فقد أظهر أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 88,5% يرون أن العلاقات الإيجابية

بين العمال تساعد على رفع مستوى الأداء، كما أوضح الجدول رقم 31 أن العمال يساندون بعضهم عند

مواجهة الضغوط والصعوبات بنسبة 60,7%، وهو ما يعزز روح التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة.

ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن العمل الجماعي وروح الفريق يساهمان بشكل واضح في تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى الإنتاجية داخل مؤسسة سونلغاز، وبالتالي فإن الفرضية الثانية قد تحققت.

2-3- نتائج الفرضية الثالثة: " كلما زادت فرص مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات داخل مؤسسة سونلغاز برج بوعريرج زادت فاعليتهم في تحقيق أهدافها "

أظهرت نتائج الدراسة أن هذه الفرضية تحققت جزئيا، حيث بين الجدول رقم 11 أن المدير يعتمد على أسلوب الحوار بنسبة 52,5%، كما أوضح الجدول رقم 13 أن المسؤول في حال اقتراح فكرة جديدة يكون غالبا صاحب الفكرة بنسبة 47,5%، وهو ما يدل على وجود نوع من المشاركة المحدودة داخل المؤسسة.

إلا أن نتائج الجدول رقم 23 أظهرت أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأن المدير لا يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار بنسبة 59,0%، وهو ما يعكس هيمنة النمط البيروقراطي داخل المؤسسة، كما أكد الجدول رقم 12 أن النمط القيادي السائد يتمثل في البيروقراطية والتبادلية بنسبة متساوية قدرت بـ 41 كذلك أوضحت نتائج الجدول رقم 21 أن المؤسسة لا تشجع المبادرات والأفكار الجديدة بنسبة 70,5%، وهو ما يؤثر على دافعية العمال ومشاركتهم الفعلية في اتخاذ القرارات.

ورغم ذلك، فإن العمال الذين يشعرون بوجود نوع من المشاركة والحوار داخل المؤسسة يظهرون درجة أعلى من الالتزام والتفاعل مع أهداف المؤسسة، وهو ما تؤكد نتائج الجداول المتعلقة بالتعاون والالتزام بالقيم التنظيمية.

ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن مشاركة العمال في اتخاذ القرار مازالت محدودة داخل مؤسسة سونلغاز بسبب الطابع البيروقراطي السائد، إلا أن المشاركة كلما توفرت ساهمت في رفع فعالية العمال وتحسين أدائهم، وبالتالي فإن الفرضية الثالثة تحققت جزئياً.

3-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، يتضح أن هناك تقاطعاً كبيراً بين هذه الدراسات والدراسة الحالية من حيث المتغيرات الأساسية، والمتمثلة في الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، إضافة إلى بعض المتغيرات المرتبطة مثل أساليب القيادة، العمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرار.

فقد أكدت الدراسة الأولى (سويسي أحمد، 2013/2012) أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين، حيث أظهرت نتائجها أن القيم التنظيمية مثل روح التعاون والانضباط والعمل الجماعي تساهم في رفع الأداء الوظيفي، وهو ما يتوافق مع نتائج دراستنا الحالية التي بينت أن القيم التنظيمية السائدة داخل مؤسسة سونلغاز مثل الالتزام والعمل الجماعي والكفاءة والجودة لها دور واضح في تحسين أداء العاملين وتعزيز الاستقرار داخل المؤسسة.

كما بينت الدراسة ذاتها أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ترفع من فاعليتهم وتحسن من مستوى أدائهم، وهو ما ينسجم جزئياً مع نتائج دراستنا التي أظهرت أن ضعف المشاركة في اتخاذ القرار داخل مؤسسة سونلغاز قد يحد من فعالية العمال ويؤثر على دافعيتهم، رغم وجود بعض مظاهر الحوار داخل المؤسسة.

أما الدراسة الثانية (فاطمة دريدي، 2018/2017)، فقد ركزت على علاقة أنماط السلطة الإدارية بالثقافة التنظيمية، حيث توصلت إلى أن النمط الديكتاتوري يعزز الالتزام والانضباط، بينما النمط الديمقراطي يساهم في تحسين العلاقات الإنسانية وتبادل الخبرات، في حين يؤدي النمط الفوضوي إلى خلق صراعات تنظيمية.

