



جامعة أحمد دراية أدرار

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان

دور الثقافة التنظيمية في الرفع من أداء العاملين في المؤسسات
الجنوبية

دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 'أدرار'

من إعداد الطلبتين:

❖ حماوي عائشة

❖ زيوزيوا فضيلة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
فودوا محمد	أستاذ محاضر "أ"	أدرار	رئيساً
طروبيا نذير	أستاذ محاضر "ب"	أدرار	مشرفاً
بوشري عبد الغني	أستاذ محاضر "أ"	أدرار	ممتحناً

الموسم الجامعي: 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى الأم الحنون والصدر الرحب، إلى التي ساندتني بدعائها وأحسنت تأديبنا وتعليمنا
و توجيهنا منذ الصغر، إلى الأب الغالي الذي أفنى الغالي والنفيس لتكون أبناء
صالحين محترمين متعلمين. إلى أحبباء قلبي إخواني الذين طالما كنت الشمعة
المضيئة بينهم ولازلت وسأظل إن شاء الله هكذا دوما، إلى زوجات إخوتي، إلى
براعمنا، إلى خطيبي رفيقي دربي، إلى كل من يسعهم قلبي و لم يسعهم قلبي.
.....إلى رفيقتي بالمشوار فضيلة زيوزيوا، إلى كل من ساندنا و بالنصح دعمنا وإلى
الخير أرشدنا.

شكرا

حماوي عائشة



إهداء

الحمد لله الذي أنار لي طريقي وكان لي خير عون، إلى أعلى ما أملك في هذه الدنيا، إلى من كان سبب لوجودي على هذه الأرض، إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها، إلى التي أنحني لها بكل إجلال وتقدير، إلى التي كانت الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها، والتي أرجو قد أكون نلت رضاها أمي الغالية "فاطمة" أطال الله في عمرها.

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر ومن أدين من ساندي وكان شمعة تحترق لتضيء طريقي، إلى من أكن له مشاعر التقدير والاحترام والعرفان أبي "حاج محمد" أطال الله في عمره، إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي جميع إخوتي، وإلى خطيبي ورفيق دربي، وإلى صديقتي ورفيقتي التي سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في المشوار الدراسي "حماوي عائشة"، وإلى كل أفراد عائلتي وبالأخص بالذكر ابن عمي وأخي "زيوزيو حمزة"، وإلى كل الأساتذة الذين قدموا يد المساعدة، إلى هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع وسأل الله عز وجل أن يوفقنا لما فيه الخير لنا ولي وطننا إنه نعم المولى ونعم النصير.

زيوزيو فضيلة



شكر

ما أسهل تعانق أصابعي قلبي، وما أصعب أن تعلق الكلمات بلمي وقد بلغت رجائي فاحترت لمن
أقدم نجاحي، فصفحات العمر تطوى ولا تنسى فتخلد على مر السنين، وحروفها ترسخ بالذاكرة إلى
يوم الدين وهكذا تسري الأيام.

الحمد لله العدل في حكمه وتنزيهه فبمنه وبفضله تتم الصالحات ويعونه تتحقق المقاصد وتسمو
الغايات والصلاة والسلام على أشرف الخلق سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

الحمد لله حمدا وشكرا موصولا كمشكر الشاكرين العابدين الحامدين الله على نعمائه من اهل الجنة
أجمعين.

إلى الدكتور طرويا نذير الذي أمدنا بالجهد والعون لإتمام هذا البحث إلى الأساتذة المخلصين الطلبة
المجتهدين، نهدي هذا البحث سائلين المولى عز وجل بأسمائه الحسنى وصفاته العلى أن يكون
خالصا لوجهه الكريم .ث وقد سهر الليالي ينصح ويصوب الآراء .

إلى الأساتذة المخلصين الطلبة المجتهدين، نهدي هذا البحث سائلين المولى عز وجل بأسمائه
الحسنى وصفاته العلى أن يكون خالصا لوجهه الكريم .



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
-	إهداء
-	الشكر والتقدير
I	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ-ج	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية وأداء العاملين	
5	تمهيد
6	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية وأداء العاملين
6	المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
10	المطلب الثاني: ماهية أداء العاملين
14	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
14	المطلب الأول: الدراسات ذات الأصول العربية
16	المطلب الثاني: الدراسات ذات الأصول الأجنبية
16	المطلب الثالث: بيان الإستفادة من الدراسات السابقة
18	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية	
20	تمهيد
21	المبحث الأول: الإسقاط المنهجي وإجراءات الدراسة
21	المطلب الأول: طريقة إجراء الدراسة الميدانية

23	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
31	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات
31	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
44	المطلب الثاني: تحليل واختبار الفرضيات
49	خلاصة الفصل
51	الخاتمة
54	قائمة المراجع
-	الملخص

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة المختارة	22
02	نموذج ليكارث الخماسي	24
03	درجات مقياس ليكارث الخماسي	25
04	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "الثقافة التنظيمية" والدرجة الكلية للمحور	26
05	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "أداء العاملين" والدرجة الكلية للمحور	28
06	نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة	29
07	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	31
08	توزيع أفراد العينة حسب العمر	32
09	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	33
10	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	34
11	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة	36
12	استجابة أفراد العينة لبعدهم القيم التنظيمية	37
13	استجابة أفراد العينة لبعدهم المعتقدات التنظيمية	38
14	استجابة أفراد العينة لبعدهم الأعراف التنظيمية	39
15	استجابة أفراد العينة لبعدهم التوقعات التنظيمية	40
16	استجابة أفراد العينة لبعدهم الجهد المبذول	41
17	استجابة أفراد العينة لبعدهم القدرات والخصائص الفردية	42
18	استجابة أفراد العينة لبعدهم إدراك الدور الوظيفي	43
19	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "القيم التنظيمية" والمتغير التابع "أداء العاملين"	45
20	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "المعتقدات التنظيمية" والمتغير التابع "أداء العاملين"	46

47	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "الأعراف التنظيمية" والمتغير التابع "أداء العاملين"	21
48	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "التوقعات التنظيمية" والمتغير التابع "أداء العاملين"	22

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة	23
02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	31
03	توزيع أفراد العينة حسب العمر	32
04	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	33
05	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	34
06	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة	35

قائمة الملاحق

عنوان الملحق	الرقم
استبيان الدراسة	01

مقدمة

مقدمة

تمهيد:

لقي القطاع الصحي إهتماما كبيرا من طرف السلطات الحكومية التي سعت إلى معالجة الاختلالات التي عانى منها القطاع وذلك بإحداث جملة من الإصلاحات، والرفع من مستوى الخدمة الصحية، وضمان وصولها إلى كافة فئات المجتمع، بل والأكثر من ذلك أنه ظل ينظر إلى المؤسسات الاستشفائية أنها مؤسسات عمومية تتمتع بجميع المزايا والصفات التي ميزت القطاعات الأخرى.

فنجزة وتقسيم المؤسسات الاستشفائية إلى فروع متخصصة، من بين الإصلاحات التي شملت قطاع الصحة، فبعدها كان القطاع الصحي مختزلا في المؤسسات الاستشفائية منذ عام 1981، قسمت إلى نوعين جديدين من المؤسسات بحلول سنة 2007 إلى: المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، وتتمتع كل منهما بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وهي مؤسسات ذات طابع إداري.

طرح الإشكالية:

بخصوص المؤسسات العمومية للصحة الجوارية التي هي أساس بحثنا هذا، فإن من أهم ما يشغل إهتمام هذه المؤسسات هو زيادة ورفع أداء العاملين بكل قطاع من قطاعاتها، الأمر الذي دفعنا إلى طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور الثقافة التنظيمية في الرفع من أداء العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار؟

وتتفرع عنها التساؤلات الجزئية التالية:

- ❖ هل هناك علاقة بين القيم التنظيمية وأداء العاملين؟
- ❖ هل هناك علاقة بين المعتقدات التنظيمية وأداء العاملين؟
- ❖ هل هناك علاقة بين الأعراف التنظيمية وأداء العاملين؟
- ❖ هل هناك علاقة بين التوقعات التنظيمية وأداء العاملين؟

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

"يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين عند مستوى معنوية 0.05"

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين القيم التنظيمية وأداء العاملين عند مستوى معنوية 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين المعتقدات التنظيمية وأداء العاملين عند مستوى معنوية 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الأعراف التنظيمية وأداء العاملين عند مستوى معنوية 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين التوقعات التنظيمية وأداء العاملين عند مستوى معنوية 0.05.

أسباب اختيار الموضوع:

❖ أسباب موضوعية:

- معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية لتزيد من أداء العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.
- كون أن موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في مبادئ إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي.

❖ أسباب شخصية:

إشباع الفضول الذي ينتابنا اتجاه هذه المؤسسة، وذلك لمعرفة الثقافة التي تسودها و مدى مساهمتها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

أهمية وأهداف الدراسة:

- التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية وأداء العاملين.
- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بالمؤسسات العمومية.
- التوصل إلى امكانية وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين.
- دراسة اتجاهات تأثير القيم الشخصية في تشكيل أنماط السلوك لدى العاملين.

حدود الدراسة:

- ❖ الحدود المكانية: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار.
- ❖ الحدود الزمانية: لقد كان التبرص في الفترة الممتدة من (2020/03/16-2020/05/11)، وقد تم توزيع الاستبيان على عينة من العمال العاملون في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار.

المنهج المتبع:

بناء على طبيعة دراسة هذا الموضوع وللإجابة على الإشكالية المطروحة ولإثبات مدى صحة فرضيات الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي الذي من خلاله نحاول وصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها، إضافة إلى دراسة الأثر بين المتغيرين، حيث يخدمنا هذا المنهج في تحليل البيانات وتحليل النتائج المتوصل إليها.

