



جامعة الجبلاي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع :

أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الخدمية

"دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير،
تخصص : إدارة الموارد البشرية.

إعداد الطالبة:

قويدر عقيل حسبية

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من :

- د. جمال بوزيان الرحماني (أستاذ محاضر . أ . جامعة الجبلاي بونعامة) رئيسا
- د. يوسف بوكديرون (أستاذ محاضر . أ. جامعة الجبلاي بونعامة) مشرفا و مقرا
- أ. عبد الله ظريف (أستاذ مساعد . أ . جامعة الجبلاي بونعامة) ممتحنا

السنة الجامعية: 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر

نحمد الله عز وجل و نثني عليه كما ينبغي لجلاله و عظيم سلطانه أن علمنا ما لم نكن نعلم
ووهبنا الصبر و التدبير و نشكره عز و جل الذي مكننا من تخطي المصاعب و ذلك لنا الصعاب
ووفقنا لتقديم هذا العمل.

لا يسعني ونحن نتقدم بهذا العمل إلا أن نتقدم بالشكر و الامتنان إلى الأستاذ المشرف
بوكديرون يوسف لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة، و تخصيصه لجزء من وقته لإنجاحها .
كذلك نتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى جميع الأساتذة الذين رافقونا طيلة مرحلة الدراسة
ونخص بالذكر أساتذة قسم علوم التسيير .

و لا يفوتنا أن نعبر عن تقديرنا الخالص لكل من أراد لنا النجاح فدعا لنا أو أمدنا بيد المساعدة
من قريب أو من بعيد.

اهداء

قالى تعالى : ﴿و وسينا الإنسان بوالديه حملته أمه وهنا على وهن و فضاله في عامين أن أشكر لى و لوالديك إالى المصير﴾ . صدق الله العظيم* الآية¹⁴ من سورة لقمان .

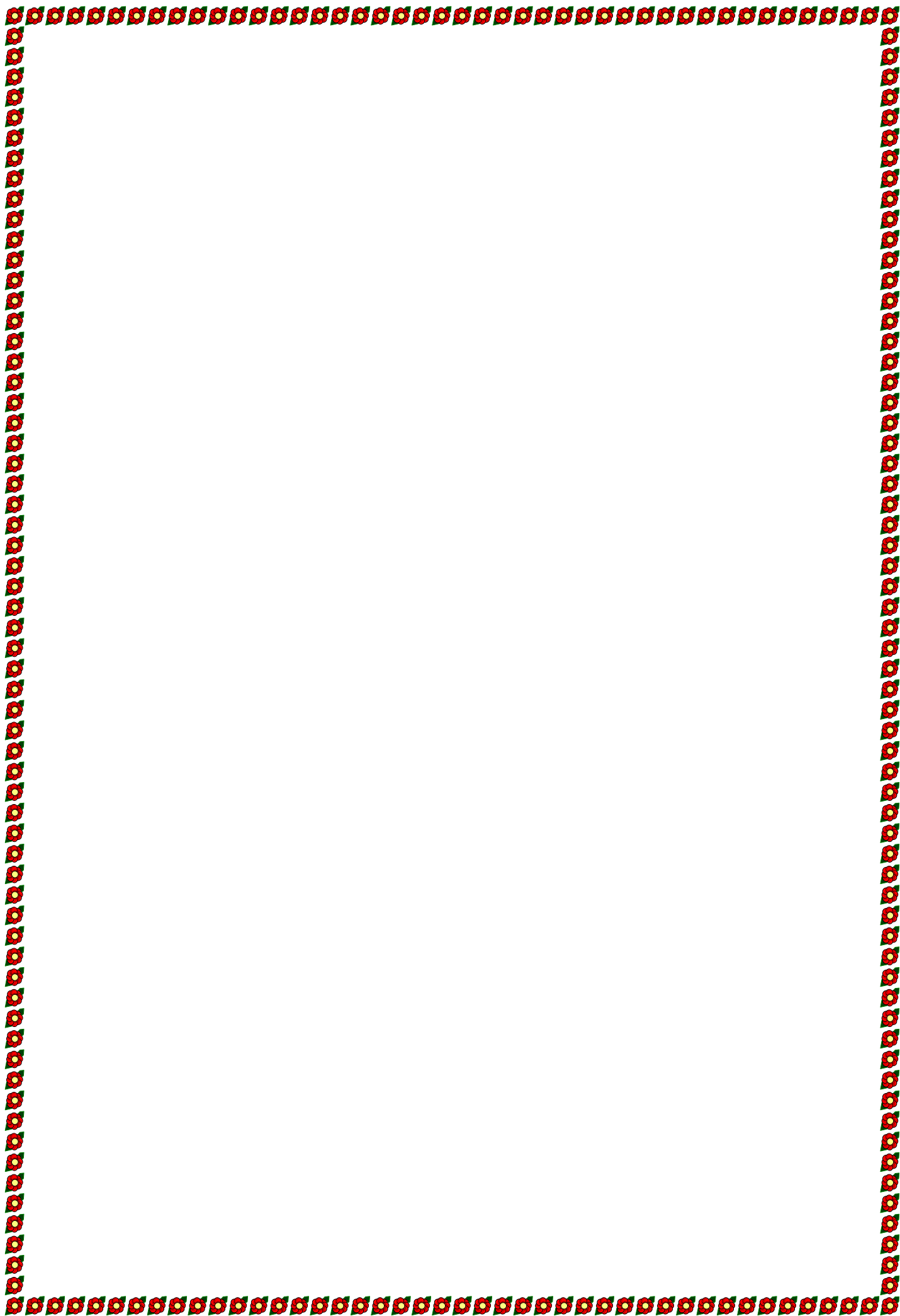
إالى النور الذى ينير لى درجى النجاح يا من كانت سببا فى وجودى إالى من أكن لها فائق وخالص الاحترام و التقدير إالىك يا أمى الغالية فبقدر ما عبرت لن أكنفك قدرك « اللهم أحفظها لى » .

إالىك يا من علمتنى الصمود مهما تبدلت الظروف، يا من تخليت لتعطى و ناضلت لتمنح ، و أثرتنا على نفسك يا نبراس حياتى و نور دربى إالىك يا أبى العزيز «اللهم أعطه الصحة و دوام العافية».

إالى تاج رأسى أهدي هذا العمل إالىك يا زوجى ويارفقتى دربى و نور عيني اللتان أبصر بهما الأء وأسيل.

إالى من حبهم فى عروقى ويتوهج بذكرهم فؤادى إالى إخوتى وأخواتى وأبنائهم إالى زوجات أخوى فرح و طارة، إالى براعم العائلة هبة الرحمان، محمد، نور الهدى، محمد عبد الرحمان.

أهدي هذا العمل المتواضع راجين من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح.



فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	إهداء
	شكر
	ملخص
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول والأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية وأداء العاملين	
05	تمهيد الفصل الأول
06	المبحث الأول: أساسيات حول الثقافة التنظيمية
06	المطلب الأول : تعريف الثقافة التنظيمية
07	المطلب الثاني : أنواع الثقافة التنظيمية
09	المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية
11	المطلب الرابع: مستويات الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها
11	الفرع الأول: مستويات الثقافة التنظيمية
12	الفرع الثاني: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية
13	المبحث الثاني: مفاهيم حول أداء العاملين
13	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين ومحدداته
13	الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين
14	الفرع الثاني: محددات أداء العاملين
15	المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين
18	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء العاملين
19	المطلب الرابع: علاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين
20	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
20	المطلب الأول: الدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية
21	المطلب الثاني: الدراسات السابقة أداء العاملين
23	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء

24	تمهيد الفصل الثاني
25	المبحث الأول: الطريقة المتبعة وأدوات الدراسة
25	المطلب الأول: تقديم مؤسسة محل الدراسة
28	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
30	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان
30	المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان
41	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
46	الخاتمة
49	المراجع
52	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
08	الفروق الأساسية بين الثقافة التنظيمية الإيجابية الثقافة التنظيمية السلبية	01
32	معاملات ثبات الاستبيان	02
33	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
34	توزيع أفراد العينة حسب السن	04
35	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
36	توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني	06
37	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	07
39	مقياس ليكرت الخماسي	08
39	توزيع أفراد العينة حسب بعد القيم التنظيمية	09
40	توزيع أفراد العينة حسب بعد الأنماط السلوكية	10
41	توزيع أفراد العينة حسب بعد السياسات والإجراءات	11
42	توزيع أفراد العينة حسب بعد الأنظمة والقوانين	12
43	المقاييس الوصفية لإجابات أفراد العينة حول المحور الثاني	13
44	اختبار الفرضية الأولى	14
45	اختبار الفرضية الثانية	15
46	اختبار الفرضية الثالثة	16
47	اختبار الفرضية الرابعة	17
48	اختبار الفرضية الخامسة	18

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
29	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	01
34	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
35	توزيع أفراد العينة حسب السن	03
36	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
37	توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني	05
38	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	06

ملخص:

يحظى موضوع دراستنا بدرجة كبيرة من الأهمية لدى المؤسسات وذلك لما له من تأثير على أداء المورد البشري في أي مؤسسة، ولأن العنصر البشري هو المحرك الرئيسي للمؤسسة وجب الاهتمام به والسعي من أجل تطوير وتحسين أداءه من خلال الاهتمام بكل الجوانب التي تؤثر عليه.

للتعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الخدمية أجريت دراسة على وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لولاية عين الدفلى تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع الموارد البشرية بالوكالة بجميع مستوياتهم الإدارية تم سحب عينة عشوائية تكونت من 65 عامل طبقت عليها أداة الاستبيان وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ثقافة تنظيمية إيجابية بوكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء مما أدى إلى رفع مستوى أداء العاملين وهذا راجع للسياسات والإجراءات ، الأنظمة والقوانين السائدة في الوكالة بالإضافة إلى الأنماط السلوكية والقيم التنظيمية التي يتبناها العاملين بالوكالة.

ولقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد المؤسسات في اتخاذ الثقافة التنظيمية كعنصر أساسي في تحسين أداء العاملين والتي إقترحت على أساس النتائج المتحصل عليها.
الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية ، أداء العاملين.

Résumé :

Le sujet de notre étude revêt une grande importance pour les institutions car il a un impact sur la performance des ressources humaines dans toute institution et parce que le facteur humain est le principal moteur de l'institution, elle doit s'y intéresser et s'efforcer de développer et d'améliorer ses performances en s'occupant de tous les aspects qui l'affectent.

Afin de déterminer l'effet de la culture organisationnelle sur les performances des employés dans les institutions de services économiques, une étude a été réalisée sur l'agence de la Caisse nationale des assurances sociales pour l'État d'Ain -Defla, qui a ensuite retiré l'ensemble des ressources humaines de l'agence, à tous les niveaux administratifs ; un échantillon aléatoire de 65 travailleurs, À un ensemble de résultats Qu'il existe une culture organisationnelle positive dans l'agence de la Caisse nationale des assurances sociales pour l'État d'Ain -Defla ,ce qui a permis d'améliorer les performances des travailleurs et d'orientes les politiques et procedures , les lois et règlements en vigueur à l'agence ainsi que les modèles les valeurs de propriété et d'organisation épousèrent en travaillant par procuration.

L'étude a présenté un ensemble de recommandations pouvant aider les institutions à considérer la culture organisationnelle comme un élément clé dans l'amélioration des performances des employés et qui ont été proposées en fonction des résultats obtenus.

Mots-clés: culture organisationnelle, performance des employés.

في ظل التطور الكبير والمتسارع الذي يشهده العالم في وقتنا الحالي تعيش منظمات الأعمال تحديات كبيرة من أبرزها سرعة التحول والتغير في البيئة المحيطة بالمنظمات. حيث لا تستطيع المنظمات التي تسعى للبقاء و النمو وتحقيق النجاح أن تقف مكتوفة الأيدي وتترك الأمور للظروف التي تتحكم بمصيرها، ولعل أهم ما نتج عن هذه التغيرات هو زيادة شدة المنافسة هذه المنظمات، والذي تعتمد أساسا على تحقيق التميز والأفضلية، إضافة إلى إمكانية الاندماج في الاقتصاد العالمي والتمتع بمرونة عالية تمكن من التكيف مع هذه التغيرات.

