



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة – الجزائر-
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي
في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال
بعنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية
(دراسة ميدانية لعينة من عمال مؤسسة الخطوط الجوية
الجزائرية – المديرية الجهوية – ورقلة)

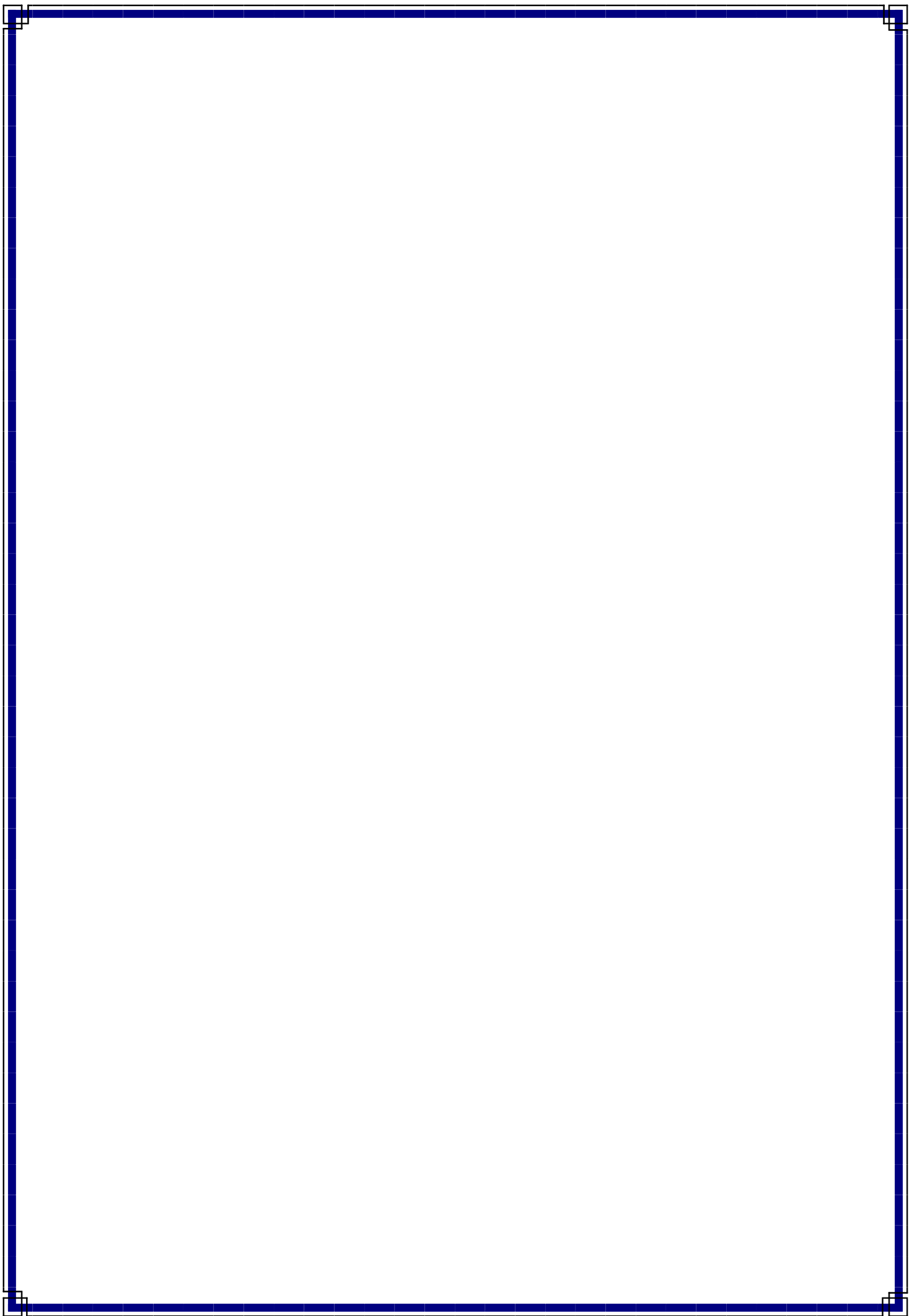
من إعداد الطلبة:
- مختار عمومن - محمد رضا بن راس
نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/19

لجنة المناقشة:

الجامعة	الصفة	الرتبة العلمية	أعضاء اللجنة
جامعة قاصدي مرباح – ورقلة-	رئيساً	أستاذ محاضر أ	بالحبيب طه
جامعة قاصدي مرباح – ورقلة-	مشرفاً ومقرراً	أستاذ محاضر أ	كا هي فطيمة
جامعة قاصدي مرباح – ورقلة-	مناقشاً	أستاذ محاضر أ	بن زيد ربيعة

الموسم الجامعي:

2023/2022





جامعة قاصدي مرباح، ورقلة – الجزائر-
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي
في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال
بعنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية
(دراسة ميدانية لعينة من عمال مؤسسة الخطوط الجوية
الجزائرية – المديرية الجهوية – ورقلة)

من إعداد الطلبة:

- مختار عمومن - محمد رضا بن راس
نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/19

لجنة المناقشة:

أعضاء اللجنة	الرتبة العلمية	الصفة	الجامعة
بالحبيب طه	أستاذ محاضر أ	رئيساً	جامعة قاصدي مرباح – ورقلة-
كاهي فطيمة	أستاذ محاضر أ	مشرفاً ومقرراً	جامعة قاصدي مرباح – ورقلة-
بن زيد ربيعة	أستاذ محاضر أ	مناقشاً	جامعة قاصدي مرباح – ورقلة-

الموسم الجامعي:

2023/2022

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

من قال فيهما الله سبحانه وتعالى «واخفض لهما جناح الذل من
الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً».

إلى منبع الحنان ومعنى الحب أمي الغالية والى السند والرفيق ومنبع

العطاء الأب الكريم أطال الله في عمرهما.

وإلى من يشدون أزرني في حياتي إخوتي وأخواتي

وإلى كل من تلقينا منهم العلم أساتذتنا ومعلمينا.

إلى كل من ساهم في هذا العمل من بعيد أو قريب.

إلى كل طلبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وأخص بالذكر طلبة

إدارة الأعمال من زملاء الفوج وزملاء الدفعة.

محمد رضا

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين أما بعد
أهدي عملي هذا إلى ملاكي في الحياة، إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها،
إلى التي كان دعاؤها سر نجاحي، إلى أغلى ما أملك في الوجود "أمي حفظها الله"،
وإلى كل أفراد أسرتي وأصدقائي الذين قدموا لي هذا الدعم وشاركوني الأفراح
والأحزان حفظهم الله.
وإلى كافة من وسعتهم ذاكرتي.

مختار

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الدائم الوجود صاحب العطاء والوجود، الموجود قبل كل موجود والصلاة والسلام على سيدنا
وحبيبنا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى السلام أما بعد:

قال تعالى: "ولئن شكرتم لأزيدنكم".

فله الحمد والشكر سبحانه أن وهبنا نعمة العقل والتفكير لنرقى إلى أعلى المراتب ونعلي راية العلم
والإسلام.

نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل.

ونخص بالذكر الأستاذة الفاضلة **كاهي فطيمة** لإشرافها على هذا العمل المتواضع وإثرائه والتي لم تبخل
علينا بالنصائح والإرشادات القيمة فلك ألف شكر وتقدير واحترام.

وشكر خاص للمؤطر في الخطوط الجوية الجزائرية غزالي زين العابدين على مجهوداته وإثراءه لنا
بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

جزاكم الله عنا كل خير وجعله في ميزان حسناتكم.

كما نشكر كل من زرع التفاؤل في دربنا وقدم لنا المساعدات والأفكار ولو بكلمة.

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى معرفة واقع الثقافة التنظيمية للمؤسسات الاقتصادية ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من خلال أبعادها (نمط الإدارة , الهدفية , احترام الوقت والانضباط , جماعية العمل) ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة مع هذا النوع من الدراسات في وصف موضوع الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة.

وقد تم تصميم استبيان الدارسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة ثم توزيعها على عينة الدراسة تم تحليل باستخدام برنامج الإحصائي SPSS V25 وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج نذكر منها: يبين الواقع بشكل عام إن المؤسسة محل الدراسة تبين كل أبعاد الثقافة التنظيمية (نمط الإدارة , الهدفية , احترام الوقت والانضباط , جماعية العمل) بمستوى عالي , مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية - الجهوية ورقلة - عال ، وانه توجد علاقة ارتباط ايجابية ذو دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة , لا توجد فروقات ذو دلالة احصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى بالمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر ، المستوى التعليمي ، عدد سنوات الخبرة ، الرتبة) .

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، أداء وظيفي، مؤسسات اقتصادية، خطوط جوية، ورقلة

Abstract

This study aims to know the reality of the organizational culture of economic institutions and the extent of its impact on the job performance of its employees through its dimensions (management style, objective, respect for time and discipline, team work). The subject of the study, and the study population consists of all workers of the Air Algérie Corporation of Ouargla.

The study questionnaire was designed as a means of collecting the necessary data and then distributing it to the study sample. It was analyzed using the SPSS V25 statistical program.

The study reached a number of results, including:

The reality shows in general that the institution under study shows all the dimensions of the organizational culture (management style, objective, respect for time and discipline, team work) at a high level, the level of job performance among the workers of Air Algérie - Regional Ouargla - is high, and that there is a positive correlation with Statistical significance Between organizational culture and job performance in the institution under study, there are no statistically significant differences in the answers of the study sample due to demographic variables (gender, age, educational level, number of years of experience, rank).

Keywords: organizational culture, job performance, economic institutions, airlines, Ouargla

الصفحة	العنوان
II-I	إهداء
III	شكر
IV	الملخص
VIII	الفهرس المحتويات
IV-III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال البيانية
IV	قائمة الملاحق
أ_هـ	المقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي
2	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
2	الفرع الأول: تعريف الثقافة
3	الفرع الثاني: تعريف الثقافة التنظيمية
4-3	الفرع الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية
5-4	الفرع الرابع: دور الثقافة التنظيمية
7-6-5	الفرع الخامس: عناصر الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها
8-7	الفرع السادس: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية
9-8	الفرع السابع: ابعاد الثقافة التنظيمية
9	الفرع الثامن : محددات الثقافة التنظيمية
10	المطلب الثاني: ماهية الأداء الوظيفي
11-10	الفرع الأول: مفهوم الأداء
12-11	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
13-12	الفرع الثالث: معيقات الأداء الوظيفي
14-13	الفرع الرابع: أهمية الأداء الوظيفي

14	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
14	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية
14	الفرع الأول: دراسة باللغة العربية للثقافة التنظيمية
15	الفرع الثاني: دراسة باللغة العربية للثقافة التنظيمية
16-15	الفرع الثالث: دراسة باللغة العربية للثقافة التنظيمية
16	الفرع الرابع: دراسة باللغة الأجنبية للثقافة التنظيمية
16	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي
16	الفرع الأول: دراسة باللغة العربية للأداء الوظيفي
17	الفرع الثاني: دراسة باللغة العربية للأداء الوظيفي
18	المطلب الثالث: دراسات سابقة متعلقة بالثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي
18	الفرع الأول: دراسة باللغة العربية للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي
18	الفرع الثاني: دراسة باللغة العربية للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية – ورقلة.
22	تمهيد
23	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
24-23	المطلب الأول: الأدوات والطرق المتبعة
27-25	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
28	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومنقشاتها
40-28	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
51	خلاصة الفصل
54-53	الخاتمة
57-56	المراجع
63-59	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
23	مجتمع الدراسة	1
27	المتوسط المرجح لمقياس ليكارت الثلاثي	2
27	معامل الفا كرونباخ	3
28	التوزيع الإحصائي للعينات	4
34	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها نمط الإدارة	5
34	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها جماعية العمل	6
35	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها احترام الوقت والانضباط	7
36	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها القيم الهدفية	8
37	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول الثقافة التنظيمية	9
38	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني الأداء الوظيفي	10
39	العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة	11
40	خط انحدار بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	12
40	نتائج تباين الانحدار الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	13
42	معاملات خط الانحدار اثر العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع	14
44	جدول اختبار التوزيع الطبيعي	15
46	اختبار كروسكال واليس	16
58	جدول الملاحق	17

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	متغيراي الدراسة	الشكل 1
28	التوزيع الإحصائي للعينة حسب متغير الجنس	الشكل 2
29	التوزيع الإحصائي للعينة حسب متغير العمر	الشكل 3
30	التوزيع الإحصائي للعينة حسب متغير مستوى التعليمي	الشكل 4
31	التوزيع الحصائي للعينة حسب متغير الخبرة	الشكل 5
32	التوزيع الإحصائي للعينة حسب متغير الرتبة	الشكل 6
32	التوزيع الطبيعي للمتغير الاداء الوظيفي	الشكل 7
34	خط الانحدار	الشكل 8

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
59	قائمة المحكمين	الملحق 1
63-60	الاستبانة	الملحق 2
46	Hypothesis test summary	الملحق 3

المقدمة

توطئة :

أصبحت الثقافة التنظيمية في السنوات الأخيرة تحظى باهتمام كبير جدا لما لها من تأثير كبير على إدارة الموارد البشرية باعتبارها احد المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات , حيث تتضمن طقوسا وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكل أسلوب التفكير وطرق انجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها , وهذا ما ينعكس على تصرف العمال مع المتعاملين من زبائن وموردين الخ, فهذه الثقافة تؤثر بشكل كبير على أداء العمال في المنظمة ولهذا فهي المحدد الرئيسي الذي يجب على المؤسسات أن تحاول السيطرة عليه وتوحيده لكي تنافس المنظمات التي تعمل بنفس المجال وفي نفس محيط العمل .

ولعل هذا ما أدركته المؤسسات اليابانية والتي ارتبط نجاحها باعتمادها على ثقافة تنظيمية قوية توفر الإطار الملائم للعمل والإبداع والتفوق ما يسمح بتطبيق أهداف العاملين بها مع أهداف مؤسستهم فارتفع أداء عملهم الى مستويات قياسية وأصبح يضرب بهم المثل في الأداء والإتقان وان المؤسسات الاقتصادية تعمل جاهدتا في تحسين أداء المورد البشري كونه عنصرا مهما في المنظمة

إشكالية الدراسة:

هل يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية _ المديرية الجهوية _ ورقلة؟
ويمكن تقسيم الإشكالية الرئيسية الى جملة من الإشكاليات الفرعية التالية:

1. ما هو واقع تبني الثقافة التنظيمية (نمط الادارة, جماعية العمل, احترام الوقت والانضباط , القيم الهدفية) في المؤسسة محل الدراسة ؟
2. ما هو مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية ؟
3. هل يوجد ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة ؟
4. هل يوجد فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات العينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس،العمر،المستوى التعليمي،الرتبة)؟

فرضيات الدراسة:

يمكن صياغة الفرضية التالية:

يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في مؤسسة خطوط الجوية الجزائرية.

