

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة

من إعداد الطالبة: خرفي حنان

بعنوان:

## أثر المناخ التنظيمي على الثقافة التنظيمية

دراسة حالة مؤسسة مطاحن جديع - تقرت -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ :

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

( أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) مشرفا

(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

الدكتور / أحمد عيشاوي

الدكتور / باديس بوخلوة

الدكتور / خالد رجم

السنة الجامعية: 2016/2015



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة

من إعداد الطالبة: خرفي حنان

بعنوان:

## أثر المناخ التنظيمي على الثقافة التنظيمية

دراسة حالة مؤسسة مطاحن جديع - تقرت -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ :

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

( أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) مشرفا

(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

الدكتور / أحمد عيشاوي

الدكتور / باديس بوخلوة

الدكتور / خالد رجم

السنة الجامعية: 2015/2016

بسم الله الرحمن الرحيم



سورة هود الآية 88.

# الإهداء

قال الله تعالى "يرفع الله الذين آمنوا منكم و الذين أتو العلم درجات "

إلى من تتمتع بعيني برؤيتها ويشدوا فؤادي بسماها ويطمئن

قلبي بجوارها .....أمي الغالية

إلى سندي ومثلي وقدوتي.....الذي أتمنى أن أشرفه في

كل مكان وأرفع اسمه في العلى ....أبي الغالي

إليكما والدي الكريمن ،حفظكما الله وراعاكما

إلى كل إخوتي وأخواتي .....

إلى زوجي

إلى كل أصدقائي وصديقاتي

إلى كل زملائي وزميلاتي في العمل

إلى كل من ساعدني في إنجاز مذكرتي قريبا كان أو بعيدا

...وإلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم صفحتي ليكتبهم

قلمي ...أهدي ثمرة جهدي ....

## شكر وتقدير

إن هذه المذكرة لن تكون مكتملة بدون تقديم  
الشكر الجزيل للأستاذ المشرف "بوخلوة  
باديس" على جميل صبره وعظيم جهده وحنكة  
نصائحه وتوجيهاته

كما نود تقديم الشكر الجزيل للأساتذة الكرام  
"عبد الرؤوف حجاج، رشيد مناصرية، قوجيل  
محمد، بن شويحة بشير" على تواضعهم ووفرة  
معلوماتهم الممنوحة لنا فلهم أنبل آيات الشكر  
والامتنان و الاحترام و التوفيق من الخالق عز  
وجل في مشوارهم التعليمي

ونشكر أيضا كل من عمال وموظفين "مؤسسة  
مطاحن جديع - تقرت -

كما نود في الأخير تقديم الشكر الجزيل لكل  
من عائلتي والأصدقاء وكل الزملاء

كما أشكر بأخص زميلاتي أمال وسعاد

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر المناخ التنظيمي على الثقافة التنظيمية من خلال عينة مكونة من مئة وخمسة عمال أعدت لهذا الغرض، و بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) نسخة 22 للقيام باستقصاء النتائج وتحليلها للوصول إلى هذا الأثر . وانطلقت الدراسة من الفرضية التي تبين أن هناك علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي و الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- طبيعة المناخ التنظيمي إيجابية كانت أم سلبية فهي تؤثر بشكل مباشر على الثقافة التنظيمية ؛
  - الثقافة التنظيمية من المتغيرات الحديثة التي تسعى المؤسسات لتحقيقها؛
  - هناك أثر إيجابي بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية ؛
- وأخيرا توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أبرزها ضرورة أن يحظى كلا المتغيرين بمزيد من الاهتمام في المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة النظام والإنجاز.
- الكلمات المفتاحية: مناخ التنظيمي، ثقافة التنظيمية، .

## Résumé:

Le but de cette étude cest déterminer léffet de le climat organisé sur la culture organisée à partir d un groupe composé de 105 employeur est préparé pour cette étude ,on a basé sur le pragramme statistique (spss) copie "22 " pour lesploration des ces résultats et les analysé pour arriver à cet éffet .

Le poit de départ de cette étude cest l hypothèse "ilya une relation positif entre le climat organisé et la culture organisée dans létablissement cette étude , est arrivée au certin point tel:

- la nature de climat organisé soit positif ou négatif à un éffet sur la culure organisé
- la culture organisé est parmi le changement de certin établissement
- il ya une relation positif entre le climat organisé et la culture organisée

Enfin ,cette étude est arivée à un nombre des conseils il faut prendre au compte les deux changements pour le bon organisation .

**Mots clés:climat organisé ,culture organisée**

## قائمة المحتويات

الصفحة	عنوان
	الإهداء.....
	الشكر.....
V	الملخص.....
VI	قائمة المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة.....
<b>الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للمناخ التنظيمي و الثقافة التنظيمية</b>	
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي و الثقافة التنظيمية.....
3	المطلب الأول عموميات المناخ التنظيمي.....
7	المطلب الثاني : ماهية الثقافة التنظيمية.....
10	المبحث الثاني : الدراسات السابقة.....
10	المطلب الأول: الدراسات العربية.....
13	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية.....
15	المطلب الثالث : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.....
17	خلاصة الفصل الأول.....
<b>الفصل الثاني : الدراسة الميدانية</b>	
19	تمهيد الفصل الثاني.....
20	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الميدانية.....
20	المطلب الأول : الطريقة المستخدمة في الدراسة.....
21	المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة وثبات أدوات الدراسة.....
26	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها.....
26	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة.....
31	المطلب الثاني: مناقشة النتائج.....



36	..... خلاصة الفصل الثاني.
37	..... خاتمة
41	..... قائمة المصادر و المراجع.
45	..... قائمة الملاحق.
53	..... الفهرس.

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
15	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	1-1
19	إحصائيات الخاصة بالإستبيانات الموزعة و المستردة	1-2
20	أوزان الإجابات والأهمية النسبية للوسط الحسابي	2-2
22	نتائج إختبار معامل تباث ألفا كرونباخ	3-2
23	خصائص عينة الدراسة	4-2
25	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول أبعاد المناخ التنظيمي	5-2
26	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول أبعاد الثقافة التنظيمية	6-2
27	الإرتباط الخطي بين أبعاد المتغير المستقل و التابع	7-2
27	تحليل تباين خط الإنحدار بين المتغيرات	8-2
27	معاملات خط الإنحدار بين أبعاد المتغير المستقل و المتغير التابع	9-2
28	الإنحدار الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع	10-2
28	تباين خط الإنحدار	11-2
28	المعاملات خط الإنحدار بين المتغير المستقل و المتغير التابع	12-2
29	إختبار t-test و متغير الجنس	13-2
29	إختبار anova و متغير السن	14-2
29	إختبار ANOVA و متغير المستوى التعليمي	15_2
29	إختبار ANOVA و متغير سنوات الخبرة	16_2
29	إختبار ANOVA و متغير الوظيفة	17_2

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
45	استمارة الاستبيان	الملحق رقم (1)
49	قائمة الأساتذة المحكمين	الملحق رقم (2)
50	نتائج تحليل الإحصائي SPSS	الملحق رقم (3)

مقدمة

في ظل التحولات و التغييرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات ، وجب على هذه المؤسسات التأقلم و التكيف مع هذه المتغيرات لكي تضمن النجاح و الاستمرار ، حيث يتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توفر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي إذ يعكس المناخ التنظيمي في المنظمة شخصيتها كما يتصورها العاملون فيها.

يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها و تفاعلاتها حيث يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في ترصين السلوك الأخلاقي و الوظيفي للعاملين من ناحية تشكيل و تعديل القيم و العادات و الاتجاهات و السلوك ، ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها و إن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترسخ سبل الثبات و الاستقرار للأفراد و التنظيم على حد سواء إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل و قدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار و الإسهام في رسم السياسات و الخطط ويسود الشعور بالثقة بين الإدارة و الأفراد

ولقد زاد الاهتمام بدراسة المناخ التنظيمي في السنوات الأخيرة نظرا لما له من ارتباط مباشر بسلوك الأفراد داخل المنظمة ، حيث أكدت العديد من الدراسات في هذا الموضوع على الدور المباشر في تأثير المناخ التنظيمي على سير العمل وعلى أداء العاملين وعلى الثقافة التنظيمية ، وتعتبر هذه الأخيرة عنصرا هاما في تكوين منظمات لأعمال حيث تقوم بدور حيوي في تجسيد و تطوير الفكر الإداري الحديث و تعتبر عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي ، كما أنها تعبر عن نمط التصرفات العامة و قواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المنظمة و يتبادلونها في تعاملاتهم ، حيث تتضمن طقوس و ممارسات ترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير و طرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها ، وكذلك تعبر عن قيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة

### الإشكالية الرئيسية :

على ضوء ماسبق يمكننا طرح التساؤل التالي :

إلى أي مدى يؤثر المناخ التنظيمي على الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن جديع - تقرت ؟

### الأسئلة الفرعية

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

1- ما هو مستوى المناخ التنظيمي و الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؟

2- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي على الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة ؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العاملين حول الثقافة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة)

### الفرضيات

بغرض الإلمام بمحيثات الموضوع ومحاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية قمنا بوضع الفرضية الرئيسية التالية :

يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن جديع بتقوت، و تندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

1- هناك مستويات مرتفعة من المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة .

2- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي على الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة .

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العاملين حول الثقافة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة، الوظيفة).

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الجوانب التالية :

- تعرف على مستوى أبعاد المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة .
- معرفة أثر أبعاد المناخ التنظيمي على الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة .
- التعرف عما إذا كانت هناك فروقات في تصور العاملين حول الثقافة التنظيمية بحيث تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة، الوظيفة).

### أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في جانبين هما:

❖ من الجانب النظري :

تبرز أهمية هذه الدراسة كونها تكشف العلاقة بين بعدين مهمين في حياة المؤسسات ألا وهما المناخ التنظيمي و الثقافة التنظيمية بإضافة إلى لفت الانتباه للباحثين و المسؤولين في التسيير لهذا الموضوع و تحليل أبعاده.

## ❖ من الجانب التطبيقي:

أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قطاع مهم في الدولة، و تتجلى أهميته في مساهمته الفعالة في التنمية الاقتصادية، حيث أن المناخ التنظيمي للعاملين بهذا القطاع ستنعكس على ثقافتهم ككل، الأمر الذي سينعكس بصورة أخرى على الأداء التنظيمي لهذه المؤسسات و منه على الأداء الاقتصادي للدولة و بالتالي تحقيق الرفاهية للفرد و المجتمع.

## مبررات اختيار الموضوع

- أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في نجاح أو فشل المنظمات وأثاره على سلوك الأفراد.
  - الميول الشخصي لموضوع المناخ التنظيمي و الثقافة التنظيمية.
  - الاهتمام المتزايد مؤخرًا بهذا النوع من المواضيع و الرغبة في طرحه وإسقاطه على إحدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  - منهج الدراسة و الأدوات المستخدمة
- بهدف معالجة موضوع الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي فبالنسبة للجزء النظري تم الاعتماد على أهم الدراسات والكتب و المداخلات العلمية ، أما بالنسبة للجزء التطبيقي تم استخدام أداة الاستبيان، وتم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية مثل أدوات الإحصاء الوصفي و برنامج إحصائي SPSS نسخة 22.