صعوبات الدراسة:

- من الصعوبات الأساسية التي واجهتنا خلال إعدادنا لهذا العمل هي جائحة "كوفيد19" التي ألمت بالعالم، والتي عرقلت الكثير من الحركات التي من بينها عدم قبول المؤسسة باستقبالنا، إلا بعد محاولات كثيرة وتعب كبير معها.
- بعد المسافة بيني وبين زميلتي وصعوبة التنقل والتقائنا.
- التأخر في الرد على الاستبيان من طرف المحكمين حول آرائهم عليه، بالإضافة إلى عدم الوصول إلى بعض منهم، وذلك يعود لسبب غلق الجامعة وتطبيق الحجر الصحي.

تقسيمات الدراسة:

لإنجاز دراستنا قمنا بتقسيمها إلى فصلين:

- الفصل الأول تحت عنوان الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية وأداء العاملين، حيث قسمناه إلى مبحثين حيث تضمن المبحث الأول مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية أداء العاملين، والمبحث الثاني تناول الدراسات السابقة.
- الفصل الثاني تمثل في الدراسة الميدانية في مؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار لموضوع الثقافة التنظيمية ودورها في الرفع من أداء العاملين، وقسمناه بدوره إلى مبحثين، فالمبحث الأول تناول الإسقاط المنهجي وإجراءات الدراسة، والمبحث الثاني تضمن عرض وتحليل نتائج الدراسة بالإضافة إلى استنتاجات وتوصيات الدراسة.

الفصل الأول

تمهيد

لقي موضوع الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في هذه الآونة اهتماما كبيرا، باعتبارهما من أهم العوامل الأساسية لنجاح أي منظمة، بالأخص في وقتنا الحالي نظرا لاشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات التي تؤثر على أدائها وكيفية تحقيق أهدافها، فالمؤسسة التي تمتلك ثقافة قوية تدفع بأعضائها إلى تحقيق أداء فردي وجماعي متميز يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها. وعليه سنخصص هذا الفصل لمعرفة كل من مفاهيم الثقافة التنظيمية وأداء العاملين، وكذا التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة وأداء العاملين.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية وأداء العاملين

تعتبر الثقافة التنظيمية وأداء العاملين من المواضيع الجديدة التي تناولتها العديد من الأبحاث والدراسات، اللذان يعتبران العنصران الأساسيان في بحثنا هذا، حيث حاولنا في هذا المبحث التعرض إلى مفهوم كل منهما والعناصر التابعة لهما.

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

وردت العديد من التعريفات للثقافة التنظيمية التي من أهمها:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة الايديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما. (الحرير، 2016، صفحة 127)

وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة. (رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، 2013، صفحة 80)

الثقافة التنظيمية هي نظام مشترك المعاني من قبل العاملين التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وتتكون من مجموعة من القيم، والمعتقدات، والمعايير، والتوقعات التنظيمية، التي تتبناها المنظمة في تحقيق أهدافها. (صديقي، 2013/2012، صفحة 08)

ومن واقع التعريفات السابقة يمكننا استخلاص التعريف التالي للثقافة التنظيمية" هي جملة القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية، التي تحكم حياة الأفراد وعلاقاتهم ببعضهم البعض".

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق العديد من الأهداف الشخصية والمؤسسية والاجتماعية، فأهمية الثقافة التنظيمية في مجال الأفراد تشمل:

1. الاهتمام الفائق باحتياجات العملاء أو الافراد العاملين، إذ أن الثقافة التنظيمية كفاءتها مرهونة بدراسة سلوك الفرد العامل من خلال التحليل والعمل على جعل الثقافة التنظيمية مراعية لتلك الاحتياجات التي يسعى الفرد جادا في تحقيق الاشباع اللازم لها. (المغربي م.، 2018، صفحة 171)

2. حرية تقديم الافكار الجديدة، إذ تتيح الثقافة الكفوة الحرية في تقديم الافكار للأفراد العالمين بما يحقق التطور والتقدم، والتغيير والتطوير الكفاء لثقافة المنظمة يتطلب ضرورة فتح الباب أمام الأفراد للتقدم بالأراء التي يرونها مناسبة، والتي من شأنها تحقيق الهدف المطلوب من التطوير، إذ يحقق ذلك شعور الأفراد بأهميتهم في التنظيم، و لذلك الاثر الواضح في تحقيق ولائهم للمنظمة ورضائهم عن العمل. (المغربي م.، 2018، صفحة 171)
 3. تحقق الثقافة التنظيمية الكفوة الاتصالات المفتوحة بين الأفراد مع بعضهم من خلال العمل المشترك والتعاون، ومع مدراءهم ومسؤوليهم من خلال ايضاح ثقافة المنظمة للاتصالات في العمل. (المغربي م.، 2018، صفحة 171)
 4. تحقيق الفاعلية في العمل، حيث تعمل الثقافة التنظيمية من خلال خططها الوظيفية على ايصال الأعمال وتوظيفها وفق ما يتناسب مع مقدرات الشخص أو الفرد، وبذلك تكون فاعليته في إنجاز العمل الموكل إليه واقعية. (المغربي م.، 2016، صفحة 253)
 5. تحقق الثقافة التنظيمية التوافق والانسجام بين الفرد والعمل، وذلك من خلال تشخيصها وتحليلها لسلوك الفرد العامل وتنميط ذلك السلوك بما يوافق الثقافة التنظيمية لا يشعر الفرد فيه بان اهداف المنظمة معارضة لأهدافه واحتياجاته، لقد قال عبد الغفار حنفي المؤلف لكتاب "إدارة الأفراد بالمنظمات": أنه من المهم تحليل وتشخيص سلوك الفرد في مكان العمل، فكيف يتم ذلك وماهي العوامل التي يجب أخذها في الحسبان عند اختيار الفرد لتحقيق التوازن والانسجام بين الفرد والعمل. (المغربي م.، 2016، صفحة 253)
- أما في المجال الاجتماعي والمؤسسي فالثقافة التنظيمية تشمل: (شعيب، 2014، صفحة 233)
6. الثقافة التنظيمية تحقق التكامل الداخلي والخارجي بين افراد المنظمة والمجتمع المحيط من خلال معاملات الاتصال والتكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية.
 7. الثقافة التنظيمية دليل سلوكي ينتقل من جيل إلى جيل في توضيح السلوك الوظيفي ومستويات الأداء ومنهجية حل المشكلات في أنماط العلاقات الداخلية والخارجية.
 8. اهتمام القيادات في استشعار التوجهات الثقافية المخيطة بهم داخل وخارج المنظمة وتفعيلها في عمليات الإدارة والتدريب والتنقيف.
- وهكذا فإن الثقافة التنظيمية القوية يقبلها غالبية القوى العاملة بالمنظمة ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم...، وهي للقادة محور ارتكاز في التكيف على إرضاء وإشباع الاحتياجات المتغيرة للعملاء والعاملين وأصحاب المشروع...، وهي للمؤسسة تبعد عن الإدارة الروتينية وتبذل

الجهد في الوصول إلى الريادة والتميز والقدرة على الغير...، وهي للمجتمع تحكم السلوك الاجتماعي والتفاعل الإيجابي التنافسي في المنظمة وقيادتها والعاملين بها.

ثالثا: مكونات الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر يجمع عليها عدد من الباحثين، وهي على النحو التالي: (العاجز، 2011، صفحة 16)

1. **القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، أو غير جيد، أو غير مهم.

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو المستقبل، الاهتمام بالأداء والاحترام للآخرين، الالتزام بالقوانين وهكذا.

2. **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين بالمنظمة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطبيعة انجاز الاعمال والمهام الوظيفية، ومن هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية ضخ القرارات وكيفية إدارة العمل المتخصصة لذاتها، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3. **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة، وغالبا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة و واجبة الاتباع.

4. **التوقعات التنظيمية:** وهي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

رابعا: خصائص الثقافة التنظيمية

عدد الباحثون مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الثقافة التنظيمية والتي تتطابق وترتبط إلى حد كبير مع خصائص وصفات المجتمع والتي نعرضها فيما يلي: (البكري، 2014، صفحة 127،128،129)

حيث ينظر إلى المنظمات بأنها مثل المجتمعات، فكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، أيضا لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، والتي يدركها العاملون بها و الجمهور الخارجي المتعامل معها، وهذه الثقافة تتصف بمجموعة من الخصائص والسمات التي تميزها عن بقية المنظمات التي تعمل في نفس المجال. ويمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص والسمات العامة التي تتصف بها الثقافة التنظيمية السائدة في أي منظمة، والتي أوردتها

الباحثون والتي تتشابه مع سمات وخصائص ثقافة المجتمع وفيما يلي عرض لأهم الخصائص العامة والاساسية التي تتصف بها ثقافة المنظمة نعرضها مقارنة بالخصائص الخاصة بثقافة المجتمع.

(1) الثقافة التنظيمية ثقافة انسانية: فالمنظمة ماهي إلا مجموعة من الأفراد تعمل معا وتتصف بالصفات الإنسانية التي يتصف بها البشر جميعا.

(2) الثقافة التنظيمية ثقافة اجتماعية: بمعنى أن الثقافة ترتبط بالمجتمع وتعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فالمنظمات عبارة عن مؤسسات أو ادوات اجتماعية من أجل إنتاج السلع والخدمات لإنتاج ما يستخدمه الأفراد من منتجات ثقافية مميزة مثل: مجموعة المراسم والشعارات والطقوس الخاصة بكل منظمة والتي تعبر عن ثقافتها.

(3) الثقافة التنظيمية ذات نظام مركب: حيث تتكون من عدة مكونات أو عناصر تتفاعل مع بعضها البعض من أجل تشكيل ثقافة المنظمة، والثقافة كنظام مركب تشمل على الجانب المعنوي (ويعني القيم والمعتقدات والافكار)، والجانب السلوكي ويشمل عادات وتقاليد أعضاء المنظمة والممارسات العملية المختلفة، والجانب المادي (وهو كل ما ينتجه أعضاء المنظمة من أشياء ملموسة).