لذلك لا تسعى المنظمات اليوم إلى تنمية وتطوير أساليب وإستراتيجيات العمل المعتمدة على التدريب والإعداد وزيادة المستوى العلمي للعاملين وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء فقط، بل إن المنظمات الناجحة هي التي أصبحت تبدع في إيجاد حلول للمشكلات الناجمة عن التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بهم، ودراسة المتغيرات والعوامل التي من شأنها دفع وتحسين وتطوير أدائهم، ومن أهم هذه العوامل الأداء البشري. حيث تقوم منظمات الأعمال بالسعي دوما لتحقيق الكفاءة والفاعلية من أجل تحقيق الأهداف، وتولي إهتماما بالغا في ذلك لتنمية وتطوير الأداء البشري من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، التي أهم اتجاهاتها بناء ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة وتؤثر على سلوكيات العاملين وانتمائهم بما يخدم أهداف المنظمة وتطلعاتها، نظرا لما للثقافة التنظيمية من أثر كبير في تشكيل سلوكيات العاملين وعاداتهم واتجاهاتهم مما ينعكس على مستويات ومعدلات أدائهم.

و ترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها في تمييز المنظمة عن غيرها من المنظمات، من خلال تأكيدها لقيم الابتكار والإبداع بهدف الحصول على أداء متميز يسهم في تحقيق تطلعات ورغبات واحتياجات المستفيدين لتحقيق أهدافها بصفة عامة وأهداف العاملين بصفة خاصة كوسيلة فعالة لدعم ولاء وانتماء العاملين بهدف تطوير مستوى أدائهم وزيادة فاعليتهم.

ويطلب العمل على تحسين أداء العاملين في مختلف المنظمات بناء ثقافة تنظيمية مرنة تسمح بإجراء تغييرات إيجابية في أساليب مواجهة المشكلات والعقبات والنقليل من مقاومة التغيير وإدخال قيم تساعد على تفعيل الأفكار الجديدة التي من شأنها أن تحسن الأداء.

إشكالية البحث:

تعتبر الثقافة التنظيمية القوية من العوامل التي تحث الأفراد العاملين وتشجعهم على توظيف قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية نحو الأفضل، وذلك عن طريق خلق ثقافة متماسكة تتسم بروح المشاركة من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والمعتقدات، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم للمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها، ولأهمية الثقافة التنظيمية وخاصة القوية منها، في صياغة وتوجيه السلوك الإنساني فإن هذه الدراسة سوف تحاول التعرف على مدى تأثير هذه الثقافة على أداء الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

وبناء على ما سبق ذكره يمكن صياغة إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي :
ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة عين الدفلى؟

ومن هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نعني بالثقافة التنظيمية وبأداء العاملين؟
 - هل تساهم القيم التنظيمية في تحسين أداء العاملين؟
 - ماهي أهم العوامل المؤثرة على سلوك العاملين داخل المؤسسة والتي تحثهم على الرفع من أدائهم؟
- فرضيات الدراسة:**

للوصول للإجابة على التساؤلات المطروحة نضع فرضيات نحاول؛

- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط السلوكية على أداء العاملين ؛
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات والإجراءات على أداء العاملين؛
- ❖ وجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنظمة والقوانين على أداء العاملين؛
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين؛

أهداف البحث:

إن الهدف الرئيسي من هذا البحث هو معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة القوية في تحسين أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية الخدمية.

أما الأهداف الفرعية فهي:

- إعطاء صورة واضحة للثقافة التنظيمية والتعرف عليها؛
- إبراز أهم العناصر المكونة للثقافة التنظيمية؛
- التعرف على الأداء البشري و إبراز أهميته في المؤسسات الاقتصادية؛
- معرفة مدى تطابق الجزء النظري للبحث والدراسة الميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

أهمية البحث:

- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي؛
- الثقافة التنظيمية عنصر مهم من عناصر نجاح التطوير الإداري بالمؤسسة الاقتصادية؛
- قد يساهم هذا البحث في التوصل لفهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
- الوصول إلى مقترحات عملية يمكن الاستفادة منها في ترسيخ ودعم دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة بصفة عامة والمؤسسة الاقتصادية بصفة خاصة.

أسباب اختيار الموضوع:

يتمثل السبب الرئيسي لاختيار هذا الموضوع في أهمية هذا العصر بالنسبة للمنظمة والعاملين، إضافة لذلك هناك أسباب أخرى والمتمثلة في:

- ❖ يمكن أن يستفيد البعض من التعرف على الثقافة التنظيمية عن قرب وسعي المنظمات إلى إحداث التغيير في ثقافتها التنظيمية؛
 - ❖ إن موضوع الثقافة التنظيمية وتحسين أداء المورد البشري من المواضيع الحديثة والتي تتزايد درجة الاهتمام بهما بسبب التغيرات والتحديات التي تحيط بالمنظمة؛
 - ❖ الميل الشخصي لموضوع الثقافة التنظيمية باعتبار الثقافة موجودة في حياتنا اليومية باستمرار، لذلك أردنا أن نتعرف على الثقافة التنظيمية داخل المنظمة.
- منهج الدراسة:**

تم الإعتماد على المنهج الوصفي من أجل الإحاطة بهذه الدراسة، حيث يظهر هذا من خلال الخطة المنتهجة، فهو نظري مخصص لمبشرين يتمثل في دراسة الثقافة التنظيمية بمختلف جوانبها، وأداء العاملين بمختلف جوانبها، حيث تم التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بهما وأهدافهما، والمبحث الثالث خصص لدراسات السابقة التي تناولت كلا المتغيرين والتعقيب عليهما.

أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي للدراسة، مستخدمين أداة الاستبيان لجمع المعلومات عن عينة البحث والاستعانة في تحليلها باستخدام SPSS 23 ، ولقد وظفنا مجموعة من الأدوات مثل الجداول لعرض بعض المتغيرات واقترن وصف الحالة بتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج.

حدود الدراسة:

- ✓ الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية عين الدفلى.
- ✓ الحدود الزمنية: 2019/2018؛
- ✓ الحدود البشرية: موظفين وعمال وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية عين الدفلى؛
- ✓ الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة الاقتصادية الخدمية.

صعوبات البحث:

- تتمثل الصعوبات والمشاكل التي واجهتنا أثناء إعداد البحث، سواء كان في الجانب النظري أو التطبيقي ويمكن حصرها في ما يلي:
- ✓ صعوبة إيجاد مؤسسة لإجراء التريص، وصعوبة فهم موضوع التريص من المصلحة المعنية، إضافة إلى كثرة الإضرابات وغلق الجامعة مما سبب صعوبة الوصول إلى مكتبة الجامعة؛
- ✓ نقص بعض المراجع في مكتبة الجامعة؛
- ✓ صعوبة في الحصول على وثائق من أجل استخدامها كملاحق؛
- ✓ عدم تجاوب بعض العاملين بالمؤسسة معنا ونحن بصدد القيام بالدراسة الميدانية وهذا يظهر من خلال عدم الإجابة عن الاستمارات المقدمة لهم.

هيكل الدراسة:

- ✓ الفصل الأول: يحتوي على عرض مختصر لمتغيرات الدراسة وهي الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بالإضافة إلى عرض أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع.

✓ الفصل الثاني: ويضم الإسقاط الميداني على عينة من عمال المؤسسة محل الدراسة، وكذا عرض أهم النتائج المتوصل إليها ومناقشتها.

تمهيد

إن مجال الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة التي دخلت إلى كتب علم الإدارة فهي تعتبر عنصراً هاماً في تكوين المنظمات، وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخلها، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، حيث يعكس هذا المفهوم منظومة من القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل أي مجتمع. فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين.

فالفرد بانضمامه إلى المنظمة لن يتجرد من قيمه واتجاهاته، وإنما يحملها إليها، كما أنه لن يجد تلك المنظمة مجرد كيان مهيكّل وفارغ، وإنما يشترك مع زملائه في مجموعة من العادات والقيم والمعايير التنظيمية التي توجه سلوكياتهم وتفكيرهم وتطبعهم بطبعها المتميز.

المبحث الأول: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

لقد أظهرت البحوث والدراسات أنه كما للفرد ثقافة وللجماعة ثقافة وللمجتمع ثقافة فإن للمنظمات ثقافة أيضاً، يطلق عليها الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة والتي بدورها تميز الفرد بسلوك يتماشى والثقافة المكتسبة.

المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية

قبل أن نتطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية لابد علينا أن نحدد مفهومنا للمصطلحين: الثقافة والتنظيم

يوجد عدة تعريفات حول مفهوم الثقافة قدمها العديد من الكتاب نتناول منه ما يلي:

- الثقافة: هي تهذيب النفس وصلفها وهي عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات المتبعة لتقويم سلوك الفرد أو المجتمع عن طريق الخوض في المعارف والعقائد والفنون والتي تهدف بمجملها إلى تقويم السلوك.¹
- التنظيم: نقصد بالتنظيم (organizing) كفعل إجراء كل الترتيبات والعلاقات الضرورية لعمل أية منظمة، وهذا يتطلب أفعال وإجراءات تهتم بإقامة المنظمة والاهتمام بالجوانب الإدارية.²

كما تستخدم في العربية كلمة التنظيم كاسم: بمعنى (organization) أو الكيان المنظم، وهو حصيلة هذه الترتيبات، فعندما نقول التنظيم الرسمي نقصد المنظمة الرسمية.³

ومن خلال هذا نستنتج أن الثقافة هي عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات المتبعة لتقويم سلوك الفرد أو المجتمع عن طريق الخوض في المعارف والمعتقدات والتي تهدف بمجملها إلى تقويم السلوك.

يعرف إيليو جاك (Elio jack) الثقافة التنظيمية بأنها: "طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة، وتعلم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة".⁴

يعرف ويلان (wheelen) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة.⁵

¹ ياسين بن هني، دور الولاء التنظيمي في بناء وتعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الإنتاج والتموين، جامعة حسبية بن بوعلي - الشلف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016، ص14.

² مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، "القاموس المحيط"، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2004، ص214.

³ نفس المرجع السابق، ص2016.

⁴ ياسين بن هني، مرجع سبق ذكره، ص 16.

⁵ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر، 2007، ص171.

ظهرت تعاريف كثيرة لمفهوم الثقافة التنظيمية منذ أن بدأ الاهتمام بها بشكل كبير في منتصف الثمانينات من القرن الماضي، ومن بين هذه التعاريف نذكر¹:

- تعرف الثقافة التنظيمية على أنها «مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات».

- يعرفها ROBBINS بأنها «القيم المشتركة التي تؤثر على السلوك».

يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من القيم المشتركة وقواعد السلوك التي تحدد معايير التصرف داخل المؤسسة، وهذه الثقافة تكونت عبر تاريخ حياة المؤسسة مما أعطت سمة مميزة للتنظيم داخل كل مؤسسة، فهي تعمل على مساعدة المؤسسة في التعامل مع الضغوطات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها، فهي تمثل روح المؤسسة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها".

وتعتبر الثقافة التنظيمية أحد الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المديرين من استخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن للثقافة أن يكون لها التأثير القوي في الجانبين الايجابي والسلبي على اتخاذ الإدارة لقراراتها ومبادراتها.

المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية عدة أنواع، فقد قسمت إلى ثقافة تنظيمية ايجابية وثقافة تنظيمية سلبية.

* **الثقافة التنظيمية الايجابية (القوية):** وهي التي تعكس توافقاً بين قيم العاملين وقيم المؤسسة، وهذا التوافق يجعل المؤسسة تسلك بموظفيها سلوكاً ايجابياً فيما يمكن أن يشكل ثقافة ايجابية قادرة على التطوير والتغيير الايجابي وتشكل في نفس الوقت نقطة قوة وميزة تنافسية للمؤسسة.

* **الثقافة التنظيمية السلبية (الضعيفة):** وهي التي تعكس وجود فروق بين قيم العاملين وقيم المؤسسة مع وجود معوقات كبيرة قد تمنع أي تطوير تنظيمي، مما يمكن اعتباره من نقاط الضعف التي يجب على المؤسسة مواجهتها².

وفيما يلي جدول يوضح أهم الفروق بين سمات المؤسسات التي تسودها الثقافة الايجابية وتلك التي تميزها سمات الثقافة السلبية:

¹ خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، سنة 2015، ص 08.

² أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص 65-68.

جدول رقم (01): الفروق الأساسية بين الثقافة الإيجابية والثقافة السلبية.