## نموذج الدراسة

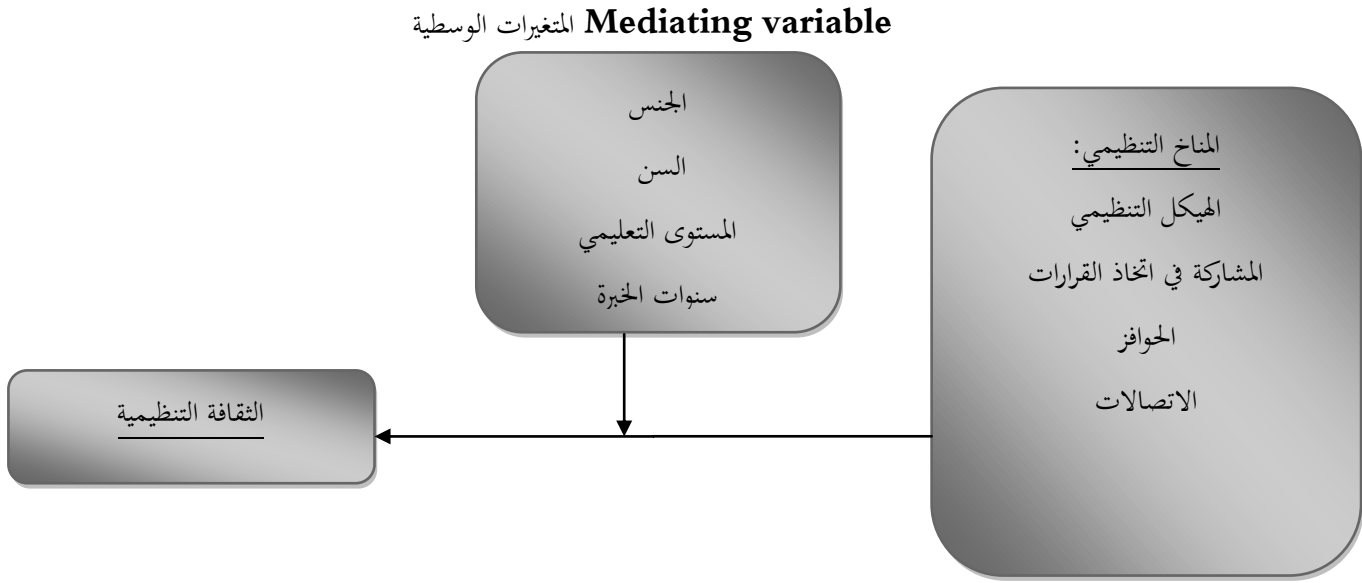
### 1- النموذج اللفظي :

يتكون موضوع الدراسة من متغيرين وهما :

متغير المستقل وهو المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكلي التنظيمي ، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز، الاتصالات).

ومتغير التابع وهو الثقافة التنظيمية بأبعاده (العدل، الكفاءة، النظام، العدالة، القوة، فرق العمل، المكافأة).

كما تعتمد على مجموعة من المتغيرات الديمغرافية وهي (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية).



المتغير التابع **Dependent Variable<sup>2</sup>**

المتغير المستقل **Independent Variable<sup>1</sup>**

### حدود الدراسة

في جانبها النظري على دراسة المناخ التنظيمي و الثقافة التنظيمية و أثر المناخ التنظيمي على الثقافة التنظيمية و بالنسبة للجزء التطبيقي هو محاولة إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على العمال في المؤسسة محل الدراسة، أما الحدود الموضوعية فإن نتائج الدراسة تعتمد بشكل رئيسي على دقة إجابات المبحوثين، أما من حيث المجال الزمني فحدد بسنة 2016. و المجال المكاني تمت الدراسة في مؤسسة مطاحن جديع بتقرت

### مرجعية الدراسة

تم الاعتماد على مجموعة من المراجع الأجنبية و العربية بمختلف أنواعها .

### هيكل الدراسة

سعيًا للإجابة على إشكالية الدراسة و تحقيق أهدافها تناولنا الموضوع من خلال فصلين ، الفصل الأول متعلق بالإطار النظري للدراسة بحيث يضم الفصل الأول مبحثين ، المبحث الأول تم التطرق فيه إلى الأدبيات النظرية أما المبحث الثاني تناولنا فيه الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، وبالنسبة للفصل الثاني خصصناه للدراسة الميدانية والتي شملت عينة من موظفي مؤسسة مطاحن جديع بتقرت ، وقد قدمنا العينة المدروسة بطريقة جمع البيانات و محاور الاستبيان، وبعد ذلك تم توضيح الخصائص العامة للمؤسسة و المجهين عن الاستبيان، ثم شرعنا في عملية تحليل الاستبيان باعتماد على التحليل الإحصائي SPSS نسخة



## صعوبة الدراسة

- صعوبة الحصول على الوثائق وتميزها بشيء من السرية.
- ضيق الوقت .
- صعوبة إيجاد مؤسسة توافق على إجراء التريص.

## التعريفات الإجرائية :

**المناخ التنظيمي:** يقصد به مجموعة الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل والتي يدركها العاملون ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها ويمكن من خلالها التمييز بين منظمة وأخرى، ولقد استخدمنا المصطلحات : مناخ تنظيمي، بيئة العمل الداخلية، مناخ العمل دون أي فروق بينهم.

**السلوك التنظيمي:** هو سلوك الموظفين داخل المنظمات.

**الثقافة التنظيمية:** هي الفلسفات، الاستراتيجيات، القيم، المعتقدات، التوقعات، الاتجاهات والمعايير التي تربط المنظمة ويشترك فيها كل العاملين بها.

**الحوافز:** هي عوامل خارجية مادية ومعنوية تؤثر في سلوك الفرد

**الكفاءة:** هي استعمال المثل للموارد المتاحة

# الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للمناخ  
التنظيمي الثقافة التنظيمية

تمهيد

لقد حظي موضوع المناخ التنظيمي بإهتمام كبير من طرف الباحثين باعتباره أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح مؤسسات الأعمال ، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة.

من شأنها التأثير على أداء المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بشكل خاص، وتحقيق أهدافها ، لذا سنحاول في هذا الفصل التعرف على خصوصية المناخ التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتعرف على الثقافة التنظيمية وذلك من خلال التطرق إلى مفهوما وأهم مكوناتها وكذا خصائصها

ثم نتطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت أحد متغيرات الدراسة من خلال عرض أهم أهداف الدراسة وكذا أهم النتائج المتوصل إليها وقد كان تقسيم الفصل كما يلي :

- المبحث الأول: المناخ التنظيمي و الثقافة التنظيمية
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## المبحث الأول: المناخ التنظيمي و الثقافة التنظيمية

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة التي نالت اهتمام متزايد في الآونة الأخيرة ، وسنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على مفهوم المناخ التنظيمي وأهم محدداته ، بالإضافة إلى التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية وأهم مكوناتها

### المطلب الأول: عموميات حول المناخ التنظيمي

#### أولاً: مفهوم المناخ التنظيمي

لقد تطور هذا المفهوم وتبلور في إطار الفكر الإداري المعاصر واشتمل على العديد من التعاريف التي جاء بها الباحثين تبعاً للاختلاف معارفهم وخلفياتهم نذكر منها :

أ- " هو عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة"<sup>1</sup>

ب- يعرفه النمر وحمزاوي: "المناخ التنظيمي هو تلك العوامل التي تتفاعل في المنظمة فتساعد على إيجاد ظروف مواتية لتحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية أو تعطل وجود هذه الظروف"<sup>2</sup>

ج- يعرف المناخ التنظيمي " بأنه مجموعة من السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء ، والتي يتحدد بمقتضى تأثيرها تحقيق سبل الرضا الوظيفي والتحفيز وإنعكساته على إمكانية المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية"<sup>3</sup>

د- فرورهند وجلمر "المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، الطبعة الرابعة، 2008، ص305

<sup>2</sup> محمد بن سليم عطية المطرفي ، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة ، دراسة حالة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة ، مذكرة ماجستير ، تخصص علوم إدارية ، منشورة ، 2013 ص13

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، إثناء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، 2009، ص257

<sup>4</sup> شامي صليحة ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، 2010، ص05

استناداً مما سبق يمكن تعريف المناخ التنظيمي "على أنه مجموعة من الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل والتي يدركها العاملون ويتأثر سلوكهم بها ويتصف بثبات النسبي وهو بمثابة البصمة الشخصية التي تميز مؤسسة عن غيرها وهو ناتج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية و التنظيمية تمثل في مجملها عناصر المناخ التنظيمي"

**ثانياً: أهمية المناخ التنظيمي:** يسود المنظمات على اختلاف حجمها مناخاً تنظيمياً يميز مجتمع أي منظمة عن لأخرى، وقد أجمعت الدراسات التي اهتمت به على أهمية المناخ التنظيمي، وبأنه فكرة قائمة بذاتها وأن له تأثيراً في استقرار التنظيم ويمكن إبراز أهمية المناخ التنظيمي من خلال الأتي<sup>1</sup>:

- يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد حيث يقوم بتدعيم ومساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة، ويعتبر حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد والعوامل الخارجية .
- يؤدي المناخ التنظيمي الجيد إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة درجة الرضا الوظيفي، كما يوفر فرص للتطور الذاتي لأن فيه نوعاً من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الابتكاري وفرصة لتحقيق الإبداع .
- التأثير على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة كذلك لا يمكن تجاهل آثاره على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية وبالتالي على إنتاجهم وعلى مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها .
- يقوم بتحفيز الأفراد للاستكشاف طاقاتهم وإبداعاتهم حيث يكون هذا المناخ داعماً للإنشاء وتأسيس أنظمة فعالة تهتم بالمخاور الجوهرية الهادفة للاستقطاب وتأمين استمرارية وكفاءة القوى العاملة وتنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الفنية والإنتاجية ورفع روحهم المعنوية وحثهم على المشاركة الفعالة وضمأن ولائهم والتزامهم بتحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>

### ثالثاً: مقياس المناخ التنظيمي ومعايره

يؤكد الواقع أن تعريف المناخ التنظيمي يختلف بتغير عناصره كذلك يختلف باختلاف تقنيات القياس المستعملة وفي هذا الصدد نجد أن الباحثين مهتمين أكثر فأكثر بتطوير وسائل قياس المناخ بدلا من تعريف وهي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> فلية فاروق عبده السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005ص303،202

<sup>2</sup> إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية -دراسة حالة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة كلية التجارة، 2008 ص14

<sup>3</sup> محمد بن سليم عطية المطرفي مرجع سبق ذكره ص 33

## 1-مداخل قياس المناخ التنظيمي :

كشفت الدراسات الحديثة عن وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي وهي :

### أ-مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية:

حيث يحرص المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم المنظمة لمستويات السلطة والهيكلي التنظيمي

### ب-مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية :

فهو يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهرا رئيسيا للتنظيم ، حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات أو ادراكات الأفراد عن المنظمة

### ج-مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية

فإنه يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة أو الشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة وهذا المدخل يرى المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة التنظيم ويعد مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي وهذا راجع إلى الإمكانيات العلمية التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي كدالة تصورات الفرد من جهة وما تتمتع به المنظمة من صفات ومميزات من جهة أخرى .