(4) الثقافة التنظيمية ذات نظام متكامل: يعمل على إيجاد الانسجام والتوافق بين عناصرها فأى تغيير يطرأ على أحد مكوناتها ينعكس أثره على باقي مكونات النظام الثقافي.

(5) الثقافة التنظيمية مكتسبة: من خلال التعليم والمحاكاة تنتقل الثقافة، فهي مكتسبة يتعلمها الأفراد الجدد داخل المنظمة من العاملين القدامى.

(6) الثقافة التنظيمية ذات نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل في المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة وتتراكم الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص.

وتتصف الثقافة التنظيمية بالقدرة على التكيف استجابة للمطالب الاجتماعية للإنسان، ولتطور الثقافات المحيطة بالفرد، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير واستجابة لمتطلبات الصناعة وتطوراتها.

خامسا: أنواع الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع التي تختلف باختلاف المنظمات، وفي هذا الصدد سنتطرق إلى احد التقسيمات وهي: (سعدي، 2019، صفحة 292)

الثقافة القوية: هي التي يهتم فيها المديرون والقادة بالعملاء وأصحاب الأسهم وبالموظفين اهتماما ملحوظا.

الثقافة الضعيفة: هي التي لا يهتم فيها المديرون إلا بأنفسهم او بالعمل المباشر أو بالتكنولوجيا، ويعطون اهتماما قليلا بالناس والعملاء والملاك والموظفين، وهي عكس الثقافة القوية.

المطلب الثاني: ماهية أداء العاملين

أولاً: مفهوم أداء العاملين

تتعدد مفاهيم أداء العاملين من شخص لآخر فمهم من عرفه على أنه:

أداء العاملين: هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن اسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب. (سالم، 2006، صفحة 44)

و منهم من يعرفه بأنه: "المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يوم بها العاملين داخل تلك المنظمة". (الحريري، 2016، صفحة 388)

وعرف الغريب أداء العاملين: "أنه قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيته لمباشرة مهام وأعباء وظيفته، وهو بذلك عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة، ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم". (المساعد، 2010، صفحة 62)

ومن خلال التعريفات السابقة نستخلص تعريف شامل لأداء العاملين: هو الكيفية أو الطريقة التي يحقق أو يشبع بها العامل متطلبات وظيفته.

ثانياً: محددات أداء العاملين

قدم الباحث بوث نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض، حول محددات الأداء الوظيفي والذي يتحدد بناءاً على هذا النموذج ثلاثة عوامل أساسية هي: الجهد المبذول، والقدرات والخصائص الفردية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي. فالجهد المبذول يعبر عن درجة حماس الفرد لأداء العمل، بمقدار ما يستمر بجهد بمقدار ما يعبر عن درجة دافعيته لأداء العمل، أما قدرات الفرد وخصائصه فهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فهو يعبر عن انطباعات الفرد وتصورات عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب أن يمارس بها دوره في المنظمة. (الحراشنة، 2011، صفحة 94)

ثالثاً: مفهوم عملية تقييم أداء العاملين

هي أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف الوظيفي (كمياً، ونوعياً) خلال مدة محددة سابقة، لتقييم دوره في تحقيق المنظمة لأهدافها خلال فترة التقييم.

الهدف الأساسي لتقييم أداء العاملين هو تحقيق التوازن بين حاجات المنظمة، وحاجات الموظفين وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة التي انبثقت عن الرؤية والرسالة الخاصة بها. (المعاينة، 1434هـ_2013م، صفحة 116)

رابعاً: أهداف تقييم أداء العاملين

يكتمل مفهوم تقييم أداء العاملين بالتعرف على أهدافه، ومنها ما يلي: (رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، 2018، صفحة 13)

- تحسين الأداء والانتاجية، والانتاجية هدف أساسي لكل منظمة أو مؤسسة فهي هدف أخير تسعى إليه المنظمات مروراً على أهداف أولية ثم وسيطة.
- معرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنشأة من خلال تقييم أداء العاملين وربطه بتقييم أداء المنظمة.
- تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة، ومن ثم يمكن رسم الاستراتيجيات والاهداف المستقبلية بوضوح بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال بعض أساليب التحليل.
- زيادة القيمة المضافة والكفاءة والفعالية التنظيمية.
- توحيد سلوك العاملين نحو الهدف الموحد.

خامساً: طرق تقييم أداء العاملين

تتباين طرق تقييم أداء العاملين، فهناك طرق تقليدية وطرق حديثة:

أ الطرق التقليدية:

1) طريقة التقييم ببحث الصفات أو السمات: تتضمن هذه الطريقة مجموعة من الصفات والسمات الشخصية للفرد وعادة ما يتم إتباع مقياس محدد وهو أن يحصل الفرد على تقدير يتراوح من الصفر إلى عشرة

لكل صفة من الصفات التي يتم تحديدها لتقويم أداء العاملين، حيث أن الصفر يمثل درجة عدم انطباق تلك الصفة لذلك الفرد، أما العشرة تمثل الدرجة القصوى من توافر هذه الصفة. (الموسوي، 2008، صفحة 170)

(2) طريقة الترتيب: بموجب هذه الطريقة يقوم المدير بترتيب الرؤوسين العاملين لديه بصورة ترتيبية تدرجية تصاعدية أو تنازلية حسب مستويات أدائهم التي قدموها خلال الفترة الماضية. (الموسوي، 2008، صفحة 173)

(3) طريقة المقارنة الزوجية بين العاملين: يمكن اعتبار هذه الطريقة عملية تحسين لطريقة الترتيب وتتمثل في قيام المقوم بمقارنة كل فرد بغيره من الأفراد العاملين لتحديد الأكفاء في كل مقارنة، وتحديد الفرد الكفء في كل مرة يجب أن يركز على أسس ومعايير موضوعية قد تكون على أساس الأداء الكلي للعمل أو على مستوى الأداء في نوعية أو نوعيات ممتازة منه. (الموسوي، 2008، صفحة 173)

(4) طريقة التوزيع الاجباري: وتتمثل هذه الطريقة بتوزيع ترتيب العاملين المطلوب تقويمهم بالشكل الذي يعتمد على فكرة التوزيع الطبيعي، وحيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط وتندرج ارتفاعا وانخفاضاً في الاتجاهين. (الموسوي، 2008، صفحة 175)

(5) طريقة القوائم: تتولى إدارة الأفراد في المنظمة إعداد قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء الفرد المطلوب تقويمه، ويستحسن أن يستعان بخبرة المقومين في وضع هذه الجمل وبخبرة الذين يلمون بالعمل إماماً شاملاً، ويقوم المقوم في هذه الطريقة باختيار الجمل أو المواصفات المدرجة في هذه القائمة حسب قناعاته الشخصية وطبقاً لمشاهداته في موقع العمل من حيث أداء الفرد وسلوكه. (الموسوي، 2008، صفحة 177)

ب الطرق الحديثة:

(1) طريقة الاختيار الاجباري: تعتمد هذه الطريقة على اختيار المقوم للعبارات أو جمل مدونة على استمارة خاصة ويتم الاختيار طبقاً لما يراه المقوم في الفرد. تتكون هذه استمارة التقويم من مجموعات عديدة من العبارات أو الجمل حيث أن كل جملة تحتوي على أربع عبارات، ومن هذه العبارات الأربع اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة واثنتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد، أما بالنسبة لإعداد هذه الطريقة وتطبيقها فتتولى إدارة الأفراد وضع شفرة سرية خاصة لا يعرفها المقوم لتحديد العبارات أو الجمل التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية. (الموسوي، 2008، صفحة 179)

(2) طريقة الأحداث الجوهرية أو المهمة: تعتمد هذه الطريقة على تدوين الأحداث الجوهرية أو المهمة التي يقوم بها الأفراد العاملون في المنظمة على اختلاف أنواعهم ويعتبر الفرد منجزا لحدث مهم إذا قام بعمل ذو أهمية بالغة كنجاحه في عمله نجاحا باهرا أو فشله فشلا ذريعا، وتجدر الإشارة بأن الأحداث الجوهرية أو المهمة هي عبارة عن حقائق ثابتة وليس مجرد آراء غير مستندة على حقيقة صلبة ولكن ليس كل الحقائق أحداث جوهرية أو مهمة. (الموسوي، 2008، صفحة 180)

(3) طريقة الإدارة بالأهداف: تعتبر طريقة الإدارة بالأهداف من الطرق الحديثة في مجال تقييم أداء العاملين، وتعتمد هذه الطريقة على مناقشة أمور التقييم بين الفرد والمشرف والوصول إلى نتائج متفق عليها وهي بذلك تكون أكثر ديموقراطية من غيرها من الطرق وأكثرها مرونة وتجدر الإشارة إلى أن هذه الطريقة تستخدم للتقييم الذاتي على مستوى إداري عالي في حين نجد أنها تواجه نوعا من التردد من قبل الأفراد الذين لا يرغبون بتجديد الأهداف بأنفسهم بل يرتؤون أن تقوم الإدارة بهذه المسؤولية. (الموسوي، 2008، صفحة 183)

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات ذات الأصول العربية

الدراسة الأولى: "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية"

أعدت من قبل **فهد يوسف الدويلة** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، واشتمل مجتمع الدراسة على الموظفين في الدوائر التنفيذية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددها 23 شركة وقد بلغ مجتمع الدراسة 1000 موظف، حيث تم أخذ عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة تبلغ (211) شخص لتوزيع استبانة الدراسة عليها، وقد تم الاعتماد على نموذج هاندي لأنواع الثقافة التنظيمية (ثقافة الدور، ثقافة القوة، ثقافة المهمة، وثقافة الفرد) كأساس لموضوع البحث، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.
2. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لكل من ثقافة (القوة، الدور، المهمة، الفرد) على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.