وهذه النتائج تتقاطع مع نتائج دراستنا الحالية، حيث تبين أن النمط البيروقراطي والتبادلي السائد داخل مؤسسة سونلغاز يضمن نوعاً من الاستقرار والانضباط، لكنه في المقابل يحد من المبادرة والمشاركة ويؤثر على الإبداع داخل المؤسسة.

كما أن الدراسة الثالثة (حسام الدين سيد توفيق، 2023) أكدت وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء التنظيمي، حيث أوضحت أن تعزيز القيم التنظيمية مثل العدالة، التمكين، وتشجيع الإنجاز يؤدي إلى رفع مستوى الأداء داخل المؤسسات.

وهذا يتوافق بشكل مباشر مع نتائج دراستنا، التي بينت أن وجود ثقافة تنظيمية قائمة على الالتزام والعمل الجماعي والتواصل الفعال يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل مؤسسة سونلغاز. كما أشارت هذه الدراسة إلى أن العوامل الديموغرافية مثل الخبرة والمستوى التعليمي تؤثر على إدراك الأفراد للثقافة التنظيمية، وهو ما يتقاطع مع نتائج دراستنا التي أظهرت أن المستوى التعليمي والخبرة والأقدمية لها دور في تشكيل وعي العمال بالقيم التنظيمية داخل المؤسسة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الدراسات السابقة تتفق بشكل عام مع نتائج الدراسة الحالية في أن الثقافة التنظيمية تمثل عاملاً محورياً في تحسين الأداء الوظيفي، وأن العمل الجماعي، الالتزام، وأساليب القيادة تعد من أهم العناصر المؤثرة في سلوك العاملين داخل المؤسسات.

4-الاستنتاج العام للدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية التي تناولت دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز برج بوعريرج، يمكن استخلاص أن الثقافة التنظيمية تعد من العوامل الأساسية التي تحدد سلوك العمال ومستوى أدائهم داخل المؤسسة.

وقد بينت النتائج أن المؤسسة تعتمد على مجموعة من القيم التنظيمية أهمها الالتزام، العمل الجماعي، الكفاءة والجودة، وهي قيم ساهمت في تعزيز الانضباط المهني وتحسين العلاقات بين العمال، مما انعكس إيجاباً على الأداء العام داخل المؤسسة.

كما أظهرت النتائج أن بيئة العمل داخل المؤسسة تتميز بقدر من التعاون والتواصل والاحترام المتبادل، وهو ما ساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الاستقرار المهني وترفع من فعالية الأداء. في المقابل، كشفت الدراسة عن بعض النقائص المتمثلة في ضعف مشاركة العمال في اتخاذ القرار، ووجود نمط قيادي بيروقراطي يحد من المبادرة والإبداع، إضافة إلى وجود بعض الصراعات المهنية داخل المؤسسة، وهو ما قد يؤثر سلباً على فعالية الأداء على المدى البعيد.

وعليه، يمكن القول إن الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز لها تأثير مزدوج، فهي من جهة تساهم في تحسين الأداء من خلال القيم الإيجابية السائدة، ومن جهة أخرى تعيق التطوير في بعض الجوانب المرتبطة بالمشاركة والابتكار.

5-ملخص:

وبعد مناقشة هذه النتائج تبين وجود(توافق/اختلاف) مع ما توصل إليه الباحثون في الدراسات السابقة، مما عزز مصداقية دراستنا الحالية.

خاتمة.

تضح من خلال نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بدور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز برج بوعريريج أن الثقافة التنظيمية تشكل عاملاً محورياً في توجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وفي تحديد مستوى أدائهم المهني والتنظيمي.

وقد بينت النتائج أن المؤسسة تعتمد على مجموعة من القيم التنظيمية السائدة، أبرزها الالتزام، العمل الجماعي، الكفاءة والجودة، وهي قيم أسهمت في ترسيخ الانضباط المهني، وتعزيز التعاون والتواصل بين العمال، مما انعكس إيجاباً على مستوى الأداء والاستقرار داخل بيئة العمل.

كما أظهرت المعطيات الميدانية أن العمل الجماعي وروح الفريق يشكلان أحد أهم العوامل الداعمة لتحسين الأداء، من خلال تعزيز التكامل بين العمال وتسهيل إنجاز المهام، وهو ما يعكس أهمية العلاقات المهنية الإيجابية في رفع الفعالية التنظيمية.

وفي المقابل، كشفت النتائج عن بعض الجوانب التي تحتاج إلى تحسين، خاصة ما يتعلق بضعف مشاركة العمال في اتخاذ القرار، واستمرار هيمنة النمط البيروقراطي في التسيير، إضافة إلى محدودية تشجيع المبادرة والابتكار، وهو ما قد يحد من تطوير الأداء على المدى البعيد.