## 2- معايير قياس المناخ التنظيمي

إن مؤشرات قياس المناخ التنظيمي هي نفسها لم يتفق عليها، فبعض الباحثين يولي أهمية لمستوى الأداء و الإبداع ، والبعض الآخر لا يولون أهمية للأداء الذي يتحقق نتيجة لعوامل أخرى ليس لها علاقة بالمناخ التنظيمي، هناك أيضا مؤشرات أخرى مثل معدل الدوران ، إصابات العمل ، الحوادث ، الشكاوي ، التعاون ، التشجيع ، الدعم ، التحفيز واشتراك العاملين في اتخاذ القرارات.....إلخ

إن الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي نتيجة إلى استخدام نوعين من المقاييس هما:<sup>1</sup>

أ-المقاييس الموضوعية: التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كمياً والمتمثلة في حجم التنظيم ، عدد الوحدات الإدارية ، حجم القوى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم ، معدل الإنتاجية عمر التنظيمي، عدد الأقسام ، وكلما يتعلق بالخصائص البنائية

<sup>1</sup> فلية فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ص304

ب-مقاييس الوصفية: التي تعتمد على استمارات الاستقصاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة لأفراد في التنظيم وقد أكدت معظم الدراسات في مجال مقاييس المناخ التنظيمي بأنه في الوقت الذي لا يمكن الطعن بمدى صحته واستقرار وثبات المقاييس الموضوعية فإن مجال الشك يبقى قائما في مدى دقة واستقرار وثبات المقاييس الوصفية ذلك لأنها المقاييس التي تلعب فيها الخصائص الشخصية دورا هاما

#### رابعا: أنواع المناخ التنظيمي

هناك اختلاف بين الكتب في تحديد أنواع المناخ التنظيمي وقد تعددت الدراسات التي حاولت أن تصف هذه الأجواء المناخية وتحدد خصائصها ومواصفاتها غير أنها لم تفلح بعد في بناء المقاييس المعيارية والإحصائية التي توصلها إلى الفصل بين المناخ وهذه المناخات المختلفة حيث أن ذلك يخضع لتأثيرات قيمة ومجموعة تتغير تبعا لتغير المكان والزمان .

هناك من يميز بين أربعة أنواع من المناخ التنظيمي السلطوي ، المناخ التنظيمي المفتوح ، المناخ التنظيمي الإنتمائي و الإنجازي وفيما يلي شرحها :

#### أ-المناخ السلطوي ويتضح شرحه فيما يلي:<sup>1</sup>

يمثل ذلك المناخ الذي يشعر العاملون بأن معظم القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي وما عليهم إلا القيام بتنفيذ هذه القرارات بالإضافة إلى تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد و الإجراءات داخل المنظمة وهذا يؤدي إلى إنتاجية منخفضة الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وجو الابتكار مع وجود اتجاهات سلبية تجاه العمل يعتمد هذا المناخ في القيادة إلى القائد ويميل إلى الاستثمار بالسلطة ولا يفوضها ولا يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات وتنخفض درجة الثقة التنظيمية بين القائد ومرؤوسيه.

ب-المناخ التنظيمي المفتوح: وهو عكس النوع السابق حيث يسوده تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات و التوجيه بالحوافز الإيجابية فالقائد هنا يعتنق نظرية معينة لتفسير سلوك الأفراد حيث يعتقد أن المرؤوس يجب العمل متى تم وضعه في المكان المناسب ويلجأ القائد إلى النمط الديمقراطي في القيادة وإلى تفويض السلطة، واستخدام الحوافز الإيجابية ويرى أن الفرد مدفوع بالعمل بالعديد من الدوافع مثل تحقيق الذات ، الأمان ، خدمة الآخرين إلى جانب دافع المادي يساهم هذا النوع كثيرا في تكوين صف ثاني من الإطارات الإدارية المتميزة كما أن العلاقات الإنسانية بالمنظمة تكون جيدة وبناءة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حمد علي عبد الله عيسى ، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة ميدانية للإدارة المنافذ بشؤون الجنسية و الجوزات والإقامة في الوزارات الداخلية بمملكة البحرين ، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية ، جامعة العلوم التطبيقية بمملكة البحرين 2014 ص14

<sup>2</sup> رسمي محمد حسن ، سلوك التنظيمي في الإدارة التربوية ، الطبعة الأولى ، دار الوفاء الإسكندرية 2004 ، ص14

ج- المناخ التنظيمي الإنتمائي: حيث يتيح التنظيم فرصة لتكوين علاقات جيدة ودافئة بدلا من علاقات العمل الرسمية<sup>1</sup>.

د- المناخ التنظيمي الإنجازي: هو عبارة عن مناخ يركز على تحقيق الأهداف من خلال مدخل للإدارة بأهداف والمحاسبة على النتائج ففي هذا المناخ نجد أن القائد يركز على التوجه بالأهداف حيث يشرك مرؤوسيه في تحديد الأهداف في حين يشرح لهم الطريقة أو الأسلوب التي يختارونها في تنفيذ الأهداف تم بعد ذلك تتم محاسبة على النتائج كذلك فإن توجهات القائد في ممارسة الرقابة لا تكون على الإجراءات والطرق بقدر ما تكون على النتائج وتنفيذ الأهداف<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية

#### أولا: تعريف الثقافة التنظيمية

أثار موضوع الثقافة التنظيمية اهتمام الباحثين و المفكرين في محيط الإدارة، وذلك باعتبارها أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة المنظمة

1- يعرفها **Wheelen**: "بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات و التوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة"<sup>3</sup>.

2- تعرف بأنها: "القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين و العملاء و الطريقة التي يتم بها إنجاز المهام و الافتراضات و المعتقدات التي يتشارك في الالتفات حولها أعضاء التنظيم"<sup>4</sup>

3- عرفها **kurt lewin**: "بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات و القيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة"<sup>5</sup>

5،

عرفها شين"بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلات للتكيف الخارجي ، الاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن تم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها"<sup>6</sup>

<sup>1</sup> شامي صليحة ، مرجع سابق ص18

<sup>2</sup> سعيد عبد الله بن تامر الشقصي ، فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان ، مذكرة ماجستير في التربية 2011 ص29

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر، عمان، 2008 ، ص211

<sup>4</sup> خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، الطبعة الأولى ، إترء لنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، 2009 ، ص264

<sup>5</sup> أسعد أحمد محمد عكاشة ، أثرًا لثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، الجامعة الإسلامية بغزة كلية التجارة 2008 ، ص10

<sup>6</sup> Jean François souterain, organisation et gestion de l'entreprise ، copyright éditions Foucheur, Paris, 2006, p425



يمكن أن نستنتج من التعاريف السابقة أن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في التنظيم بحيث ينمو هذا النظام ضمن التنظيم الواحد أو هي طريقة التفكير والسلوك والعادات والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين في المنظمة

### ثانيا : أهمية الثقافة التنظيمية

وتتمثل في الآتي:<sup>1</sup>

-تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث و الأنشطة في ضوءه ؛

- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه ؛

-تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل يعكسها سيواجه بالرفض وبناءا على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في منظمات من وضع إلى آخر.

### ثالثا :مكونات الثقافة التنظيمية

لقد حدد الباحثين مكونات الثقافة التنظيمية وهي كما يلي<sup>2</sup>:

-**القيم التنظيمية**: هي عبارة عن الثقافات المشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب ، جيد أو غير جيد ، مهم أو غير مهم .... إلخ والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام آخريين .

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

<sup>1</sup> أسعد أحمد محمد عكاشة مرجع سابق ص12 .

<sup>2</sup> محمد بن غالب العوفي مرجع سبق ذكره، ص 14.

-الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في المنظمة نفسها ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتيان .

-التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها ويتوقعها الفرد أو المنظمة كل من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والممثل في التقدير و الاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية .

-الممنوعات: هي مواضع لا يجب الخوض فيها وأعمال لا يجب أن تقع فيها<sup>1</sup>.

#### رابعا: خصائص الثقافة التنظيمية

لثقافة التنظيمية خصائص تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- ثقافة المنظمة نظام مركب: يتكون من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة وتشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق و المعتقدات والأفكار والجانب السلوكي من عادات وتقاليد والجانب المادي من أشياء ملموسة .

- ثقافة المنظمة نظام متصل مستمر متكامل :

هي كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة .

-ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف :

تغير الثقافة يعني مرونتها وقدرتها على التكيف حيث تتكون ثقافة المنظمة استجابة لمطالب بيئتها وأهدافها و احتياجات أفرادها.

#### خامسا:أنواع الثقافة التنظيمية

لثقافة التنظيمية أنواع عديدة نذكر منها:<sup>3</sup>

- الثقافة البيروقراطية: تحدد فيها المسؤوليات و السلطات فالعمل يكون منظما ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام .

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

<sup>1</sup> Gilles Bressy ،Christian Konkuyt ،économie d'entreprise ،Baloz paris ،2004 ،p53.

<sup>2</sup> سمير يوسف عبد الإله ، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات ، دراسة مقارنة ،مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة 2007، ص25

<sup>3</sup> محمد بن غالب العوفي ،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ودراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض ، مذكرة ماجستير ،تخصص علوم إدارية ،كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2005، ص12، 13

-**الثقافة المساندة:** تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساندة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني

-**ثقافة العمليات:** ينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيمها ويهتم بالتفاصيل في عمله .

-**ثقافة الدور:** وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

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

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

### المطلب الأول: الدراسات العربية

#### أولاً: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي

#### 1-دراسة محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي 2007

عنوان الدراسة: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية

طبيعة الدراسة: مذكرة تخرج لشهادة الماجستير بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية" دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة

**هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية ، تم استخدام إستبانة للاستطلاع عينة الدراسة و المكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة والتي بلغ عددها 720 موظف وتم توزيع 720 إستبانة وتم استرداد 92% منها، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى نتائج من أهمها توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات إيجابية ، وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية ، وإن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء

## 2-دراسة مصلىح حمدان البقمي 2012

عنوان الدراسة :المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة

طبيعة الدراسة :مذكرة تخرج لشهادة ماجستير بعنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي "لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة  
هدف الدراسة:هدفت الدراسة إلى التعرف على توجهات العاملين في إمارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي السائد وعلاقة ذلك بأدائهم الوظيفي ، وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات ، حيث توصلت إلى نتائج أهمها وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

## 3-دراسة محمد بن سليم عطية المطرفي 2013

عنوان الدراسة:المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة

طبيعة الدراسة :مذكرة تخرج لشهادة ماجستير بعنوان "المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة "

هدف الدراسة:هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى أبعاد المناخ التنظيمي في إمارة منطقة المدينة المنورة ، وواقع عمليات إدارة المعرفة في إمارة المنطقة وأيضاً مدى وجود علاقة

ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة في هذا الجهاز ، وإستهدفت الدراسة مجموعة من العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة مما يشغلون المرتبة السابعة وحتى المرتبة الثانية عشر وعددهم 141موظفاً بينما بلغ حجم عينة الدراسة 109موظفاً، وتم إستخدام الإستبانة في جمع البيانات وتوصلت إلى نتائج أهمها علاقة طردية بين أبعاد المناخ التنظيمي ككل ومجموع عمليات إدارة المعرفة في إمارة منطقة المدينة المنورة

## 4-دراسة عدنان إبراهيم الأوسي 2012

عنوان الدراسة : واقع المناخ التنظيمي في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي وعلاقته بالالتزام الوظيفي للمرشدين الزراعيين العاملين فيها

طبيعة الدراسة :مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ،المجلد4العدد9

هدف الدراسة :هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ السائد في الهيئة العامة للإرشاد و التعاون الزراعي من خلال آراء المرشدين الزراعيين العاملين فيها من خلال التعرف على عناصر المناخ وبالغلة أحدا عشرة عنصراً ، كذلك هدفت لتعرف على مستوى الالتزام الوظيفي للمرشدين و الزراعيين و علاقة عناصر المناخ التنظيمي السائد في المنظمة الإرشادية على مستوى الالتزام الوظيفي للمرشدين الزراعيين ، وقد شملت الدراسة جميع المرشدين الزراعيين العاملين في الهيئة العامة للإرشاد و التعاون الزراعي و المراكز التدريبية التابعة لها و البالغ عددهم 90 مرشد زراعي ، وتم استخدام إستبانة في جمع البيانات ، وتوصلت إلى نتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين متغير الالتزام الوظيفي و المناخ التنظيمي بشكل عام وعدد من العناصر المكونة للمناخ التنظيمي .