الدراسة الثانية: "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة"

أعدت هذه الدراسة من قبل **إيهاب فاروق مصباح العاجز** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية" في وزارة التربية والتعليم العالي-محافظات غزة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجأ إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث وزعت الاستبانة على جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي-محافظات غزة وعددهم (294) موظف، وتم استرداد (274) استبانة، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد (6) استبانات نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (241) استبانة.

وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1. يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، في وزارة التربية والتعليم العالي-محافظات غزة، وكانت هذه العلاقة طردية.
1. لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني.
2. لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة.
3. لا يتم اعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم واليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه.

الدراسة الثالثة: "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة"

أعدت من قبل أمينة صديقي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموارد البشرية في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من 10 عامل في 4 مؤسسات صغيرة ومتوسطة بالولاية، كما تم استخدام برنامج SPSS19 في معالجة وتحليل بيانات الدراسة. وقد توصلت الدراسة في الأخير إلى أن هناك تأثير للثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة، بحيث تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار وكذا الالتزام واحترام الوقت على أداء الموارد البشرية، كما أن للإبداع والابتكار في المؤسسة تأثيرا واضحا على الاداء، في حين أن جماعية العمل وروح الفريق لا تؤثر على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة.

المطلب الثاني: الدراسات ذات الأصول الاجنبية

الدراسة الأولى:

« Impact Organizational Culture On Human Resource Practices <A study of selected Nigerian Private Universities »

تشير نتائج هذه الدراسة الى وجود علاقة وثيقة بين عملية التوظيف والثقافة التنظيمية (المعتقد والقيم والممارسة). ويرتبط على ذلك بالنسبة للمديرين او وكالة التوظيف أن عملية التوظيف

كونها نقطة التفاعل الأولى بين المنظمة و الموظفين المحتملين، يمكن أن تكون بمثابة الطريق الصحيح لنشر المعلومات الحيوية حول المنظمة الى الباحثين عن عمل.

علاوة على ذلك، سيعزز هذا مواعمة الموظفين المستهدفين مع المعتقد والقيم والممارسات التنظيمية، والتي تحاول ضمان التطابق المناسب، مما يؤدي الى تكثيف تنمية رأس المال البشري داخل المنظمة، مما يميل الى الحد من دوران العمالة.

« étude du rôle de la culture nationale dans la relation de GRH et la performance organisationnelle: le cas des coopératives financières du Québec et de la France ».

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً للثقافة الوطنية، على الأداء التنظيمي، حيث توصلت الى أن ممارسات الموارد البشرية مرتبطة بتعويض الحوافز ويبدو انها تؤثر على أداء التعاونيات المالية كيبك لها تأثير ضئيل على الأداء على الجانب التعاوني للمؤسسات المالية الفرنسية، ونلاحظ ايضاً انه لا في كيبك ولا في فرنسا برامج التدريب وتقنيات اختيار الرشحين ونوع التوظيف لا يبدو أن الشركات التي تستخدمها لها تأثير على الأداء.

المطلب الثالث: بيان الاستفادة من الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة استطعنا تحديد تباينها عن دراستنا فيما يلي:

- ❖ دراستنا تضمنت أربعة أبعاد للثقافة التنظيمية: بعد القيم التنظيمية، بعد المعتقدات التنظيمية، بعد الأعراف التنظيمية، بعد التوقعات التنظيمية. وأثرها على أداء العاملين الذي تمثلت أبعاده في: بعد الجهد المبذول، بعد القدرات والخصائص الفردية، بعد إدراك الدور الوظيفي.

- ❖ تمت دراستنا في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار، التي تتناسب مع موضوع دراستنا "دور الثقافة التنظيمية في الرفع من أداء العاملين بالمؤسسات الجنوبية".
- ❖ استهدفت دراستنا القطاع الخدماتي.

خلاصة الفصل الأول:

حاولنا في هذا الفصل الإلمام بمفهوم الثقافة التنظيمية ومكوناتها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية).

وما تم التوصل إليه أن كل مجموعة بشرية مرتبطة ببعضها البعض على أنها كيان قائم بذاته تجد لها ثقافتها الخاصة، هذه الثقافات وليدة اختيارها للحلول التي تعتقد أنها صحيحة ومثلى في مواجهة المحيط الخارجي من أجل تحقيق الانسجام والضبط الداخلي.

وأنه لنجاح المنظمة وجب توفير ثقافة تنظيمية قوية تخلق لأعضائها تماسكا كبيرا فيما بينهم بحيث يتماشى فعلا مع الواقع والصور التي يتمناها أعضائها وتصل إلى مستوى الهوية حيث تكون أكثر تأثيرا وارتباطا على أداء العاملين، وهذا ما سنحاول معرفته في دراستنا الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "أدرار".

الفصل الثاني

تمهيد

بعد التعرف على الأسس النظرية والإطار المفاهيمي والمنهجي لمفهوم الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية يأتي هذا الفصل التطبيقي كإسقاط ما تم دراسته نظريا على إحدى المنشآت ذات الأهمية الفعلية في الوطن "المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار"، مبرزين في ذلك واقع الثقافة التنظيمية السائدة ومدى وجود العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى وصف أفراد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة بالإضافة إلى نموذج الدراسة، وكذا أداة الدراسة المستخدمة وطرق تصميمها وإعدادها، وكذلك ثباتها وصدقها، والمعالجات الإحصائية التي أعتمد عليها في تحليل الدراسة، وتحليل الاستبانة، وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة، لأجل الوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات التي تخدم الدراسة.

المبحث الأول: الإسقاط المنهجي وإجراءات الدراسة.

سنتناول في هذا المبحث الطريقة التي تم بها إجراء الدراسة الميدانية بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة فيها.

المطلب الأول: طريقة إجراء الدراسة الميدانية**أولاً: مجتمع الدراسة "المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار"**

ظهرت العديد من المؤسسات المنبثقة عن التنظيم الجديد لقطاع الصحة طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 140-07 المؤرخ في 19 ماي 2007 الذي يتضمن انشاء المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار، وقد تم تدشينها مع بداية العمل بها بتاريخ الفاتح من جانفي 2008.

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار هي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي.

ومن التعريف يتبين أن المؤسسة محل الدراسة "المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار" من المرافق العامة والتي تقدم خدمات للمواطنين بشكل منتظم، وتتكون هذه المؤسسة من العديد من المرافق والمنشآت التابعة لها والمتمثلة في العيادات المتعددة الخدمات وكذا قاعات العلاج إضافة إلى مصالح أخرى، وسيتم تطبيق موضوع دراستنا على هذه المؤسسة لاعتقادنا أنها محل مناسب لتطبيقها.

وبخصوص المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار فيمتد الحيز الجغرافي الصحي لها إلى غاية دائرة تسابيت شمالاً ودائرة فنوغيل جنوباً، إضافة لدائرة أدرار مقر الولاية، وهي تشمل على العديد من العيادات المتعددة الخدمات.

ثانياً: عينة الدراسة

قمنا باختيار مجتمع الدراسة والمتمثل في عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار حسب متغيرات موضوع الدراسة، واستخدمنا العينة القصدية التي هي أسلوب يستخدمه الباحث لتحديد عينة دراسته، حيث تمثلت عينة دراستنا في الممارسين الطبيين والشبه طبيين والأسلاك المشتركة الذين يبلغ عددهم (60) عاملاً.

الجدول رقم(01): توزيع أفراد العينة المختارة

عدد الاستبيانات المقبولة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الموزعة	المسمى الوظيفي
06	14	18	الممارسين الطبيين
31	31	35	الشبه طبيين
23	23	25	الأسلاك المشتركة
60	68	78	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثا: متغيرات ونموذج الدراسة

1. متغيرات الدراسة:

على ضوء الإطلاع على الدراسات السابقة، تم إعداد النموذج الآتي لإعتماده في دراسة الموضوع.

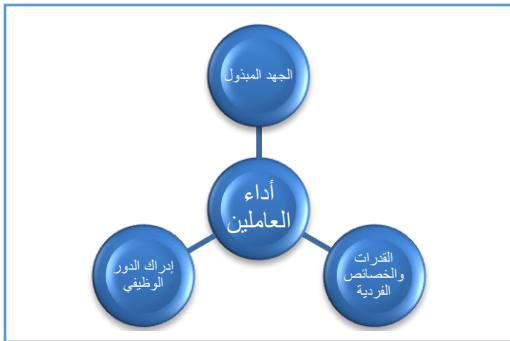
المتغير المستقل: يتمثل في الثقافة التنظيمية

والتي تضم أربعة أبعاد:

- بعد القيم التنظيمية
- بعد المعتقدات التنظيمية
- بعد الأعراف التنظيمية
- بعد التوقعات التنظيمية