الثقافة السلبية	الثقافة الإيجابية	محاو الثقافة
تتسم بالغموض وعدم وجود رؤية واضحة عن هذه المفاهيم الثلاثة التي ترتبط ببعضها ارتباطاً عضوياً	تصاغ الرسالة والرؤية والقيم بصورة واضحة ويتم تطويرها من خلال منظور التوجه بالعميل وأصحاب المصلحة	الرسالة والرؤية والقيم
غير قابلة للقياس الكمي وغير محددة زمنياً وغير مفهومة وغير معلنة للعاملين	أهداف طويلة الأجل وتعتبر مرشداً لأداء المؤسسة ومعياراً لتقييم أداء الفرد	الأهداف
فردية، وعملية اتخاذ القرارات تنحصر في الإدارة العليا فقط	جهود العاملين تقدر ويتم إشراكهم في اتخاذ القرارات وفي اقتراح طرق التحسين والتطوير وتقييم الأداء	أسلوب القيادة
النزاعات والخلافات بين المجموعات المختلفة وبين الإدارات وبين المستويات الإدارية المختلفة هو سمة العمل، كما أن هناك اتجاهها لتبادل اللوم عندما تقع الأخطاء، كما تتعدم الرغبة في العمل ضمن فريق إذ تسود النزاعات الفردية وتغلب المصلحة الشخصية	العاملون يعملون جزئياً أو كلياً في مجموعات، والهدف تحسين وتطوير الأداء، كما تشجع الإدارة العليا على عمل الفريق وتهتم بالتدريب وتخصص زمناً مقدراً للمجهودات الجماعية.	روح عمل الفريق
تتولى الإدارة العليا احتواء النزاعات وكل شخص يجب أن يتوافق مع ما يحدث، وعليه ألا يخالف الآخرين وإلا تعرض للمشكلات. لهذا يعتمد العاملون إخفاء مشاعرهم وبالتالي ينعكس ذلك سلباً عن الأداء.	تشجع الإدارة العاملين على التعامل الإيجابي مع المشكلات وحل النزاعات.	حل النزاعات
تعرف الجودة داخل هذه المؤسسات بأنها مطابقة المواصفات الخارجية واللوائح الداخلية، وتأكيد الجودة هدفه الالتزام بالمواصفات وتحديد نسبة المعيب، هذا بالإضافة إلى عدم وجود نظام للحصول على معلومات من العملاء أو العاملين عن الخدمات التي تقدم.	تعرف الجودة جزئياً بأنها مطابقة المواصفات واللوائح، أما الجودة الكلية فتعني نظاماً متكاملًا لتحليل الأداء وتحديد طرق التحسين والتطوير وليس مجرد اكتشاف الأخطاء ومعالجتها.	الجودة

المصدر: أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص ص 66-68.

المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية

يمكن تقسيم الثقافة التنظيمية إلى عنصرين رئيسيين هما القيم التنظيمية وقواعد السلوك

أولاً: القيم التنظيمية: يمكن تعريف القيم التنظيمية على أنها مجموعة من المعتقدات التي يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة والتي تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة ومن أهم هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين، المشاركة في عملية صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي، الاهتمام بقيمة الإبداع¹.

وفيما يلي سوف نتطرق لتعريف بعض هذه القيم:

✓ **جماعية العمل :** يطلق لفظ جماعة على الأفراد المجتمعين والمتعاملين والمتفاعلين فيما بينهم والساعين إلى تحقيق هدف متفق عليه، ويمكن تقسيم جماعات العمل إلى أنواع أهمها:

1. **الجماعات الوظيفية (الجماعات الرسمية):** يتم تحديدها ضمن الهيكل التنظيمي تحت إشراف ومتابعة هيئات الإدارة العليا.

2. **فرق العمل:** تتكون عادة من أجل إنجاز مهمة أو برنامجاً أو مشروعاً محدداً.

3. **مجموعات الصداقة:** تنشأ نتيجة الاحتكاك بين العاملين.

4. **لجان العمل:** إلى جانب عملهم الرسمي الأساسي للأفراد قد تطلب منهم مهام مؤقتة لدراسة مواضيع معينة ضمن فرق تنشأ بشكل مؤقت.

5. **الجماعات الغير الرسمية:** قد يشترك الأفراد في عدد من الأهداف والمصالح يضطرون للحفاظ أو الدفاع عنها، وتنشأ بذلك جماعة خارج الإطار الرسمي للعمل.

✓ **المشاركة في اتخاذ القرار:** مع تسارع التغيرات في البيئة الخارجية و تزايد المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق المديرين لم تعد عملية اتخاذ القرار مسؤولية فردية، بل مسؤولية فريق متكامل من العاملين، وإشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار لا يؤدي فقط لزيادة فاعليتهم أو تحسين أدائهم فحسب، وإنما تؤدي المشاركة إلى استنباط أفكار ومهارات وطرق جديدة مما يؤدي إلى زيادة قدرات العاملين الابتكارية².

¹ - خير الدين جمعة، مرجع سابق ، ص 140.

² أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص 143 .

✓ **قيمة الإبداع:** عرف الإبداع على انه عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين أن ينتج إنتاجا جديدا بالنسبة له أو بالنسبة للبيئة، شرط أن يكون هذا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه¹.

وبما أن الإبداع في حد ذاته قيمة من قيم المؤسسة، فان قيمته تكمن فيما يوفره من فرص لإيجاد البدائل والحلول اللازمة لمشاكل المؤسسة².

✓ **الالتزام واحترام الوقت:** يعرف الالتزام على انه اقتناع الفرد وقبوله التام لأهداف المؤسسة التي يعمل فيها وبقيمها، ورغبته في بذل اكبر جهد ممكن لصالحها³، أما الوقت بمفهومه في الإدارة الحديثة يتمثل في توفير واستغلال وقت العمل الرسمي للتركيز على النشاطات التي تجعل من المدير قائدا فعالا، ومن المسؤولين الآخرين من موظفين وعمال أشخاص منجزين للأعمال المطلوبة بكفاءة وإنتاجية عالية وإخلاص وأمانة لكي تعم الفائدة على الجميع.

ثانيا: قواعد السلوك: يمكن تعريف قواعد السلوك بأنها معايير التصرف الصحيح التي تحدد السلوك المناسب أو غير المناسب من العاملين داخل المؤسسة⁴.

أنواع قواعد السلوك: يمكن تقسيم قواعد السلوك إلى نوعين:

1. **قواعد إرشادية:** تحدد الأسلوب المرغوب مثل إتقان العمل، الاهتمام بالمظهر، احترام الآخرين، وغيرها من أنماط السلوك المرغوبة.
2. **قواعد تحذيرية:** تحدد السلوك الغير مرغوب فيه مثل إضاعة الوقت، عدم التعاون، الإهمال، الرشوة، وغيرها من أنماط السلوك المرفوضة.

1 حسين حريم، إدارة المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2003، ص 303 .

2 خير الدين جمعة ، مرجع سابق، ص 151.

3 محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3، سنة 2011، ص173

4 خير الدين جمعة، مرجع سابق، ص 165.

المطلب الرابع: مستويات الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها

يحتوي هذا المطلب على مستويات الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها.

أولاً: مستويات الثقافة التنظيمية: تتمثل مستويات الثقافة التنظيمية من حيث الجوانب التالية:

أ. من حيث السلوك: هناك عدة مستويات للثقافة التنظيمية نذكر منها ما يلي:¹

• **المستوى الأول:** ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها أو تتمثل في التصرفات وسلوكيات الأفراد، والاحتفالات والشعائر داخل التنظيم، والقصص والطقوس.

• **المستوى الثاني:** ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين، كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو غير مقبول من أنماط السلوك وفي هذا المستوى يمكن الإشارة إلى ثقافة القوة وثقافة الدور، وثقافة الوظيفة وثقافة الفرد، ففي ثقافة القوة نجد أن تركيز القوة والنفوذ يكون بين جماعة محدودة لها تأثير في عمليات اتخاذ القرار أكثر منه في قيمة الأفراد الآخرين، أما ثقافة الدور فإنها تعتمد في قوتها على موقعها الوظيفي داخل مستويات التنظيم الإداري، ويشير مفهوم ثقافة الوظيفة إلى المهارات والقدرات المتوافرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظيفة.

• **المستوى الثالث:** ويشير إلى الفرضيات، وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

ب. من حيث الشكل: وهناك أيضاً ثلاث مستويات للثقافة التنظيمية وهي:²

• **ثقافة المجتمع:** تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المؤسسة، والتي ينقلها الأفراد من المجتمع إلى داخل المؤسسة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة وتعمل المؤسسة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المؤسسة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارساتها ويجب أن تكون إستراتيجية المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المؤسسة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق أهدافها ورسالتها.

• **ثقافة النشاط:** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط الواحد والصناعة الواحدة، واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة لمؤسسة ما نجد في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المؤسسات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرار، مضمون السياسات، نمط حياة الأعضاء ونوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المؤسسات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي داخل نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.

¹ موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2004، ص430.

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 215-215.

- **ثقافة حجم المؤسسة:** عادة ما تكون للمؤسسات العامة والحكومية والمؤسسات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة، كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المؤسسة.

ثانيا: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

تتشكل ثقافة المؤسسة من خلال تفاعل العديد من العوامل أهمها:¹

- × المنافع التي يحصل عليها عضو من المؤسسة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكه.
- × الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة وما تشمل عليه من قيم وطرق تفكير وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية.
- × وهناك أيضا بعض العوامل نذكر منها²:
- × الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
- × الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد حيث يتجه الفرد نحو المنظمة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه، كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.
- × البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة، حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرار.

¹ المرسي، جمال الدين محمد، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص374.

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص202.

المبحث الثاني: مفاهيم حول أداء العاملين

يعتبر الأداء معامل الحكم على الجهد المبذول من قبل العامل في المنظمة، ويعكس كيفية قيام الفرد بإنجاز مهامه ومتطلبات الوظيفة، ومن هنا كان لزاماً على إدارة الأفراد أن تعمل على تحسين أداء الأفراد على اختلاف مستوياتهم.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين ومحدداته

يبذل العامل في المنظمة مجهودات خلال فترة قيامه بالمهام المنوطة به وذلك ما يعرف بالأداء وله عدة تعاريف حسب الباحثين ومجموعة من المحددات.

الفرع الأول : مفهوم أداء العاملين

يقصد بأداء العاملين أنه:

"هو إنجاز العامل لهدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة".¹

"عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين والنتائج في ثلاثة عوامل وهي: الدافعية وقدراته ومستوى إدراكه، كما أنه مدى مساهمة الفرد في إنجاز الأعمال والواجبات الموكلة إليه بشكل فعال".²

يجسد أداء العاملين بمساهماتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم.³

"سلوك عملي يؤديه الفرد العامل أو مجموعة الأفراد في المنظمة وينقل في أعمال وتصرفات مقصودة من أجل عمل معين للوصول إلى النتيجة أو الهدف المرغوب " ⁴

يمكن القول أن "أداء العامل يعبر عن درجة إتمام وإنجاز المهام الموكلة لوظيفته وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة".

¹ رجم خالد "أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير وأنظمة المعلومات، جامعة ورقلة، 2012، ص 8.

² أحمد صقر عاشور "إدارة القوى العاملة" دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، سنة 1979، ص 68.

³ رواية حسن "إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، سنة 2000، ص 215.

⁴ ماجدة عطية "سلوك المنظمة-سلوك الفرد و الجماعة" الطبعة الأولى، دار السرور للنشر، عمان، سنة 2003، ص 416.

الفرع الثاني: محددات أداء العاملين

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور (المهام)، فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، وإدراك الدور أو المهمات المتعلقة به.

- فيشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك.

أما القدرات فيقصد بها الصفات الشخصية للفرد، والتي يستخدمها لأداء وظيفته.

فيما يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يوجه الفرد جهوده في العمل من خلاله، ويتمثل ذلك في مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه.

ولكي يحقق الفرد مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود تكامل وحد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الفرد إذا بذل جهودا فائقة وكانت لديه قدرات لا بأس بها وكان مدركا لدوره فإن مستوى أدائه سيكون مقبولا، أما إذا كان يبذل جهودا كبيرة ويتمتع بقدرات عالية إلا أنه غير مدرك لدوره، أو أن لديه قدرات فائقة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، إلا أنه لا يبذل الجهود اللازمة في العمل، فإن مستوى أدائه عادة ما يقيم كأداء منخفض أو غير مقبول، وفي بعض الأحيان قد يبذل العامل الجهد اللازم مع تمتعه بقدرات عالية وفهم جيد لمهمته إلا أنه يصطدم ببعض العوامل الخارجية والخارجة عن نطاق سيطرته.¹

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{الإدراك} \times \text{القدرة.}$$

المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين

إن تقييم الأداء يعتبر نظاما يتم من خلاله قياس مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، وهو إحدى المعايير المستعملة لقياس كفاءة الأداء لدى الموظفين ومدى استعدادهم للتقدم.

الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

يقصد بتقييم أداء العاملين: "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم، وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل، وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى، وزيادة الأجور"².