وبناءً على ذلك، فإن الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز برج بوعريريج تؤثر بشكل مزدوج على الأداء الوظيفي؛ إذ تساهم القيم الإيجابية في تحسينه، بينما تحد بعض الممارسات التنظيمية التقليدية من تطوره بشكل كامل.

وعليه، تبرز أهمية تعزيز آليات المشاركة داخل المؤسسة، وتطوير أساليب القيادة، بما يسمح بإرساء ثقافة تنظيمية أكثر مرونة وفاعلية، قادرة على دعم الأداء وتحسينه بشكل مستمر.

قائمة المراجع.

- 1-بن أوصيف مريم: علاقات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الطاهير، ولاية جيجل-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، تحت إشراف: أنور مقراني، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف02، 2014/2015.
- 2-بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، تحت إشراف: بوشلاق نادية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2007.
- 3-تالكوت بارسونز: النظام الاجتماعي، ترجمة أحمد زايد، دار المعرفة الجامعية، 1999.
- 4-حسام الدين سيد توفيق: تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء بالمنظمات-بالتطبيق على قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية-، مجلة العلوم الإدارية والسياسية، العدد الأول، يوليو 2023، مصر.
- 5-خالد خواني: مفاهيم الثقافة والمصطلحات المرتبطة بها، مجلة القارئ للدراسات الأدبية والنقدية واللغوية، المجلد 4، العدد 3، تاريخ الإيداع: 2021/04/16، تاريخ المراجعة: 2021/09/15، تاريخ النشر: 2021/09/30، جامعة الوادي، الجزائر.
- 6-روبرت مرتون: النظرية الاجتماعية والبناء الاجتماعي، دار النهضة العربية، 2005.
- 7-سمير يوسف محمد عبد الإله: واقع الثقافة التنظيمي السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، تحت إشراف: ماجد محمد عبد السلام الفراء، رسالة مكملة لمتطلبات ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2006.

- 8-سهيل عزمي محمد تميمي: القيادة الروحية لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الدكتوراه، تحت إشراف: علي محمد جبران، الجامعة العربية الأمريكية، 2023
- 9-سويسي أحمد: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة-دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط-مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تحت إشراف: بوكريوط عز الدين، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2013/2012.
- 10-طالب سارة: الثقافة التنظيمية وأثرها على تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بمديرية الصيانة سوناطراك الأغواط، أطروحة¹الدكتوراه، تحت إشراف: نور الدين عيساني، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة الجزائر-2، أبو القاسم سعد الله، 2021/2020
- 11-فاطمة دريدي: أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة-، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تحت إشراف: بومعراف نسيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2017.
- 12-عصمان بوبكر ودليلة جراح: المنظور السوسيولوجي النظري لمفهوم القيادة الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 22، العدد 01 جامعة محمد خيضر، بسكرة، تاريخ الاستلام: 2022/01/07، تاريخ القبول: 2022/06/07، تاريخ النشر: 2022/06/11.
- 13-على مكيد وفاطنة بلقروح: القيادة بالتمكين في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة.

- 14-محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، أطروحة مكملة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، تحت إشراف: مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005
- 15-محمد الصالح عوين: إشكالية التنظيم في الإدارة المحلية الجزائرية-دراسة حالة دائرة الدبيلة، الوادي- ، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد التاسع، جامعة لونيبي علي، البلدة2.
- 16-محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
- 17-مصطفى شربال: مفهوم القيم في الفلسفة والعلوم، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، مجلد 4، العدد4، جامعة سطيف2، تاريخ الاستلام:2021/07/31، تاريخ القبول:2021/10/05، تاريخ النشر:2021/10/25.
- 18-منصور محمد إسماعيل العريفي: السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، العراق، 2013.
- 19-المهدي هتهات ومسعود بودرع: أثر الثقافة التنظيمية في كفاءة الموارد البشرية، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، تاريخ النشر: 2023/06/10، الجزائر
- 20-نجيب زرواق: محددات الأداء الوظيفي وعلاقتها بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تحت إشراف: بن عكي محند أكلي، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، 2016/2015
- 21-نفيسة محمد باشرى وفوزي شعبان مذكور ورباب فهمي: السلوك التنظيمي، مراجعة: عادل محمد زايد، 2017.