1 يبين الواقع بشكل عام أن المؤسسة محل الدراسة تبين كل أبعاد الثقافة التنظيمية (نمط الإدارة،جماعية العمل، احترام الوقت والانضباط، القيم الهدفية) بمستوى عالي ؛

2 مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية _ الجهوية ورقلة _ عال ؛

المقدمة

3 توجد علاقة ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة ؛

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، عدد سنوات الخبرة ،
- أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية:

- _ يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبير في ميدان إدارة الأعمال؛
- _ تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي للطاقت والقدرات فهي تؤثر بدرجة أولى على الأداء الوظيفي؛
- _ الرغبة في معرفة واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية؛
- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- تقديم إطار مفاهيمي لمتغيري الدراسة (الثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي)؛
- التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية ورقلة؛
- الوقوف على مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة؛
- السعي نحو تقديم توصيات عملية تخدم عمال المؤسسة محل الدراسة.
- أهمية الدراسة:
- تطوير القدرات البحثية للباحث وتأهيله للاستمرار في عملية تطوير البناء الأكاديمي والبحثي وتوسيع مداركه العالمية والمعرفية، والارتقاء بمهارات الاتصال والقدرة على الكتابة والتحليل.
- تعتبر هذه الدراسة كمرجع في المكتبات يساعد الباحثين في الاطلاع على نتائج الدراسة وتوصياتها، وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات آخرة أو في مجال ذات علاقة بها.
- تساعد على لقاء الضوء على العديد من المشاكل التي تواجهها مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية ،
- حدود الدراسة:

الحدود الجغرافية: تمت الدراسة في إحدى المؤسسات التابعة للقطاع العام، وهي الخطوط الجوية الجزائرية –ورقلة-.

- الحدود البشرية: تم اختيار عينة عشوائية من عمال مؤسسة لخطوط الجوية الجزائرية بورقلة بمختلف رتبهم الوظيفية وأصنافهم.
- الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة في الفترة الزمنية ما بين شهري أبريل وماي 2023
- الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في دراستنا على الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل من خلال الأبعاد (نمط الإدارة، جماعات العمل، احترام الوقت والانضباط، القيم الهدفية)
- أما بنسبة للمتغير التابع فهو الأداء الوظيفي.
- منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بتقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم والمداخل العامة للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على دراسة الحالة من خلال

الاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS V25 من أجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسة الخبوط الجوية الجزائرية ب ورقلة محل الدراسة.

مرجعية البحث

من أجل جمع المعلومات، المتعلقة بالبحث اخترنا مجموعة من المراجع الحديثة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذا البحث، وتمثل طبيعة هذه المراجع في:

- الكتب والمقالات والمجلات العلمية الحديثة.

- مذكرات الماجستير والدكتوراه.

- مواقع الانترنت.

هذا في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة.

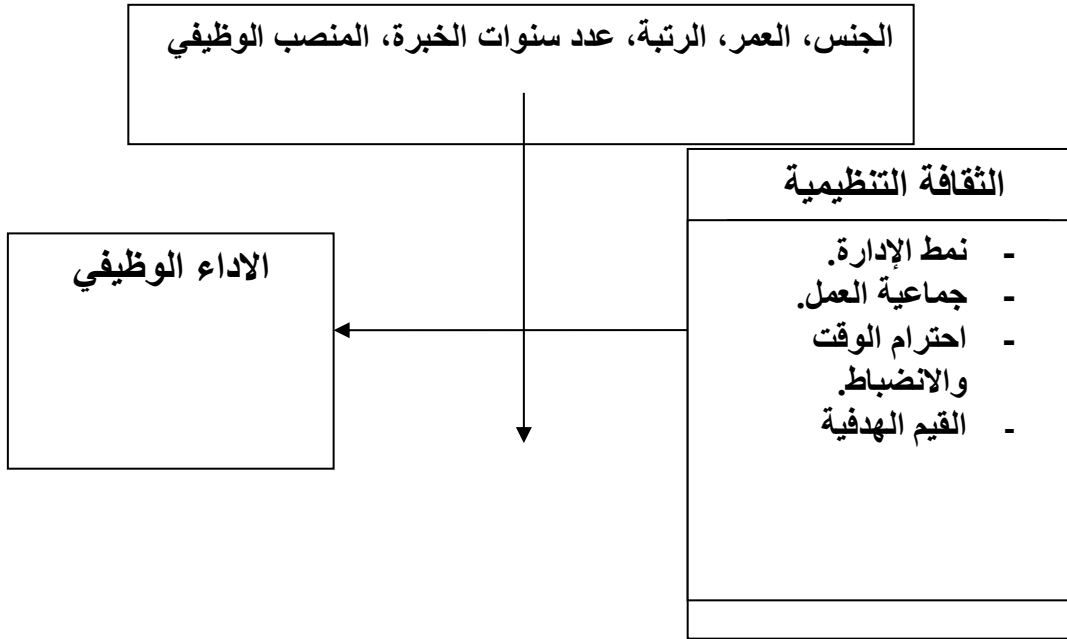
صعوبات البحث:

- امتناع بعض أفراد العينة من الإجابة عن الاستبيان بحجة عدم توفر الوقت اللازم لهم.
- ضغط العمل الكبير بسبب كثرة رحلات الحج والعمرة.
- صعوبة توزيع الاستبيان بسبب كثرة المتربصين في المؤسسة.
- هيكل البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين الأول حول الأدبيات النظرية والتطبيقية بحيث يتضمن المبحث الأول الأدبيات النظرية الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي , والمبحث الثاني الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية ولأداء الوظيفي, أما الفصل الثاني فخصص للدراسة الميدانية فمن خلال المبحث الأول الذي يتعلق بالطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة والمبحث الثاني لعرض ومناقشة نتائج الدراسة.

نموذج الدراسة

الشكل 1: (نموذج الدراسة)



الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية والأداء

الوظيفي

تمهيد :

لنجاح أي منظمة لابد من وجود أفراد قادرين على بذل الجهد المطلوب للقيام بكافة أنشطة العمل داخلها ، وذلك من خلال البحث عن حلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة، لذا يجب على المنظمة إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ولاء وتحريك القدرات، وتأثر على الأداء الوظيفي للعاملين .

لدراسة هذا الأثر قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاث أجزاء، حيث يتناول الجزء الأول، ماهية الثقافة التنظيمية (مفهومها ، أهدافها ، الأهمية ، الأبعاد الخ)

أما في الجزء الثاني تناولنا الأداء الوظيفي (تعريفه، العوامل، المعوقات... الخ) ، أما في الجزء الثالث فقد خصصناه لدراسات السابقة

الفصل الأول: الإطار لمفاهيمي للثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي.

تهدف هذه الدراسة الى معرفة اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال عرض بعض المفاهيم المفسرة لذلك فيما يلي :

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.

الفرع الأول : تعريف الثقافة.

لقد تعددت التعارف الخاصة بالثقافة أو ما يسمى بالثقافة المجتمعية، وهذا لأنها من المفاهيم المركبة والمعقدة للعلوم الاجتماعية التي اختلف حولها المفكرون كثيرا، وتضاربت أفكاره وآراءهم حول مفهومها.

وفيما يلي سوف نعرض بعض التعارف¹:

عرف العالم الانثيولوجيا البريطاني ادوارد بارنت تايلور (Edward Burnett TAYLOR) الثقافة بأنها: "الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقوانين والعادات والقدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضوا في المجتمع".

كما عرفت الثقافة بأنها: " ذلك المركب المعقد من المعرفة، والقيم والعادات والتقاليد، والاتجاهات والأفكار والخلافات والعقيدة والقوانين التي تسود الناس والمجتمع وتشكل السلوك الإنساني وتنقله من جيل إلى جيل".

وتعرف الثقافة أيضا: "بأنها مجموع المعلومات التي يقوم عليها نظام الحياة أي شعب من الشعوب فهي على هذا أسلوب حياته ومحيطه الفكري ونظرته إلى الحياة، ولا بد أن تكون خاصة بيه، نابعة من ظروفه واحتياجاته وبيئته الجغرافية وتطوير بلده التاريخي الحضري، فهي إذن محلية، فهي إذا تخص أمة دون

¹ زهرة مصطفى ، (اثر الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية) ، مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الدكتور ، جامعة الجزائر 3 ، 2016 / 2017 ، ص ص 2-3

أخرى، فثقافة الأمة هي علمها الغير الواعي الذي تتوارثه أجيالها وتسير بيه في شؤون حياتها أي طريقته في الحياة... وهي موقفهم للحياة وطريقة سيرهم فيها وحرفهم، وطرائقهم في الصناعة

الفرع الثاني: تعريف الثقافة التنظيمية

إن مفهوم الثقافة التنظيمية شأنه شأن مفهوم الثقافة، فهو مركب ومعقد، وقد تعددت تعريف الباحثين والمفكرين له، وهو حديث الظهور مقارنة بالثقافة، وقد تطور مع تطور الأبحاث والدراسات في هذا المجال، ومن أهم التعارف نذكر منها: ¹

عرفها بلال خلف السكارنة "إن الثقافة التنظيمية على أنها نمط من افتراضات أساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورة التلاؤم الداخلي والتي أثبتت صلاحيتها لكي نعتبر قيمة، ويجب التفكير والإحساس فيما يتعلق بالمشكلات التي تواجهها المنظمة

عرفها (wheelen) بأنها: مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة.

وحسب (jaques) الثقافة التنظيمية هي: ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار، والاكتشاف أو التطور من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلة التكيف الخارجي والتكامل الداخلي وتستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة والتعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة عن طريق الإدراك والتفكير، والشعور بالعلاقة المباشرة مع تلك المشكلات.

الفرع الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي²:

- 1 - تكمن أهمية وقيمة الثقافة التنظيمية في تحويل الفوائد إلى حوافز وإعطاء اهتمام للثقافة كفكرة أولية وتكيف الإنسان مع نفسه ومع حوله في المنظمة يؤدي إلى وجود ظاهرة دقيقة مقابل العلاقات وبينهم من خلال امتصاص واندماج فيها ولهم شخصية معنوية مثالية طويلة.
- 2 - تؤثر علي أداء المنظمة حيث إن الثقافة التنظيمية تؤثر علي إجراءات العمل وتساهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة من حيث أسلوب القيادة ونمط اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- 3 - تحقق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة والاحتياجات والاتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.

¹ بسيس حمزة، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الخاصة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، 2018 ، ص 5 / 2019 ،

² يوسف محمد الأمين، بن حمادي محمد، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة العقيد احمد دراية الجزائر، 2021/ 2022، ص 49

4- تعطي الثقافة التنظيمية الإطار الصحيح لتوضيح ثقافة التفكير حول الأشياء التي تفعلها المنظمة وأيضا حشد كل الطاقات والعاملين والموارد اتجاه المعتقدات وقيم الشركة لخدمة العملاء والبيئة وحملة الأسهم العاملين والإدارة وغيرهم.

وهذا بالإضافة الى¹:

5-تساعد علي التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات, فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته أي انه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

الفرع الرابع: دور الثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من ادوار أهمها:²

- ضمان أو تحقيق التكامل بينما فراد المنظمة من خلال تحديد الإطار العام للاتصال والتعامل فيما بينهم؛
- ضمان تكيف أفراد المنظمة مع البيئة الخارجية من خلال تحديد إطار التعامل مع أفراد البيئة الخارجية التي لها علاقة بالمنظمة؛
- تلعب دور المرشد والموجه للأفراد المنظمة قصد توحيد لخدمة أهداف المنظمة ورسالتها ؛
- تحديد أسلوب استجابة أفراد لاحتياجات العملاء ومواجهة تهديدات المنافسين بما يضمن للمنظمة مكانتها التي تسعى إلى الوصول إليها ؛
- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية من خلال اشتراكهم في نفس القيم والمعتقدات والتوجهات بما يمنحهم الشعور بالاتحاد وها بدوره يسهل عليهم تحقيق الأهداف المشتركة لهم والتي هي أهداف المنظمة ؛
- تزرع في الأفراد الالتزام الجماعي النابع عن الشعور بالهدف المشترك الذي تسعى إلى تحقيقه مجموعة العاملين في المنظمة ؛
- تنمي الشعور بالهوية الخاصة بالعاملين وتميزهم عن غيرهم من العاملين في المنظمات الأخرى ؛
- لها دور مهم في خلق روح الالتزام والولاء لدى العاملين اتجاه المنظمة التي يعملون فيها.

الفرع الخامس: عناصر الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها

تشمل ثقافة أي منظمة على مجموعة من العناصر والمكونات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد العاملين فيها،وتساعدهم على فهم بيئتها والتكيف معها. وهذه العناصر والمكونات تمثل مصدر المدركات والأفراد والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة المنظمة،ويمكن تلخيص أهم هذه العناصر والمكونات في ما يلي³:

¹زيغمي مسعود، رقية معمر، (أثر الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري)، مجلة مجاميع المعرفة، 2021 ص 260

²زهرة مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 8

³زهرة مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 10_14.

1-القيم : تعرف القيم بأنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، وبناء عليها يتحدد سلوك المقبول والسلوك المرفوض، وتتميز القيم بالثبات النسبي مقارنة مع اتجاهات الفقيم لا تتغير بنفس السرعة التي تتغير بها الاتجاهات لان القيم عادة قناعات راسخة لدى الأفراد.

2- المعتقدات : وهي عبارة عن أفكار مشتركة لدى العاملين بالمنظمة تخص طبيعة العمل والحياة لاجتماعية داخلها، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرار واثار ذلك في تحقيق الأهداف المنظمة.

3-الأعراف : وهي عبارة من المعايير يلتزم بها العاملون في المنظمة باعتبارهم مفيدة لها، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين لأب و لابن للعمل بها، وعادة تكون هذه لأعراف غير مكتوبة إلا أنها تكون واجبة لإتباع.

4-الاتجاهات:يمكن تعريف الاتجاهات بأنها تنظيم مكتمل من المفاهيم والمعتقدات ،والعادات و الميول السلوكي ، وتعتبر الاتجاهات توجهها أو استعداد مسبقا للتصرف بطريقة معينة يكتسبه الفرد خلال تنشئتها لاجتماعية التي نشأ عليها في أسرته والمجتمع الذي يعيش فيه ، والذي ينقله معه إلى المنظمة التي يعمل بها.