¹ راوية حسين، مرجع سبق ذكره، ص216.

² زهير ثابت "كيف تقييم أداء الشركات والعاملين" دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص87.

كما يعرف بأنه: "محاولة لتحليل أداء الفرد لكل ما يتعلق به من صفات نفسية، أو بدنية، أو مهارات فنية، أو فكرية، أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ومحاولة تعزيز الأولى، ومواجهة الثانية، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة"¹.

وبعني كذلك: " تحديد مستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، أو من المحتمل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل، والمتعلقة به، وكذلك قدراته، وإمكانياته الذاتية خلال فترة زمنية محددة"².

ويقصد بتقييم أداء العاملين كذلك: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترفيته لوظيفة أخرى"³.

الفرع الثاني: طرق تقييم أداء العاملين.

هناك العديد من الطرق المستعملة لتقييم الأداء، ويمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وحديثة:

x الطرق التقليدية: تعتمد هذه الطريقة في تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسهم،

وإن كل طريقة من هذه الطرق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام فيها، ومن هذه الطرق:⁴

1- طريقة الترتيب البسيط: تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ.

2- طريقة المقارنة بين العاملين: في هذه الطريقة يتم تقييم العاملين، بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم

3- طريقة التوزيع الإجباري: وفقاً لهذه الطريقة يطلب من المقيم (الرئيس)، وضع مجموعة الموظفين (المرؤوسين) المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، وعادة ما يتم تقييم

¹ مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي" عالم الكتاب الحديث، الأردن، سنة 2002، ص 102.

² مهدي حسين زويلف "إدارة الأفراد" مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2007، ص 188.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة" الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 257

⁴ كامل برير "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي" المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، سنة 2006، ص 131

الأفراد، ووضعهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة، وذلك بناء على رأي المقيم بشكل عام، حيث يتراوح فئات التقييم بين ضعيف، وأقل من المتوسط، متوسط، وأعلى من المتوسط، وجيد.

4- طريقة التدرج: حسب هذه الطريقة توضع عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية، ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، ويتم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً، حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه، ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو تأثيرات مستديمة ومؤثرة على الروح المعنوية لهذه الفئة.

5- طريقة التدرج البياني: وتسمى أيضاً بطريقة المقاييس المتدرجة، وتعتمد هذه الطريقة على تحديدات عدد من الصفات التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء، ويتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدود وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات، وترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات، والخصائص المرتبطة بالأداء.

6- طريقة قوائم المراجعة: يستخدم الرئيس في هذه الطريقة قائمة تحتوي على عدد من العبارات التي تصف مستويات مختلفة لأداء العامل، والتي يختارها خبيراً ذو دراية بسلوكيات الوظيفة محل التقييم، ويقوم هؤلاء الخبراء بتخصيص وزن أو قيمة معينة لكل عبارة.

7- طريقة المواقف الحرجة: بموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في أداء العمل بفاعلية، أو أدائه بمستوى منخفض من الفاعلية، أي السلوكيات الأساسية المساهمة إيجابياً، والسلوكيات الأساسية المساهمة سلباً في الأداء، هذه المواقف الجوهرية الإيجابية أو السلبية يتم تسجيلها من قبل المشرف المقيم خلال فترة التقييم لكل فرد عامل، حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضح ماذا حدث، أي تسجيل المواقف الإيجابية، والمواقف السلبية.

8- الطريقة المثالية: يقوم الرئيس بكتابة تقرير تفصيلي في نهاية الفترة، يصف جوانب الضعف والقوة والأداء الماضي ومهارات الأفراد العاملين، إضافة إلى وضع الاقتراحات التطويرية لكل منهم، وذلك دون أن يعتمد في كتابة تقريره على قائمة يسجل فيها الأحداث الجوهرية كما هو الحال بالنسبة لطريقة المواقف الحرجة.

x الطرق الحديثة.

1- مقياس التدرج على الأساس السلوكي: ربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني، والدرجة ويتم حسب هذه الطريقة تحديد، وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقى من واقع العمل، ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة، كما يتم توضيح المستويات المختلفة، ودرجة فاعليتها¹.

¹ : سهيلة محمد عباس، حسن علي "إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر، الأردن، سنة 1999، ص 254.

2- مقياس الملاحظات السلوكية: يعتمد على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة، وتركز على السلوك الملاحظ، أي تتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع، أي أن المقيم يقوم بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين.

3- طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد عملية التقييم وفقا للإدارة بالأهداف على أساس النتائج حيث يتم تقييم الأفراد على أساس كيفية الإنجاز، ولذلك فإن هذه الطريقة تتضمن خطوتين أساسيتين: الأولى: تحديد الأهداف، والثانية: مراجعة الأداء.

4- طريقة مراكز التقييم: تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل: التخطيط، التنظيم، والعلاقات الإنسانية، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا، ونوعية التفكير ومقاومة الضغوط، والدوافع نحو العمل، ودرجة الاعتماد على الآخرين، إضافة إلى مهارات التفاعات، والاتصالات، ووفقا لبرامج خاصة وتدريبات في عملية اتخاذ القرارات، والمخطط التالي يوضح خطوات التطوير والتقييم المستخدمة من قبل مراكز التقييم.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة والمتشابكة التي يصعب عمليا تحديدها، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف لاختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد وكذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء بينما للبعض الآخر تأثيرا غير مباشر عليه. و يمكننا تقسيم هذه العوامل إلى نوعين هما¹ :

أولاً: العوامل الخارجية: تتعلق محددات الأداء الخارجية ببيئة العمل في المنظمة، والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية بشكل عام إلا أن أهم عواملها :

أ- ظروف العمل المادية: تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمنظمة مثل: الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك فلها تأثير هام على الأداء الوظيفي.

¹ : إيمان عثمان ، " الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي " ، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف ، 2012/2013 ، ص 50.

- ب- **العوامل الفنية:** تتمثل العوامل الفنية في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة، وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات ودور ثانوي في حالات أخرى، لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد.
- ج- **العوامل الاجتماعية:** تتمثل العوامل الاجتماعية في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب هاوثورن Hawthorne في ثلاثينات القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد، ولعل من أهمها التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة والإشراف، والعلاقات الرسمية داخل جماعة العمل.

ثانياً: العوامل الذاتية

وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه الوظيفي، هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل.

- أ- **القدرة على العمل:** تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى:
- ب- **قدرات فطرية أو موروثية:** وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلاً، ويجلبها إلى الوظيفة معه لذلك تسمى بالاستعدادات وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة أو شخصية مثل ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق وغيرها.
- ج- **القدرات المكتسبة:** وهي قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العملية ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة.
- د- **الدافعية للعمل:** تشير الدافعية إلى " الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل "، أي أنها قوة تدفع الفرد لإعطاء اتجاه لحاجاته، بواعثه التي تحدد سلوك الفرد الذي يهدف إلى تقليل التوتر وبالتالي تحقيق التوازن لديه.

المطلب الرابع: علاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين¹

بعد فهم كل جزئية على حده فهنا الثقافة التنظيمية التي تعني القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والأعراف التي تكونت في المنظمة وعرف بها أفرادها، وانتقلت إلى جميع الأفراد المنظمين حديثاً للمنظمة وظهرت في سلوكياتهم، ونجد أن هذه الثقافة التنظيمية تتجدد وتتطور من خلال عوامل كثيرة داخلية وخارجية، وكل منظمة تختلف ثقافتها عن الأخرى بسبب العوامل المؤثرة عليه وطبيعة عملها، وعرفنا أداء العاملين الذي يعبر عن حصيلة

¹ بوقرة كامل، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 117.

الجهد المبذول من قبل فرد معين والنتائج في ثلاثة عوامل وهي: الدافعية وقدراته ومستوى إدراكه، كما أنه مدى مساهمة الفرد في إنجاز الأعمال والواجبات الموكلة إليه بشكل فعال.

فالعلاقة بينهم وثيقة جداً وكل جانب مرتبط بالآخر، والتغير في أحدهما يؤثر على الجانب الآخر سواء إيجاباً أو سلباً فالمنظمة لا تسير إلا بالأفراد وثقافة المنظمة تؤثر في أداء الأفراد.

فالأداء يؤثر ويتأثر بثقافة المنظمة إيجاباً وسلباً ولا يستطيع أن يعمل كل منهما في معزل عن الآخر، ولعل هذه العلاقة تكون نتاج متوقع لفهم المتغيرات السابقة الواردة في ثنايا هذا البحث، وللثقافة التنظيمية أثر على فاعلية الإدارة حيث أن الإدارة تهتم بالتحقيق الأمثل لأهداف النظام، وحيث أن هذه الأهداف لا يمكن أن تتحقق دون تدخلات إنسانية فإن الثقافة التنظيمية تشكل مكوناً فرعياً هاماً للإدارة، ففهمها يستدعي فهم الإنسان العامل في المنظمة وكذلك التوصل إلى فهم الجماعة الذي يؤدي إلى فهم أكثر تعقيداً وهو فهم النظام بكل مكوناته.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث، وقد تم استطلاع العديد من الدراسات فيما يخص موضوع البحث، وسنعرض أهم وأحدث ما توفر.

المطلب الأول: الدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية وأداء العاملين

نتطرق في هذا المطلب إلى بعض الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية:

*دراسة شاكر جار الله الخشابي، عباس سالم الرواشدة، هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى تأثير أنواع الثقافة التنظيمية في تحمل الشركات الأردنية للمسؤولية الاجتماعية، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من 258 مديراً تم اختيارهم بشكل عشوائي من 30 شركة، كما تم استخدام معامل الانحدار المتعدد للكشف عن مدى تأثير أنواع الثقافة التنظيمية (ثقافة القبيلة، ثقافة الغرض، ثقافة السوق، ثقافة التدرج) في أبعاد المسؤولية الاجتماعية (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري)، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود تأثير دال إحصائياً لثقافة القبيلة والسوق والتدرج في البعد الاقتصادي لمسؤولية الشركات الاجتماعية، فيما لم يكن هذا التأثير معنوياً بالنسبة لثقافة الغرض.
2. وجود تأثير دال إحصائياً لثقافة الغرض والسوق والتدرج في البعد القانوني لمسؤولية الشركات الاجتماعية، فيما لم يكن هذا التأثير معنوياً بالنسبة لثقافة القبيلة.
3. وجود تأثير دال إحصائياً لثقافة القبيلة والغرض والتدرج في البعد الأخلاقي لمسؤولية الشركات الاجتماعية، فيما لم يكن هذا التأثير معنوياً بالنسبة لثقافة المؤسسة.
4. وجود تأثير دال إحصائياً لثقافة القبيلة والغرض والسوق في البعد الخيري لمسؤولية الشركات الاجتماعية، فيما لم يكن هذا التأثير معنوياً بالنسبة لثقافة التدرج.

*دراسة عيساوي وهيبية (2011-2012) هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته بثقافة تنظيمية ايجابية تعكس حب العمل وقيمه.

ومن نتائج هذه الدراسة ما يلي:

5. إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات.
6. إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها.
7. تكمن العوامل المسببة للرضا الوظيفي ولعدمه هي عوامل تنظيمية، وأخرى شخصية.

8. تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي من خلال التأثير على الجانب المعنوي، الجانب السلوكي والجانب المادي.

*دراسة ايهاب فاروق مصباح العاجز 2011 رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية"دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، محافظة غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة وذلك بتوزيع استبيان على (294) موظف من اجل جمع البيانات الأولية واستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وجاءت نتائج الدراسة كما يلي :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية) وبين تفعيل الإدارة الالكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة وكانت هذه علاقة طردية .
 - لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء ونشر العمل الالكتروني بالوزارة ،ولا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير النظم والآليات العمل بالبرنامج الالكتروني الذي يستخدمونه .
- وخلصت إلى التوصيات التالية:
- تشجيع الإدارة للموظفين على إبداء رأيهم في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المعمول بها داخل الوزارة لتطويرها بما يتلاءم مع بيئة العمل الالكتروني .
 - دعم الإدارة لأسلوب التعلم من خلال الملاحظة لتشجيع الممارسات الالكترونية الأفضل بين الموظفين.
 - إشباع حاجات التقدير لدى الموظفين وربط الحوافز المادية والمعنوية بإنجازاتهم الوظيفية في العمل الالكتروني وتهيئة مناخ مناسب يشجع على الإبداع والابتكار والتعلم واتخاذ القرار ومواجهة التحديات ضمن بيئة الأعمال الالكترونية .

المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول أداء العاملين

نقوم في هذا المطلب بتسليط الضوء على الدراسات التي تناولت موضوع أداء العاملين:

*دراسة موسى سلامة اللوزي وآخرون، " العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة الباحة بالسعودية "، 2011، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بالسعودية وتحديد أكثرها تأثيرًا في الأداء الوظيفي، كذلك تحديد إختلاف تأثير هذه العوامل باختلاف العوامل الديمغرافية للعاملين (الحالة الاجتماعية، والعمر، ونوع الوظيفة، والخبرة، والمستوى التعليمي) وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج كان أهمها :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (بيئة العمل، الاتصال الوظيفي، الحوافز، التدريب، القيادة الإدارية) والأداء الوظيفي، كذلك وجود علاقة إيجابية بين كل عامل وحده والأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر العوامل التنظيمية في الأداء الوظيفي تعزي للمتغيرات الديمغرافية (نوع الوظيفة، والخبرة، والمستوى التعليمي)، بينما لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر العوامل التنظيمية على الأداء الوظيفي تعزي للحالة الاجتماعية والعمر.

*دراسة بعجي سعاد، " تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "، 2007 هدفت هذه الدراسة إلى تحليل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته، وكذلك إبراز أهمية تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للعاملين نظرا لتخوفهم منه وإعتقادهم في أغلب الحالات أن هذا النظام ما هو إلا لتصيد أخطائهم وإنزال العقوبات بهم، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- غياب إطار قانوني وتنظيمي يدعم ، ينظم، ويوضح خطوات نظام التقييم المطبق في المؤسسة هذا باستثناء بعض المناشير الدورية الصادرة عن الإدارة المركزية لتسيير الموارد البشرية لمؤسسة نفطال، والتي أصبحت لا معنى لها.

- نظام تقييم التقيط المطبق في المؤسسة يتميز بالجمود أو عدم المرونة، لأنه نظام يطبق منذ السنوات الأولى من إنطلاقة المؤسسة، ولا يزال ليومنا هذا جاري التطبيق، رغم التحولات التي مرت بها مؤسسة نفطال على وجه عام.

خلاصة الفصل:

على ضوء ما قدمناه نستنتج أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة القيم والمعتقدات والتقاليد والرموز المشتركة بين العاملين التي تكونت عبر تاريخ المؤسسة مما أعطت سمة مميزة للتنظيم، فهي تعمل على مساعدة المؤسسة في التعامل مع الضغوطات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها، وهي البعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها.

ويمكن تقسيم هذه الثقافة إلى قسمين رئيسيين هما القيم تنظيمية تتمثل في (المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين، المشاركة في عملية صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي، الاهتمام بقيمة الإبداع... إلخ) وقواعد السلوك التي تتمثل في معايير التصرف الصحيح التي تحدد السلوك المناسب أو غير المناسب للعاملين داخل المؤسسة.

في حين يعبر أداء العاملين على كل عمل يقوم به المورد البشري داخل المؤسسة في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، ويمكن تقييم هذا الأداء.

تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بجانبى الدراسة والمتمثلين في الثقافة التنظيمية بمختلف جوانبها وأداء العاملين الذي ازداد الاهتمام به بالنسبة للمنظمات، والتي تعمل على تحسينه وتطويره من أجل الوصول إلى أهدافها المسطرة.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الدراسة الميدانية، وذلك لدراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين على أرض الواقع، وهذا من خلال المعلومات التي تم الحصول عليها من طرف الموظفين والعمال، وذلك عن طريق الإستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة عشوائيا، وتم تقسيم الفصل الثاني إلى مبحثين:

- ❖ المبحث الأول: الطريقة المتبعة وأدوات الدراسة؛
- ❖ المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: الطريقة المتبعة وأدوات الدراسة

بعد التطرق للجانب النظري لموضوع الدراسة بمختلف جوانبه نقوم بالتطبيق على ميدان الدراسة وفي هذا المبحث نتطرق إلى تعريف ونشأة المؤسسة محل الدراسة في المطلب الأول، والأدوات التي استخدمت في إنجاز هذه الدراسة في المطلب الثاني.

المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية عين الدفلى

الفرع الأول: تعريف مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية عين الدفلى
الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء هو مؤسسة عمومية اقتصادية ذات تسيير خاص، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، ويحكمه المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 04 جانفي 1992 المتعلق بالقانون العضوي لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي والذي بمقتضاه يكسب الصندوق الشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، يعمل الصندوق على مايلي:

- توفير الخدمات الاجتماعية المختلفة المتعلقة بالضمان الاجتماعي للفئات المأجورة وغير المأجورة.
- لعب دور الوسيط مع بعض القطاعات والمؤسسات (الصيدلة، المؤسسات الصحية....إلخ).
- ضمان ترقيم وتسجيل المؤمنين مما يسمح لهم الإستفادة من خدمات النظام بطريقة سهلة من جهة ويتم تسهيل لهم دفع اشتراكاتهم وتسويتهم التزاماتهم من جهة أخرى.
- التعويض عن حوادث العمل والأمراض المهنية.
- محاولة التخفيف من حوادث العمل ومختلف الأخطار المحيطة بالعمال من خلال دراسة المعطيات ومحاولة إيجاد الحلول الممكنة للتخفيف من أثرها من جهة تم التأمين على الضحايا في حالة وقوعها من جهة أخرى.

الفرع الثاني : نشأة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية عين الدفلى

تأسس الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة عين الدفلى في أكتوبر 1986 تطبيقا للمرسوم 85-223 يوم 20 أوت 1985 الخاص بالوكالة الإدارية للضمان الاجتماعي، وهي مرتبة حسب تقسيم الوكالات في الدرجة الثالثة، طبقا للمادة 17 من قرار السيد الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي رقم 09 المؤرخ في 1998/03/11، حيث تسيير الوكالة 340 عاملا منهم 240 رجالا و100 نساءا وتتكفل بـ 280000 مؤمنا اجتماعيا منهم 270000 منخرط تنقسم الوكالة إلى عدة مصالح تقوم كل مصلحة بمهمة خاصة حسب تنظيم الضمان الاجتماعي كما أنها تسيير جميع مراكز الدفع والملحقات التابعة لها المنتشرة عبر تراب الولاية.

يقع الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة عين الدفلى بحي ناجم.

الشكل (01): الهيكل التنظيمي والإداري للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة عين الدفلى



المصدر: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة عين الدفلى.

فيما يلي شرح لمهام بعض مصالح الصندوق:

1. مصلحة الوقاية: هي عبارة عن نشرة إعلامية تصدر من مديرية الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية، ولكي يجسد هذا الهدف يتوجب عليهم تحسين ظروف العمل، حتى لو كانت تعويضات

الضمان الاجتماعي في مجال حوادث العمل قد تصل أحيانا إلى نسبة 100% وتبقى الوقاية الحل الأمثل لحماية العامل.

2. مصلحة الإحصائيات والأرشيف والتوثيق: تقوم بالمهام التالية

- ✓ تعمل على حسابات مستقبلية فيما يخص زيادة المؤمنين؛
- ✓ القيام بالإحصاء الكلي للمؤسسة والموظفين ورؤية الصندوق؛
- ✓ القيام بالعمليات الحسابية لكل شهر واحتساب مجموع الشهور في آخر السنة؛
- ✓ تسير عملية التكفل بالأرشيف الخاص بكل مصالح وهيئات المؤسسة.

3. خلية الإصغاء: تم إنشاء هذه الخلية بغية تحسين نوعية الخدمات المقدمة كما تعمل على استقبال

المؤمنين الذين يعارضون القرارات الصادرة من مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، وتقديم الشكاوى سواء الكتابية أو الشفهية ولها دور كبير في امتصاص غضب المؤمنين.

4. مصلحة الشفاء: عملها تتمثل في جمع المعلومات الخاصة بالمؤمن عن طريق وثائق، ثم تجمع عند

مصلحة الشفاء وتقوم بإرسالها إلى مركز الشخصية الأساسي المتواجد في الجزائر العاصمة ، ثم تقوم بصنع البطاقات وتقديمها إلى المؤمن.

5. مديرية العمليات والمالية:

- ✓ تحضر بالتنسيق مع الهياكل المعنية مشروع ميزانية الصندوق وتتابع تنفيذه؛
- ✓ تسهر على حسن تنفيذ العمليات المالية وضبطها وفق القوانين المعمول بها.

6. مديرية التحصيل والمنازعات: تقوم بما يلي

- ✓ تحصيل اشتراكات المستخدمين؛
- ✓ السهر على احترام آجال استحقاقها طبقا لقانون الضمان الاجتماعي؛
- ✓ ترقيم كل مؤمن له اجتماعيا ومستخدم رقم التسجيل الوطني؛
- ✓ متابعة النزاعات.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

اهتمت الإدارة في المنظمات الحديثة بأساليب وطرق تحفيز العاملين وإثارة دوافعهم وتحقيق ثقافة تنظيمية متميزة، وتحسين سلوكهم، والعمل على تحديد مختلف المتغيرات المؤدية إلى ذلك.

ولدراسة واختبار أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، قمنا بإعداد استبيان واختيار عينة تمثل عمال المؤسسة في مختلف الوظائف، وتوزيع هذا الاستبيان على أفراد هاته العينة للحصول على المعلومات التي تحتاج إليها لدراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، وذلك على الترتيب الآتي:

تحضير الاستبيان: لقد استعملنا الاستبيان لغرض جمع المعلومات المتعلقة بدراستنا للثقافة التنظيمية و أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، حيث تمثلت مشكلة دراستنا في إبراز أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، ومعرفة درجة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء. حيث كانت الإشكالية العامة لهذه الدراسة كالتالي:

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الخدمية؟

وتمثل هدفنا الأساسي في:

التعرف على درجة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الخدمية.
عينة الدراسة: يشمل مجتمع البحث عمال مؤسسة حيث يبلغ عددهم 217 عامل من الجنسين باختلاف أصنافهم ورتبهم (إطار، تحكم وإشراف، عون تنفيذ) موزعين على عدة مصالح.
 فقد اخترنا عينة عشوائية ميسرة لكي نمس بالاستقصاء جميع مجتمع البحث بفئاته حيث يتم اختيار 30% من مجموع مجتمع البحث.

تصميم قائمة الاستبيان: نظرا لغياب منهجية محددة أو مثلى يمكن إتباعها لصياغة قائمة الاستبيان على الوجه الأكمل لم تكن صياغة قائمة الأسئلة بالسهولة التي يتصورها الكثير منا، فقدم هذا الاستبيان بعدة مراحل وخطوات قبل أن يصبح في صورته النهائية، ويمكن إيجازها فيما يلي:

-المرحلة الأولى: الاستعانة بمراجع الاستبيانات لدراسات سابقة لجمع أكبر عدد ممكن من الأسئلة التي لها علاقة الموضوع.

-المرحلة الثانية: كون الهدف المرغوب فيه من قائمة الأسئلة هو جمع المعلومات حول آراء العاملين وضعنا ترتيبا للإجابات حسب ما يراه المستقصي منه مهما، كما حاولنا جاهدين تنظيم الأسئلة بطريقة تجيب أو تتلاءم مع فرضيات الدراسة.

- المرحلة الثالثة: الصياغة الأولية للاستبيان: حاولنا أن تكون الأسئلة بسيطة وخالية من الغموض فابتعدنا عن الأسئلة التي توحى بعدة إجابات، كما تفادينا استعمال العبارات غير المفهومة والغامضة وكذا بعض المصطلحات الغنية والعلمية التي قد نسيء توظيفها.

بعد اكتمال قوائم الاستبيان قمنا بتوزيعها وذلك بالتنقل إلى أماكن تواجد المستقضي منهم (مكاتب العاملين)، وقد عمدنا في جمع البيانات الأولية إلى المقابلة الشخصية وهذا لضمان استرجاع قوائم الاستبيان من جهة وإفادة المستقضي منهم بالتوضيحات من جهة أخرى، كما راعينا عدة جوانب مثل عدم إحراج المستقضي منهم عند الإجابة حيث تركنا لهم المدة الكافية لقراءة قائمة الأسئلة والإجابة عنها دون التأثير عليهم، وقد استوحيت بعض الحالات ترك هذه القوائم لدى بعضهم لمنحهم أكبر وقت ممكن للإجابة ثم نعود استلامها.

ثبات أداة الدراسة:

تحققنا من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

معامل كرونباخ: استعنا بطريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول:

جدول رقم (02): معاملات الثابت للاستبيان.