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

### 1-دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة 2008

عنوان الدراسة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي

طبيعة الدراسة : مذكرة تخرج لشهادة الماجستير بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 312 موظفا من مجتمع الدراسة المكون من 1561موظفا ثم توزيع 312إستبانة على أفراد العينة وتم استرجاع 248إستبانة ، وتم استخدام الإستبانة في جمع النتائج أهمها: أظهرت الدراسة أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية paltel

### 2-دراسة عيساوي وهيبه 2012

عنوان الدراسة: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي

طبيعة الدراسة :مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي "دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار"

هدف الدراسة :هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته بثقافة تنظيمية إيجابية تعكس حب العمل وقيمه

واستهدفت الدراسة مجموعة من فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار وتم استخدام إستبانة في جمع النتائج أهمها :وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

### 3-دراسة سمير يوسف محمد عبد الإله 2007

عنوان الدراسة : واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات -دراسة مقارنة .

طبيعة الدراسة :مذكرة تخرج لشهادة الماجستير بعنوان "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات "دراسة مقارنة

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى بقطاع غزة وكذلك التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاثة المذكورة ، وقد استخدم الباحث الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من 340موظفا واستجاب 274، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز بينما ثقافة جامعتي الأزهر و الأقصى تميل إلى ثقافة النظم و الأدوار.

## المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

### أولا: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي

#### 1-دراسة 2002 NYSTROM

عنوان الدراسة :العلاقة بين المناخ التنظيمي وتطبيق الابتكار الفني ،

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي وتطبيق الابتكار الفني، إذ اعتقد الباحثون أن الابتكار الفني يحصل من خلال البيئة التنظيمية وذلك عن طريق القرارات التي يتخذها المديرون وقد توصل الباحثون إلى أن الحجم التنظيمي و الموارد ترتبط بعلاقة إيجابية بالابتكار<sup>1</sup>

#### دراسة 2004 MONTES ET AL

عنوان الدراسة:العلاقة بين المناخ التنظيمي وإحساس العاملين بدعم الإدارة للابتكار

هدف الدراسة : تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي وإحساس العاملين بدعم الإدارة للابتكار، والتي أجريت على عينة مكونة من "312عاملا في 80دائرة تعمل في المجال المالي ، وقد توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي الذي يتسم بالمساندة والتماسك و القبول الذاتي يساعد بشكل إيجابي في عملية التجديد والابتكار كما شارة الدراسة إلى أن هناك اختلافات في عناصر المناخ التنظيمي وفي مدى تأثيرها في التجديد والإبداع.<sup>2</sup>

### ثانيا: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

#### دراسة 2004 LOK ET CRAWFORD

بعنوان :

“the effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment”

أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي

<sup>1</sup> Nystrom ;P ،Ramamurthy ،K ،et Wilson ،a ،2002 ،Orgaizational contesct climat and innovativenss :adoption of managing technology ،journal of engineering and technology management ،p 9 ،3 ،4

<sup>2</sup> Montes F ،J ،Moreno A ،R et Fernandez L ،M ،2004 ،Assesing the cerganization climat and contractual relationship for perceptions of support for innovation ،Internatiof Manpower ،p25

**هدف الدراسة :** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من المدراء في هونج كونج وأستراليا وقد بلغ حجم العينة 317 مديرا ، 219 من هونج كونج و111 من أستراليا من العاملين في مجال الاتصالات و البنوك وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات علاقة إحصائية بين الدولتين فقد أظهرت الدراسة أن ثقافة الإنجاز والتعاطف الإنساني هي السائدة في المنظمات الأسترالية وأن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المنظمات الأسترالية أعلى منه في منظمات هونج كونج التي غلب عليها ثقافة النظم والأدوار كما أن الثقافة التنظيمية والنمط القيادي لهما آثار إيجابية على الرضا والالتزام التنظيمي<sup>1</sup>

## 2- دراسة 2003lund " Organizational culture and job satisfaction"

### الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى اختيار أثر أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي التسويق العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية وقد بلغ حجم العينة 1800 موظفا وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أنواع الثقافة السائدة كانت على التوالي :

التعاطف الإنساني -الإنجاز -القوة -النظم والأدوار كما أن مستويات الرضا الوظيفي تتفاوت حسب نوع الثقافة التنظيمية فقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وثقافة الإنجاز والتعاطف الإنساني وعلاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافة النظم والقوة<sup>2</sup>

## 3- دراسة 2004yu et lee

### Corporate culture and organizational performance

#### دراسة بعنوان: الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في الشركات السنغافورية العاملة في مجال التكنولوجيا المتقدمة والتأمين والصحة وقد بلغ حجم العينة 72 شركة وقد أظهرت نتائج الدراسة أن للثقافة التنظيمية تأثيرا قويا على الأداء التنظيمي 'كما أظهرت الدراسة أن نوع الثقافة السائدة في الشركات التكنولوجية هي ثقافة التعاطف الإنساني وثقافة شركات التأمين هي ثقافة الإنجاز وثقافة الثاني هي ثقافة النظم والأدوار.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Lok ،Pcter Crawford ،Johon the effect of organizational culture and leaderchip style on job satisfaction and organizational commitmert ،Joumal of management vol ،23 ،4 ،2004

<sup>2</sup> Lund Daulatram B ، Organizational culture and job sarisfaction the journal of business et Industrrial marketing vol ،18 ،N ،3 ،2003

<sup>3</sup> Lee ،Siewkim Jean et Yu ،Kelvin Corporate culture and organizational perfomamee Jaurnal of Mangmerial Psychology ،vol ،19 ،no ،4 ،2004

**المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة**

إن جل الدراسات السابقة تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية وربطها الباحثون بمتغير آخر في حين أننا من خلال هذه الدراسة حاولنا أن نجد أثر المناخ التنظيمي على الثقافة التنظيمية

**موقع دراستنا من الدراسات السابقة**

بعد تحديد الهدف من كل دراسة من الدراسات السابقة وطريقة معالجتها وكذا أهم الاستنتاجات تبين لنا أن هناك علاقة بين دراستنا والدراسات السابقة حيث أفادتنا في التعرف على مفاهيم والاقتباس منها على متغيرات الدراسة وهما المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية ، ويكمن الاختلاف في طريقة المعالجة وطبيعة الدراسات السابقة التي تختلف من دراسة لأخرى بالإضافة إلى أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسات السابقة والتي تختلف اختلافاً كلياً عما نحن نهدف للوصول إليه وتختلف أيضاً في طبيعة دراسة الحالي حيث ركزت كل دراسة على العينة التي تستوجب موضوع البحث وكذلك يوجد اختلاف كلي في الإطار الزمني و المكاني.

**الجدول ( 1.1 ) : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة**

الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئة عربية و أجنبية و كانت في سنوات التالية ، 2002،2003، 2004،2007، 2008، ، 2012،2013.	تمت الدراسة الحالية في مدينة تقرت ولاية ورقلة سنة 2016	من حيث المكان و الزمن
تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أكثر و اقل من عينة الدراسة الحالية	تناولت الدراسة 130 عامل في مؤسسة مطاحن جديع- تقرت	من حيث العينة
تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام و الخاص .	كانت الدراسة في القطاع الخاص	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة	هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين المناخ التنظيمي و الثقافة التنظيمية	من حيث المتغيرات

**المصدر :** من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة .

**مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.**

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء و إعداد الأدبيات النظرية و صياغة فرضيات الدراسة و كذا :

✚ التعرف على منهجيات الدراسات السابقة ، مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة .

✚ ساهمت و بشكل كبير في تصميم استمارة الاستبيان ، من خلال الجانب النظري واستمارات استبيانات الدراسات السابقة .



المساعدة في الاطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات و تحديد الأساليب اللائقة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية .

الإلمام بالنتائج المتوصل إليها من طرف هذه الدراسة مما يمكن الباحث بالانطلاق في الدراسة الحالية

## خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بالحيثيات النظرية للموضوع عموماً بحيث تطرقنا في المطلب الأول للمفاهيم المتعلقة بالمناخ التنظيمي ، أهميته ، مقاييسه ، وأنواعه في حين تطرقنا في المطلب الثاني للمفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية، أهميتها، خصائصها ، مكوناتها وأنواعها

وقد تم الاعتماد في دراستنا على بعض الدراسات السابقة سواء عربية أو أجنبية التي لها صلة بالموضوع وقد قمنا بعرض أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الفترة الزمنية ومن حيث متغيري الدراسة ببعضهم وسنحاول في الفصل الثاني إسقاط ما تم التطرق له في الجانب النظري على أرض الواقع ومحاولة الوصول إلى أهم التأثيرات التي تربط بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة .

# الفصل الثاني

## الدراسة الميدانية

## تمهيد :

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول ، سنحاول في الفصل الثاني إبراز مدى أهمية الدراسة حيث تأتي أهمية هذا الفصل التطبيقي للربط بين الدراسة النظرية والواقع العلمي في مؤسسة مطاحن جديع تقرت . ولدراسة هذا الجانب من البحث اعتمدنا على المعلومات المقدمة من خلال القيام بالمقابلات الشخصية مع المسؤولين كما قمنا بتوزيع استبيان على العاملين في المؤسسة وتم تحليل النتائج عن طريق برنامج ( SPSS ) نسخة 22 وفي الأخير تم تحليل أهم النتائج واستخلاص النتائج المتعلقة بالدراسة .

وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى :

المبحث الأول : طرق وأدوات الدراسة .

المبحث الثاني : تحليل النتائج ومناقشتها .

## المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

سنحاول من هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية لهذا الموضوع قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى الحقائق والنتائج ، وسنتعرف على الطريقة والأدوات المستخدمة في دراستنا بغية التعريف بها.

### المطلب الأول : الطريقة المستخدمة في الدراسة

#### الفرع الأول : مجتمع الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر المناخ التنظيمي على الثقافة التنظيمية ومن أجل تطبيق هذه الدراسة قمنا بتحديد مجتمع الدراسة لمؤسسة مطاحن جديع تقرت، وقد شملت العينة 130 عاملا من أصل 240 عامل في مؤسسة مطاحن جديع تقرت.

#### الفرع الثاني : متغيرات الدراسة

المتغير المستقل : ويشمل المناخ التنظيمي.

المتغير التابع : الثقافة التنظيمية.

#### الفرع الثالث : أدوات الدراسة

للقوف على واقع الموضوع بالمؤسسة محل الدراسة تم الاعتماد على العديد من الأدوات والمصادر الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة والتي تمثلت في المقابلات الشخصية مع مسؤول القسم التجاري وبعض الإطارات للحصول على المعلومات اللازمة لإجراء هذه الدراسة، حيث اعتمدنا أيضا على الوثائق المعمول بها في المؤسسة محل الدراسة .