وتعتبر الاتجاهات مثل القيم من محددات السلوك التنظيمي، فيأتي العامل الجديد إلى المنظمة محملا بمجموعة من الأفكار والاتجاهات والقيم والتي تترك بصمات على سلوكه في العمل. ولذلك فمن الضروري أن يعرف المديرون الاتجاهات والقيم التي يأتي بها العاملون إلى المنظمة، حتى يتمكنوا من إدارتهم بما يخدم أهدافها دون أن يحصل تعارض بين القيم وهؤلاء العمال وقيم الاتجاهات المنظمة وتعتبر الاتجاهات بتغيير الظروف والخبرات إيجابية تخدم أهداف المنظمة وذلك عن طريق الدورات التدريبية والتعليمات واللوائح.

- تساعد اتجاهات الفرد على التأقلم والتكيف مع البيئة المحيطة به وهي بمثابة مقاومات معنوية
- تساعد استيعاب المتغيرات المختلفة
- تساعد على استيعاب المتغيرات المختلفة
- توفير الفرد للقناعات التي يدافع بها عن نفسه
- توفير إطار مرجعي يساعد الفرد على تنظيم عمليات الإدراك والمعلومات عن الأمور المحلقة
- تعتبر الاتجاهات بمثابة أدوات لتفسير سلوك الأفراد والتنبؤ بيه .

5 المراسيم: أحداث أو أنشطة خاصة يقوم بيها أفراد المنظمة بصورة دورية لأهداف محددة مثل إقامة احتفال سنوي لتكريم بعض الموظفين الأكفاء أو المحالين على التقاعد.

6-المعايير: إن المعايير عبارة عن إجراءات وقواعد يلتزم بيها العاملون في المنظمة وغالبا ما تكون هذه الإجراءات غير مكتوبة ولكنها واجبة الإتباع وتؤثر المعايير التنظيمية على أنماط السلوك داخل المنظمات مما يؤدي تأثير البنية الهيكلية والمحفزات المادية على الأعضاء المنتمين إلى هذه المنظمات.وتعمل المنظمات جميعها وفق عدد من القواعد والمعايير السلوكية وتنقسم مدونات السلوك الداخلية إلى قسمين:¹

¹مجاهد معتق عايد الغزوي، أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية الكويتية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، 2014، ص-27

*معايير الصريحة: وضعت عمدا لتشجيع عن نوع السلوك داخل المنظمة المعايير الأخلاقية أو آداب مهنة ما، وهو ما تعبر عنه مبادئ العمل في المنظمة وتأتي متضمنة في منصوص النظام الداخلي في العادة.

ب* معايير ضمنية: تعزى إلى حد كبير إلى أنماط سلوكية غير واعية تقليدية أو فردية وهي تبدو بديهية للبعض في الوقت الذي يصعب على المستطلع من خارج الموقع والغرباء ملاحظتها وفهمها وهي معايير يصعب تغييرها بسبب صعوبة إدراكها ولكن يوجد للتوازنات العشوائية في الموقع والى خبرات المكتسبة بين أبنائه

الفرع السادس: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.

هناك مجموعة من العوامل تحدد الثقافة التنظيمية لدى الأفراد في أي منظمة من المنظمات ومن بين أهم هذه العوامل نذكر منها:¹

1- الصفات الشخصية للأفراد العاملين في المنظمة من خلال ما يملكون من قيم وعادات ودوافع و احتياجات وأهداف

2- البناء التنظيمي للمنظمة وما يتميز به من خصائص تشمل المستويات الإدارية، خطوط السلطة، نوع و مستويات الصلاحيات، أسباب لاتصالات ونمط اتخاذ القرارات

3- الخصائص الوظيفية في المنظمة ومدى توافقها وتلاؤمها مع الصفات الشخصية للعاملين فيها، حيث يتواجه الفرد عادة والى العمل في المنظمة التي لديها وظائف وأنظمة تتوافق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه، كما ان المنظمة تجذب إليها وتوظف الأفراد الذين يتوافقون معها في ثقافتها

4- المنافع التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة سواء في شكل حقوق مادية أو مالية أو معنوية والتي تعكس مكانته الوظيفية وتنعكس سلوكياته

5- المفاهيم و التصورات السائدة في المنظمة وما تشتمل عليه منالقيم، طرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة معا بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وعادة ما تكون القيم و الأخلاق السائدة في المنظمة مايلي:

- القيم وأخلاق العاملين والتي يستمدونها من العائلة والأصدقاء والمجتمع
- قيم وأخلاقيات المهنة والتي ترشد سلوكيات الأفراد الذين يمتنونها؛
- أخلاق وقيم المجتمع الناتجة عن العادات والتقاليد والقوانين السائدة فيه

الفرع السابع : أبعاد الثقافة التنظيمية

لقد اختلفت الكتب والباحثين في تحديد ابعاد الثقافة التنظيمية, وفيما يلي سنقوم بذكر أهم هذه الأبعاد من وجهة نظرنا ²:

¹ زهرة المصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 13

² زهرة مصطفى , مرجع سبق ذكره , ص 77

بعد نمط الإدارة :

- يعبر هذا البعد عن الأسلوب الذي تنتهجه الإدارة في التعامل العمال وتتنوع أنماط الادرة (الادرة البرقراطية , الإدارة الديمقراطية , الإدارة الفوضوية) .

بعد جماعة العمل :

- يعبر هذا البعد عن العلاقة الموجودة بين أفراد المنظمة أو الجماعة سواء كانت جماعات عمل صغيرة أو كبيرة تتعاون فيما بينها من اجل تحقيق أهداف المنظمة .

احترام الوقت والانضباط¹:

- ويتضمن هذا البعد عن التزام الموظف أو العامل باستغلال وقت العمل الرسمي وذلك من خلال ظهور سلوكيات منحصرة في تبديد الوقت والتغيب والتأخر عن العمل .

بعد القيم الهدفية²:

1: القيم : تعرف بأنها مجموعة من المعايير و الأحكام تتكون لدى الفرد من خلال تفاعله مع المواقف والخبرات الفردية والاجتماعية بحيث تمكنه من اختيار أهداف وتوجيهات لحاجة يراها جديرة بتوظيف إمكانياته، وتجسيدها من خلال الاهتمامات أو الاتجاهات أو السلوك العلمي أو الألفظي بطريقة مباشرة وغير مباشرة .

2: الهدف : فقيم أي منظمة تتجسد في رؤى مؤسسيها وأهدافهم حيث تتمثل القيم الأساسية في تحقيق الأهداف.

الفرع السابع: محددات الثقافة التنظيمية:

أشارت الدراسات الى وجود بحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي(التاريخ والملكية، الحجم،التكنولوجي،الغايات وأهداف، البيئة، الأفراد)³

1- التاريخ و الملكية (HISTORY AND OWNERSHIP)

يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزء من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

2-الحجم (SIZE)

لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة،بقد ربما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات و التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

3- التكنولوجيا (TECHNOLOGY)

¹ طيبي رنيبة , الثقافة التنظيمية واثرها على السلوك التنظيمي للعاملين وفعالية المنظمة , مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية , ص ص 81-

82

² صفية لورغي،(اثر القيم الاجتماعية على السلوك التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية) مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة

الماستر ،ص38

³ جمال الدين محمد المرسي،إدارة الثقافة التنظيمية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ،2006، ص 29

على سبيل المثال:تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها والقيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

4- الغايات و أهداف (GOALS AND OBJECTIVES)

تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، على سبيل المثال فان المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تتركز على زرع القيم الخاصة بعلاقة العملاء في ثقافتها التنظيمية.

5- البيئة (ENVIRONMENT)

فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع العناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين، سوف تؤثر في كيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بيئتها ثقافتها.

6- الأفراد (PEOPLE)

تؤثر طريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تفضيل العاملين للأسباب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن العاملون والعكس الصحيح.

المطلب الثاني : ماهية الأداء الوظيفي.

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في عدة مجالات وتخصصات علمية وذلك من المنطق الدور المحوري الذي يؤديه في الوفاء بتحقيق أهداف المنظمة، ووضع تمييزها التنظيمي خاصة إذا اتسم هذا الأداء بالفعالية المطلوبة.¹

الفرع الأول: مفهوم الأداء².

تعريف : منصور احمد منصور: العامل لعمله ومساعده ومدى صلاحيته فيه وبأعباء عمله وتحمله للمسؤولية في فترة زمنية محددة.

تعريف : حسن ورايته للأداء الوظيفي: ودرجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المكونة لوظيفة الفرد.

تعريف عاطف محمد عبيد : في مدى مساهمة العاملين في انجاز الأعمال التي توكل إليهم، ومدى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل على مقدره التحسن الذي يطرأ على أساليبهم في أداء العمل.

¹بابوري مريم، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم اجتماع تنظيم وعمل، دراسة ميدانية بالمركب المدني حمام دباغ قالمة، 2015/2016، ص39
² نفس المرجع سبق ذكره زهرة المصطفى ص 5

ويمكن القول بأن الاداء الوظيفي هو وسيلة لتطبيق مبدأ تبادل المنافع، وهذا لا يتحقق إلا بالإعداد الجيد والتفكير و التخطيط المسبق مع توفير الاحترام المتبادل و الأمانة و الإخلاص .

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

هناك بعض العوامل التي تؤثر على مستوى الأداء الأفراد لكنها تكون خارج نطاق سيطرته وعلى الرغم من بعض العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ بعين اعتبار لأنها حقيقة موجودة بالفعل ومن الأسباب والعوائق التي تعتبر أكبر انتشارا وشيوعا تتمثل فيما يلي¹:

أ- السياسات والممارسات التنظيمية:

- عدم كفاءة التعيين في الوظائف
- عدم كفاءة التدريب على الوظائف
- التساهل الشديد في تنفيذ السياسات وتجديد معايير الأداء
- انخفاض كفاءة نظم الاتصال
- عدم الوضوح للعلاقات الوظيفي
- عدم كفاءة الإدارة ؛
- ضعف اهتمامات وحاجات الموظفين

ب- المشكلات الشخصية:

- المشكلات الزوجية والمالية
- اضطرابات معنوية مثل لإحباط والخوف والقلق والتردد
- الصراع بين متطلبات العمل والمتطلبات لأسرية والعائلية
- القيود الطبيعية مثل عدم المقدرة واعتزال الصحة وغيرها
- ضعف أخلاقيات العمل والمشكلات العائلية لأخرى
- انخفاض المجهود وعدم النضج وقصور التفكي .

ت- العوامل المرتبطة بالوظيفة:

- عدم الوضوح متطلبات تغيير العمل
- التغيير المستمر في الأعمال الوظائف
- الوظيفة تتيح فرص التقدم والتطور الوظيفي
- الصراع بين الإدارة والموظفين
- عدم أمان ظروف العمل
- عدم القدرة على أداء الوظيفة وقصور المهارات الفنية.

ث- الخارجية والتي تتعلق بالمحيط الفيزيقي (البيئي):

- القيود القانونية ؛
- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين
- الصراع بين المعايير الأخلاقية ومتطلبات الوظيفة
- الصراع بين لإدارة والنقابات العمالية ؛

¹بابوري مريم، نفس المرجع السابق ص 44

- توفير شروط مدعمة فيها عوائق تقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن .

الفرع الثالث: معوقات الأداء الوظيفي.

إن مشكلة الأداء تعني أن معدل الفرد وأداء المؤسسة ينخفض في المتوسط عن معدل الأداء القياس المختبر، بالنسبة لهذا النشاط لأن المدير عادة يقرر أن هناك مشكلة في أداء الفرد باستخدام فكرة التناقض، أو انحراف عن التوقعات حيث توجد لديه مجموعة من التوقعات المرتبطة بسلوك أداء لأفراد وهذه التوقعات تتكون من مجموعة من المعايير والقواعد وهذا ينقسم مشكلات أداء إلى¹:

مشكلات ترجح الى تصرفات الفرد الشخصية وتمثل في:

- إثارة المتاعب كالمزاح الحاد والعراك واعتداء
- عدم التعاون مع الزملاء
- الانشغال بإنجاز الأعمال الشخصية أثناء ساعات العمل
- أخذ وقت راحة زيادة عم المقرر
- الغياب والتأخر ومغادرة العمل مبكرا
- عدم النزاهة .

مشكلات التي ترجح الى الأداء الوظيفي تتمثل في:

- عدم الكفاءة مثل إهمال الانخفاض في وجود الإنتاج، ارتفاع نسبة الخطأ
- التمرد، مثل رفض تنفيذ واجبات الوظيفة، رفض العمل الإضافي
- عدم إتباع تعليمات المشرف أو الرئيس.

الفرع الرابع: أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة .

- يحتل الأداء أهمية كبيرة في منظمة تسعى لتحقيق النجاح والتقدم باعتباره النتائج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بيها الفرد أو المنظمة تكون أطول بقاء وأكثر استقرارا حين يكون أداء العاملين فيها متميزة²:
- كما ترجع أهميته بالنسبة للمنظمة الى ارتباطه بدورة حياته في مرحلتها إذا لن قدرة المنظمة على تخطي مراحل ما من مراحل النمو و الدخول الر مرحلة أكثر تقدما إنما تعتمد على مستوى الأداء بها
- لا تتوافق أهمية الأداء على مستوى المنظمة بل تتعدى أهميته الى نجاح التنمية الاقتصادية
- يحتل الأداء أهمية كبيرة في كل منظمة تسعى لتحقيق والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بيها الفرد أو المنظمة، فلمنظمة تكون أطول بقاء وأكثر استقرارا حين يكون أداء العاملين فيها متميزا

¹بابوري مريم مرجع السابق 49

² محمدميتة(اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي)دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة سكيكدة ،مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي، 2020، 2021، ص21

- كما ترجع أهميته بالنسبة للمنظمة الى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة إذ أن قدرة المنظمة على تحطي مراحل من المراحل النمو والدخول الى مرحلة أكثر تقدماً، إنما تعتمد على مستوى الأداء بيها
- لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة بل تتعدى أهميته الى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول أيضا
- وعليه نرى إن الأداء يمكن الفرد تحقيق أهداف مرتبطة به والتي قد تكون أهداف اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية تساعده في حياته العملية كما انه يعتبر انعكاس لقدرة المنظمة ودرجة فاعليتها ويعتبر احد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة .

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية

دراسة (زهرة مصطفى، 2017)¹ ، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

هدفت هذه الدراسة الى:

- التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الاقتصادية المعنية بالدراسة، ومختلف العناصر الممكنة لها قصد تشخيصها وتحديد الايجابي منها والسلبى.

- التعرف على مستوى الموارد البشرية في مختلف المؤسسات الاقتصادية المعنية بالدراسة، لمعرفة مستواه والحكم عليه.

- إعطاء الاقتراحات والحلول التي نراها مناسبة فيما يخص عناصر الثقافة التنظيمية والتي قد تؤثر إيجابا على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية المعنية بالدراسة.