اسم المتغير	الثقافة التنظيمية	أداء العاملين	الاستبانة ككل
معامل كرونباخ	0.82	0.87	0.72

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

يلاحظ من خلال الجدول أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة، وهي أكبر من 0.60 حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الاستبانة 0.72 وهي نسبة ثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "stastical package for social sciences" والتي يرمز لها بالرمز «SPSS» وفيما يلي مجموع الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

- قياس المتوسطات الحسابية لكل عبارة في الاستبيان استنادا إلى الإجابات واختيار أفراد العينة المشار إليها في الاستبيان والمتوسط الحسابي للمتغير المستقل والمتغير التابع.

- حساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل والتابع لمعرفة نوعية العلاقة التي تربطهما.

- تحليل نتائج الانحدار.

المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان

احتوت الدراسة على متغيرات شخصية خاصة بأفراد عينة الدراسة سيتم وصفها فيما يلي:

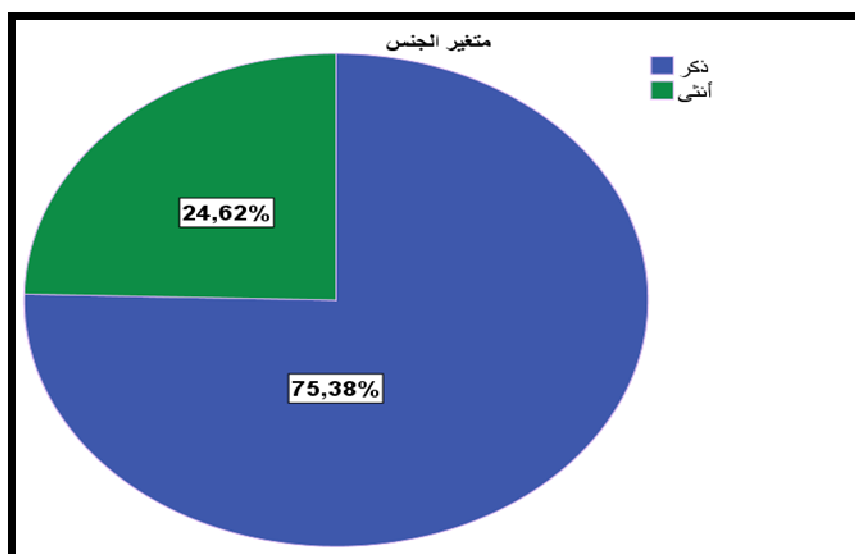
أولا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم(03): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة %
ذكر	49	75.38
أنثى	16	24.62
المجموع	65	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن نسبة الذكور العاملين في المؤسسة أكبر من نسبة الإناث حيث بلغت 75.38% و 24.62% على التوالي.

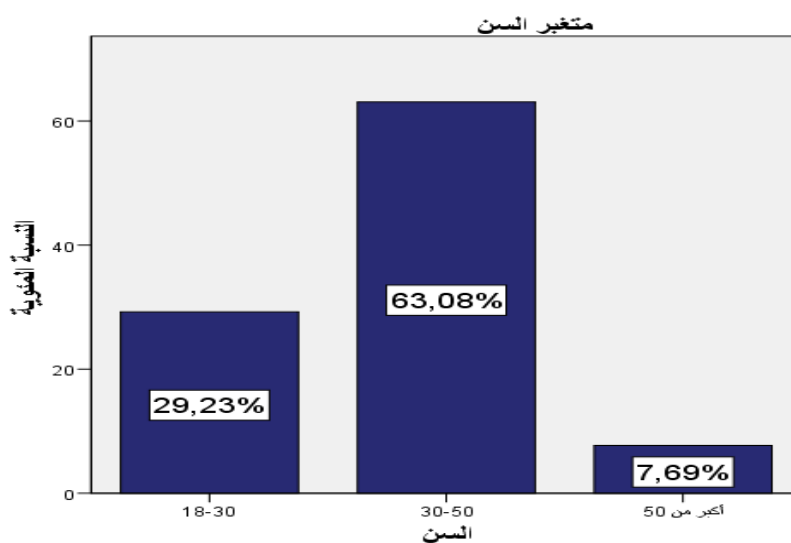
ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة %	العدد	
29.23	19	من 18 الى 35 سنة
63.08	41	من 30 سنة إلى 50 سنة
07.69	05	أكبر من 50 سنة
100	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (03) : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال النسب المئوية المقدمة في الشكل والجدول السابقين، نلاحظ أن أكبر نسبة لعمال المؤسسة من حيث السن هي الفئة الأقل من 30 الى 50 سنة وقد بلغت 63.08% ثم تليها فئة من 18 سنة إلى 30 سنة بنسبة 29.23%، وجاءت أقل نسبة والتي هي 07.69% لفئة أكبر من 50 سنة.

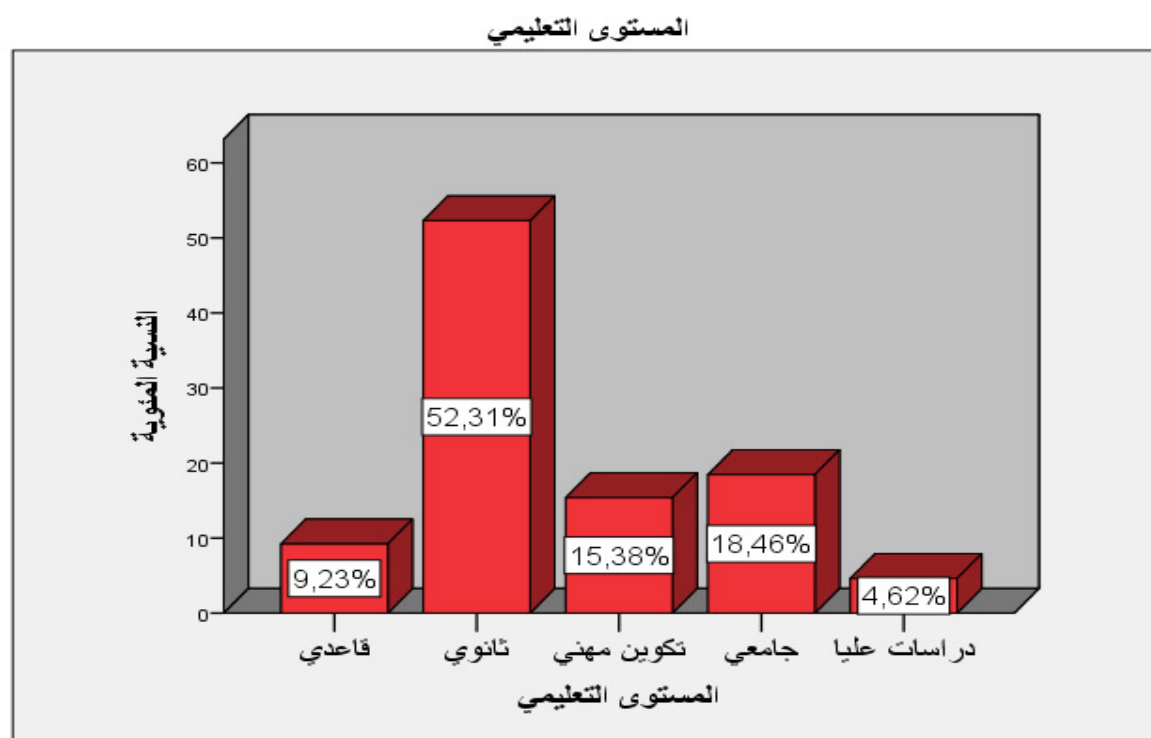
ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	العدد	
09.23	06	قاعدي
52.31	34	ثانوي
15.38	10	تكوين مهني
18.46	12	جامعي
04.62	03	دراسات عليا
100	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن نسبة المستوى الثانوي هي أكبر نسبة في المؤسسة بنسبة 52.31%، ثم يليها المستوى الجامعي بنسبة 18.46% ثم يليها التكوين المهني بنسبة 15.38%، ثم يليها مستوى قاعدي بنسبة 9.23%، ثم في الأخير دراسات عليا بنسبة 4.62%.

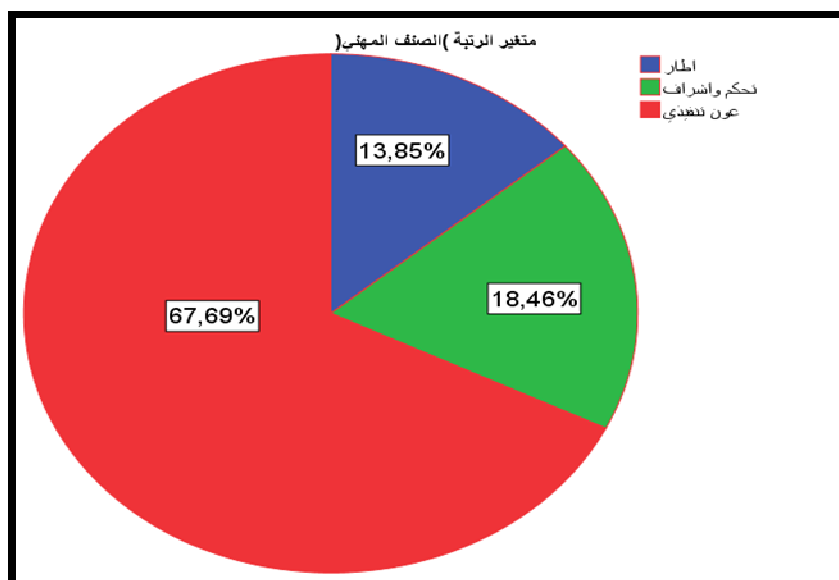
رابعا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة (الصف المهني).

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة (الصف المهني).

النسبة %	العدد	
13.85	09	إطار
18.46	12	تحكم وإشراف
67.69	44	عون تنفيذي
100	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة (الصف المهني).



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال الشكل والجدول السابقين يبينان لنا أن أعلى نسبة هي نسبة الأعوان التنفيذيين بنسبة 67.69%، ثم تليها نسبة تحكم وإشراف بنسبة 18.46% وفي الأخير رتبة الإطارات بنسبة 13.85%.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

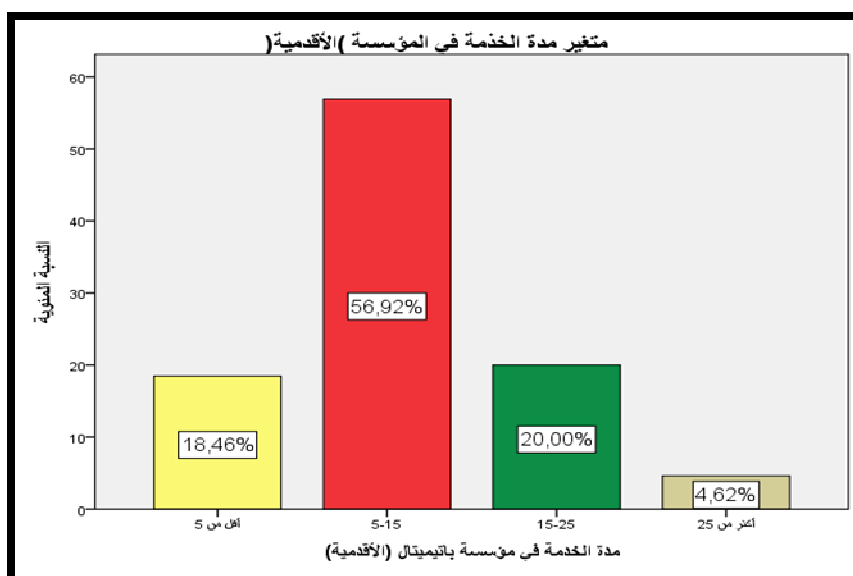
الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

النسبة %	العدد	
18.46	12	أقل من 05 سنوات
56.92	37	من 05 إلى 15 سنة

20.00	13	من 15 إلى 25 سنة
04.62	03	أكثر من 25 سنة
100	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج (SPSS)

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن 56.92% من عمال المؤسسة لديهم أقدمية من 05 إلى 15 سنة، وتليهم فئة العمال ذوي الأقدمية من 15 إلى 25 سنة بنسبة 20%، ثم تليها الفئة أقل من 05 سنوات بنسبة 18.46%، وفي المرتبة الأخيرة نجد الفئة التي لديها سنوات خبرة أكثر من 25 سنة بنسبة 04.62% من إجمالي أفراد العينة البحث.