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علوم اجتماعية

السنة: ثانية ماستر

التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة حول:

دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين

-دراسة ميدانية بوكالة سونلغاز، برج بوعريريج-

إخوتي، أخواتي العاملين: في إطار إعداد مذكرة تخرج سنه نائيه ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل نطلب منكم التعاون لإتمام هذه الدراسة الميدانية وهذا من خلال حرصكم على ملأ هذه الاستمارة بكل صراحة وموضوعية مع العلم أنها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة: ضع علامة ☒ على الجواب المناسب.

تحت إشراف الأستاذ:

*محمودي سليم

من إعداد الطالبة:

*روابي رميسة

السنة الجامعية:

2026/2025

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2-العمر:

3-المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ شهادة أخرى ☐

4-الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

5-الأقدمية:

6-المنصب: إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

المحور الثاني: القيم التنظيمية.

7-هل تلتزم بأهداف المؤسسة وقيمها؟

نعم ☐ لا ☐

8-هل تشجع المؤسسة قيم الثقافة التنظيمية؟

النزاهة ☐ الالتزام ☐ العمل الجماعي ☐ الكفاءة والجودة ☐

9-هل القيم التنظيمية للمؤسسة واضحة ومطبقة؟

نعم ☐ لا ☐

10-هل تساعدك القيم التنظيمية على تحسين الأداء الوظيفي؟

نعم ☐ لا ☐

11-هل ساعدت القيم التنظيمية على خلق بيئة عمل إيجابية؟

نعم ☐ لا ☐

12-هل المؤسسة تشجع المبادرات والأفكار الجديدة لدى العمال؟

نعم ☐ لا ☐

13- هل تحترم الآجال الزمنية المحددة لإنجاز المهام؟

نعم ☐ لا ☐

14- ماهي القواعد التي تحكم المؤسسة التي تعمل فيها؟

العمل الجماعي ☐ القدرة على الإنجاز ☐ الالتزام بأداء العمل ☐
إحترام الوقت ☐ إتباع تعليمات مسؤول ☐ أخرى ☐

المحور الثالث: نمط القيادة.

15- هل يسمح مديرك بالمشاركة في اتخاذ القرار؟

نعم ☐ لا ☐

16- هل يهتم المدير بمشاكل العمال؟

نعم ☐ لا ☐

17- هل يهتم المدير بتقديم الدعم المهني؟

نعم ☐ لا ☐

18- هل نمط التعامل السائد على جميع العمال دون تمييز أو تحيز؟

نعم ☐ لا ☐

19- هل تطبق المعايير المهنية المطلوبة أثناء أداء العمل؟

نعم ☐ لا ☐

20- هل يعتمد المدير على أسلوب الحوار؟

نعم ☐ لا ☐

21- ماهو نمط القيادة السائد في المؤسسة؟

البيروقراطية ☐ الديمقراطية ☐ التبادلية ☐

22- من المسؤول المباشر في حالة اقتراح فكرة جديدة؟

صاحب الفكرة ☐ المدير ☐ آخر ☐

23- هل هناك حوافز للعمال عند تحقيق نتائج جيدة؟

نعم ☐ لا ☐

24- هل المدير واضح في التعليمات والإرشادات التي يقدمها للعمال؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الرابع: طبيعة العلاقات بين العمال.