- ثم تم توزيع 100 استبيان على فئة معينة وقد طبق المنهج الوصفي التحليلي وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- معظم أفراد عينة الدراسة موافقين على إن روح العمل الجماعي هيا التي تسود في مكان العمل.

- هناك وعي لدى معظم العمال بان مستقبلهم المهني هو من مستقبل مؤسستهم.

دراسة (ناصر احمد محمد الجبلي , 2021)² تحت عنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على

الأداء المؤسسي من خلال تدوير الوظيفي للعاملين بشركة مياه الشرب الإسكندرية:

- تهدف هذه الدراسة الى:

- دراسة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تبني إستراتيجية التدوير الوظيفي مما ينعكس أثره على تحسين أدى المؤسسي في شركة مياه الشرب الإسكندرية.

- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية لشركة المياه الشرب بالإسكندرية.

- التعرف على مدى تطبيق متطلبات التدوير الوظيفي في شركة مياه الشرب بجمهورية مصر العربية.

- ولقد طبقوا المنهج الوصفي التحليلي وكما وزعوا 500 استبيان على العاملين بشركة مياه الشرب بالإسكندرية.

¹ زهرة مصطفى، مرجع سبق ذكره

² محمد احمد الجبلي، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي من خلال التدوير الوظيفي للعاملين بشركة مياه الشرب بالإسكندرية ،دراسة مقدمة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة المهنية في إدارة الأعمال بالأكاديمية العربية للعلوم التكنولوجيا والنقل البحري

- ومن أهم النتائج المتحصل عليها:
- وجود علاقة معنوية بين التدوير الوظيفي والكفاءة الإدارية.
- وجود تأثير معنوي ذو إحصائية من الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي لشركة مياه الشرب بالإسكندرية.
- وجود تأثير معنوي ذو إحصائية من أنظمة الحوافز على الأداء المؤسسي لشركة مياه الشرب بالإسكندرية.
- دراسة (يوسف محمد الأمين وبن حمادي محمد، 2022/2021) ¹ تحت عنوان : **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين .**
- وتهدف هذه الدراسة الى :
- توضيح أوجه التأثير والتأثر بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.
- بيان ماهية الثقافة التنظيمية ومكوناتها وأبعادها وتحديد المضامين ودلالات النظرية والعلمية لتلك أبعاد بنسبة للعاملين.
- ولقد اعتمدا الباحثان في جمع البيانات عن أدت المقابلة وتم توزيع 60 استمارة على العمال في مؤسسة الصندوق الوطني لتأمين الاجتماعي للعمال الإجراء.
- ومن أهم النتائج المتحصل عليها:
- تسعى المؤسسة الى تغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية لها.
- تعكس الثقافة التنظيمية عادة رسالة المؤسسة وهدفها وقيمها.
- تساهم روح الفريق والعمل الجماعي في إيجاد الجو الملائم لجعل أفراد يشعرون بالانتماء والرضا.
- دراسة (wodaleamburgey) ² بعنوان : **تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والقيادة المتصورة.**
- هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي وخصائص القيادة و ذلك من حيث الكشف على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي وخصائص القيادة تعزى للمتغيرات الديمغرافية لمعرفة مقدار مساهمة هذه العوامل في اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لفقرات الاستبانة وقد وعند تحليل الدراسة الميدانية قد توصلت الدراسة الى انه يتوفر لدى عينة الدراسة رؤية مشتركة نحو العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورضا الوظيفي وخصائص القيادة من المتغيرات الدراسة كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في عينة الدراسة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية وخصائص القيادة باختلاف مدة الخدمة وهدفه الدراسة الى:

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي

¹ مرجع ذكر سابق احمد الجبلي 3

² دراسة wodaleamburgey (تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والقيادة المتصورة) دراسة ميدانية جامعة سنترال فلوريدا 2005

دراسة(دخوش راوية ، 2021)¹ تحت عنوان التميز الإداري وانعكاسه على الأداء الوظيفي:

هدفت هذا الباحث الى:

التعرف على مدى انعكاس التميز الإداري على الأداء الوظيفي في جامعة محمد بوضياف لمسيلة من وجهة نظر الأساتذة وبعض الإطارات العاملين بمختلف كليات الجامعة , وقد تم تصميم استبانته وزعت على عينة مكونة من 60 فرد موزعة على مختلف كليات الجامعة وتم استخدام المنهج الوصفي , وتوصل الباحث الى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود اثر ايجابي ذو دلالة SPSS وأساليب إحصائية مناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها باستخدام برامج إحصائية لبعء بناء استراتيجي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة
- يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعء العمليات لتحسين الأداء الوظيفي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة
- يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعء المورد البشري في التحسين الوظيفي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

دراسة (سعد علي العنزي 2011) ²بعنوان فهم الهيكل الكامن للمحددات تقييم الأداء الوظيفي الشامل:

وتهدف الدراسة الى:

- اكتشاف طبيعة محتوى الهيكل الكامن للمحددات الأداء الوظيفي الشامل، منطقا من أفكار الباحثين السابقين في توضيح النظرية الشمولية للأداء الوظيفي.
- اختيار العلاقة المحتملة ما بين أبعاد الأداء الوظيفي الثلاثة (أداء المهام، أداء المواطنة، والسلوك العمل المنحرف).

. ولقد طبقوا المنهج الوصفي التحليلي وكما وزعوا 124 استبيان على الإداريين والفنيين في شركة اسمنت الجنوبية الكوفة.

ومن أهم النتائج المتحصل عليها:

- يتفق المشرفون على العمل في المنظمة عينة البحث بان أفراد العائلة يمارسون أنشطة الجوهرية التي تتعلق بالأداء المهام العمل بمستوى المعتدل.
- إن أداء المهمة له أهمية نسبية في تقدير مستوى الأداء الوظيفي الشامل للفرد العامل، يليه أداء المواطنة وسلوك العمل المنحرف.

¹دراسة دخوش راوية (التميز الإداري وانعكاسه على الأداء الوظيفي) دراسة ميدانية جامعة بوضياف لمسيلة ،مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيلشهادة ماستر 2021

²دراسة سعد علي العنزي بعنوان (فهم الهيكل الكامن للمحددات تقييم الأداء الوظيفي الشامل) ' المجلة العراقية للعلوم الادارية ، 2011,

دراسة (L.koopmans&Ramos – villagrasa) ¹ تحت عنوان تقييم الأداء الوظيفي باستخدام مقياس التقرير الذاتي الموجزة:

هدفت الدراسة الى :

تحليل الأداء وفق لمقياس تقرير ذاتي موجز مكون من 18 عنصرا حيث استخدمت استبانة أداء العامل الفردي والذي يقيس الأبعاد الرئيسية للأداء الوظيفي في مجموعة متنوعة من الوظائف كان عدد المشاركين 368 موظفا أجابوا طوعا على الاستبانة.

المطلب الرابع: دراسات سابقة متعلقة بالثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي

- دراسة (دعيلي ليلي ومحجر ياسين 2015/2014) ² الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي
- هدفت الدراسة الى:

معرفة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي تامنغست والمتصلين على منصب دائم وقد شملت عينة مكونة من 112 موظفا وموظفة من مجتمع أصلي يتكون من 146 موظفا خلال 2014 / 2015 ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق استبيان لثقافة التنظيمية والاستبيان للأداء وأسفرت النتائج على قبول الفرضيات بعد حسابنا لمعامل الارتباط الذي كان موجبا.

دراسة (سعد احمد محمد لعكاشة 2009) ³ اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات الفلسطينية paltel

وهدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية :

- وقد قام الباحث باستخدام استبان كادات لجمع البيانات الأولية ، حيث تم توزيعها على 312 موظف من مجتمع يتكون من 1561 موظفا ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتحصل على مجموعة من النتائج أهمها:
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية على عناصر الثقافة التنظيمية
- إنا لأنظمة والقوانين المتبعة في الشركة تشكل ضمانا لحقوق العاملين وهناك التزاما من قبل العاملين بالسلوكيات الايجابية التي تعكس الصورة الذهنية الحسنة عن الشركة

¹L.koopmans&Ramos – villagrasa .تقييم الاداء الوظيفي باستخدام مقياس التقرير الذاتي الموجزةمجلة العمل وعلم النفس التنظيمي

²دراسة دعيلي ليلي ومحجر ياسين،(الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي) بالمركز الجامعي تامنغست،مجلو أفاق علمية،2021

³اسعد احمد محمد لعكاشة ، (اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي) دراسة تطبيقية في شركة Paltel في فلسطينية ، دراسة تدخل لنيل شهادة ماستر في إدارة الاعمال ،جامعة الفلسطينية غزة ،2008

- تنظر إدارة الشركة الى العنصر البشري بأنه من الموارد الهامة والمتاح لديها, وهذا يشير الى مدى اهتمام إدارة الشركة بالموارد البشري, حيث تقدم إدارة الشركة البرامج التدريبية المختلفة التي تهدف الى رفع مستوى الأداء , وتحقيق الأهداف المنشودة
- إن العاملين بحاجة الى تطوير القدرات والمهارات الذاتية الخاصة بالجوانب الإبداعية , وهذا من خلال البرامج التدريبية الخاصة بذلك , والتي تعمل على تنمية وتطوير الجوانب الابتكارية لدى العاملين .

خلاصة الفصل :

تم التطرق في هذا الفصل الى بعض الأسس النظرية حول (الثقافة التنظيمية) من خلال تقديم مفهوم الثقافة التنظيمية ،بالإضافة الى أهميتها ودورها وعناصرها و العوامل المحددة والأبعاد،وتطرقنا الى أساس النظرية حول (الأداء الوظيفي) من خلال تقديم مفهوم الأداء الوظيفي والعوامل مؤثرة ومعوقات ، بالإضافة الى سرد مجموعة من الدراسات السابقة التي أجريت في مجال الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي ،وعلى هذا الأساس حاولنا من خلال دراستنا تسليط الضوء على اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية _ الجهوية _ ورقلة.

الفصل الثاني : واقع الثقافة التنظيمية والأداء
الوظيفي في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية
بورقلة

تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث الثقافة التنظيمية وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين وفق أبعاده الأربعة .

سوف نتطرق في هذا الفصل الى الدراسة الميدانية على مجتمع العاملين الادارين ومؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة, وذلك لدراسة اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في ارض الواقع , وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من البيانات تم التحصل عليها من طرف موظفي المؤسسة محل الدراسة .

ويتناول هذا الفصل مبحثين فقط , ففي المبحث الأول نبرز طريقة وأدوات التحليل الإحصائي ومنهج الدراسة, أما في المبحث الثاني فكان لتحليل البيانات واختبار الفرضيات وتفسير النتائج .

المبحث الأول : الطرق والأدوات المستخدمة في الدراسة .

يتناول هذا المبحث وصف لمنهج الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة من خلال التعريف على المنهج المتبع , ومجتمع وعينة الدراسة وتحديد متغيرات الدراسة ومصدر الحصول على البيانات .

المطلب الأول : الأدوات والطريقة المتبعة

سنتناول في هذا المطلب عرض الطريقة المتبعة في الدراسة من خلال التعرف على المنهج المتبع , ومجتمع وعينة الدراسة وتحديد متغيرات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات .

الأول : مجتمع وعينة الدراسة .

يتمثل مجتمع الدراسة من الموظفين في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة , وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية , حيث تم توزيع الاستبيان بالطريقة الورقية حيث تم توزيع 45 استبيان وتم استرجاع 38 كلها قابلة لتحليل .

الجدول (1): مجتمع الدراسة

البيان	العدد	النسبة المئوية
الاستبيانات الموزعة	45	100
الاستبيانات الملغاة	7	21
الاستبيانات المقبولة	38	79

ثانيا : متغيرات الدراسة : تتمثل متغيرات الدراسة في :

المتغير المستقل: ويتمثل في الثقافة التنظيمية

المتغير التابع : ويتمثل في الأداء الوظيفي

الفرع الثاني : مصدر جمع البيانات ومنهج الدراسة

أولا . مصادر الحصول على البيانات : تتمثل أهم مصادر جمع البيانات فيما يلي :

- مصادر ثانوية : حيث اتجهت الدراسة في معالجة الإطار النظري , الى مصادر ثانوية والتي تتمثل في الكتب , المقالات, الأبحاث العلمية, أطروحات الماجستير وكذلك مصادر المذكورة منها من مواقع الانترنت .

- مصادر أولية : لمعالجة الجانب الميداني للدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية , والتي صممت خصيصا لهذا الغرض

ثانيا : منهج الدراسة : انطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها , اعتمادا على المنهج

الوصفي لتحديد أهم المفاهيم والعناصر المتعلقة بالموضوع في الجانب النظري , أما الجانب التطبيقي فاعتمدت على أسلوب المسح باستخدام العينات وهذا بتصميم استبانته وتوجيهها إلى عينة من موظفي مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية – ورقلة

المطلب الثاني : أدوات الدراسة

تتطلب عملية انجاز البحث والدراسات توفر مجموعة من الأدوات البحثية والوسائل المناسبة التي تستخدم لجمع المعلومات وتمكن الباحث من الوصول الى البيانات متعددة ومتنوعة, فان طبيعة الموضوع الخاص للدراسة وخصوصية تفرض انتقاء الأدوات المساعدة على جمع البيانات، والأساليب الإحصائية لتحليل تلك البيانات .

الفرع الأول : أدوات جمع البيانات

اعتمدت وفقا للأهداف الدراسة على الأدوات التالية :

الاستبيان : قصد جمع المعلومات اللازمة لهذه الدرجة ولتحقيق أهدافها , ثم استخدمه الاستبيان كادات لجمع البيانات , للوقوف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي لعمال الخطوط الجوية الجزائرية – بورقلة

حيث تم تقسيم السنتيان الى :

الجزء الأول : يتعلق بالبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة من حيث الجنس , العمر , الخبرة المهنية الخ

الجزء الثاني : يتعلق بمتغيرات الدراسة وتضمن 33 فقرة مقسمة على بعدين :

1 . بعد نمط الإدارة ويشمل الفقرات 1 , 2 , 3 , 4 , 5

2 . بعد جماعية العمل ويشمل الفقرات 6 , 7 , 8 , 9

3 . بعد احترام الوقت ويشمل الفقرات 10 , 11 , 12 , 13 , 14

4 . بعد القيم الهدفية ويشمل الفقرات 15 , 16 , 17 , 18

الأبعاد الثانية : تتضمن الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع وهو الأداء الوظيفي وكان عددها 15 فقرة تتمثل في الفقرات من الفقرة 19 الى الفقرة 33

الفرع الثاني: أساليب التحليل. الإحصائي المستخدمة في الدراسة

أولا : مقاييس التحليل الإحصائي الوصفي. وتم استخدام كل من

- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية
- المتوسط الحسابي

معامل ليكارت الثلاثي	مجال المتوسط المرجح	توجه أراء العينة
غير موافق	1 - 1,66	منخفض
محايد	1,67 - 2,33	متوسط
موافق	2,34 - 3	مرتفع

• الإنحراف المعياري :

ثانيا: معاملات التحليل الإحصائي وتم استخدام كل من:

- اختبار الثبات معامل ألفا كرونباخ: سنستخدم في هذه الدراسة على معامل ألفا لحساب الثبات
- معامل الارتباط: الارتباط وسيلة للاستدلال على قوة العلاقة بين متغيرين أو أكثر .
- تحليل الانحدار المتعدد: هو تحليل يمكننا من إيجاد معادلة رياضية تربط بين متغير تابع ومتغير أو متغيرات مستقلة.
- اختبار ANOVA لقياس الفروق بين متوسطات المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

الطريقة المستخدمة في القياس.