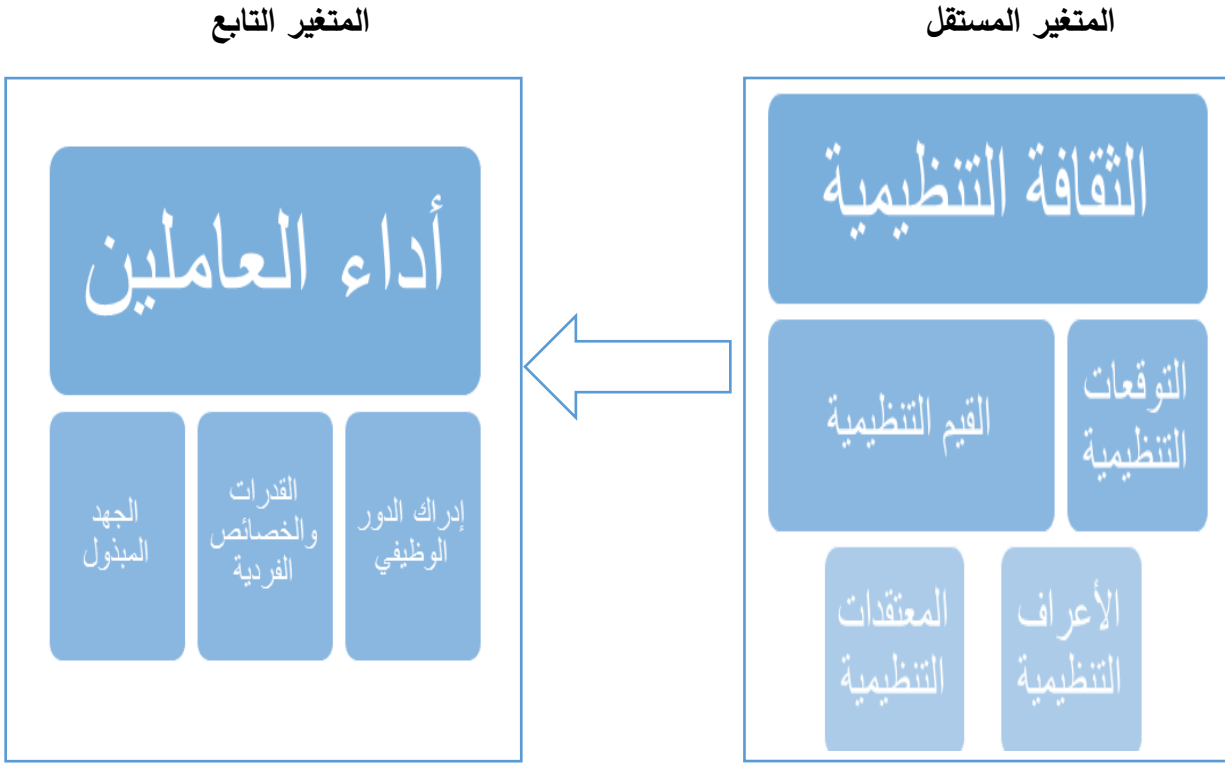
المتغير التابع: يتمثل في أداء العاملين

- الجهد المبذول
- القدرات والخصائص الفردية
- إدراك الدور الوظيفي



2. نموذج الدراسة:

الشكل رقم(01): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين

رابعاً: المنهج المتبع

بناء على طبيعة دراسة هذا الموضوع وللإجابة على الإشكالية المطروحة ولإثبات مدى صحة فرضيات الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي الذي من خلاله نحاول وصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها، إضافة إلى دراسة الأثر بين المتغيرين، حيث يخدمنا هذا المنهج في تحليل البيانات وتحليل النتائج المتوصل إليها.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

أولاً: الأدوات المستخدمة

1. أدوات الدراسة

للتطرق إلى الجانب التطبيقي ومعالجته، يجب تحديد وسائل جمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة، وبما أننا نبحث عن الأثر بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين تم الاعتماد على الاستبيان واستخدام المقابلة.

2. تصميم الاستبيان

قمنا بتصميم الاستبيان بالاعتماد على ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، وبالاعتماد أيضا على الدراسات السابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة، حيث اعتمدنا على مجموعة من العبارات التي تساعدنا في الإجابة على فرضيات الدراسة، وتضمن الاستبيان ثلاثة أجزاء :

❖ **الجزء الأول:** يتعلق بالمتغيرات الشخصية والخصائص الوظيفية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

❖ **الجزء الثاني:** يتعلق بمحاور الاستبانة ويتضمن محورين:

المحور الأول يعالج الثقافة التنظيمية وهي المتغير المستقل، ويتكون من (19) عبارة مقسمة على (04) فقرات:

- الفقرة الأولى تخص بعد القيم التنظيمية وتضم (05) عبارات.
- الفقرة الثانية تخص بعد المعتقدات التنظيمية وتضم (05) عبارات.
- الفقرة الثالثة تخص بعد الأعراف التنظيمية وتضم (05) عبارات.
- الفقرة الرابعة تخص بعد التوقعات التنظيمية وتضم (04) عبارات.

والمحور الثاني فيعالج المتغير التابع أداء العاملين، ويتكون من (13) عبارة مقسمة على (03) فقرات:

- الفقرة الأولى تتعلق ببعدها الجهد المبذول وتضم (05) فقرات.
- الفقرة الثانية تتعلق ببعدها القدرات والخصائص الفردية وتضم (04) فقرات.
- الفقرة الثالثة تتعلق ببعدها إدراك الدور الوظيفي وتضم (04) فقرات.

— مقياس الدراسة

تم استخدام التقسيم الخماسي لليكارث بحيث يقابل كل عبارة من فقرات أداة الدراسة (05) خيارات:

الجدول رقم (02): نموذج ليكارث الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
الإجابات	غير موفق تماما	غير موفق	محايد	موافق	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبتين

بهدف الحصول على المتوسط المرجح حسب مقياس ليكارت الخماسي، تم تحديد أصغر قيمة وأكبر قيمة، وذلك من أجل حساب المدى عن طريق (1=4-5)، وبعد ذلك قسمة المدى على عدد درجات المقياس (0.8=4/5)، بعدها يتم إضافة الدرجة الدنيا للمقياس (1)، لنحصل على درجات وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(03): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	مجال المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	ما بين 1 و 1.8
منخفضة	ما بين 1.80 و 2.60
متوسطة	ما بين 2.60 و 3.40
عالية	ما بين 3.40 و 4.20
عالية جدا	ما بين 4.20 و 5

المصدر: (عز، 2007، صفحة 540)

— صدق الأدوات وثباتها

قبل توزيع الإستبيان على أفراد عينة الدراسة، تم التأكد من مضمون الإستبيان حتى يكون مفهوما من خلال الصدق الظاهري، أما فيما يتعلق بالثبات فقد تم اختيار الاتساق الداخلي باستخدام معامل الارتباط و ألفا كرونباخ وعليه قد جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

أ الصدق الظاهري: بعد انجاز الاستبيان تم عرضه على بعض الأساتذة ليحكموه، وبعد الإطلاع على الملاحظات تم إعادة صياغة العبارات وتعديلها حسب آرائهم المقترحة.

ب الإتساق الداخلي: حيث تم التحقق من صدق الإتساق الداخلي لكل عبارات الإستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية لكل محور بهدف التحقق من صدق محاور الإستبيان.

— الإتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: الثقافة التنظيمية

الجدول رقم(04): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " الثقافة التنظيمية" والدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يساهم الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار .	0,221	0,01
2	تمنح المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار فرصة للعاملين لتوضيح وشرح أساليب خلاقة قدموها لتطوير نظم وآليات العمل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.	0,748	0,01
3	تقدم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار فرصة للعاملين للمشاركة في وضع مقترحاتهم حول الخدمات الممكن توفيرها .	0,721	0,01
4	تحوي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار برامج خاصة لتحفيز عمالها وتطوير أدائهم.	0,742	0,01
5	يتم تكريم وتقدير العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار عند قيامه بعمل مبهر .	0,832	0,01
6	يعتقد العاملون بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار بأن عنصر الوقت عنصر مهم ويجب عدم إضاعته.	0,535	0,01
7	يملك العاملون بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار مهارات وجاهزية للقيام بمهامهم.	0,504	0,01
8	يساهم التعاون بين العاملين في إنجاز الأعمال المكلفون بها دون تخاذل.	0,670	0,01
9	توجد تصورات مشتركة بين العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار بضرورة وأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات.	0,506	0,01
10	يضع العاملون بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار الأهداف بصورة جماعية ويعملون معا لتحقيقها.	0,677	0,01
11	تساعد الأعراف السائدة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار في توفير جو يشجع على الابتداع والابتكار.	0,798	0,01

0,01	0,330	يلتزم العاملین بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار بمعايير تحفزهم على التحدي والمخاطرة .	12	الأعراف التنظيمية
0,01	0,186	يعمل العاملین بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار في جو من الصداقة والتعاون فيما بينهم.	13	
0,05	0,311	يتم تأهيل وإرشاد العامل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار الأقل خبرة من قبل العاملین الأكثر خبرة وتجربة.	14	
0,05	0,239	يستطيع العاملین بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار التكيف مع الحالات الطارئة وذلك بتقليص أو تمديد وقت عملهم.	15	
0,01	0,704	يحتاج العاملین بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار إلى عمليات مفصلة عند تكليفهم بأي عمل.	16	التوقعات التنظيمية
0,01	0,369	يعمل المدير بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار على توجيه العاملین وإرشادهم باستمرار .	17	
0,01	0,572	يتحد العاملین بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار ويعملون بشكل جماعي ليقدموا المساعدة لوحدة صحية أخرى.	18	
0,01	0,366	تمنح المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار للعامل فرصة اتخاذ معظم القرارات عند قيامه بعمل معين دون اللجوء لرئيسه المباشر.	19	

المصدر: من اعداد الطالبتين انطلاقا من مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن كل معاملات الارتباط موجبة فاقت 0.5، باستثناء العبارات (1-12-13-14-15-17-19)، حيث ان كل العبارات دالة احصائيا عند 1%، باستثناء العبارتين (14-15) جاءتا دالتين احصائيا عند 5%.