ثانيا: تحليل محاور الاستبيان

لتحليل نتائج الاستبيان استخدمنا مقياس ليكرت الخماسي في محوري دراستنا:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

لتحديد قيم المتوسط الحسابي كونها في أي فئة فيتم ذلك من خلال:

ييجاد طول المدى = 5-1=4، ثم قسمة المدى على عدد الفئات $4/5 = 0.8$ وبعد ذلك يضاف 0.8 إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالتالي:

الجدول رقم (08): مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	مجال الموافقة
غير موافق بشدة(منخفض جدا)	1.0 إلى 1.80
غير موافق(منخفض)	1.81 إلى 2.60
محايد(متوسط)	2.61 إلى 3.40
موافق(مرتفع)	3.41 إلى 4.20
موافق بشدة(مرتفع جدا)	4.21 إلى 5.0

وسنعرض من خلال هذا المطلب تحليل النتائج المتوصل إليها من خلال تفريغ البيانات الخاصة بالاستبيان.

1. نتائج أفراد العينة حول محور الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (09): توزيع إجابات أفراد العينة حول بعد القيم التنظيمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
02	موافق	00.68	03.27	تتظر إدارة المنظمة إلى العنصر البشري بأنه جزء من أهم الموارد المتاحة في المنظمة.	01
04	محايد	00.74	03.10	تسعى المنظمة إلى تنمية روح الإبداع داخل المؤسسة	02
03	موافق	01.21	03.20	يحافظ العاملون على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام.	03
01	موافق	01.21	03.43	يتوفر لدى العاملين الدافعية المطلوبة من أجل زيادة حجم الإنتاج الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.	04
-	موافق	-	03.33	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول المبين أعلاه، نلاحظ أن العبارة رقم 4 حصلت على المرتبة الأولى في ترتيب المتوسطات بمتوسط 03.43 وانحراف معياري 01.21 وبدرجة موافقة تقع في المجال موافق، ثم تليها العبارة رقم 01، بمتوسط 03.27، وانحراف معياري قدر بـ 00.68 وبدرجة موافقة تقع في المجال أوافق، ثم تليها العبارة رقم 03 بمتوسط 03.20 وانحراف معياري 01.21 وبدرجة موافقة تقع في موافق وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم 02 بمتوسط 03.10 وانحراف معياري 00.74 وبدرجة موافقة تقع في مجال محايد.

ظهر المتوسط العام للقيم التنظيمية بـ 03.33 بدرجة كلية مرتفعة، يعود سبب ذلك إلى وجود قيم تنظيمية سائدة في المنظمة تسمح لها بتوسيع ثقافتها، وتشكل لها اتجاه ايجابي للأفراد نحو المنظمة.

الجدول رقم (10): توزيع إجابات أفراد العينة حول بعد الأنماط السلوكية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
05	يلتزم العاملون داخل المنظمة بالسلوكيات الإيجابية) المحافظة على المواعيد والإعداد الجيد، الالتزام بجدول الأعمال، الاحترام، الأمانة، الثقة... (التي تنص عليها نظم وقوانين المنظمة.	3.34	01.22	موافق	02
06	يسعى العاملون باستمرار نحو تطوير النمط السلوكي الذي يساهم في انجاز المهام الوظيفية.	3.30	01.23	موافق	03
07	تساهم سلوكيات العاملين الإيجابية على تكوين الصورة الذهنية الحسنة عن المنظمة.	3.35	01.18	موافق	01
	المتوسط العام	03.36	-	موافق	-

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول المبين أعلاه، نلاحظ أن العبارة رقم 07 حصلت على المرتبة الأولى في ترتيب المتوسطات بمتوسط 3.35 وانحراف معياري 1.18 وبدرجة موافقة تقع في المجال موافق، ثم تليها العبارة رقم 05، بمتوسط 3.34، وانحراف معياري قدر بـ 1.22 وبدرجة موافقة تقع في المجال موافق، وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم 06 بمتوسط 3.30 وانحراف معياري 1.23 وبدرجة موافقة تقع في مجال موافق.

ظهر المتوسط العام للأنماط السلوكية بـ 03.36 بدرجة كلية مرتفعة، يعود سبب ذلك إلى التزام العاملين بالسلوكيات الإيجابية داخل المنظمة وشعورهم بالولاء اتجاه منظماتهم.

الجدول رقم (11): توزيع إجابات أفراد العينة حول بعد السياسات والإجراءات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
08	يوجد التزام واضح من قبل العاملين بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة في المنظمة.	03.37	01.22	موافق	05
09	تسهم السياسات والإجراءات المتبعة في المنظمة بتحقيق أهدافها.	03.60	00.90	موافق	02
10	توفر السياسات والإجراءات المعتمدة مناخ ملائم لتنفيذ مهام وواجبات العاملين.	03.49	00.92	موافق	04
11	تساعد السياسات والإجراءات المتبعة في تعزيز الولاء للمنظمة.	03.03	00.77	محايد	06
12	تتسم السياسات والإجراءات بالوضوح التام لدى العاملين.	03.95	00.93	موافق	01
	المتوسط العام	03.49	-	موافق	-

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول المبين أعلاه، نلاحظ أن العبارة رقم 12 حصلت على المرتبة الأولى في ترتيب المتوسطات بمتوسط 03.95 وانحراف معياري 00.93 وبدرجة موافقة تقع في المجال موافق، ثم تليها العبارات رقم 09، بمتوسط 03.60، وانحراف معياري قدر بـ 00.90 و بدرجة موافقة تقع في المجال موافق، ثم تليها العبارة رقم 10 بمتوسط 03.49 وانحراف معياري 00.92 وبدرجة موافقة تقع في مجال موافق، ثم تليها العبارة رقم 08، بمتوسط 03.37، وانحراف معياري قدر بـ 01.22 و بدرجة موافقة تقع في المجال موافق وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم 11 بمتوسط 03.03 وانحراف معياري 00.77 وبدرجة موافقة تقع في مجال محايد.

ظهر المتوسط العام للسياسات والإجراءات بـ 3.49 بدرجة كلية مرتفعة، يعود سبب ذلك إلى تقبل معظم العمال لسياسات وإجراءات المنظمة المطبقة فيها، وهذا ما يؤدي إلى الزيادة في مستوى الثقافة السائدة في المنظمة.

الجدول رقم (12): توزيع إجابات أفراد العينة حول بعد الأنظمة والقوانين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
13	يتم انجاز الخطط والبرامج طبقا لنصوص الأنظمة والقوانين المعمول بها.	3.29	1.27	موافق	03
14	هناك فهم ودراية لدى العاملين بطبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها في المنظمة.	2.97	1.02	محايد	04
15	الأنظمة والقوانين السائدة تعتبر ضمان للحقوق الوظيفية للعاملين في المنظمة.	3.60	0.83	موافق	01
16	عملت الأنظمة والقوانين المعمول بها في تحقيق معدلات الأداء المطلوبة.	3.54	0.90	موافق	02
	المتوسط العام	03.35	-	موافق	-

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول المبين أعلاه، نلاحظ أن العبارة رقم 15 حصلت على المرتبة الأولى في ترتيب المتوسطات بمتوسط 03.60 وانحراف معياري 00.83 وبدرجة موافقة تقع في المجال موافق، ثم تليها العبارة رقم 16، بمتوسط 03.54، وانحراف معياري قدر بـ 00.90 وبدرجة موافقة تقع في المجال موافق، ثم تليها العبارة رقم 13 بمتوسط 03.29 وانحراف معياري 01.27 وبدرجة موافقة تقع في مجال موافق وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم 14 بمتوسط 02.97 وانحراف معياري 01.02 وبدرجة موافقة تقع في مجال محايد.

ظهر المتوسط العام للأنظمة والقوانين بـ 03.35 بدرجة كلية مرتفعة، يعود سبب ذلك إلى أن معظم العمال يرون أن الأنظمة والقوانين المعمول بها واضحة وتحفظ لهم حقوقهم الوظيفية.

2. نتائج أفراد العينة حول محور أداء العاملين

الجدول رقم(13): المقاييس الوصفية لإجابات أفراد العينة حول المحور أداء العاملين

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
4	1.35	3.16	أقوم باستغلال كافة الموارد المتاحة لإنجاز الأعمال المكلف بها.
11	1.22	3.00	أواجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي.
2	1.43	3.24	القدرة على النقاش والتحاور مع الزملاء.
9	1.30	3.01	يتم الإستفادة من نتائج تقييم الأداء الوظيفي في عملية تحديد البرامج التدريبية.
1	1.37	3.27	تعمل الإدارة باستمرار من أجل تطوير وتحسين نظام تقييم أداء ليساهم في العملية الإنتاجية.
3	1.32	3.18	العمل على التعرف على مشكلات العمل وحلها.
7	1.27	3.10	أطلع على نتائج تقييم الأداء السنوي لأتمكن من تحسين نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.
8	1.25	3.03	يشكل نظام تقييم الأداء حافز للموظفين ذو الدخل المتدني.
6	1.36	3.13	لدي القدرة على التكيف وإنجاز الأعمال في الحالات الطارئة.
10	1.27	3.00	نتيح لي مهنتي إمكانية تطوير مهارتي وتحسين أدائي.
5	1.29	3.15	أتحصل على التدريب المناسب في عملي.
-	1.31	3.11	

المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن المتغير المستقل حسب آراء المستجوبين يقع ضمن المجال جيد حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.11 والانحراف المعياري 1.31، الذي يمكن القول أن هناك قبول من قبل أفراد العينة البحث على أن الأداء جيد في المؤسسة.

المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة

- إختبار الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على أداء العاملين عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

الجدول رقم (14): يمثل إختبار الفرضية الأولى

Test of Homogeneity of Variances

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
18,781	12	52	,000

من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من الجدول تظهر قيمة إحصاء ليفن = 18.781 وقيمة sig = 0.00 و هذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

الجدول رقم (15): يمثل إختبار الفرضية الأولى

ANOVA

x6

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	93,574	13	7,198	267,250	,000
Within Groups	1,401	52	,027		
Total	94,975	65			

من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول أن قيمة f=267,250 وقيمة sig = 0,00 أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على أداء العاملين عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

- إختبار الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط السلوكية على أداء العاملين عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

الجدول رقم: (16): اختبار الفرضية الثانية

Test of Homogeneity of Variances

x6

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
7,737	10	53	,000

من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من الجدول تظهر قيمة إحصاء ليفن = 7.737 وقيمة sig = 0.00 و هذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

الجدول رقم (17): اختبار الفرضية الثانية

ANOVA

x6

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	93,328	12	7,777	250,364	,000
Within Groups	1,646	53	,031		
Total	94,975	65			

من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

أما الجدول يبين أن قيمة $f=250.364$ وقيمة $sig = 0,00$ أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط السلوكية على أداء العاملين عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

-إختبار الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات والإجراءات على أداء العاملين عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

الجدول رقم (18): اختبار الفرضية الثالثة

Test of Homogeneity of Variances

x6

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
26,726	10	55	,000

من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من الجدول تظهر قيمة إحصاء ليفن = 26.726 وقيمة sig = 0.00 و هذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

الجدول رقم (19): اختبار الفرضية الثالثة

ANOVA

x6

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	93,608	10	9,361	376,600	,000
Within Groups	1,367	55	,025		
Total	94,975	65			

من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

أما الجدول يبين أن قيمة $f = 376.600$ وقيمة $sig = 0,00$ أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات والإجراءات على أداء العاملين عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

-إختبار الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنظمة والقوانين على أداء العاملين عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

الجدول رقم (20): اختبار الفرضية الرابعة

Test of Homogeneity of Variances

x6

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
24,802	11	53	,000

من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من الجدول تظهر قيمة إحصاء ليفن = 24.802 وقيمة sig = 0.00 و هذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

جدول رقم (21): اختبار الفرضية الرابعة

ANOVA

x6

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	94,091	12	7,841	470,256	,000
Within Groups	,884	53	,017		
Total	94,975	65			

من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

أما الجدول يبين أن قيمة $f=470.256$ وقيمة $\text{sig}=0,00$ أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنظمة والقوانين على أداء العاملين عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

- إختبار الفرضية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء العاملين عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

الجدول رقم (22): اختبار الفرضية الخامسة

Test of Homogeneity of Variances

x6

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
45,275	10	54	,000

من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من الجدول: تظهر قيمة إحصاء ليفن =45.275 وقيمة sig=0.00 و هذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

جدول رقم (23): اختبار الفرضية الخامسة

ANOVA

x6

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	93,535	11	8,503	318,952	,000
Within Groups	1,440	54	,027		
Total	94,975	65			

من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

أما الجدول يبين أن قيمة $f=318.952$ وقيمة $\text{sig}=0,00$ أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء العاملين عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بمدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء ، حيث ركزت على تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية والتي تم حصرها في: القيم التنظيمية، الأنماط السلوكية، السياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين على أداء العاملين. وتمت هذه الدراسة من خلال وضع فرضيات تم مناقشتها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS v 23 من أجل الكشف على مدى صدق وثبات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة، وتم أيضا الإشارة إلى الأدوات المستخدمة لجمع بيانات هذه الدراسة.