ومن أجل تحديد اتجاه فقرات الأداة والمتوسط المرجح للأراء المستجوبين،وزعت الأوزان والمتوسطات كالتالي:

الجدول رقم (2): معامل ليكارت الثلاثي

حساب المتوسط المرجح:

$$\text{حدد طول المجال بالعلاقة} = \text{أكبر وزن} - \text{أقل وزن} / \text{أكبر وزن} \leftarrow 0.66 = 3(1-3)$$

معامل ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ هو مقياس الاتساق الداخلي للاختبارات الإحصائية مثل الاستبيانات والمقاييس المشابهة، والاتساق الداخلي أو الموثوقية هو مدى ارتباط مجموعة من العناصر ببعضها البعض كمجموعة متنسقة.

وقد جاءت نتائج معامل ألفا كرونباخ لدراستنا كالتالي:

الجدول رقم (3): معامل ألفا كرونباخ

المؤسسة	عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل	ألفا كرونباخ
نمط_الإدارة	5	,738
جماعية_العمل	4	,700
احترام_الوقت_والانضباط	5	,780
البعد_الرابع	4	,675
أبعاد_الثقافة_التنظيمية	15	,738
أبعاد_الأداء_الوظيفي	18	,608
معامل ألفا كرونباخ		,749

المصدر : من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل 38 استبانة ، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ 74,9%، أما لمحور أبعاد الثقافة التنظيمية فقد بلغ 73,8% وهو مرتفع لأبعاد هذا المحور، أما محور أبعاد الأداء الوظيفي فقد بلغ 60,8 وهو مرتفع بالنسبة لأبعاده. وتجدر الإشارة أنه لكي يكون قيم معامل ألفا كرونباخ مقبولة إحصائياً عند المجال (1-0.60) وهو ما يفسر أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضيات الدراسة ،

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة.

قصد التعرف على الخصائص الديمغرافية للأفراد المستجوبين، تم تحديد مجموعة من الأبعاد تتمثل في: الجنس، السن ، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الرتبة.

1. متغير الجنس: وتظهر نتائج التحليل من خلال الجدول التالي:

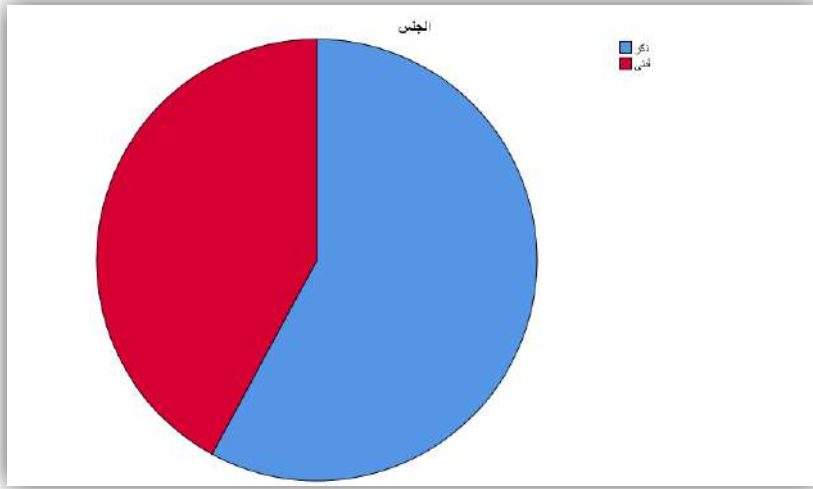
الجدول رقم (4): التوزيع الإحصائي للعينة متغير الجنس

المتغير	التكرار	النسبة
ذكر	22	57,9 %
أنثى	16	42,1 %
المجموع	38	100,0 %

المصدر : من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

- يظهر الجدول التوزيع الإحصائي للعينة حسب متغير الجنس؛ حيث تعد نسبة الذكور الأعلى بمعدل 57,9% بعدد 22 فردا من أصل 38 مستجوب، بالمقابل بلغ عدد الإناث للعينة المستجوبة 16 فرد بنسبة 42,1% .
- والشكل التالي يظهر توزيع العينة وفق متغير الجنس:

- الشكل رقم (2):



المصدر : من مخرجات SPSS V25

1. العمر:

الجدول رقم (5): التوزيع الإحصائي للعينة متغير العمر

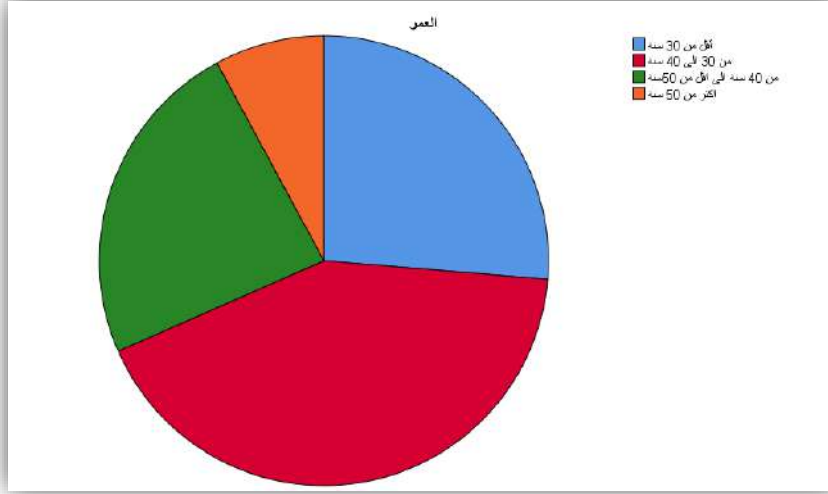
المتغير	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	10	26,3%
من 30 الى 40 سنة	16	42,1%
من 40 سنة الى اقل من 50 سنة	9	23,7%
أكثر من 50 سنة	3	7,9 %
المجموع	38	100,0%

المصدر : من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المستجوبة من الفئة التي أعمارها من 30 سنة الى 30 سنة بعدد 16 أي بنسبة 42,1%، تليها من هم اقل من 30 سنة بنسبة 26,3% — ثم فئة 40 سنة الى اقل من 50 سنة بنسبة 23,7%، وفي الأخير أكثر من 50 سنة بنسبة 7,9% ونفس هذه النتائج أن غالبية الأفراد المستجوبين من الفئة الشبانية والقادرة على الإبداع والتي تسعى دائما لتحقيق التميز

- والشكل التالي يظهر توزيع العينة وفق متغير العمر:

الشكل رقم: 3



المصدر : من مخرجات SPSS V25

المستوى التعليمي :

الجدول رقم (7): التوزيع الإحصائي للعينة متغير المستوى التعليمي

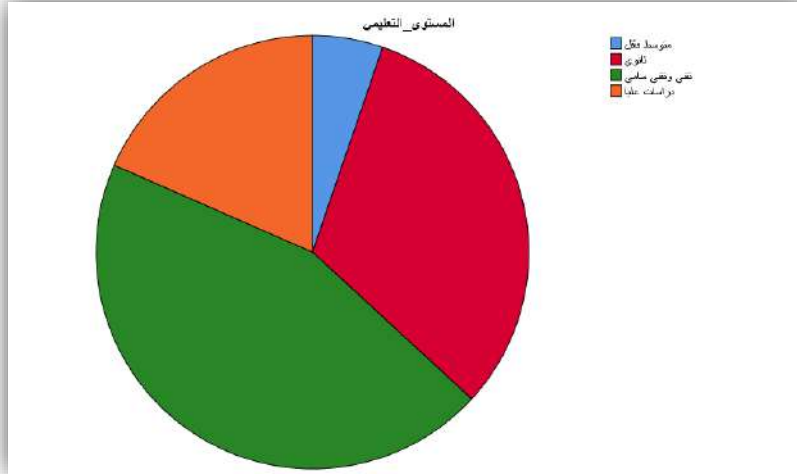
المتغير	التكرار	النسبة
متوسط فأقل	2	5,3%
ثانوي	12	31,6%
تقني وتقني سامي	17	44,7%
دراسات عليا	7	18,4%
- المجموع	38	100,0%

المصدر : من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من الجدول نلاحظ توزيع العينة وفق متغير المستوى التعليمي حيث اغلب العينة يحملون لشهادة تقني اة تقني سامي بعدد 17 فرد بنسبة 44,7% ، تليها ذو المستوى الثانوي بنسبة 31,6% وتليها باقي المستويات حيث 7 افراد مستوى دراسات عليا، 2 ذو مستوى متوسط فأقل بنسبة 5,3% . ومن هنا يمكن أن نقول أن أغلبية العينة حاملي لشهادات ما يفيد في تحليل نتائج الدراسة.

والشكل الموالي يوضح توزيع العينة :

الشكل رقم (4): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من مخرجات SPSS V25

عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (8): التوزيع الإحصائي للعينة متغير عدد سنوات الخبرة:

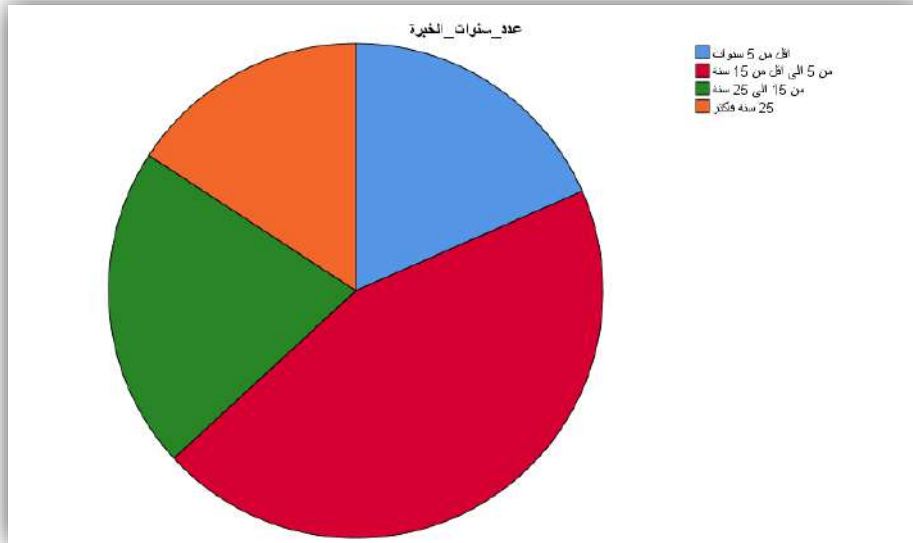
المتغير -	التكرار -	النسبة -
أقل من 5 سنوات	7	18,4 %
من 5 إلى أقل من 15 سنة	17	44,7 %
من 15 إلى 25 سنة	8	21,1 %
25 سنة فأكثر	6	15,8 %
المجموع	38	100,0 %

المصدر : من أعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة الغالبة على العينة هم موظفو ذوي خبرة أقل من 5 إلى أقل من 15 سنة، بنسبة 44.7 %، تليها 8 موظفين ذو خبرة من 15 سنة إلى 25 سنة بنسبة 21,1 %، والذين لديهم خبر أقل من 5 سنوات وأكثر من 25 سنة بنسب 18,4 %، و 15,8 %، ويدل هذا أن العينة المستجوبة ذات خبرة بالمؤسسة بعمليات الإدارية المختلفة في المؤسسة وبالتالي تكون أجباتهم بها نوع من المصادقية.

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة:

الشكل رقم (5): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة عدد سنوات الخبرة:



المصدر : من مخرجات SPSS V25

الرتبة

الجدول رقم (9): التوزيع الإحصائي للعينة متغير المصلحة

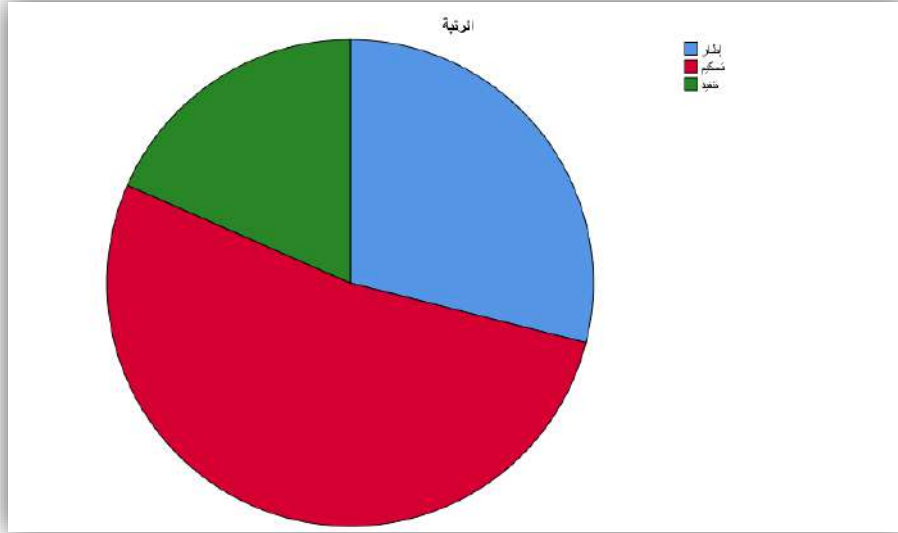
المتغير	التكرار	النسبة
إطار	11	28,9%
تحكيم	20	52,6%
تنفيذ	7	18,4%
المجموع	38	100,0%

المصدر : من أعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من الشكل يظهر ان اغلب المستجوبين يعملون برتبة تحكيم في المؤسسة بنسبة 52,6% حيث يمثلون نصف العينة، تليها 11 إطار بنسبة 28,9%، وفي الأخير العمال التنفيذيين بنسبة 18,4%.

والشكل الموالي يوضح توزيع التكراري للعينة وفق متغير الرتب المهنية في المؤسسة :

الشكل رقم (6): التوزيع أفراد العينة حسب الرتبة



المصدر : من مخرجات SPSS V25

نتائج اختبار الفرضيات.