كما قمنا في دراستنا هذه بالاستعانة بالاستبيان أو كما يشير إليه البعض بمصطلح الإستبانة ، الاستقصاء ، وهي عبارة عن نموذج به مجموعة من الأسئلة توجه إلى أفراد العينة من أجل الحصول على معلومات حول الموضوع أو مشكلة أو موقف ، وتم استخدامها كأداة أساسية لجمع المعلومات وذلك لما تنطوي عليه من أسئلة حددت من قبلنا حتى تمكننا من الحصول على إجابات لهذه الأسئلة، وتشكل المعطيات الأساسية التي ننطلق منها في تحليل الظاهرة موضوع الدراسة .

ولهذا العرض تم تصميم استبيان في دراستنا هذه بغرض جمع المعلومات

- بعد توزيع الاستبيان كانت الاستبيانات المستردة والقابلة للتحليل كما يلي :

الجدول (2-1) : الإحصائيات الخاصة بالاستبيانات الموزعة والمستردة من أفراد عينة الدراسة

النسبة	العمال	البيان
100%	130	الاستبيانات الموزعة
80.76%	105	الاستبيانات المستردة
19.23%	25	الاستبيانات المفقودة

المصدر : من إعداد الطالبة

تم توزيع 130 إستبانة على عينة المكونة من العاملين بمؤسسة مطاحن جديع تقرت البالغ عددهم 240 عامل ، وقد تم استرجاع 105 منها بنسبة 80.76 بالمائة والباقي تعد من الاستبيانات المفقودة والتي تمثل 25 إستبانة بنسبة 19.23 بالمائة.

### المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة وثبات أداة الدراسة

#### أولاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان ، تم تفرغ البيانات في Excel والاستعانة ببرنامج SPSS النسخة 22 حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي :

- ◀ استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة ؛
  - ◀ استخدام المتوسطات الحسابية ؛
  - ◀ استخدام الانحرافات المعيارية ؛
  - ◀ أساليب تحليل الانحدار والارتباط لمعرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية؛
  - ◀ معامل الثبات معيار كرونباخ ألفا لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان ؛
  - ◀ اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).
  - ◀ اختبار T-Test لقياس الفروق بين الثقافة التنظيمية ومتغير الجنس الذي لا يحتل إلا إجابتين
- كما استخدم الباحث مقياس ليكارت الخماسي التالي في محوري دراسته .

الجدول (2-2):أوزان الإجابات والأهمية النسبية للوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	الوسط	الإجابة
4.20-5	5	موافق بشدة
4.19-3.40	4	موافق
3.39-2.60	3	محايد
2.59-1.80	2	غير موافق
1.79-1	1	غير موافق بشدة

المصدر: عز عبد الفتاح ،مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام البرنامج الإحصائي (الجزء الثالث موضوعات مختارة )،ص541 على التالي:

<http://sit.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2010/02questionnaire-analys.pd.consulte>

### ثانياً : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات وتدعيمها بالمقابلة مع بعض المسؤولين قصد جمع بيانات جديدة واستخدامها عند بناء الاستبيان ، وكذلك الملاحظة العلمية و بعض الوثائق الرسمية للمؤسسة .

#### ◀ الاستبيان :

حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى الوعي لمفهوم المناخ التنظيمي ومدى تأثيره على الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة .

ويتكون الاستبيان من جزئين :

**الجزء الأول :** ويتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة من عمال مؤسسة مطاحن جديع تقرت مثل الجنس ،العمر ،المستوى التعليمي،الوظيفة ،الخبرة.

**الجزء الثاني :** يتكون من محورين

المحور الأول :ويحتوي على الأسئلة المتعلقة بالمناخ التنظيمي ويتكون من 16 سؤال مقسمة على أربعة أبعاد.

المحور الثاني :ويحتوي على الأسئلة المتعلقة بالثقافة التنظيمية، ويتكون من 24 سؤال موزعة على 6 أبعاد

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني في الاستبيان تم إتباع مقياس " ليكارت " ذي 5درجات، ونظرا لاستخدامه في

الدراسات السابقة في هذا المجال يطلب من العمال إعطاء درجة موفقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس "

ليكارت " كما يلي :

-موافق بشدة تعطى لها خمس درجات

-موافق تعطى لها أربع درجات

-محايد تعطى لها ثلاث درجات

-غير موافق تعطى لها درجتين

-غير موافق بشدة تعطى لها درجة واحدة

#### ◀ المقابلة

من خلال المقابلة سيتم محاولة الوصول إلى المعلومات إضافية في ميدان مفهوم المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، في بحثنا قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع بعض الإطارات من أجل التأكد من بعض الحقائق وأيضاً من أجل طرح المحاور الأساسية الموجودة في الاستبيان الموجه لأفراد المؤسسة محل الدراسة.

#### ◀ الوثائق

تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث ، حيث تمثلت الوثائق في الوثائق الخاصة ببعض أعمال المؤسسة وطرق سيرها.

### ◀ الملاحظة العملية

بحيث تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها فائدة كبيرة في فسح المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الفروع والهياكل والمصالح ، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على واقع وطبيعة العمل وملاحظة سلوك وعلاقات العمال .

### ثالثاً : صدق وثبات الاستبيان

قامت الباحثة بإجراء عدد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته مستخدمتاً في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين بالإضافة للاختبارات الإحصائية اللازمة للتحقق من الصدق والثبات .

### ◀ صدق المحكمين

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف وأساتذة متخصصين في هذا المجال ، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل أكثر وضوحاً وبساطة لتظهر في شكلها النهائي .

### ◀ ثبات الاستبيان

تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الموالي وذلك لحساب ثبات المقياس ف لوحظ أن معامل الثبات ألفا هي 0.82 أي بنسبة 82% وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية ومقبولة كما تعني درجة كبيرة من المصدقية في الإجابات مما يشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط جيد بين عبارات الاستبيان ، وبالتالي فإنه يمكن تعميم نتائج الدراسة على جميع مجتمع الدراسة .

### الجدول رقم (2-3) نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ

المحاور	عدد الأسئلة	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المناخ التنظيمي وأثره على الثقافة التنظيمية	40	0.82

المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (2.2) يمكن أن نلاحظ قيمة ألفا كرونباخ تقدر ب 0.82 وهي أكبر من 0.62 ، أي قيمة الثبات الكلية للاستبيان هي 0.82 وهي تعبر عن إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن يعطيها الاستبيان مرة أخرى أو بعبارة أخرى، في حالة ما إذا قمنا باستجواب أفراد العينة من جديد و في نفس الظروف فإن 95% من أفراد العينة المدروسة تكون نفس الإجابة.



خصائص عينة الدراسة :

جدول رقم(2-4) خصائص عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
77.1	81	الذكور	الجنس	1
22.9	24	الإناث		
21.9	23	أقل من 30 سنة	العمر	2
42.9	45	من 30 سنة الى 39 سنة		
21.9	23	من 40-49		
13.3	14	أكثر من 50		
14.3	15	أقل من الثانوي	المستوى التعليمي	3
55.2	58	ثانوي		
30.5	32	جامعي		
25.7	27	أقل من 05 سنوات	الخبرة	4
37.1	39	5 إلى 10 سنوات		
37.1	39	أكثر من 10 سنوات		
15.2	16	إطار	الوظيفة	5
36.2	38	عون تحكم		
48.6	51	عون تنفيذي		

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss

يظهر من الجدول السابق رقم (2-4) أن غالبية الأفراد كانوا من فئة الذكور بنسبة 77.1% في حين بلغت نسبة الإناث (22.9%) .

وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد تحصلت الفئة العمرية ( ما بين 30-39) أعلى نسب 42.9% ( يلي ذلك الفئة العمرية ( من 40 إلى 49 سنة ) بنسبة ( 21.9%) وكذلك الفئة العمرية (أقل من 30) التي تساويها وتعد الفئة العمرية (أكثر من 50) أقل فئة في عينة الدراسة.

وبالنسبة لمتغير للمستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن ( 55.2% ) مستواهم الدراسي ثانوي و 30.5% لهم مستوى تعليمي جامعي .

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة كانت النسب المئوية متقاربة ، حيث تحصلت فئة ( أكثر من 10 سنوات ) أعلى نسبة بواقع (37.1) وهي متساوية مع الفئة ما بين ( 5-10) و يلي ذلك فئة ( أقل من 5 سنوات ) بنسبة (25.7) من أفراد عينة الدراسة .

أما متغير الوظيفة لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن نسبة ( 48.6) منهم من الأعوان التنفيذيين وتليهم بنسبة (36.2) هم أعوان تحكم أما أقل نسبة تمثل إطارات المؤسسة بنسبة (15.2)

يظهر من الجدول السابق رقم (4-2) أن غالبية الأفراد كانوا من فئة الذكور بنسبة (77.1 %) وهذا راجع إلى أن طبيعة النشاط ونظام العمل الذي تعمل فيه المؤسسة يتناسب مع فئة الذكور أكثر من فئة الإناث .  
وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد تحصلت الفئة العمرية ( من 30-39 ) أعلى نسبة بواقع ( .42.9% ) ، وهي نتيجة منطقية لأن هاتيه الفئة العمرية تعي أكثر من غيرها للبحث عن المعرفة وإثبات الكفاءة من خلال التجارب الكبير في الإجابة على عبارات الاستبيان .

وبالنسبة لمتغير للمستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن ( 55.2 % ) مستواهم الدراسي ثانوي هذا مؤشر يدل على أن المؤسسة تتقبل مستوى دراسي معقول ويعود هذا لطبيعة نشاطها  
وفيما يتعلق بمتغير الخبرة كانت النسب المئوية متقاربة ، حيث تحصلت فئتين ( أكثر من 10 سنوات ) و (من 5-10) على أعلى نسبة بواقع ( 37.1 ) ، أي انه هناك استقرار في اليد العاملة وهذا يدل على أن الأمور جيدة في العمل .

وفيما يتعلق بمتغير الوظيفة فقد ك انت أعلى نسبة للعون التنفيذي بنسبة ( 48.6 ) ويعود هذا لطبيعة نشاط المؤسسة.

## المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرض لنتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

### المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج فروض الدراسة :

**الفرضية الأولى :** هناك مستويات مرتفعة من المناخ التنظيمي و الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة مطاحن جديع).

للإجابة على هذه الفرضية قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لمحور المناخ التنظيمي، وذلك وفقاً للأبعاد المكونة له وهي الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز و الاتصالات والعبارات الممثلة لمحور الثقافة التنظيمية وفقاً للأبعاد المكونة له وهي العدل، الكفاءة، النظام، القوة، فرق العمل، المكافأة.

### المحور الأول: المناخ التنظيمي

جدول رقم (2-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة مطاحن جديع - تقرت

#### حول أبعاد المناخ التنظيمي

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	مستوى الأثر
1	الهيكل التنظيمي	3.78	0.597	موافق	مرتفع
2	المشاركة في اتخاذ القرارات	3.71	0.579	موافق	مرتفع
3	الحوافز	3.54	0.762	موافق	مرتفع
4	الاتصالات	4.01	0.493	موافق	مرتفع
	المتوسط العام لمحور المناخ التنظيمي	3.76	0.411	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss

يظهر من الجدول رقم ( 5) أن المتوسط العام لمحور المناخ التنظيمي سائدة بدرجة مرتفعة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (3.76) كما يتضح أن المتوسط العام لفقرات البعد الأول (الهيكلة التنظيمي) لمتغير المناخ التنظيمي بلغ (3.78) وانحراف معياري ( 0.597) كما بلغ المتوسط الحسابي للبعد الثاني (المشاركة في اتخاذ القرارات) ( 3.71) وانحراف معياري (0.579) في حين بلغ المتوسط الحسابي للبعد الثالث (الحوافز) ( 3.54) وانحراف المعيارى ( 0.762) وقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد الرابع (الاتصالات) (4.01) وانحراف معياري (0.493) حيث تبين من خلال الجدول أن البعد الرابع (الاتصالات) قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره ( 4.01) وانحراف معياري (0.493) في حين جاء البعد الثالث في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.54) و انحراف معياري ( 0.762) كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل أبعاد هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على تطابق آراء أفراد عينة الدراسة في الحكم على المناخ التنظيمي الجيد للمؤسسة .