— الاتساق الداخلي لعبارات الحور الثاني: أداء العاملين

الجدول رقم(05): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " أداء العاملين" والدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
20	يقوم العاملین بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار بأعمالهم بكفاءة وفعالية.	0,325	0,01	الجهد المبذول
21	يبذل العاملین في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار الجهد الكافي لإنجاز عملهم في الوقت المحدد.	0,217	0,01	
22	يستغل العاملین كل الوسائل المتاحة داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار لأداء عملهم بالشكل الصحيح.	0,155	0,01	
23	تقوم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار بتشجيع العاملین بالقيام بأعمالهم باستمرار وبشكل صحيح.	0,751	0,01	
24	يسمح تقييم الأداء برفع مستوى العاملین من خلال توظيف طموحاتهم وقدراتهم داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار.	0,702	0,01	
25	تنمية وتطوير اجراءات العمل تساهم في تحسين مستوى أداء العاملین بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار.	0,394	0,05	القدرات والخصائص الفردية
26	يمتلك العاملین بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار القدرة على حل مشكلات العمل اليومية.	0,563	0,05	
27	توفر المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار مجالا للمحاولة والخطأ لدى العاملین.	0,841	0,01	
28	توجد لدى العاملین بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية القدرة على تصحيح الأخطاء التي قد يقعون فيها.	0,394	0,01	إدراك الدور الوظيفي
29	توفر المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار الظروف الملائمة في العمل لتساعد العاملین على تحقيق أفضل أداء.	0,799	0,01	
30	احترام العاملین بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار للوقت يزيد من مستوى أدائهم.	0,429	0,01	

0,05	0,289	يلتزم العاملین بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار باللوائح والقوانين أثناء تنفيذ العمل.	31	
0,05	0,317	يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمد بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين.	32	

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء من مخرجات spss

من خلال الجدول يتضح أن كل معاملات الارتباط موجبة، العبارات(23-24-26-27-29) فاقت 0.5، والعبارات(20-21-22-25-28-30-31-32) تحت 0.5، حيث أن كل العبارات دالة احصائيا عند 1%، باستثناء العبارات(25-26-32) جاءت دالة احصائيات عند 5%.

ج اختبار ثبات الاستبيان من خلال " ألفا كرونباخ"

تم اختيار الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، فهو يقيس مدى التناسق وتكون قيمته مقبولة عند(60%) فأكثر. وعليه جاءت نتائج ثبات أداة الدراسة على النحو التالي:

الجدول رقم(06): نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول: الثقافة التنظيمية	19	0.875
المحور الثاني: أداء العاملين	13	0868
جميع المحاور	32	0.924

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الثبات للمحورين فاق 60% وهذا يدل على مصداقية وثبات النتائج وهو ما يساعد على التحليل.

ثانيا: الأدوات الإحصائية المستعملة

لإختبار صحة فرضيات الدراسة تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، وقبل ذلك تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي spss27، وقد تم استخدام عدة أدوات وهي:

- استخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لمعرفة عدد أفراد أي متغير أو نسبتها المئوية من المجموع
- استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة إلى أي مدى تنتمي إليه إجابات أفراد العينة، والانحراف المعياري، والتباين لمعرفة تشتت القيم على متوسطها ;
- استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة ;
- استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الأداة وعلاقة إرتباط العبارات مع محاورها ;
- استخدام معامل الإنحدار البسيط لإختبار صحة الفرضيات والأثر بين المتغير المستقل X المتمثل في الثقافة التنظيمية، والمتغير التابع Y المتمثل في أداء العاملين، استخدمنا معامل الإنحدار لأنه الأنسب في اختبار صحة فرضيات الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات ومناقشة الفرضيات

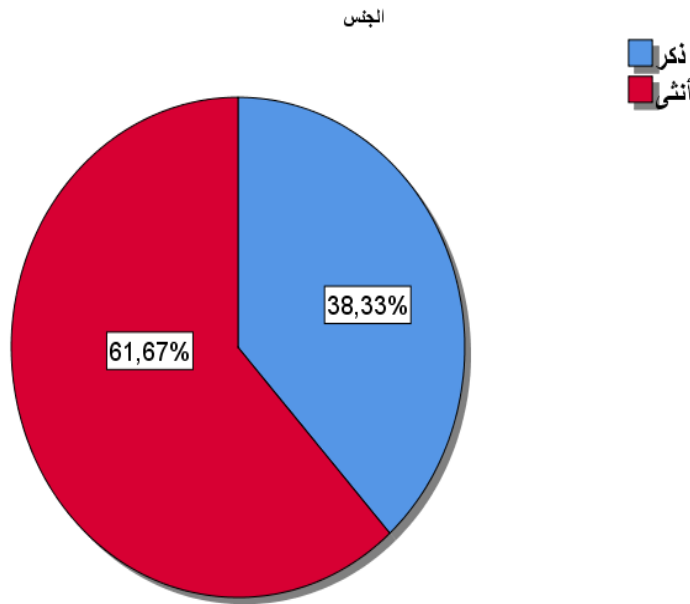
سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الخاصة بعينة الدراسة، من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في المؤسسة.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الشكل رقم(02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجدول رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

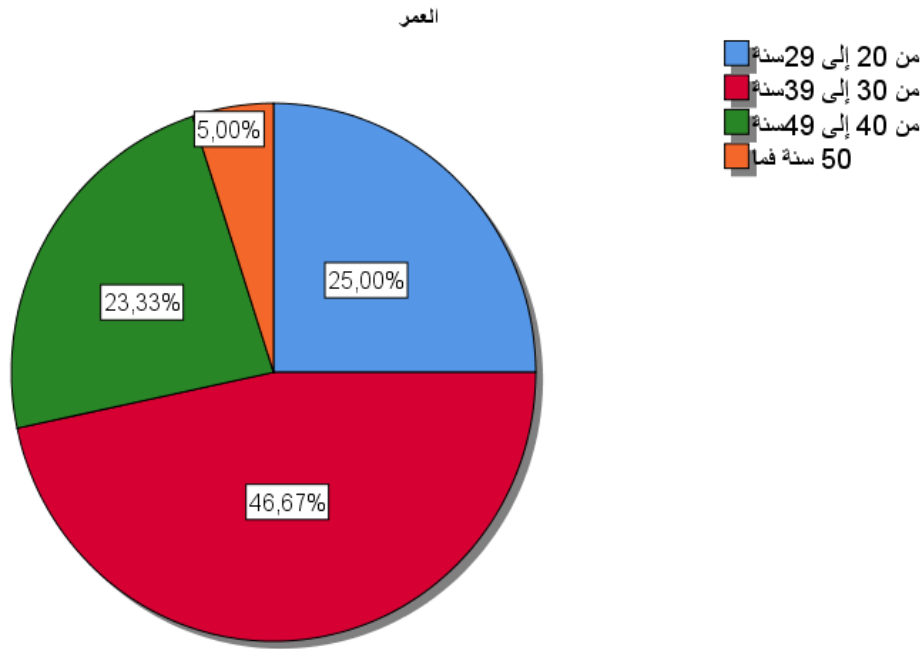
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	23	38,3%
	أنثى	37	61,7%
	المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss27

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العينة المدروسة تتكون من 60 فرد، بحيث تزيد نسبة الإناث على نسبة الذكور، إذ أن أغلبية أفراد العينة تتكون من الإناث بنسبة 61.7%، أما نسبة الذكور 38.3%، ومنه نلاحظ أن نسبة الإناث تتباين عن نسبة الذكور بفارق 23.4%، ويرجع ذلك من وجهة نظرنا إلى أن ميول الإناث لهذا المجال أكبر من ميول الذكور له.

2. توزيع أفراد العينة حسب العمر

الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب العمر



الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب العمر

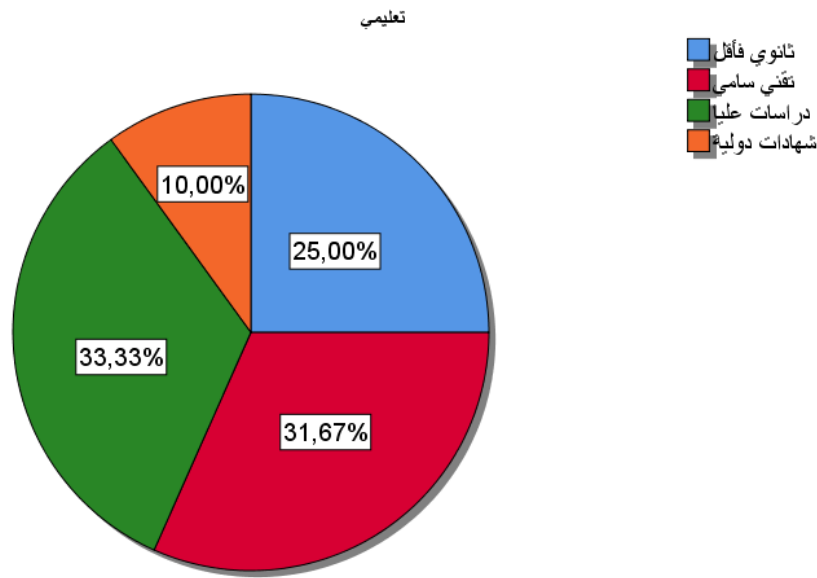
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	من 20 إلى 29 سنة	15	25
	من 30 إلى 39 سنة	28	46,7
	من 40 إلى 49 سنة	14	23,3
	50 سنة فما فوق	3	5,0
المجموع		60	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss27

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة المختارة تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة بنسبة 46.7%، ونرى أن من تتراوح أعمارهم بين 40 و 49 سنة ليسوا بقليلون فهم يمثلون 23.3% من العدد الإجمالي للعينة، أما نسبة 25% فمثلت أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و 29 سنة، وبالنسبة للأفراد الذين هم في العقد الخامس فهم فئة ضئيلة حيث مثلت 5% من العدد الإجمالي لعدد العينة.