وبعد القيام بعملية التحليل باستعمال برنامج SPSS v23 تم إستخراج وتحليل النتائج الخاصة بالبيانات العامة التي كانت محل الدراسة، وتم بعدها التوصل إلى وجود تأثير للثقافة التنظيمية على أداء العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، حيث تم التوصل إلى أن مختلف أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر على أداء العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

الخاتمة:

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد الوسائل الكامنة لتحقيق أهداف المؤسسة إذا أحسن استخدامها، فيمكن أن يكون لها التأثير القوي على إتخاذ الإدارة لقراراتها ومبادراتها ومن ثم مستويات الأداء.

ومن الطبيعي أن تختلف الثقافة التنظيمية من مؤسسة لأخرى، وداخل المؤسسة نفسها من وقت لآخر، فاختلاف الثقافة بين المؤسسات يعني أن الثقافة تتميز بدرجة عالية من الخصوصية.

فقد تمتلك المؤسسات الاقتصادية الخدمية ثقافة ايجابية تعكس وجود اتفاق بين قيم مواردها البشرية وقيم ثقافتها التنظيمية، وهذا الاتفاق يجعل المؤسسة تسلك بمواردها البشرية سلوكا ايجابيا، ويمكن أن يشكل هذا الاتفاق ثقافة ايجابية قادرة على التطوير والتغيير الايجابي، وتشكل في نفس الوقت نقطة قوة وميزة تنافسية للمؤسسة، في حين تتميز بعض المؤسسات بامتلاك ثقافة سلبية تعكس وجود فروق بين قيم مواردها البشرية وقيم المؤسسة مع وجود معوقات كبيرة قد تمنع أي تطوير تنظيمي، مما يمكن اعتباره من نقاط الضعف التي يجب على المؤسسة مواجهتها.

قدمت الدراسة الحالية نمودجا لاختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعامل الأجراء، وقد جاءت نتائج هذه الدراسة كما يلي:

- ✓ وجود مستوى متوسط للثقافة التنظيمية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعامل الأجراء؛
- ✓ وجود مستوى متوسط لأداء العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعامل الأجراء؛
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعامل الأجراء؛
- ✓ وجود أثر للثقافة التنظيمية في تحسين كمية العمل بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعامل الأجراء.

اقتراحات الدراسة:

في ضوء النتائج المستخلصة من هذه الدراسة نقترح على الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعامل الأجراء ما يلي:

- ✓ وضع سجل اقتراحات خاص بموظفي الصندوق يطلع عليه المدير بصفة دورية؛
- ✓ تعزيز الثقافة التنظيمية لما لها من أثر في نجاح أو فشل المؤسسات؛
- ✓ ضرورة فهم ودراسة الثقافة التنظيمية السائدة في الصندوق ؛
- ✓ الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها موردا رئيسيا من خلال احترامها وتقديرها وتحفيزها؛

- ✓ تكوين قواعد سلوك تساعد على توجيه تصرفات العاملين وتبني السلوك الذي يحقق أهداف الصندوق المستقبلية؛
- ✓ ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية التي تتميز بالكفاءة والحيلولة دون سيطرة غير الأكفاء عليهم، مما قد يتسبب في التسرب الوظيفي للأكفاء؛
- ✓ اعتماد أساليب علمية فعالة وموضوعية قائمة على أساس العدالة والمساواة فيما يخص عملية تقييم الموظفين وكذا عمليات التعيين والترقية وتكريس مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب؛
- ✓ ضرورة تنمية روح المسؤولية لدى الموارد البشرية وتفعيل نظام الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة المباشرة؛
- ✓ توفير جو عمل ملائم تسوده الثقة والاحترام المتبادل بين جميع الموارد البشرية بالصندوق؛
- ✓ ضرورة خلق قنوات اتصال بين الإدارة العليا وباقي المستويات الأخرى؛
- ✓ منح المكافآت والتحفيزات اللازمة بغرض إشباع حاجات العمال، وتحقيق مستوى من الرضا الذي يدفعهم إلى بذل جهود معتبرة، إضافة إلى ربط المكافآت بمستوى أداء الأفراد، مع مراعاة الفوارق الفردية والجهود المبذولة، ذلك أن العدالة في منح المكافآت والحوافز تعتبر طريقة لتشجيع العمال المجتهدين على تقديم أداء مرضي، وبالمقابل يكون وسيلة لتحفيز العمال الغير مجتهدين للرفع من مستوى أدائهم؛
- ✓ إشراك العاملين في صنع القرارات وتحديد الأهداف ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية للصندوق، مما يدعم قيم الاعتراف والتقدير للعامل، ويزيد من الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة، ويقوي من دافعية الأفراد نحو العمل وتحقيق أداء متميز.

أفاق الدراسة:

- ✓ التنوع الثقافي وأثره على الأداء العام للمؤسسة؛
- ✓ أثر الصراع الداخلي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الخدمية؛
- ✓ أثر الخصوصية على الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية الخدمية؛
- ✓ دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير.

جامعة الجبالي بونعامة - خميس مليانة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم تسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

استبيان

سيدي المحترم، سيديتي المحترمة

السلام عليكم، وبعد

في إطار إعداد مذكرة ماستر حول أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الخدمية دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS)، قمنا بإعداد هذه الاستمارة من أجل جمع بيانات عن موضوع الدراسة، لذا نرجوا من سيادتكم المحترمة التكرم بتعبئة الاستمارة وإعطائها اهتمامكم والإجابة على الأسئلة، مع العلم أن إجاباتكم تهمنا بدرجة كبيرة لإثبات صحة هذا الاستبيان، وأن ردودكم سوف تستعمل في إطار البحث العلمي فقط، وستكون موضوع السرية التامة.

وفي الأخير نتقدم لكم بخالص الشكر على تعاونكم.

تحت إشراف الأستاذ:

- بوكديرون يوسف

*الطالبة:

- قويدر عقيل حسبية

ملاحظة: يطلب وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن وضعيتك أو رأيك الخاص، ولكم منا جزيل الشكر والامتنان

البيانات الشخصية:

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن : من 18 إلى 30سنة من 30 سنة إلى 50 سنة أكبر من 50سنة
- 3-المستوى التعليمي: قاعدي ثانوي تكوين مهني
- جامعي دراسات عليا
- 4-الرتبة (الصنف المهني):
- إطار تحكم وإشراف عون تنفيذي
- 5- الأقدمية:
- اقل من 05 سنوات من 05 سنوات إلى 15 سنة
- من 15 سنة إلى 25سنة أكثر من 25سنة
- المحور الأول: الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1- القيم التنظيمية						
01	تتظر إدارة المنظمة إلى العنصر البشري بأنه جزء من أهم الموارد المتاحة في المنظمة.					
02	تسعى المنظمة إلى تنمية روح الإبداع داخل المؤسسة					
03	يحافظ العاملین على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام.					
04	يتوفر لدى العاملین الدافعية المطلوبة من أجل زيادة حجم الإنتاج الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.					
2- الأنماط السلوكية						
05	يلتزم العاملین داخل المنظمة بالسلوكيات الايجابية) المحافظة على المواعيد والإعداد الجيد، الالتزام بجدول الأعمال، الاحترام، الأمانة، الثقة.... (التي تنص عليها نظم وقوانين المنظمة.					

					يسعى العاملون باستمرار نحو تطوير النمط السلوكي الذي يساهم في انجاز المهام الوظيفية.	06
					تساهم سلوكيات العاملين الايجابية على تكوين الصورة الذهنية والحسنة عن المنظمة.	07
3- السياسات والإجراءات:						
					يوجد التزام واضح من قبل العاملين بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة في المنظمة.	08
					تسهم السياسات والإجراءات المتبعة في المنظمة بتحقيق أهدافها.	09
					توفر السياسات والإجراءات المعتمدة مناخ ملائم لتنفيذ مهام وواجبات العاملين.	10
					تساعد السياسات والإجراءات المتبعة في تعزيز الولاء للمنظمة.	11
					تتسم السياسات والإجراءات بالوضوح التام لدى العاملين.	12
4- الأنظمة والقوانين						
					يتم انجاز الخطط والبرامج طبقا لنصوص الأنظمة والقوانين المعمول بها.	13
					هناك فهم ودراية لدى العاملين بطبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها في المنظمة.	14
					الأنظمة والقوانين السائدة تعتبر ضمان للحقوق الوظيفية للعاملين في المنظمة.	15
					عمليات الأنظمة والقوانين المعمول بها في تحقيق معدلات الأداء المطلوبة.	16

المحور الثاني: أداء العاملين

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أقوم بإستغلال كافة الموارد المتاحة لإنجاز الأعمال المكلف بها.					
02	أواجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي.					
03	القدرة على النقاش والتحاور مع الزملاء.					
04	يتم الإستفادة من نتائج تقييم الأداء الوظيفي في عملية تحديد البرامج التدريبية.					
05	تعمل الإدارة بإستمرار من أجل تطوير وتحسين نظام تقييم أداء ليساهم في العملية الإنتاجية.					
06	العمل على التعرف على مشكلات العمال وحلها.					
07	أطلع على نتائج تقييم الأداء السنوي لأتمكن من تحسين نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.					
08	يشكل نظام تقييم الأداء حافز للموظفين ذو الدخل المتدني.					
09	لدى القدرة على التكيف وانجاز الأعمال في الحالات الطارئة.					
10	تتيح لي مهنتي إمكانية تطوير مهارتي وتحسين أدائي.					
11	أتحصل على التدريب المناسب في عملي					

Test of Homogeneity of Variances

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
18,781	12	52	,000

ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	93,574	13	7,198	267,250	,000
Within Groups	1,401	52	,027		
Total	94,975	65			

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
--	----------------	----	-------------	---	------

Between Groups	93,328	12	7,777	250,364	,000
Within Groups	1,646	53	,031		
Total	94,975	65			

Test of Homogeneity of Variances

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
7,737	10	53	,000

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	93,328	12	7,777	250,364	,000
Within Groups	1,646	53	,031		
Total	94,975	65			

Test of Homogeneity of Variances

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
26,726	10	55	,000

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	93,608	10	9,361	376,60 0	,000
Within Groups	1,367	55	,025		
Total	94,975	65			

Test of Homogeneity of Variances

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
24,802	11	53	,000

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	94,091	12	7,841	470,256	,000
Within Groups	,884	53	,017		
Total	94,975	65			

Test of Homogeneity of Variances

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
45,275	10	54	,000

Test of Homogeneity of Variances

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
7,737	10	53	,000

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	93,535	11	8,503	318,952	,000
Within Groups	1,440	54	,027		
Total	94,975	65			

قائمة المراجع

أولاً. الكتب

01-أحمد صقر عاشور "إدارة القوى العاملة" دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، سنة 1979، ص 68.

02-أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.

03-رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر، 2007.

04-رواية حسن "إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، سنة 2000.

05-زهير ثابت "كيف تقييم أداء الشركات والعاملين" دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.

06-سهيلة محمد عباس، حسن علي "إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر، الأردن، سنة 1999.

07-صلاح الدين محمد عبد الباقي "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة" الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

08-كامل برير "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي" المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، سنة 2006.

09-ماجدة عطية "سلوك المنظمة-سلوك الفرد و الجماعة" الطبعة الأولى، دار السرور للنشر، عمان، سنة 2003.

10-مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز أبادي، "القاموس المحيط"، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2004.

11-المرسي، جمال الدين محمد، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.

12-مهدي حسين زويلف "إدارة الأفراد" مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2007.

13-مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي" عالم الكتاب الحديث، الأردن، سنة 2002.

ثانياً-المذكرات العلمية:

01-إيمان عثمان ، " الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي " ، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف ، 2013/2012 .

02-بوقرة كامل، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.

- 03-خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، سنة 2015.
- 04-رجم خالد "أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير وأنظمة المعلومات، جامعة ورقلة، 2012.
- 05-ياسين بن هني، دور الولاء التنظيمي في بناء وتعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الإنتاج والتموين، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016.

ثالثا-المجلات:

- 01-محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3، سنة 2011.

مقدمة

خاتمة

قائمة المراجع

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتقافة التنظيمية وأداء العاملين

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

للصندوق الوطني للتأمينات

الاجتماعية للعمال الأجراء

قائمة الجداول

والأشكال

مُلَخَّص

قائمة الملاحق