الفرضية الأولى: قياس مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية

لمناقشة الفرضية الأولى، وقياس مستوى توفر الثقافة التنظيمية ستعتمد على دراسة المتغيرات الإحصائية المتمثلة في المتوسط المرجح بهدف معرفة توجه آراء العينة، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت الإجابات عن متوسطها الحسابي وجاءت النتائج والموضحة في الجدول أدناه:

حيث :

الفرضية الدراسة: توجد ثقافة تنظيمية مرتفعة في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.

الجدول رقم (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها نمط الإدارة

المحور الأول	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف	الترتيب	مستوى
تتميز إدارة المؤسسة بالجدية والصرامة في اتخاذ القرارات	2,4474	,76042	1	مرتفع
تتعامل إدارة المؤسسة بعدالة و صرامة مع كل العمال	2,1053	,72743	4	متوسط
يشارك العاملون في عملية اتخاذ القرارات في كل المستويات	1,8421	,82286	5	متوسط

القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الإدارة العليا أثبتت نجاحها	2,3421	,66886	2	مرتفع
تختار الإدارة العمال الجدد بدقة وعناية	2,2105	,74100	3	متوسط
نمط الإدارة	2,6386	,17647		مرتفع

المصدر : من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط لبعدها الإدارة بلغ 2,63 بانحراف 1,17 بمستوى مرتفع، حيث يوافق ان العينة ترى ان نمط الإدارة المطبق في المؤسسة يتوافق مع توقعاتهم، حيث جاءت العبارتين " تتميز إدارة المؤسسة بالجدية والصرامة في اتخاذ القرارات" و " القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الإدارة العليا أثبتت نجاحها" بمستوى مرتفع حيث بلغ متوسطهم الحسابي 2,44 و 2,34 على التوالي حيث يفسر هذا بأن المؤسسة تعمل على تطبيق إستراتيجيتها التي خططت لها من خلال اتخاذ قرارات توجه بها الموظفين تجاه أهدافها، أما باقي العبارات فهي بمستوى متوسط حيث تعبر عن عدم الرضا التام حول تعامل الإدارة مع الموظفين وبالنسبة لمشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة والتي يتم أخذها على مستوى الإدارة العليا، حيث جاءت العبارات بالترتيب الثالث والرابع والخامس " تختار الإدارة العمال الجدد بدقة وعناية" بمتوسط 2,21 و " تتعامل إدارة المؤسسة بعدالة و صرامة مع كل العمال" بمتوسط 2,10 و " يشارك العاملون في عملية اتخاذ القرارات في كل المستويات" بمتوسط 1,84.

وبالتالي فان توفر البعد الاول من الثقافة التنظيمية في المؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية مرتع.

الجدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها جماعية العمل

المحور الأول	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف	الترتيب	مستوى
تسود روح العمل الجماعي بين العاملين في المؤسسة	2,4474	,68566	2	مرتفع
يسود الاحترام والتعاون بين العاملين في المؤسسة	2,5263	,64669	1	مرتفع
ادارة المؤسسة تعطي اهمية كبيرة الى التعاون بين العاملين والعمل الجماعي	2,2368	,75101	3	متوسط
يسعى رؤساء العمل الى تكوين فرق عمل فعالة ومتميزة	1,8684	,70408	4	متوسط
جماعية العمل	2,2697	,46274		متوسط

المصدر : من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط لبعدها جماعية العمل في المؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية جاء بمستوى متوسط حيث بلغ 2,26 وانحراف 0,46 ، حيث يفسر أن الموظفين في المؤسسة لا تتبنى أسلوب الفرق في المؤسسة حيث جاءت عبارتين بمستوى مرتفع هما " يسود الاحترام والتعاون بين العاملين في المؤسسة" بمتوسط 2,52 و " تسود روح العمل الجماعي بين العاملين في المؤسسة" بمتوسط 2,44 وهذا يدل على مدى التعاون بين العمال والنابع من ثقافتهم ، أما العبارتين " إدارة المؤسسة تعطي اهمية كبيرة الى التعاون بين العاملين والعمل الجماعي" و يسعى رؤساء العمل الى تكوين فرق عمل فعالة ومتميزة" بمتوسط 2,23 و 1,86 أي ما يوافق المستوى المتوسط.

وبالتالي فان توفر البعد الثاني من الثقافة التنظيمية المتمثل في جماعية العمل في المؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية مستوى متوسط.

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد احترام الوقت والانضباط

المحور الأول	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف	الترتيب	مستوى
يلتزم العاملون باحترام أوقات العمل	2,4737	,76182	2	مرتفع
يطبق العاملون لوائح وقوانين المؤسسة بالكامل وبكل قناعة	2,3158	,73907	4	متوسط
تعتبر القوانين واللوائح التنظيمية في هذه المؤسسة عادلة	2,1579	,78933	5	متوسط
أحرص على انجاز العمل المطلوب مني دون تأخير	2,7895	,47408	1	مرتفع
تعمل القوانين واللوائح على تسهيل انجاز العمل في المؤسسة ولا تعرقه	2,3947	,67941	3	مرتفع
احترام الوقت والانضباط	2,4263	,33263		مرتفع

المصدر : من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط لبعد احترام الوقت والانضباط بلغ 2,42 بانحراف 0,33 بمستوى مرتفع، حيث يوافق أن العينة ترى أن احترام الوقت والانضباط المطبق في المؤسسة من التزاماتهم تجاه المؤسسة ، حيث جاءت العبارات " أحرص على انجاز العمل المطلوب مني دون تأخير " بمتوسط 2,78 وعبارة " يلتزم العاملون باحترام أوقات العمل " بمتوسط 2,47 وعبارة " تعمل القوانين واللوائح على تسهيل انجاز العمل في المؤسسة ولا تعرقه " بمتوسط 2,39 ؛ جميعها بمستويات مرتفعة حيث يدل على أن الموظفين في المؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية يلتزم باللوائح التنظيمية والقوانين المعمول بها التي تضبط النظام الداخلي للمؤسسة سواء من ناحية انجاز المهم الموكلة لهم في الوقت المحدد أو احترام أوقات العمل المصرح بها ، إلا أن العينة تشعر بان القوانين في المؤسسة تمتاز بالصرامة حيث جاءت العبارتين بمستوى متوسط حيث تعبر على التزامهم بها لكن دون قناعة وهما: " يطبق العاملون لوائح وقوانين المؤسسة بالكامل وبكل قناعة " و " تعتبر القوانين واللوائح التنظيمية في هذه المؤسسة عادلة "

وبالتالي فان توفر البعد الثالث من الثقافة التنظيمية -احترام الوقت والانضباط- في المؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية مرتفع.

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد القيم الهدفية

المحور الأول	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف	الترتيب	مستوى
أهداف المؤسسة واضحة للجميع	2,3421	,78072	3	مرتفع
تركز المؤسسة على الخدمة المقدمة	2,5526	,55495	1	مرتفع
توجد تعليمات واضحة ومحددة حول أسلوب العمل	2,5526	,64504	1	مرتفع
تهتم المؤسسة بالزبائن	2,4737	,76182	2	مرتفع
البعد الرابع : القيم الهدفية	2,4803	,41256		مرتفع

المصدر : من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط بعد القيم الهدفية في المؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية جاء بمستوى مرتفع حيث بلغ 2,48 وانحراف 0,41 ، حيث يفسر أن الموظفين في المؤسسة تعمل على إيصال استراتيجياتها وأهدافها لجميع العمال وفي كافة المستويات الإدارية حيث جاءت جميع عباراته بمستوى مرتفع فجاءت العبارتين بالترتيب الاول " مركز المؤسسة على الخدمة المقدمة" و توجد تعليمات واضحة ومحددة حول أسلوب العمل" بمتوسط 2,55 حيث تعمل المؤسسة على توفير خدماتها بالجودة المطلوبة من خلال إيصال المعلومات العمال بشكل واضح تليها عبارة " تهتم المؤسسة بالزبائن" بمتوسط 2,47 حيث تعتبر مؤسسة خدماتية لهذا تسعى لتوفير خدمات ترقى لتطلعات الزبائن وفي الأخير " أهداف المؤسسة واضحة للجميع" بمتوسط 2,34 يدل على المؤسسة تسعى لنشر استراتيجياتها على كافة المستويات.

وبالتالي فان توفر البعد الرابع من الثقافة التنظيمية المتمثل في القيم الهدفية في المؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية مستوى مرتفع.

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الاول الثقافة التنظيمية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى
نمط_الإدارة	2,6386	,17647	1	مرتفع
جماعية_العمل	2,2697	,46274	4	متوسط
احترام_الوقت_والانضباط	2,4263	,33263	3	مرتفع
القيم الهدفية	2,4803	,41256	2	مرتفع
ابعاد_الثقافة_التنظيمية	2,4537	,23856		مرتفع

المصدر : من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول يلاحظ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول المتمثل في الثقافة التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية كان بمستوى مرتفع حيث بلغ 2,45 وانحراف 0,23 حيث يفسر موافقة العينة حول إبعاد هذا المحور وفقراته، فقد جاءت أبعاده الثلاثة نمط الإدارة، القيم الهدفية ، احترام الوقت والانضباط بمستويات مرتفعة ، إما البعد جماعية العمل جاء بمستوى متوسط لهذا على إدارة المؤسسة أن تعمل على إتباع أسلوب الإدارة بالفرق الأمر الذي سيعود بالإيجاب على أداء العمال بالإضافة على تشجيعهم وتحفيزهم للعمل والتعاون بينهم بحيث تدعم الإدارة العليا الموظفين باتخاذ إجراء المناسبة.

وبالتالي من خلال الأربعة الجداول السابقة لأبعاد المحور فان: توجد ثقافة تنظيمية مرتفعة في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.

الفرضية الثانية : تتميز مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بأداء وظيفي مرتفع

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني الاداء الوظيفي

المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف	الترتيب	مستوى
احرص على أداء مهام وظيفتي بدقة	2,9211	,27328	1	مرتفع

مرتفع	6	,47107	2,6842	أحرص على أداء واجباتي في العمل وفق الأهداف المطلوبة
مرتفع	5	,43085	2,7632	أقوم بانجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد
مرتفع	4	,47408	2,7895	أحرص على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية
مرتفع	8	,79517	2,5526	أسعي لمعرفة كل المستجدات التي تطرأ على وظيفتي باستمرار
مرتفع	8	,72400	2,5526	أنجز الأعمال الإضافية التي تطلب مني في الوقت المحدد
مرتفع	3	,56258	2,8158	أقوم باستخدام موارد المنظمة بشكل جيد
مرتفع	8	,76042	2,5526	أتعامل مع مهم العمل الصعبة دون مشاكل
مرتفع	8	,76042	2,5526	ألتزم بالمسؤوليات حتى ولو كانت صعبة
مرتفع	11	,78978	2,3947	يطلب زملائي في العمل نصيحتي بشكل مستمر وفي المواقف الصعبة
مرتفع	10	,79293	2,4211	أصر على تخطي العوائق لإتمام المهام المكلف بها
مرتفع	9	,79517	2,4474	أتكيف بسهولة مع التغييرات في العمل
مرتفع	7	,71809	2,6053	يمكنني التعامل بمرونة عندما أواجه مشكلات غير متوقعة في العمل
مرتفع	2	,34257	2,8684	أحرص على التعلم ومواصلة التدريب بانتظام لتنمية قدراتي
مرتفع	6	,66886	2,6579	أطلع على أحدث الابتكارات في مجال عملي لتحسين طريقة أدائي للأعمال
مرتفع		,17647	2,6386	<u>الإداء الوظيفي</u>

المصدر : من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يظهر الجدول المتوسط الحسابي لبعدها الإداء الوظيفي في المؤسسة حيث بلغ 2,63 وانحراف 0,17، حيث يوافق هذا مستوى توفر البعد في المؤسسة بمرتفع، حيث جميع عباراته جاءت بمستوى يتوافق مع آراء العينة، فعبرة "أحرص على أداء مهام وظيفتي بدقة" جاءت بمستوى مرتفع بمتوسط 2,92 حيث ترى العينة أنها تعمل اتقان العمل والالتزام بالإجراءات الإداء وظانفهم، وتليها عبارة "أحرص على التعلم ومواصلة التدريب بانتظام لتنمية قدراتي" بمتوسط 2,65 وتليها عبارة "أقوم باستخدام موارد المنظمة بشكل جيد" بمتوسط 2,81. حيث توفر إدارة المؤسسة الموارد اللازمة للموظفين لانجاز مهامهم بكفاءة وفعالية، تليها "أحرص على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية" بمتوسط 2,78، و"أقوم بانجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد" 2,76 وتليها عبارتين بالترتيب السادس "أحرص على أداء واجباتي في العمل وفق الأهداف المطلوبة و"أطلع على أحدث الابتكارات في مجال عملي لتحسين طريقة أدائي للأعمال" بمتوسط 2,65، وقد جاءت العبارات بالترتيب الأخير "أتكيف بسهولة مع التغييرات في العمل" بمتوسط 2,44 -، وعبارة "أصر على تخطي العوائق لإتمام المهام المكلف بها" بمتوسط 2,42 وعبارة "يطلب زملائي في العمل نصيحتي بشكل مستمر وفي المواقف الصعبة" بمتوسط 2,39

وبالتالي فإن المؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية تتميز بأداء وظيفي مرتفع
*الفرضية الثالثة : توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي

ولتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة قمنا بدراسة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرات، ويوضح الجدول التالي العلاقة الارتباطية حسب معامل الارتباط بيرسون *Pearson Correlation* بين متغيرات الدراسة

الجدول رقم (16) العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة

Correlations						
		نمط الإدارة	جماعية العمل	احترام الوقت والانضباط	القيم الهدفية	الثقافة التنظيمية
ابعاد_الاداء_الوظيفي	Pearson Correlation	1,000**	,250	,007	,271	,425**
	Sig. (2-tailed)	,000	,131	,968	,100	,008
	N	38	38	38	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

1. يلاحظ من خلال الجدول العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع الاداء الوظيفي بلغت 42,5 % عند مستوى دلالة 0,008 وهي اقل من 0,05 وهي علاقة طردية موجبة . حيث كانت العلاقة الارتباطية بين المتغير التابع والابعاد المستقلة:
2. العلاقة بين المتغير التابع الاداء الوظيفي وبعد نمط الادارة 100 % عند مستوى دلالة 0,000 وهي اقل من 0,05 وهي علاقة قوية، وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاداء الوظيفي ونمط الادارة في المؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.
3. العلاقة بين المتغير التابع الاداء الوظيفي وبعد جماعية العمل قدرت بـ 25 % عند مستوى دلالة 0,130 وهي اكبر من 0,05 ، وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاداء الوظيفي وجماعية العمل في المؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.
4. العلاقة بين المتغير التابع الاداء الوظيفي وبعد احترام الوقت والانضباط قدرت بـ 0,7 % عند مستوى دلالة 0,96 وهي أكبر من 0,05 ، وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاداء الوظيفي وجماعية العمل في المؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.
5. العلاقة بين المتغير التابع الاداء الوظيفي وبعد القيم الهدفية قدرت بـ 27,1 % عند مستوى دلالة 0,10 وهي أكبر من 0,05 ، وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاداء الوظيفي والقيم الهدفية في المؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.