3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

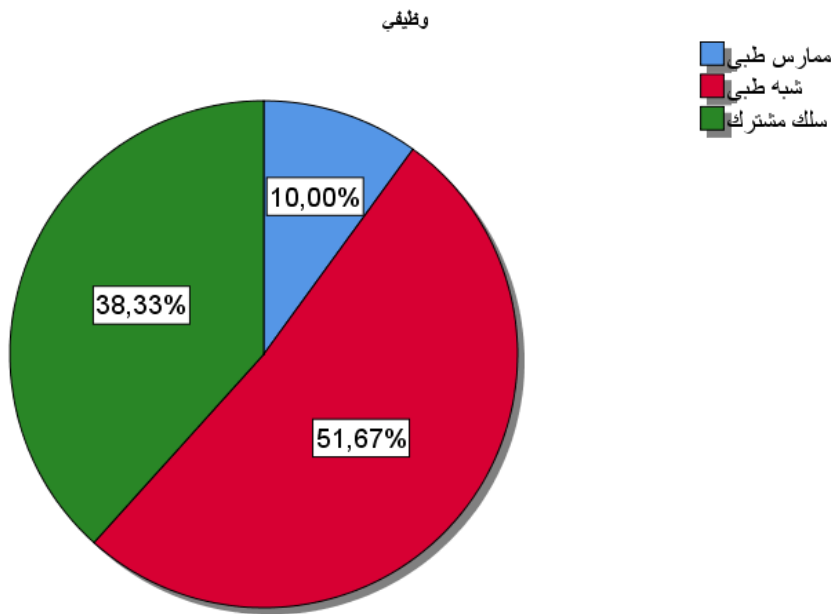
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
المستوى التعليمي	ثانوي وأقل	15	25%
	تقني سامي	19	31,7%
	دراسات عليا	20	33,3%
	شهادات دولية	6	10%
المجموع		80	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss27

يمثل الجدول أعلاه أن نسبة 33.3% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دراسات عليا، نسبة 31.7% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي تقني سامي، ونسبة 25% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوي فما أقل، ونسبة 10% من أفراد عينة الدراسة لديهم شهادات دولية.

4. توزيع أفراد العينة المستوى الوظيفي

شكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة المستوى الوظيفي

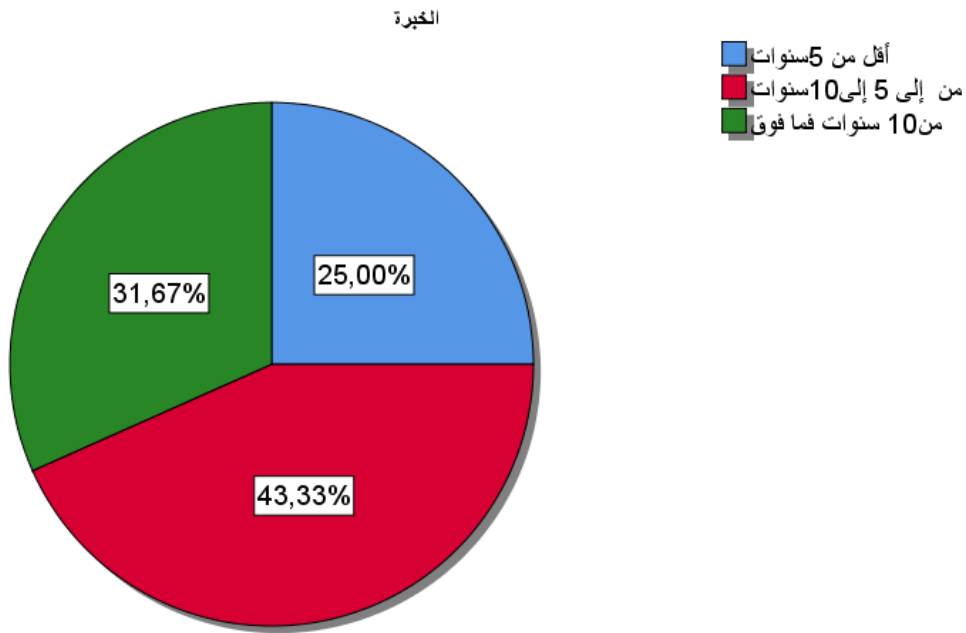
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية " %
المستوى الوظيفي	ممارس طبي	6	10%
	شبه طبي	31	51,7%
	سلك مشترك	23	33,3%
المجموع		60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss27

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان نسبة أفراد العينة الذين يشغلون منصب شبه طبي هي 51.7%، ونسبة الأفراد الذين يشغلون منصب سلك مشترك هي 33.3%، أما الأفراد الذين يشغلون منصب ممارس طبي فكانت نسبتهم 10%، ويرجع هذا الاختلاف في النسب نظرا للوظيفة التي يشغلها كل فرد من أفراد العينة، ونظرا للظروف التي نمر بها حاليا فنجد أن نسبة الأسلاك المشتركة والشبه طبيين أعلى من نسبة الممارسين الطبيين، وذلك بسبب تقسيمهم على مجموعات متناوبة، مما أدى إلى عدم مصادفة أغليبيتهم، وإرسال ومعظمهم إلى المستشفى الجديد الخاص بمرضى كورونا.

5. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة

شكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة



جدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية " %
سنوات الخبرة في المؤسسة	أقل من 5 سنوات	15	25%
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	26	43,3%
	من 10 سنوات فما فوق	19	31,7%
	المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss27

يبين الجدول أعلاه أن أفراد العينة الذين لديهم 5 سنوات خبرة فما أقل يمثلون نسبة 25% من أفراد عينة الدراسة، ونسبة 43.3% تمثل أفراد العينة الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 5 و10 سنوات، أما أفراد العينة الذين لديهم 10 سنوات خبرة فما فوق فيمثلون نسبة 31.7%.

ثانيا: تحليل البيانات

وقد تم الاعتماد في تحليل البيانات المتعلقة بكل محور على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات الاستبيان.

1. إستجابة أفراد العينة للمحور الأول

الجدول رقم(12): إستجابة أفراد العينة لبعء القيم التنظيمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة المستوى	الرتبة
01	يساهم الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار.	3,93	1,103	78,6	عالية	1
02	تمنح المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار فرصة للعاملين لتوضيح وشرح أساليب خلاقة قدموها لتطوير نظم وآليات العمل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.	2,63	1,340	52,6	متوسطة	3
03	تقدم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار فرصة للعاملين للمشاركة في وضع مقترحاتهم حول الخدمات الممكن توفيرها.	2,73	1,287	54,6	متوسطة	2
04	تحوي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار برامج خاصة لتحفيز عمالها وتطوير أدائهم.	2,57	1,307	51,4	منخفضة	4
05	يتم تكريم وتقدير العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار عند قيامه بعمل مبهر.	2,42	1,381	48,4	منخفضة	5
	اجمالي متوسط فقرات بعد القيم التنظيمية	2,856	1,283	57,12	متوسطة	

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة نحو جميع عبارات بعد القيم التنظيمية تفوق المتوسط المرجح لمقياس ليكارت 2.6 حيث بلغت 2.856 ضمن فئة درجة متوسطة وانحراف معياري قدره 1.283، مما يدل على أن أغلب إجابات أفراد العينة معتدلة حول القيم التنظيمية بدرجة متوسطة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، وبالنسبة لمتوسطات العبارات فقد جاءت العبارة الأولى ضمن فئة درجة عالية، أما العبارتين الثانية والثالثة فقد جاءت ضمن فئة درجة متوسطة، والعبارتين الأخيرتين فقد جاءت ضمن فئة درجة منخفضة مما يدل على أن العاملين بالمؤسسة العمومية ملتزمون بأنظمة قوانين العمل، وأن المؤسسة لا تهتم بتحفيز عمالها وتكريمهم

الجدول رقم(13): استجابة أفراد العينة لبعث المعقنات التنظيمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة المستوى	الرتبة
06	يعتقد العاملون بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار بأن عنصر الوقت عنصر مهم ويجب عدم إضاعته.	3,83	1,076	76,6	عالية	1
07	يمتلك العاملون بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار مهارات وجاهزية للقيام بمهامهم.	3,72	1,106	74,4	عالية	2
08	يساهم التعاون بين العاملين في إنجاز الأعمال المكلفون بها دون تخاذل.	3,28	1,059	65,6	متوسطة	4
09	توجد تصورات مشتركة بين العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار بضرورة وأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات.	3,48	1,127	69,6	عالية	3
10	يضع العاملون بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار الأهداف بصورة جماعية ويعملون معا لتحقيقها.	3,20	1,048	64	متوسطة	5
	اجمالي متوسط فقرات بعد المعقنات التنظيمية	3,502	1,083	70,04	عالية	

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

ينضح من الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة نحو جميع عبارات بعد المعقنات التنظيمية تفوق المتوسط المرجح تفوق المتوسط المرجح لمقياس ليكارت 3.4 حيث بلغت 3.502 ضمن فئة درجة عالية وبانحراف معياري قدره 1.083، مما يدل على أن أغلب إجابات أفراد العينة إيجابية ومنسجمة وتتفق حول المعقنات التنظيمية بدرجة عالية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "أدرار"، أما متوسطات بعد المعقنات التنظيمية جاءت كلها ضمن فئة درجة عالية، باستثناء العبارة "10" التي جاءت ضمن فئة درجة متوسطة وهذا يدل على وجود انسجام كبير بين أفراد العينة.

الجدول رقم(14): استجابة أفراد العينة لبعء الأعراف التنظيمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة المستوى	الرتبة
11	تساعد الأعراف السائدة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار في توفير جو يشجع على الابداع والابتكار.	2,20	1,176	44	منخفضة	5
12	يلتزم العاملون بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار بمعايير تحفزهم على التحدي والمخاطرة.	3,03	1,193	60,6	متوسطة	4
13	يعمل العاملون بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار في جو من الصداقة والتعاون فيما بينهم.	3,48	1,127	69,6	عالية	3
14	يتم تأهيل وارشاد العامل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار الأقل خبرة من قبل العاملين الاكثر خبرة وتجربة.	3,65	1,300	73	عالية	2
15	يستطيع العاملون بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار التكيف مع الحالات الطارئة وذلك بتقليص أو تمديد وقت عملهم.	3,77	0,998	75,4	عالية	1
	اجمالي متوسط فقرات بعد الأعراف التنظيمية	3,226	1,158	64,52	متوسطة	

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة نحو جميع عبارات بعد الأعراف التنظيمية تفوق المتوسط المرجح لمقياس ليكارت الخماسي 2.6 حيث بلغت 3.226 ضمن فئة درجة متوسطة وبانحراف معياري قدره 1.158، مما يدل على أن أغلب إجابات أفراد العينة معتدلة حول الأعراف التنظيمية بدرجة متوسطة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "أدرار، وبالنسبة لمتوسطات العبارات فقد جاءت المتوسطات ضمن فئة بدرجة عالية وهو ما يدل على أن وجود تعاون وصداقة بين العاملين وقدرتهم على التكيف مع الحالات الطارئة، وكذا توجيه بعضهم البعض، مما يدل على أن أغلب إجابات أفراد العينة إيجابية ومنسجمة، وهذا ما يدل على انسجام أفراد العينة فيما بينهم.