25- ماهي طبيعة العلاقات بين العمال؟

جيدة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة ☐

26- هل يسود التعاون بين العمال أثناء أدائهم للمهام؟

نعم ☐ لا ☐

27- هل التواصل بين العمال في المؤسسة فعال وواضح؟

نعم ☐ لا ☐

28- هل هناك نزاعات وخلافات بين العمال؟

نعم ☐ لا ☐

29- هل هناك احترام متبادل بين العمال أثناء أداء للمهام؟

نعم ☐ لا ☐

30- هل العلاقات الإيجابية بين العمال تساعد على رفع مستوى الأداء؟

نعم ☐ لا ☐

31- هل تؤثر الصراعات على الانتاجية؟

نعم ☐ لا ☐

32- هل يساند العمال بعضهم عند مواجهة ضغط أو صعوبات؟

نعم ☐ لا ☐

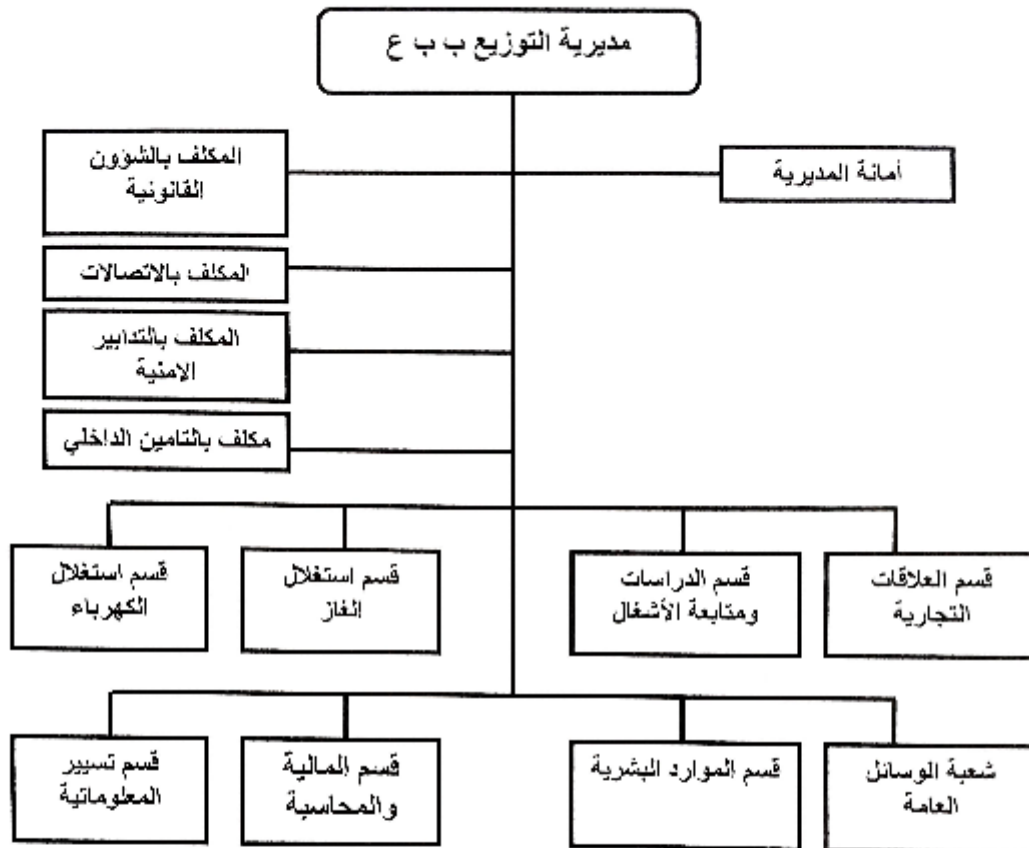
33- هل تسعى الى تطوير مهاراتك لتحسين أدائك الوظيفي؟

نعم ☐ لا ☐

شكرا لكم.

الملحق رقم (02):

الشكل (05): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع ب ب ع DDBBA : 6



الملحق 03: جدول إجمالي للقوى العاملة

Effectifs Globaux

GSP	31/12/2025				30/04/2026				Evolution			
	CDI	CDD	Indis	Total	CDI	CDD	Indis	Total	CDI	CDD	indis	TX %
C	104		2	106	130		3	133	0,25	#DIV/0!	0,50	25,47
M	246		3	249	219		1	220	-0,11	#DIV/0!	-0,67	-11,65
E	247		10	257	246		10	256	0,00	#DIV/0!	0,00	-0,39
Total	597	0	15	612	595	-	14	609	0,00	#DIV/0!	-0,07	-0,49

Par GSP, les effectifs actifs sont répartis comme suit :

Cadres	133	représentent	21,84% de l'effectif
Maîtrise	220	représentent	36,12% de l'effectif
Exécution	256	représentent	42,04% de l'effectif

Par GSP, les effectifs féminins sont répartis comme

Cadres	20	représentent	15,0% de l'effectif
Maîtrise	11	représentent	5,00% de l'effectif
Exécution	5	représentent	1,95% de l'effectif

الملحق 04: طلب تقرير التربص



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
الرقم: 2026/254

الى السيد (ة) مدير مؤسسة سونلغاز- برج بوعريريج

الموضوع: تربص تطبيقي في الوسط المهني للطلبة.

تحية و احترام و بعد ،...