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

جدول رقم (2-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول أبعاد الثقافة التنظيمية

الرقم	أبعاد الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	مستوى الأثر
1	العدل	3.76	1.194	موافق	مرتفع
2	المكافأة	3.95	0.450	موافق	مرتفع
3	النظام	3.81	0.590	موافق	مرتفع
4	القوة	3.81	0.647	موافق	مرتفع
5	فرق العمل	3.68	0.747	موافق	مرتفع
6	الكفاءة	3.89	0.514	موافق	مرتفع
	المتوسط العام لمحور الثقافة التنظيمية	3.82	0.463	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول رقم (6) أن المتوسط العام لمحور الثقافة التنظيمية سائد بدرجة مرتفعة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (3.82) كما يتضح أن المتوسط الحسابي العام لفقرات البعد الأول (العدل) للمتغير الثاني (الثقافة التنظيمية) بلغ (3.76) وانحراف معياري (1.194) كما بلغ المتوسط الحسابي للبعد الثاني (المكافأة) (3.95) و الانحراف المعيارى (0.450) كما بلغ المتوسط الحسابي للبعد الثالث (النظام) ( 3.81) وانحراف معياري ( 0.590) ، في حين بلغ المتوسط الحسابي للبعد الرابع (3.81) وانحراف معياري (0.647) ، كما بلغ المتوسط الحسابي للبعد الخامس ( 3.682) وانحراف معياري (0.747) وقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد السادس ( 3.89) وانحراف معياري قدره ( 0.514) ، حيث تبين من خلال الجدول أن البعد الثاني (المكافأة) قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.95) وانحراف معياري يقدر ب(0.450) في حين جاء البعد الخامس في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.68) وانحراف معياري قدره (0.747) كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل أبعاد هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على وجود تطبيق وفهم جيد ومقبول للثقافة التنظيمية.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي على الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة  
نتائج الانحدار بين المتغير المستقل المناخ التنظيمي و المتغير التابع الثقافة التنظيمية  
أولاً: الانحدار المتعدد

الجدول رقم (2-7): الارتباط الخطي بين أبعاد المتغير المستقل المناخ التنظيمي والتابع الثقافة التنظيمية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,627 <sup>a</sup>	,393	,368	,36861

لمخرجات البرنامج Spss

a. Predictors: (Constant) ، i ، f ، g ، h

المصدر : وفقاً

الجدول رقم (2-8): تحليل تباين خط الانحدار بين المتغيرات

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	8,788	4	2,197	16,171	,000 <sup>b</sup>
Residual	13,587	100	,136		
Total	22,375	104			

a. Dependent Variable: y

المصدر : وفقاً لمخرجات البرنامج Spss

b. Predictors: (Constant) ، i ، f ، g ، h

الجدول رقم (2-9) دراسة معاملات خط الانحدار بين أبعاد المتغير المستقل المناخ التنظيمي والمتغير التابع الثقافة التنظيمية

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,538	,365		4,213	,000
	F	-,030	,065	-,038	-,458	,648
	G	,259	,068	,323	3,794	,000
	H	,223	,052	,367	4,270	,000
	I	,161	,079	,171	2,025	,046

المصدر : وفقاً لمخرجات البرنامج spss

ثانيا: الانحدار البسيط

الجدول رقم ( 10-2 ) الانحدار الخطي بين المتغير المستقل المناخ التنظيمي والمتغير التابع الثقافة التنظيمية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,575 <sup>a</sup>	,330	,324	,38148

a. Predictors: (Constant) , x

المصدر : وفقا لمخرجات البرنامج spss

الجدول رقم (11-2) التباين خط الانحدار بين المتغيرات

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7,386	1	7,386	50,756	,000 <sup>b</sup>
Residual	14,989	103	,146		
Total	22,375	104			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant) , x

المصدر : وفقا لمخرجات البرنامج spss

الجدول رقم (12-2) دراسة معاملات خط الانحدار بين المتغير المستقل المناخ التنظيمي والمتغير التابع الثقافة التنظيمية

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,387	,344		4,033	,000
X	,647	,091	,575	7,124	,000

a. Dependent Variable: y

المصدر : وفقا لمخرجات البرنامج spss

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العاملين حول الثقافة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية)

(الجنس، السن، المستوى، الوظيفة).

اختبار T-Test ومتغير الجنس

الجدول رقم (2-13): اختبار T-Test ومتغير الجنس

SIG	البيان	المتغير التابع
0.372	الجنس	الثقافة التنظيمية

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss .

اختبار ANOVA ومتغير السن:

الجدول رقم (2-14): اختبار ANOVA ومتغير السن

SIG	البيان	المتغير التابع
0.499	السن	الثقافة التنظيمية

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss .

اختبار ANOVA ومتغير المستوى التعليمي

الجدول (2-15): اختبار ANOVA والمستوى التعليمي

SIG	البيان	المتغير التابع
0.728	المستوى التعليمي	الثقافة التنظيمية

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss .

اختبار ANOVA ومتغير الخبرة

الجدول (2-16): اختبار ANOVA ومتغير الخبرة

SIG	البيان	المتغير التابع
0.937	سنوات لخبرة	الثقافة التنظيمية

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss .

اختبار ANOVA ومتغير الوظيفة

الجدول (2-17): اختبار ANOVA ومتغير الوظيفة

SIG	البيان	المتغير التابع
0.362	الوظيفة	الثقافة التنظيمية

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss .

**المطلب الثاني : مناقشة النتائج المتوصل إليها :**

الفرع الأول : تفسير و تحليل النتائج :

**1. تحليل نتائج اختبار فروض وجود مستويات مرتفعة من المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.**

**تحليل الجدول رقم (2-5): متوسطات إجابة أفراد العينة لأبعاد محور المناخ التنظيمي**

يظهر من الجدول رقم (5) أن المتوسط العام لفقرات مختلف الأبعاد المتعلقة بمفهوم المناخ التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة وهذا مؤشر إيجابي يدل على وجود فهم و اهتمام جيد لمفهوم المناخ التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، مما يدل على أهمية المناخ التنظيمي لدى عمال المؤسسة وأنه يحظى بأهمية كبيرة، وقد احتل البعد رقم 4(الإتصالات) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.01) وهذا يدل على اهتمام المؤسسة وسعيها إلى تحسين أدائها وذلك من خلال متابعتها للمناخ التنظيمي بصفة مستمرة في حين جاء البعد رقم 03(الحوافز) في المرتبة الأخيرة بين أبعاد هذا المتغير بمتوسط حسابي قدره (3.54) وانحراف معياري قدره(0.762) وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة، كما يظهر من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤكد على تطابق آراء أفراد عينة الدراسة في الحكم على المناخ التنظيمي الجيد للمؤسسة .

**تحليل الجدول رقم (2-6): متوسطات إجابة أفراد العينة لأبعاد محور الثقافة التنظيمية**

يظهر من الجدول رقم (6) أن المتوسط العام لفقرات مختلف الأبعاد المتعلقة بمفهوم الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة وهذا مؤشر إيجابي يدل على وجود فهم واهتمام جيد لمفهوم الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة مما يدل على أهمية الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسة وأنها تحظى بأهمية كبيرة، وقد احتلت البعد رقم 02(المكافأة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.95) وانحراف معياري قدره(0.450) وهذا يدل على اهتمام المؤسسة وسعيها لتحسين أدائها وذلك من خلال متابعتها لثقافة التنظيمية بصفة مستمرة في حين جاء البعد رقم (5)(فرق العمل) في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره (3.68) وانحراف معياري بلغ (0.747) وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة، كما يظهر من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤكد على تطابق آراء أفراد عينة الدراسة في الحكم الجيد على الثقافة التنظيمية في المؤسسة .

**2. تحليل فروض وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي على الثقافة التنظيمية**

نتائج تحليل الانحدار لاختبار الأثر بين المتغير المستقل المناخ التنظيمي و المتغير التابع الثقافة التنظيمية .

أولاً: تحليل الانحدار المتعدد

تحليل رقم (1) : تحليل الارتباط الخطي بين أبعاد المتغير المستقل المناخ التنظيمي والتابع الثقافة التنظيمية

أجري تحليل الانحدار الخطي المتعدد وكانت نتائج التحليل كما بينها الجدول رقم ( 7.2)، حيث قيمة معامل الارتباط 0.627 والعلاقة هي علاقة طردية لأن معامل الارتباط إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ( $R^2=0.393$ )



وهي قوة تفسيرية ضعيفة مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) تفسر ما مقداره (39.3%) من المتغير التابع (الثقافة التنظيمية) و الباقي يرجع لعوامل أخرى .

### التحليل رقم (2) : تحليل تباين خط الانحدار بين المتغيرات

يبين لنا الجدول رقم ( 8.2) تحليل التباين حيث يدرس مدى ملائمة خط الانحدار للبيانات، حيث أن:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 8.788 ومجموع مربعات البواقي هو 13.587 ومجموع المربعات الكلية 22.375؛
  - درجة الحرية وهي  $df=4$  ودرجة حرية البواقي هي 100؛
  - معدل مربعات الانحدار هو 2.197 ومعدل مربعات البواقي هو 0.136؛
  - مستوى دلالة البالغ (0.000) أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد وهذا يوجب قبول الفرضية التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي على الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.
- تحليل رقم(3): الذي يوضح دراسة معاملات خط الانحدار.

يبين لنا هذا التحليل من الجدول رقم (2-9)، الصيغة الرياضية لخط الانحدار و بالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار التي تعبر عن أثر المتغير المستقل(المناخ التنظيمي (X)) على المتغير التابع(الثقافة التنظيمية (Y) ) كالآتي:

$$Y = 0.135 - 0.030x_1 + 0.259x_2 + 0.223x_3 + 0.161x_4$$

ثانيا: تحليل الانحدار البسيط

### تحليل رقم (1): يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل المناخ التنظيمي والتابع الثقافة التنظيمية

أجري تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت نتائج التحليل كما يبينها الجدول رقم ( 2-10)، حيث قيمة معامل الارتباط ( $R=0.575$ )، و العلاقة هي علاقة طردية لأن معامل الارتباط إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ( $R^2=0.330$ ) وهي قوة تفسيرية ضعيفة نسبيا مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) تفسر ما مقداره (33%) من المتغير التابع (الثقافة التنظيمية). و الباقي يرجع لعوامل أخرى .

### تحليل رقم (2): يوضح تحليل تباين خط الانحدار بين المتغير التابع الثقافة التنظيمية والمستقل المناخ التنظيمي

يبين لنا الجدول رقم ( 11.2) تحليل التباين حيث يدرس مدى ملائمة خط الانحدار للبيانات، حيث أن:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي (7.386) مجموع مربعات البواقي هو (14.989) ومجموع المربعات الكلية (22.375)؛
- درجة الحرية وهي  $df=1$  ودرجة حرية البواقي هي 103؛
- معدل مربعات الانحدار هو 7.386 ومعدل مربعات البواقي هو 0.146؛
- مستوى دلالة البالغ (0.000) أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد وهذا يوجب قبول الفرضية التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي على الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة .

تحليل رقم (3): يوضح دراسة معاملات خط الانحدار بين المتغير المستقل المناخ التنظيمي والمتغير التابع الثقافة التنظيمية

يبين لنا هذا الجدول رقم (2-12)، الصيغة الرياضية لخط الانحدار و بالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار التي تعبر عن أثر المتغير المستقل (المناخ التنظيمي (X)) بالمتغير التابع (الثقافة التنظيمية (Y) ) كالآتي:

$$Y=1.387+ 0.647x_1$$

- كما يبين لنا اتجاه الأثر بين المناخ التنظيمي و الثقافة التنظيمية من خلال الميل وهو موجب أي العلاقة طردية (هناك تأثير طردي).

**3. تحليل فروض لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العاملين حول الثقافة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات**

**الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية) .**

**التحليل رقم (1) : اختبار T-Test و متغير الجنس .**

توضح نتائج الجدول رقم (2-13) باستخدام T.Test أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب 0.372 و هو أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد وهذا راجع إلى عدم وجود إختلاف بين النساء و الرجال في أداء مهامهم ، ويرجع هذا الإختلاف كذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة .

**التحليل رقم (2) : اختبار تحليل التباين ANOVA و متغير السن**

يلاحظ من خلال الجدول (2-14) باستخدام تحليل التباين ANOVA أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير السن بحيث كان مستوى دلالتها 0.499 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) و من خلال ما توصلت إليه الدراسة يجب على المؤسسة أن تعزز من توظيف الفئة التي تقدم أفضل أداء .

**التحليل رقم (3) : اختبار تحليل التباين ANOVA و متغير المستوى التعليمي**

يلاحظ من خلال الجدول (2-15) وبالنظر إلى القيمة الاحتمالية (sig) أن sig تساوي (0.728) وهي أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة.

**التحليل رقم (4) : اختبار تحليل التباين ANOVA و متغير الخبرة**

توضح نتائج الجدول رقم (2-16) باستخدام ANOVA أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب 0.937 و هو أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد وهذا يدل على عدم وجود عمال ذو خبرات مهنية.

### التحليل رقم (5): اختبار تحليل التباين ANOVA ومتغير الوظيفة

يلاحظ من خلال الجدول (2-17) باستخدام ANOVA أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة بحيث كان مستوى دلالتها 0.362 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) يفسر هذا على عدم وجود فروق بين المستويات الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة ويعود هذا لطبيعة نشاط المؤسسة.

### الفرع الثاني: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

#### اختبار صحة الفرضية الأولى:

أثبتت الدراسة أنه هناك مستويات مرتفعة من المناخ التنظيمي و الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (3.76) وهو مستوى عال، كما أن هناك مستويات مرتفعة من الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (3.82) و هو مستوى مرتفع.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى و التي تنص " هناك مستويات مرتفعة من المناخ التنظيمي و الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة".

#### اختبار صحة الفرضية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي على الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة من خلال تحليل الانحدار المتعدد عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، ويعزز هذا بقيمة ارتباط (0.627) و لعلاقة طردية لأن إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية فقد بلغت ( $R^2=0.393$ ) وهي قوة تفسيرية ضعيفة نسبياً مما يعني أن أبعاد متغير المستقل (المناخ التنظيمي) تفسر ما مقداره 39.3% من المتغير التابع (الثقافة التنظيمية) والباقي يرجع لعوامل أخرى. وأن مستوى الدلالة لكل المشاركة في إتخاذ القرارات، الحوافز و الإتصالات أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وعليه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لهذه الأبعاد على الثقافة التنظيمية، بينما الهيكل التنظيمي فكان مستوى دلالتها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وعليه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الهيكل التنظيمي، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة يزيد مستواها في حالة توفر على كل من المشاركة في إتخاذ القرارات و الحوافز والإتصالات، أما الهيكل التنظيمي فهو لا تؤثر على مستواها.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية من خلال تحليل الانحدار البسيط عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من 0.05 حيث قيمة معامل الارتباط ( $R=0.575$ )، و العلاقة هي علاقة طردية لأن معامل الارتباط إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ( $R^2=0.330$ ) وهي قوة تفسيرية ضعيفة نسبياً مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) تفسر ما مقداره 33% من المتغير التابع (الثقافة التنظيمية). و الباقي يرجع لعوامل أخرى.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية و التي تنص على " يجحد تأثير دو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي على الثقافة التنظيمية" .

#### اختبار صحة الفرضية الثالثة :

حيث تم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار T.text و اختبار ANOVA و توصلت الدراسة إلى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب 0.372 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، و أن كل من السن و سنوات الخبرة و المستوى التعليمي و الوظيفة كان مستوى دلالتها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( 0.05 ) و عليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية تعزى كل من الجنس و السن و سنوات الخبرة و المستوى التعليمي و الوظيفة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة التي تنص "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العاملين حول الثقافة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس ، السن ، سنوات الخبرة ، المستوى التعليمي، الوظيفة)"

## خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نطبق جانبا من الجزء النظري على الدراسة الميدانية مستعينين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات ، كما حاولنا الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في مدى تأثير المناخ التنظيمي على الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مطاحن جديع -تقرت -، وذلك من خلال الإعتماد على الدراسة الميدانية، ويمكن تلخيص ما تقدم في هذا الفصل في النقاط التالية :

- هناك تأثير إيجابي للمناخ التنظيمي على الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مطاحن جديع ؛
- هناك تأثير إيجابي للهيكل التنظيمي على مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مطاحن جديع ؛
- هناك تأثير إيجابي للمشاركة في إتخاذ القرارات على مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مطاحن جديع ؛
- هناك تأثير إيجابي للحوافز على مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مطاحن جديع؛
- هناك تأثير إيجابي للإتصالات على مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مطاحن جديع؛

الخاتمة

في دراستنا هذه حاولنا تناول موضوع المناخ التنظيمي من حيث تأثيره على الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مطاحن الجديع تفرقت و للإلمام بحيثيات الموضوع، وقد تم تناوله من خلال فصلين الفصل الأول تناولنا فيه الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة حول الموضوع، أما الفصل الثاني فكان تطبيقي

وقد تأكد أن المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخلها والذي له تأثير كبير على الأفراد وسلوكياتهم وثقافتهم التنظيمية حيث تعمل هذه الأخيرة على توسيع أفق مدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه

ومن خلال تفاعل هذه المتغيرات يتجسد جو عمل جيد وملائم، إذ على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلق مناخ تنظيمي الذي يضمن لها ثقافة تنظيمية تدعم إيجابياتها وخصوصياتها.

و مما سبق يمكن تلخيص نتائج الدراسة و التوصيات و الأفاق بالشكل التالي:

### إختبار الفرضيات

قامت دراستنا على ثلاثة فرضيات رئيسية و المتمثلة فيما يلي:

بعد إستيفاء البحث من خلال الفصلين الأول نظري و الثاني تطبيقي توصلنا إلى النتائج التالية :

الفرضية الأولى: هناك مستويات مرتفعة من المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، وهي فرضية صحيحة وذلك من خلال النتائج التي توصلنا إليها إذ أنه هناك إهتمام كبير من قبل المؤسسة محل الدراسة بالمناخ التنظيمي و الثقافة التنظيمية حيث أن المتوسط العام لفقرات مختلف الأبعاد المتعلقة بالمناخ التنظيمي و الأبعاد المتعلقة بالثقافة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة وهذا مؤشر إيجابي يدل على وجود فهم وإهتمام جيد ل المناخ التنظيمي و الثقافة التنظيمية، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى .

الفرضية الثانية: تمثلت في "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي على الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة"

وقد حاولنا الإجابة على هذه الفرضية من خلال تحليل الإنحدار المتعدد وتحليل الإنحدار البسيط وتوصلنا إلى أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي على الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة وهذا يؤكد صحة الفرضية الثانية .

الفرضية الثالثة: تمثلت في "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العاملين حول الثقافة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية" و قد حاولنا الإجابة على هذه الفرضية من خلال إختبارات ANOVA للخصائص الديمغرافية وتوصلنا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العاملين حول الثقافة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية، وهذا يؤكد صحة الفرضية الثالثة .

### نتائج الدراسة

- يكتسي المناخ التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة أهمية بالغة
- هناك تأثير قوي للهيكل التنظيمي على مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة
- هناك تأثير قوي للمشاركة في إتخاذ القرارات على مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة
- هناك تأثير قوي للحوافز على مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة
- هناك تأثير قوي للإتصالات على مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة
- ليست هناك فروق في مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى الإختلاف في الجنس
- ليست هناك فروق في مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى الإختلاف في المستوى التعليمي
- ليست هناك فروق في مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى الإختلاف في عدد سنوات الخبرة
- ليست هناك فروق في مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى الإختلاف في المستوى الوظيفي

### التوصيات:



على ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإننا نقترح التوصيات التالية:

- العمل على توفير دليل تنظيمي يفصل الإختصاصات والصلاحيات و العلاقات التنظيمية
- ضرورة مراعاة أبعاد المناخ التنظيمي من قبل المدراء للحصول على أداء عال
- ضرورة تعزيز مناخ إيجابي في المؤسسة
- إجراء المزيد من الدراسات العميقة حول موضوع الدراسة
- ضرورة أن تضع المنظمات إستراتيجيات تمكنها من تعديل الثقافة التنظيمية وتطويرها

### أفاق الدراسة

إن بحثنا المتواضع ماهو إلا محاولة للإلمام بأهم جوانب الموضوع وهولا يخلو من التقصير سواء من الناحية المنهجية أو العلمية إما بسبب عجزنا وضعفنا الذي لا يخلو منه أي جهد بشري، وعليه نقترح بعض الإشكاليات لبحوث مستقبلية:

- أثر المسؤولية الإجتماعية على المناخ التنظيمي
- دور المناخ التنظيمي في تحسين العلاقات العامة
- أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي
- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع و التمكين الإداري
- علاقة الدعم التنظيمي بالثقافة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المراجع

1. خضير كاظم حمود لفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009
2. رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء الإسكندرية، الطبعة الأولى 2004
3. فلية فاروق عبده السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى عمان، 2005
4. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر الطبعة الخامسة الأردن، 2009
5. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، 2008

ثانياً: البحوث العلمي

6. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ودراسة تطبيقية على شركة الإتصالات في فلسطين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية بغزة كلية التجارة، 2008
7. إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية، دراسة حالة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، والجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، 2008
8. حمد علي عبد لله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية للإدارة المنافذ بشؤون الجنسية و الجوزات الإقامة في الوزارات الداخلية بمملكة البحرين، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية مملكة البحرين 2014
9. سعيد عبد الله بن تامر الشقصي، فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان، مذكرة ماجستير في التربية 2011
10. سمير يوسف محمد عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، دراسة مقارنة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2007