ومن خلال النتائج السابقة سنقوم بدراسة تحليل الانحدار الخطي بطريقة المربعات الصغرى، وسنستخدم من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى (Entry) عند مستوى دلالة 0,05 حيث الثقافة التنظيمية متغيرات مستقلة، الأداء الوظيفي الصحية كمتغير تابع.

- والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع للدراسة:

الجدول رقم (17): الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,425 ^a	,181	,158	,16192

a. Predictors: (Constant), ابعاد_الثقافة_التنظيمية

المصدر : من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من الجدول السابق الذي يوضح معامل الارتباط الخطي بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل الأداء الوظيفي كمتغير تابع بلغ 42,5% أي هناك علاقة ارتباطية طردية ولكن متوسطة بين المتغيرين ، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع قدرت بـ 18,1% فبمعنى أن 18,1% من التغير الحاصل في مستوى الاداء الوظيفي لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية يعود للثقافة التنظيمية أما الباقي فيرجع لمتغيرات أخرى. والجدول التالي يوضح نتائج تباين نموذج خط الانحدار بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): نتائج تباين خط الانحدار الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

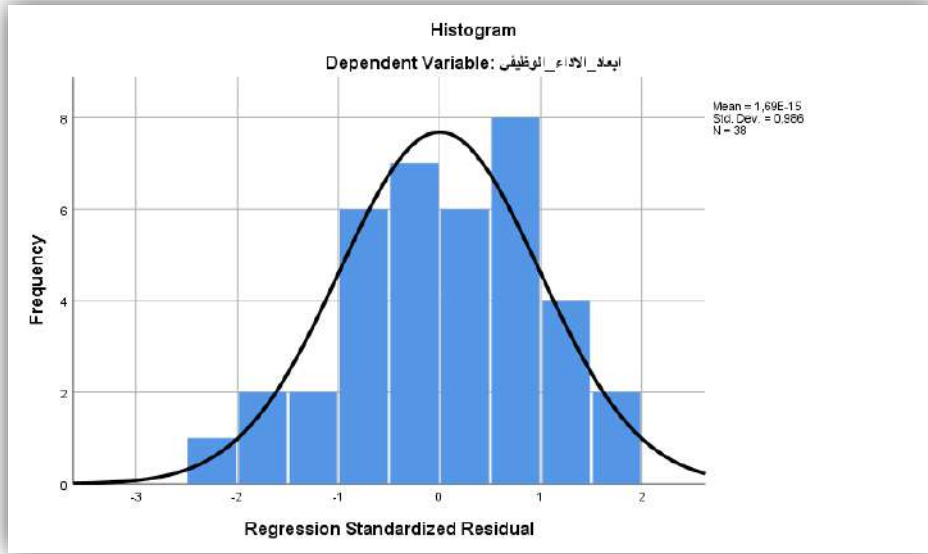
ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,208	1	,208	7,953	,008 ^b
	Residual	,944	36	,026		
	Total	1,152	37			
a. Dependent Variable: ابعاد_الاداء_الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), ابعاد_الثقافة_التنظيمية						

المصدر : من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 0,208 ومجموع مربعات البواقي 0,944 ومجموع المربعات الكلي يساوي 1,152
 - درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 36.
 - معدل مربعات الانحدار هو 0,208 ومعدل مربعات البواقي 0,208؛
 - قيمة تحليل تباين لخط الانحدار هو 7,953؛
 - مستوى الدلالة 0,008 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلاءم المعطيات.
- والشكل التالي يوضح ذلك وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج، كونها تتوزع توزيع طبيعي.

الشكل رقم (7): التوزيع الطبيعي لمتغير الاداء الوظيفي



المصدر : مخرجات SPSS V25

ومن خلال الجدولين السابقين يمكننا تحديد معادلة خط الانحدار من نتائج الجدول التالي:

الجدول رقم (19): معاملات خط الانحدار لأثر العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,867	,275		6,786	,000
	ابعاد_الثقافة_التنظيمية	,315	,112	,425	2,820	,008

a. Dependent Variable: ابعاد_الاداء_الوظيفي

المصدر : من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن :

مقطع خط الانحدار يساوي 1,86 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=a+bx$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية ، كما نلاحظ أن إشارة معامل $B\hat{e}t\alpha$ هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين ابعاد الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
معادلة خط الانحدار هي :

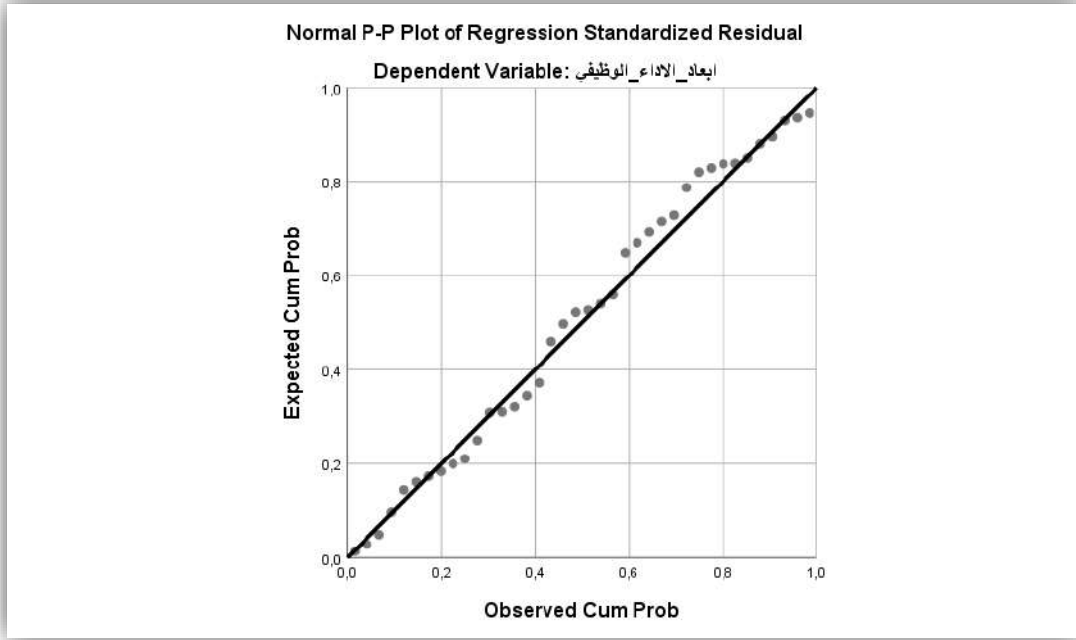
$$Y=1,867+ ,315 x$$

حيث:

- Y: الأداء الوظيفي ؛
- X: الثقافة التنظيمية؛

ومن خلال ما سبق نستنتج أن:

- أولاً: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية
 - ثانياً: البعد الأكثر تحقيقاً للأداء الوظيفي في المؤسسة هو نمط الإدارة.
- الشكل (8) : خط الانحدار



المصدر : من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة الدارسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، العمر والرتبة)

الفرضية الجزئية الأولى:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة الدارسة حول المتغير التابع الاداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة الدارسة حول المتغير التابع الاداء الوظيفي تعزي لمتغير العمر
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة الدارسة حول المتغير التابع الاداء الوظيفي تعزي لمتغير سنوات الخبرة
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة الدارسة حول المتغير التابع الاداء الوظيفي تعزي لمتغير المستوى التعليمي
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة الدارسة حول المتغير التابع الاداء الوظيفي تعزي لمتغير الرتبة

دراسة التوزيع الطبيعي باستخدام شابيرو-ويلك Shapiro-Wilk، حيث نحدد :

- الفرضية الصفرية: البيانات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الرتبة) لا تتبع التوزيع الطبيعي.
 - الفرضية البديلة: البيانات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الرتبة) تتبع التوزيع الطبيعي.
- جدول(20) اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الجنس	,379	38	,000	,628	38	,000
العمر	,242	38	,000	,864	38	,000
المستوى التعليمي	,245	38	,000	,866	38	,000
عدد_سنوات_الخبرة	,270	38	,000	,862	38	,000
الرتبة	,271	38	,000	,801	38	,000

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر : من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول يتضح لنا:

- متغير الجنس: بلغت قيمة معنوية الاختبار شابيرو-ويلك 0,000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0,05 ، وبالتالي متغير الجنس لا يتبع التوزيع الطبيعي.
- متغير العمر: بلغت قيمة معنوية الاختبار شابيرو-ويلك 0,000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0,05 ، وبالتالي متغير العمر لا يتبع التوزيع الطبيعي.
- متغير المستوى التعليمي: بلغت قيمة معنوية الاختبار شابيرو-ويلك 0,000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0,05 ، وبالتالي متغير المستوى التعليمي لا يتبع التوزيع الطبيعي.
- متغير سنوات الخبرة: بلغت قيمة معنوية الاختبار شابيرو-ويلك 0,000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0,05 ، وبالتالي متغير سنوات الخبرة لا يتبع التوزيع الطبيعي.

- متغير الرتبة: بلغت قيمة معنوية الاختبار شابيرو-ويلك 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 ، وبالتالي متغير الرتبة لا يتبع التوزيع الطبيعي.
ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أن البيانات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الرتبة) لا تتبع التوزيع الطبيعي، ونرفض الفرضية البديلة البيانات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الرتبة) تتبع التوزيع الطبيعي.

وعليه:

1. متغير الجنس: لدراسة الفروق الإحصائية سنستخدم اختبار مان وتني لدراسة الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة الدارسة حول المتغير التابع الاداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of الاداء الوظيفي is the same across categories of الجنس .	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,171 ¹	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

¹Exact significance is displayed for this test.

1. من خلال الاختبار لمان وتني لدراسة الفروق الإحصائية تظهر النتائج ان قيمة المعنوية بلغت 0,171 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة الدارسة حول المتغير التابع الاداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.
بالنسبة لمتغيرات العمر، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية والرتبة، لدراسة الفروق الاحصائية سنستخدم اختبار اختار كروسكال واليس للفرضيات:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة الدارسة حول المتغير التابع الاداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة الدارسة المتغير التابع الاداء الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة الدارسة المتغير التابع الاداء الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة الدارسة المتغير التابع الاداء الوظيفي تعزى لمتغير الرتبة

الجدول (21) اختبار كروسكال واليس

Test Statistics ^{a,b}					
		العمر	المستوى التعليمي	سنوات الخبرة	الرتبة
Kruskal-Wallis H	الأداء الوظيفي	1,652	2,425	7,596	4,728
df		3	3	3	2
Asymp. Sig.		,648	,489	,055	,094

✓ متغير العمر: يلاحظ من خلال الجدول أن القيمة المعنوية بلغت 0,648 وهي أكبر من القيمة المعنوية 0,05 وبالتالي فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة الدارسة حول المتغير التابع الاداء الوظيفي تعزي لمتغير العمر.

✓ متغير المستوى التعليمي: يلاحظ من خلال الجدول أن القيمة المعنوية بلغت 0,489 وهي أكبر من القيمة المعنوية 0,05 وبالتالي فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة الدارسة حول المتغير التابع الاداء الوظيفي تعزي لمتغير المستوى التعليمي.

✓ متغير سنوات الخبرة: يلاحظ من خلال الجدول أن القيمة المعنوية بلغت 0,055 وهي أكبر من القيمة المعنوية 0,05 وبالتالي فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة الدارسة حول المتغير التابع الاداء الوظيفي تعزي لمتغير سنوات الخبرة.

✓ متغير الرتبة: يلاحظ من خلال الجدول أن القيمة المعنوية بلغت 0,094 وهي أكبر من القيمة المعنوية 0,05 وبالتالي فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة الدارسة حول المتغير التابع الاداء الوظيفي تعزي لمتغير الرتبة.

مناقشة نتائج الدراسة:

كما أسلفنا الذكر سابقا أن متغيرات الدراسة هي الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع ، ومن خلال حرض نتائج التحليل، سنحاول من خلال مناقشة النتائج المتحصل عليها في التالي:

1. الثقافة التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية

المتوسط المرجح لبعث الثقافة التنظيمية مرتفع، بمعنى لدى أفراد العينة المستجوبة نوع من الرضا حول واقع المتغيرات الثقافة التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، حيث كانت آراءهم على النحو التالي:

توفر البعد الاول من الثقافة التنظيمية في المؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية مرتع، ويفسر هذا إصرار المؤسسة على إنجاز استراتيجياتها المخطط لها حيث تعمل على اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تحقق هذا والتي يتم اتخاذها على مستوى الادارة العليا، مع توفير المورد البشري المؤهل ذو الكفاءة من أجل تحقيق الهدف حيث يرى الموظفون أن المؤسسة تتعامل بصرامة مع العمال مع العمال.

توفر البعد الثاني من الثقافة التنظيمية المتمثل في جماعية العمل في المؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية مستوى متوسط ويفسر هذا بعدم اهتمام الإدارة بموردها البشري كما يجب حيث على المؤسسة إنشاء فرق عمل حسب مؤهلاتهم ليتمكنوا هذا من رفع مستوى أداء المهام وبالتالي تحقيق الأهداف وهنا على الإدارة تقديم الدعم الكامل للموظفين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وتشجيعهم وتحفيزهم لكي ترفع من ولائهم.

توفر البعد الثالث من الثقافة التنظيمية -احترام الوقت والانضباط- في المؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية مرتع، حيث أن الموظفين في المؤسسة يلتزمون بالإجراءات التي جاء بها اللوائح والقوانين المطبقة في المؤسسة.

توفر البعد الرابع من الثقافة التنظيمية المتمثل في القيم الهدفية في المؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية مستوى مرتفع حيث يفسر هذا على أن المؤسسة تعمل على إيضاح أهدافها لجميع الموظفين حيث الجميع يعلم بها، مع تركيز إدارة المؤسسة على خدمة عملائها بتقديم خدمات ذات جودة بدءا بتحديد أسلوب وإجراءات العمل إلى تقديم الخدمة للزبون.