في إطار تشجيع التربصات التطبيقية في الوسط المهني، نلتمس من سيادتكم المحترمة انتم مدير مؤسسة سونلغاز برج بوعريريج باستقبال الطلبة الآتية سمائهم على مستوى مؤسستكم ، و تسهيل مهمتهم من أجل إتمام مذكرة نهاية الدراسة، وإعداد تقري تربص:

الاسم و اللقب	عنوان المشروع	التخصص	الفترة
روابي رميسة	اثر الثقافة التنظيمية على تحسين اداء العمال	السنة الثانية ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل	الموسم الجامعي 2026/2025

تقبلوا سيدي فائق التقدير و الاحترام

برج بوعريريج: 2026/03/02

الأستاذ (ة) المشرف
محمودي سليم



الملحق 05: اتفاقية تربص تطبيقي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur Et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد البشير الإبراهيمي « برج بوعروريج »
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
تتولى المعاداة للدراسات والمسائل المرتبطة بالكلية

Université Mohammed El-Bachir El-Ibrahimi (B.B.A)
Faculté des sciences économiques, commerciales et de sciences de gestion
Le vice-doyen chargé des études et des questions liées aux étudiants

الرقم : ٢٤

السنة الجامعية: 2025 - 2026

اتفاقية تربص تطبيقي Convention de stage pratique

بين:

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعروريج.

ممثلة بنائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالكلية

والهيئة المستقلة: الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التعزيع سرج بوعروريج.

العنوان: شارع عبد القادر البريكي سرج بوعروريج

المادة 01: تقبل الهيئة المستقلة بناء على طلب كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية تنظيم تربص تطبيقي للفائدة

طلبة: السنة الثانية ماستر 2 تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل قسم: العلوم الاجتماعية

اللقب والاسم الطلبة: المشرف: محمودي سليم

1- روابحي ربيعة

المادة 02: الاتفاقية الحالية هدفها تنظيم هذا التربص التطبيقي الذي يستمر 09/04/2026 إلى 04/05/2026

المادة 03: خلال مدة التربص التطبيقي

الطلبة مجبرون على الامتثال للقرارات الداخلية للهيئة المستقلة.

المادة 04: في حالة عدم الالتزام بذلك تستطيع الهيئة المستقلة توقيف تربص الطلبة.

المادة 05: يستحسن توفير دليل (Guide) تابع للهيئة المستقلة لإرشاد الطلبة المترشحين.

المادة 06: خلال مدة التربص يتم متابعة وتوجيه الطلبة من طرف أستاذ مشرف معين من طرف كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

هذا الأخير يتابعهم في الجانب البيداغوجي.

المادة 07: الطلبة المعينين بالتربص متعطلين في الضمان الاجتماعي بتغطية من جامعة محمد البشير الإبراهيمي.

ففي حالة وقوع حوادث أثناء التربص ضرورة إشعار الكلية.

العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالكلية

برج بوعروريج

21 AVR 2026

العنوان: جامعة محمد البشير الإبراهيمي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - برج بوعروريج - الجزائر
الهاتف: +213 35.86.21.42
البريد الإلكتروني: [vdg@secsg@univ-bba.dz](mailto:vdg@secsg.univ-bba.dz)

الملحق 06: شهادة تطبيق التبرص


الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز - التوزيع
 Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution
 Pôle de Distribution de Constantine
 Direction de Distribution de Bordj Bou Arreridj
 Division Ressources Humaines

N° *27* Année *2026*

ATTESTATION DE STAGE PRATIQUE

Le Directeur de Distribution De La Direction De Distribution De Bordj Bou Arreridj Atteste que :

L'étudiant (e) : **ROUABHI ROMAÏSSA.**

Ne(é) le : **14/05/2002** à **MANSOURA.**

Inscrit (e) en : **02^{ème} Année MASTRE ,**

Universite mohamed el bachir el ibrahimi BBA .

Diplôme préparé : **MASTRE Spécialité :Sociologie de l'organisation et du travail**

A suivi (e) le cycle de stage pratique au niveau de notre direction ,durant la période du **20/04/2026** au **04/05/2026**

Durant la période de stage, l'étudiant(e) concerné n'a pas été pris en charge en matière d'hébergement et restauration.

La présente attestation établie à la demande de l'intéressé(e) est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

LE DIRECTEUR DE DISTRIBUTION DE BBA



13 MAI 2026

Sonelgaz Distribution, Société par actions au Capital Social de 64 000 000 000 DA - RC n° 06B0625455 - 00/16

Direction de Distribution de BBA - Adresse : Avenue AEK EL BARIKI, BBA

Tel. : 035 73 52 40 - Fax : 035 73 54 74 - N° Centre de Contact : 33 03

Société du groupe Sonelgaz