11. شامي صليحة ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، 2010
12. عيساوي وهيبية، أثرالثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية تراي بوجمعة بشار ، مذكرة ماجستير ،تخصص حوكمة الشركات ، جامعة أبو بكر بلقايد -تلمسان -كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير 2011-2012
13. محمد بن سليم عطية المطرفي ،المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة ، دراسة حالة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة ، مذكرة ماجستير منشورة 2013
14. محمد بن غالب العوفي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض ، مذكرة ماجستير ،تخصص علوم إدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2005
15. محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارة 2006
16. مصلح حمدان البقمي ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة حالة لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا، 2010

#### ثالثا:المجلات

17. عبد اللطيف عبد اللطيف ، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة دمشق المجلد 26، العددالثاني 2010، جامعةالعلوم التطبيقية ، كلية الإقتصاد
18. عدنان إبراهيم الأوسي ، واقع المناخ التنظيمي في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي وعلاقته بالالتزام الوظيفي للمرشدين الزراعيين العاملين فيها، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 4، العدد التاسع 2012، جامعة الأنبار، كلية الزراعة

رابعاً: المواقع الإلكترونية

19. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الإستدلالي بإستخدام (الجزء الثالث موضوعات مختارة)

ص 541 المتاح على الرابط التالي:

[http //sit.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2012/02questionnaire.anlyzisanalyzis.pd.consulte](http://sit.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2012/02questionnaire.anlyzisanalyzis.pd.consulte)  
le20/4/2016à 14 :13

20- وليد عبد الحق الفرا، تحليل الإستبيان بإستخدام البرنامج الإحصائي (الندوة العالمية للشباب

الإسلامي المتاح على الموقع التالي :

[www/minshawi.com/vb/attachment.php ?attachmentid :570&d. consulte](http://www.minshawi.com/vb/attachment.php?attachmentid=570&d.consulte) le 20/4/2016.15 :30

خامساً: المراجع الأجنبية

20. Jean Francois Souterain ،ORGANISATION et gestion de l'entreprise ،copyright éditions Foucheur ،paris ،2006 ،P425
21. Lee ،Siewkim Jean et Yu ،Kelvin"Corporate culture and organizational performamee"Joournal of mangmerial psychology ،vol ،19no ،4 ،2004
22. Lok ؛Pcter et Crawford ،Jon "The effect of organizational culture and lea derchip style on job satisfaction and organizational commitmert" Joumal of management vol ،23no ،4 ،2004
23. Lund Daulatram B "Organizational culture and job sarisfaction "the journal of business et Industrial marketing vol ،18 ،no ،3 ،2003
24. Montes F ،J ،Moreno A ،R et Fernandez L ،M ،2004 ،Assessing the cerganization climat and contractual relationship for perceptions of support for innovation ، International Journal of Manpowes، p25 ،2
25. Nystorm ،P ،Ramamurthy K ،et Wilson ،A ،2002 Organizational contesct climate and innovativeness ،adoptiom of mamaging technology ،journal of engineering and technology management ،p9 ،3 ،4
26. Qilles Bressy ،Christian Konkuyt ،économie d'entreprise ،Balloz Paris ،2004 ،p53

الملاحق

الملحق رقم (1): استمارة الاستبيان  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح \_ورقلة\_  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
استمارة الاستبيان

أخي الكريم، أختي الكريمة:

نحن بصدد إعداد مذكرة لتخرج لنيل شهادة ماستر في تخصص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويتمحور موضوع دراستنا حول " أثر المناخ التنظيمي على الثقافة التنظيمية " ونرجو من سيادتكم التعاون معنا وذلك بوضع علامة (x) في المكان الذي تراه مناسب، ونحيطكم علما بان أجابتم ستحاط بالسرية التامة، ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وفي الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير وشكرا .

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- 1\_الجنس:  ذكر  أنثى
- 2\_الفئة العمرية: أقل من 30 سنة  ما بين 30 إلى 39 سنة  ما بين 40 إلى 49 سنة  أكثر من 50 سنة
- 3\_المستوى الدراسي: أقل من ثانوي ثانلي  جامعي
- 4\_الوظيفة الحالية: إطار  عون تحكم  عون تنفيذي
- 5-سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	
<b>أولاً: أبعاد المناخ التنظيمي</b>						
<b>1- الهيكل التنظيمي</b>						
					يوجد هناك وصف محدد فيه بوضوح السلطات والمسؤوليات	1
					يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية	2
					هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي	3
					تتناسب تخصصات العاملين مع طبيعة مهام وواجبات ووظائفهم	4
<b>2- المشاركة في إتخاذ القرارات</b>						
					تحرص الإدارة على إشراك العاملين في وضع القرارات المتعلقة بالعمل	1
					يملك العاملون القدرة و الصلاحية القانونية على إتخاذ القرارات الهامة و تحمل المسؤولية	2
					يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي	3
					يعقد المسؤولون إجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم فيها بالحوار بدون قيود	4
<b>3- الحوافز</b>						
					تمنح الحوافز بناء على جهود العاملين في المؤسسة	1
					تهتم الإدارة بالإقتراحات و المبادرات التي يقدمها العاملون مع المجهود الذي يبذلونه	2
					تهتم الإدارة برفع الروح العنوية للعاملين	3
					أشعر أنني أكثر جاهزية للعمل عندما أحصل على حوافز	4



4-الإتصالات						
					توجد سهولة في الإتصال بين العاملين لتبادل المعلومات	1
					يتم إستخدام الوسائل الحديثة في الإتصال لنقل المعلومات	2
					تنجز الإتصالات بين الرؤساء و المرؤوسين بسرعة كبيرة	3
					الإتصالات في المؤسسة تسير في جميع الإتجاهات من الرئيس إلى المرؤوس ومن المرؤوس إلى الرئيس	4
ثانيا: أبعاد الثقافة التنظيمية						
1 المعدل						
					يشعر العاملون داخل المنظمة بالعدالة	1
					يعمل المديرون على تذليل الصعوبات التي تعترض الموظفين	2
					تسعى الإدارة إلى حل المشكلات داخل وخارج المنظمة	3
					لا توجد طبقية أو عنصرية معينة	4
2-المكافأة						
					يتم تقييم المديرين على أساس أدائهم وليس على إعتبار الشخصية	1
					يتلقى المديرون في المنظمة تقارير مفصلة عن كيفية أدائهم بصورة منتظمة	2
					يكافئ المديرون ذو الأداء المتميز في المنظمة بسخاء	3
					يتم مكافأة الموظفين على الأعمال التي تساعد على نجاح المنظمة	4
					ترتبط المكافأة في الإدارة بصورة واضحة بالأداء	5

3_ النظام					
					1 تسهل القواعد الإدارية في المنظمة على إنجاز العمل وواتقانه
					2 تهتم المنظمة بتطبيق نظام عادل في العمل
					3 تتسم الإجراءات الإدارية المطبقة في الإدارة بالعدالة
4_ القوة					
					1 يتصرف المديرين بطريقة تبين أنهم في موقع المسؤولية
					2 يحافظ المديرين خط سير المنظمة
					3 تحظى الإدارة بالتقدير و الإحترام من قبل موظفيها
					4 يمنح المسؤولون في المنظمة صلاحيات تعادل حجم مسؤولياتهم
5- فرق العمل					
					1 تهتم الإدارة بالموظفين ليشعر كل موظف بأنه جزء من فريق العمل
					2 يتم إختيار أعضاء اللجان بصورة مناسبة تتلائم مع مهام اللجان
					3 يساعد الموظفون في المنظمة بعضهم ويتخلون عن المصالح الفردية
6- الكفاءة					
					1 هناك بحث متواصل لإيجاد أفضل أساليب العمل لتحقيق الكفاءة في الأداء
					2 غالباً ما تسعى المؤسسة لإستخدام أساليب جديدة في التسيير لتحسين الأداء
					3 تحرص الإدارة على التأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة
					4 تبلغ قرارات الإدارة العليا في المنظمة للموظفين بشكل جيد
					5 يعين المدير و الإدارة العليا في المنظمة المستقبل بصورة جيدة

الملحق رقم (2): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الإسم واللقب	مكان العمل
01	باديس بوخلوة	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
02	رشيد مناصرية	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
03	بشير بن شويحة	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
04	محمد قوجيل	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الملحق رقم (3): نتائج تحليل ( SPSS )

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,386	1	7,386	50,756	,000 <sup>b</sup>
	Residual	14,989	103	,146		
	Total	22,375	104			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant) , x

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,387	,344		4,033	,000
	x	,647	,091	,575	7,124	,000

a. Dependent Variable: y

ANOVA

y

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,180	4	,045	,202	,937
Within Groups	22,196	100	,222		
Total	22,375	104			

J

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,516	3	,172	,795	,499
Within Groups	21,859	101	,216		
Total	22,375	104			

ANOVA

y

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,442	2	,221	1,027	,362
Within Groups	21,934	102	,215		
Total	22,375	104			

H

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,139	2	,070	,319	,728
Within Groups	22,236	102	,218		
Total	22,375	104			

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	105	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Group Statistics

	sex	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
y	male	81	3,8005	,48778	,05420
	female	24	3,8973	,37110	,07575

**ANOVA**

y

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	،180	4	،045	،202	،937
Within Groups	22 ،196	100	،222		
Total	22 ،375	104			

**ANOVA**

y

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	،442	2	،221	1 ،027	،362
Within Groups	21 ،934	102	،215		
Total	22 ،375	104			

**ANOVA**

y

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	،442	2	،221	1 ،027	،362
Within Groups	21 ،934	102	،215		
Total	22 ،375	104			

**ANOVA**

y

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	،516	3	،172	،795	،499
Within Groups	21 ،859	101	،216		
Total	22 ،375	104			

**Group Statistics**

	sex	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
y	male	81	3 ،8005	،48778	،05420
	female	24	3 ،8973	،37110	،07575

الفهرس

الفهرس

الإهداء

الشكر

V

الملخص

VI

قائمة المحتويات

VII

قائمة الجداول

VIII

قائمة الملاحق

المقدمة أ

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للمناخ التنظيمي و الثقافة التنظيمية

2

تمهيد

3

المبحث الأول: المناخ التنظيمي و الثقافة التنظيمية

3

المطلب الأول: عموميات المناخ التنظيمي

3

أولاً: مفهوم المناخ التنظيمي

4

ثانياً: أهمية المناخ التنظيمي

4

ثالثاً: مقاييس المناخ التنظيمي ومعايره

6

رابعاً: أنواع المناخ التنظيمي

7

المطلب الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية

7

أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية

8

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية

8

ثالثاً: مكونات الثقافة التنظيمية

9

رابعاً: خصائص الثقافة التنظيمية

9

خامساً: أنواع الثقافة التنظيمية

10

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

10

المطلب الأول: الدراسات العربية

10

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي

12

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

13

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

13

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي

13	ثانيا: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية
14	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
15	أولا: موقع دراستنا من الدراسات السابقة
15	ثانيا: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
17	خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

19	تمهيد
20	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
20	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة
20	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
20	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
20	الفرع الثالث: أدوات الدراسة
21	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة وثبات أداة الدراسة
21	أولا: الأدوات الإحصائية المستخدمة
22	ثانيا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
23	ثالثا: صدق وثبات الإستبيان
26	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
26	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
26	المحور الأول: المناخ التنظيمي
27	المحور الثاني: الثقافة التنظيمية
31	المطلب الثاني مناقشة النتائج المتوصل إليها
31	الفرع الأول: تفسير وتحليل النتائج
31	أولا: تحليل الإنحدار المتعدد
32	ثانيا: تحليل الإنحدار البسيط
34	الفرع الثاني: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها
36	خلاصة الفصل
37	خاتمة
41	قائمة المراجع
45	قائمة الملاحق
53	الفهرس