2. محور الاداء الوظيفي في المؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية جاء بمستوى مرتفع وهذا يفسر بحرص موظفي المؤسسة على اداء مهامهم بدقة والوقت المناسب بالإضافة الى حرصهم على التعلم لتطوير مهاراتهم من خلال روح التعاون بينهم ، القيم الهدفية

3. العلاقة الارتباطية بين المتغيرات

- توجد علاقة الارتباطية بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع الاداء الوظيفي بلغت 42,5 % عند مستوى دلالة 0,008 وهي اقل من 0,05 وهي علاقة طردية موجبة
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاداء الوظيفي ونمط الادارة في المؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عند مستوى دلالة 0,000.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاداء الوظيفي وجماعية العمل في المؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاداء الوظيفي وجماعية العمل في المؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاداء الوظيفي القيم الهدفية في المؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.

4. تحليل الانحدار للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في المؤسسة.

- معامل الارتباط الخطي بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل الأداء الوظيفي كمتغير تابع بلغ 42,5% أي هناك علاقة إرتباطية طردية ولكن متوسطة بين المتغيرين.
- 18,1% من التغير الحاصل في مستوى الاداء الوظيفي لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية يعود للثقافة التنظيمية أما الباقي فيرجع لمتغيرات أخرى.

- معادلة خط الانحدار بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية هي: $Y=1,867+ ,315 x$
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية
- البعد الأكثر تحقيقاً للأداء الوظيفي في المؤسسة هو نمط الإدارة.
- الفرضية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة الدارسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، العمر والرتبة) وجاءت النتائج كالتالي:
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة الدارسة حول المتغير التابع الاداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة الدارسة حول المتغير التابع الاداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة الدارسة حول المتغير التابع الاداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة الدارسة حول المتغير التابع الاداء الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة الدارسة حول المتغير التابع الاداء الوظيفي تعزى لمتغير الرتبة

الخلاصة:

من خلال دراستنا لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة ، أين تم إجراء دراسة ميدانية لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على الاداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، فقد تم التطرق بداية إلى المؤسسة محل الدراسة والتعرف عليها وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية، حيث اقتصرت على 38 استبيان صالح للتحليل الإحصائي وزعت على موظفي المؤسسة بمختلف رتبهم الإدارية، حيث تم تحليل البنات المجمعة باستخدام البرنامج الإحصائي وذلك للوصول لإجابات حول إشكالية الدراسة ومناقشة الفرضيات التي تم الاعتماد عليها وقد لخصت فيما يلي:

اتضح أن هناك مستوى مرتفع من مفهوم الثقافة التنظيمية لدي العاملين ومدى تأثيرها على الاداء الوظيفي في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية وهذا راجع إلى أن اغلب العينة المستجوبة من حاملي الشهادات وأيضا ذو خبرة حول المؤسسة، وأن العلاقة الإرتباطية بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع علاقة طردية ، من خلال دراسة علاقة الانحدار فقد تم تحقيق من وجود أثر للثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي وأن البعد الأكثر تحقيقا ل للأداء الوظيفي في المؤسسة هو نمط الإدارة.

الخاتمة

تناولت هذه المذكرة إشكالية اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية، ولمعالجة الإشكالية تم الانطلاق من الفرضيات المقترحة في المقدمة الدراسة، حيث تناولنا في الفصل الأول الإشكالية عبر فصلين تم من خلالهما عرض الأدبيات النظرية للموضوع من خلال مراجعة ما جاء في الكتب والأبحاث والمقالات حول الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي ،

كما تم دراسة وتحليل الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع البحث والتي تم الاعتماد عليها في بناء نموذج الدراسة ومعرفة ما أخر ما توصلت إليه الدراسات حول هذا الموضوع.

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على مفاهيم الثقافة التنظيمية والتي تتمثل في المجموعة المحددة من القيم والمعايير المشتركة بين الأفراد والمجموعات في المؤسسة والتي تتحكم في طريقة تفاعلها مع بعضها البعض ومع أصحاب المصلحة خارج المنظم، والأداء الوظيفي الذي يبين الفعالية والكفاءة التي تدفع إلى تحقيق الأهداف التنظيمية وقد تعتمد على العديد من العوامل مثل تقييم الأداء، وتحفيز الموظفين، ورضا الموظفين، والتعويض، والأمن الوظيفي، والهيكل التنظيمي وغيره، وإبراز مدى أهمية الثقافة التنظيمية في مؤسسة اقتصادية، ولمعرفة مدى أثر تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء قمنا بإسقاط ما جاء في الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية على مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

1- نتائج الدراسة.

- ✓ ثبتت الدراسة أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي كبير على الاداء الوظيفي حيث تؤثر معتقدات وإيماءات الموظفين على الاداء الوظيفي ، حيث أن الثقافة التنظيمية هي منهج يرتبط ويتفاعل بأداء الموظفين، استنادا على نتائج التحليل أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لموظفي في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية ، ولذلك، وفقاً للنتائج ، من الضروري جعل الثقافة التنظيمية قوية من أجل تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين والعمل على فتح مجال للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع الرفع من كفاءة موردها البشري بتبني برامج تدريبية
- ✓ توفير المؤسسة العمومية الخطوط الجوية الجزائرية على المتطلبات الأساسية لتحقيق الاداء الوظيفي الكفاء وهذا من يفسر بحرص موظفي المؤسسة على أداء مهامهم بدقة والوقت المناسب بالإضافة الى حرصهم على التعلم لتطوير مهاراتهم من خلال روح التعاون بينهم ،
- ✓ العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع الاداء الوظيفي وهذا يؤكد أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الاداء الوظيفي.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة الدارسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، العمر والرتبة).

الإقتراحات:

- من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- ✓ يجب تحسين السياسات والإجراءات والقيم والتصورات التنظيمية لدى الموظفين من أجل بناء ثقافة تنظيمية قوية تسمح بالنكيف في المؤسسة.

الخاتمة

- ✓ إعداد الموظفين بشكل أفضل للتكيف مع الأهداف والغايات الجديدة ، مع إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات مع تمكينهم من تبني سلوكيات جديدة تعزز تطلعاتهم الفردية..
- ✓ الترحيب بالأفكار الجديدة ، والاستعداد لمحاولة أساليب جديدة للقيام بالأشياء.
- ✓ تشجيع العمل الجماعي والاستثمار في تنمية مهارات الموظفين من أجل تلبية احتياجات العمل المستمرة .
- ✓ بناء فرق العمل المدارة ذاتيا لرفع من روح التعاون بينهم وبالتالي الوصول للأهداف.

آفاق البحث

وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا آفاقا جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلاً لمواصلة البحث على سبيل المثال في المجالات التالية:

1. دور القيادة الإبداعية في تحقيق كفاءة الاداء الوظيفي.
2. تأثير التدفق المعرفي على تمكين العاملين في المؤسسات الإستشفائية؛
3. دور نظم المعلومات في تدفق المعرفة؛
4. دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة

قائمة المراجع

1. (اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي) دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة سكيكدة ،مذكرة نيل شهادة ماستر اكاامي ،2020.2021
- 1^{كوومانس وراموس - فيلاغراسا} L.koopmans&Ramos – villagrasa. تقييم الاداء الوظيفي باستخدام مقياس التقرير الذاتي الموجزة مجلة العمل وعلم النفس التنظيمي
2. wodaleamburg (تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والقيادة المتصورة) دراسة ميدانية جامعة سنترال فلوريدا 2005
3. اسعد احمد محمد عكاشة ، (اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي) دراسة تطبيقية في شركة PalTel في فلسطينية ، دراسة تدخل لنيل شهادة ماستر في إدارة الاعمال ،جامعة الفلسطينية غزة ،2008
4. بابوري مريم، (تأثير الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي للمورد البشري)، مذكرة نيل شهادة ماستر في العلوم اجتماع تنظيم وعمل، دراسة ميدانية بالمركب المدني حمام دباغ قالمة ،2015/2016
5. بسيس حمزة، (أثر الثقافة التنظيمية على الاداء التنظيمي في المؤسسات الخاصة)، مذكرة نيل شهادة الماجستير ،/ 2019 2018
6. جمال الدين محمد المرسي،(إدارة الثقافة التنظيمية)، مذكرة نيل شهادة ماجستير ،2006
- حسين محمد الحراشة ، (ادارة الجودة تالشملة والاداء الوظيفي)، 2011
7. دراسة دخوش راوية (التميز الإداري وانعكاسه على الاداء الوظيفي) دراسة ميدانية جامعة بوضياف لمسيلة ،مذكرة نيل شهادة ماستر 2021
- دراسة دعلي ليلي ومحجر ياسين،(الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي) بالمركز الجامعي تامنغست،مجلو أفاق علمية ،2021
- دراسة سعد على العنزي بعنوان (فهم الهيكل الكامن للمحددات تقييم الاداء الوظيفي الشامل) ' المجلة العراقية للعلوم الإدارية , 2011
8. زهرة مصطفى ، (اثر الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية) ، مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الدكرة ، جامعة الجزائر 3 ، 2016/2017
9. زيغمي مسعود، رقية معمر، (أثر الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري)، مجلة مجاميع المعرفة، 2021
- 10.صفية لورغي،(اثر القيم الاجتماعية على السلوك التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية) مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ،ص38
- 11.طبيبي رتيبة (الثقافة التنظيمية واثرها على السلوك التنظيمي للعاملين) داخل مؤسسة الجزائر ،مذكرة شهادة الماجستير 2006
- 12.مجاهد معتق عايد الغنزي، أثر) الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية (الكويتية)، مذكرة نيل شهادة الماجستير ، 2014

1. محمد احمد الجبلي، (تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي من خلال التدوير الوظيفي للعاملين بشركة مياه الشرب بالإسكندرية)، دراسة مقدمة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه المهنية في إدارة الأعمال بالأكاديمية العربية للعلوم التكنولوجيا والنقل البحري 13.يوسف محمد الأمين،بن حمادي محمد، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين نيل شهادة الماجستير، جامعة العقيد احمد دراية الجزائر، 2021/ 2022،

الملاحق

الرقم	المحكم	الرتبة	القسم
<u>1</u>	أسماء يوسف	أستاذة المحاضرة "أ"	علوم التسيير قاصدي مرباح ورقلة
<u>2</u>	صالحي سميرة	أستاذة المحاضرة "أ"	علوم التسيير قاصدي مرباح ورقلة
<u>3</u>	بن شويحة بشير	أستاذ المحاضرة "أ"	علوم التسيير قاصدي مرباح ورقلة
<u>4</u>	كاهي فطيمة	أستاذة المحاضرة "أ"	علوم التجارية قاصدي مرباح ورقلة



جامعة قاصدي مرباح – ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تحت إشراف الدكتور:

من إعداد الطالبين:

اسم الطالبين محمد رضا بن راس

مختار عمومن

اسم المشرف الأستاذة كاهي فطيمة

استبانة

إلى السادة المحترمين

موظفي مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة

تحية طيبة وبعد:

أتوجه إليكم بالاحترام والتقدير متمنيا تعاونكم معنا لإنجاح هذه الدراسة المعنية بموضوع حول اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية وذلك استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص إدارة الأعمال ونظرا لأهمية رأيك في هذا المجال فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة حيث أن نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم لذلك نرجو أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونضمن لكل موظف وعامل السرية في المعلومات والملاحظات في استخدامها لأغراض البحث العلمي.

القسم الأول: معلومات متعلقة بالموظف:

الجنس:

ذكر انثى

العمر:

اقل من سنة 30 من 30 الى 40 سنة من 40 سنة الى اقل من 50 سنة اكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي:

متوسط فاقل ثانوي تقني وتقني سامي دراسات عليا

عدد سنوات الخبرة:

اقل من 5 سنوات من 5 الى اقل من 15 سنوات من 15 الى 25 سنة 25 سنة فاكثر

الرتبة:

اطار تحكيم تنفيذ

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول : أبعاد الثقافة التنظيمية:

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
البعد الأول: نمط الإدارة				
01	تتميز إدارة المؤسسة بالجدية والصرامة في اتخاذ القرارات			
02	تتعامل إدارة المؤسسة بعدالة وصرامة مع كل العمال			
03	يشارك العاملون في عملية اتخاذ القرارات في كل المستويات			
04	القرارات الإستراتيجية التي تتخذها الإدارة العليا أثبتت نجاحها			
05	تختار الإدارة العمال الجدد بدقة وعناية			
البعد الثاني: جماعية العمل				
06	تسود روح العمل الجماعي بين العاملين في المؤسسة			
07	يسود الاحترام والتعاون بين العاملين في المؤسسة			
08	إدارة المؤسسة تعطي أهمية كبيرة إلى التعاون بين العاملين والعمل الجماعي			
09	يسعى رؤساء العمل إلى تكوين فرق عمل فعالة ومتميزة			
البعد الثالث: احترام الوقت والإنضباط				
10	يلتزم العاملون باحترام أوقات العمل			
11	يطبق العاملون لوائح وقوانين المؤسسة بالكامل وبكل قناعة			
12	تعتبر القوانين واللوائح التنظيمية في هذه المؤسسة عادلة			
13	أحرص على إنجاز العمل المطلوب مني دون تأخير			

14	تعمل القوانين واللوائح على تسهيل إنجاز العمل في المؤسسة ولا تعرقه		
البعد الرابع: القيم الهدفية			
15	أهداف المؤسسة واضحة لجميع العاملين		
16	تركز المؤسسة على الخدمة المقدمة		
17	توجد تعليمات واضحة ومحددة حول أسلوب العمل		
18	تهتم المؤسسة بالزبائن		

المحور الثاني : أبعاد الأداء الوظيفي:

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
01	أحرص على أداء مهام وظيفتي بدقة			
02	أحرص على أداء واجباتي في العمل وفق الأهداف المطلوبة			
03	أقوم بانجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد			
04	أحرص على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية			
05	أسعى لمعرفة كل المستجدات التي تطرأ على وظيفتي باستمرار			
06	أنجز الأعمال الإضافية التي تطلب مني في الوقت المحدد			
07	أقوم باستخدام موارد المنظمة بشكل جيد			
08	أتعامل مع مهام العمل الصعبة دون مشاكل			
09	التزم بالمسؤوليات حتى ولو كان صعبة			
10	يطلب زملائي في العمل نصيحتي بشكل مستمر وفي المواقف الصعبة			
11	أصر على تخطي العوائق لإتمام المهام المكلف بها			
12	أتكيف بسهولة مع التغييرات في العمل			
13	يمكنني التعامل بمرونة عندما أواجه مشكلات غير متوقعة في العمل			
14	أحرص على التعلم ومواصلة التدريب بانتظام لتنمية قدراتي			
15	أطلع على أحدث الابتكارات في مجال عملي لتحسين طريقة أدائي للأعمال			

جزاكم الله خيرا لتعاونكم