الجدول رقم(15): استجابة أفراد العينة لبعث التوقعات التنظيمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة المستوى	الرتبة
16	يحتاج العاملون بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار إلى عمليات مفصلة عند تكليفهم بأي عمل.	2,78	1,367	55,6	متوسطة	4
17	يعمل المدير بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار على توجيه العاملين وإرشادهم باستمرار.	3,37	1,193	67,4	متوسطة	2
18	يتحد العاملون بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار ويعملون بشكل جماعي ليقدموا المساعدة لوحدات صحية أخرى.	2,87	1,228	57,4	متوسطة	3
19	تمنح المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار للعامل فرصة اتخاذ معظم القرارات عند قيامه بعمل معين دون اللجوء لرئيسه المباشر.	3,65	1,3	73	عالية	1
	اجمالي متوسط فقرات بعد التوقعات التنظيمية	3,1675	1,272	63,35	متوسطة	

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أن إجابات أفراد العينة نحو جميع عبارات بعد التوقعات التنظيمية تفوق المتوسط المرجح لمقياس ليكارت الخماسي 2.6 حيث بلغت 3.1675 ضمن فئة درجة متوسطة وانحراف معياري قدره 1.2720 مما يدل على أن أغلب إجابات أفراد العينة معتدلة حول المعتقدات التنظيمية بدرجة متوسطة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية " أدرار"، وبالنسبة لمتوسطات العبارات فقد جاءت كل المتوسطات ضمن فئة بدرجة متوسطة، ما عدا العبارة "19"، مما يدل على أن المؤسسة تمنح عاملها الحرية في إتخاذ معظم القرارات دون اللجوء للرئيس المباشر، وأن العاملين يحتاجون لعمليات مفصلة للقيام بالعمل المكلفون به وتوجيه وإرشاد مستمر، وأنهم متحدون ويعملون بشكل جماعي.

2. إستجابة أفراد العينة للمحور الثاني

سيتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال العبارات (20-32) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم(16): استجابة أفراد العينة لأبعاد أداء العاملين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة المستوى	الرتبة
20	يقوم العاملون بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار بأعمالهم بكفاءة وفعالية.	3,77	0,998	75,4	عالية	3
21	يبدل العاملون في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار الجهد الكافي لإنجاز عملهم في الوقت المحدد.	3,83	0,994	76,6	عالية	2
22	يستغل العاملون كل الوسائل المتاحة داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار لأداء عملهم بالشكل الصحيح.	3,92	1,013	78,4	عالية	1
23	تقوم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار بتشجيع العاملين بالقيام بأعمالهم باستمرار وبشكل صحيح.	2,82	1,255	56,4	متوسطة	5
24	يسمح تقييم الأداء برفع مستوى العاملين من خلال توظيف طموحاتهم وقدراتهم داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار.	2,87	1,228	57,4	متوسطة	4
	اجمالي متوسط فقرات بعد الجهد المبذول	3,442	1,097	68,84	عالية	

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن إجابات أفراد العينة نحو جميع عبارات الجهد المبذول تفوق المتوسط المرجح لمقياس ليكارت الخماسي 3.4 حيث بلغت 3.442 ضمن فئة درجة عالية وانحراف معياري قدره 1.097 مما يدل على أن أغلب إجابات أفراد العينة إيجابية ومنسجمة وتتفق حول الجهد المبذول بدرجة عالية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "أدرار"، أما بالنسبة لمتوسطات بعد الجهد المبذول فجاءت كلها ضمن فئة درجة عالية باستثناء العبارتين 23-24 اللتين جاءتتا ضمن فئة درجة متوسطة وهذا ما يدل على وجود انسجام كبير بين أفراد العينة.

الجدول رقم(17): استجابة أفراد العينة لبعء القدرات والخصائص الفردية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة المستوى	الرتبة
25	تنمية وتطوير اجراءات العمل تساهم في تحسين مستوى أداء العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار .	3,58	1,094	71,6	عالية	1
26	يملك العاملون بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار القدرة على حل مشكلات العمل اليومية.	3,57	1,095	71,4	عالية	2
27	توفر المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار مجالا للمحاولة والخطأ لدى العاملين.	2,90	1,189	58	متوسطة	4
28	توجد لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية القدرة على تصحيح الأخطاء التي قد يقعون فيها.	3,50	1,090	70	عالية	3
	اجمالي متوسط فقرات بعد القدرات والخصائص الفردية	3,38	1,117	67,75	متوسطة	

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة نحو جميع عبارات القدرات والخصائص الفردية تفوق المتوسط المرجح لمقياس ليكارت الخماسي 2.6 حيث بلغت 3.38 ضمن فئة بدرجة متوسطة، وبانحراف معياري قدره 1.117 مما يدل على أن أغلب إجابات أفراد العينة معتدلة حول القدرات والخصائص الفردية بدرجة متوسطة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "أدرار"، وبالنسبة لمتوسطات العبارات فقد جاءت المتوسطات ضمن فئة بدرجة عالية وهو ما يعني أن احترام العاملين بالمؤسسة العمومية للوقت يزيد من مستوى أدائهم وأن الالتزام باللوائح والقوانين يؤثر في تحسين وتطوير أدائهم، مما يدل على أن أغلب إجابات أفراد العينة إيجابية ومنسجمة وتتفق حول إدراك الدور الوظيفي، باستثناء العبارة "29" فقد جاءت ضمن فئة بدرجة متوسطة.

الجدول رقم(18): استجابة أفراد العينة لبعد إدراك الدور الوظيفي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة المستوى	الرتبة
29	توفر المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار الظروف الملائمة في العمل لتساعد العاملين على تحقيق أفضل أداء.	2,58	1,239	51,6	متوسطة	4
30	احترام العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار للوقت يزيد من مستوى أدائهم.	3,60	1,251	72	عالية	1
31	يلتزم العاملون بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار باللوائح والقوانين أثناء تنفيذ العمل.	3,58	1,094	71,6	عالية	2
32	يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمد بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين.	3,48	1,127	69,6	عالية	3
	اجمالي متوسط فقرات بعد إدراك الدور الوظيفي	3,31	1,177	66,2	متوسطة	

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن إجابات أفراد العينة نحو جميع عبارات بعد إدراك الدور الوظيفي تفوق المتوسط المرجح لمقياس ليكارت الخماسي 2.6 حيث بلغت 3.31 ضمن فئة بدرجة متوسطة وبانحراف معياري قدره 1.177، مما يدل على أن أغلب إجابات أفراد العينة معتدلة حول إدراك الدور الوظيفي بدرجة متوسطة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "أدرار"، وبالنسبة لمتوسطات العبارات فقد جاءت كل المتوسطات ضمن فئة بدرجة عالية وهو ما يعني أن احترام العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية للوقت يزيد من مستوى أدائهم

وأن الالتزام باللوائح والقوانين يؤثر في تحسين وتطوير أدائهم، مما يدل على أن أغلب إجابات أفراد العينة إيجابية ومنسجمة وتتفق حول إدراك الدور الوظيفي، باستثناء العبارة "29" فقد جاءت ضمن فئة بدرجة متوسطة.

المطلب الثاني: تحليل واختبار الفرضيات

في هذا المطلب سوف يتم تحليل النتائج ومناقشة فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك لمعرفة الأثر بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، وأداء العاملين كمتغير تابع، حيث تعد علاقة التأثير ذات دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (sig) أقل من مستوى (0.05)، وإذا كان العكس يعني أن العلاقة التأثير ليست ذات دلالة إحصائية.

حيث تنص الفرضية الرئيسية أنه: يوجد تأثير بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين عند مستوى معنوية (0.05).

وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية بين القيم التنظيمية وأداء العاملين عند مستوى معنوية (0.05)
 2. الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين المعتقدات التنظيمية وأداء العاملين عند مستوى معنوية (0.05)
 3. الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية بين الأعراف التنظيمية وأداء العاملين عند مستوى معنوية (0.05).
 4. الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية بين التوقعات التنظيمية وأداء العاملين عند مستوى معنوية (0.05).
- أ - اختبار الفرضية الأولى:

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "القيم التنظيمية" والمتغير التابع "أداء العاملين"، وبالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss23)، موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(19): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "القيم التنظيمية" والمتغير التابع "أداء العاملين"

المتغير التابع أداء العاملين							البيان
القيمة الاحتمالية	مؤشر فيشر	معامل التحديد	القيمة الاحتمالية	احصاء ستودنت	معامل الانحدار	معامل الثبات	
0,000	34,959	0,365	0 ,000	5,913	0,555	2,859	المتغير المستقل القيم التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية(0.05) بين التغيير في القيم التنظيمية وأداء العاملين خلال فترة الدراسة، فقد بلغ معامل الانحدار(0.555) وهذا يعني أن التغيير في القيم التنظيمية لوحدها تساهم بنسبة (55%) وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية(0.05) أو أقل، أما القيمة (2.859) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في أداء العاملين، أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد R^2 فقد بلغت(0.365) وهذا يعني أن(36%) من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع "أداء العاملين" خلال فترة الدراسة يعود سببها إلى التغيير في القيم التنظيمية.

وبهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية والتي تنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة احصائية (0.05) للمتغير المستقل "القيم التنظيمية" على المتغير التابع "أداء العاملين".

ومنه يتم صياغة معادلة خط الانحدار على النحو التالي:

$$Y=0.555X+2.859$$

وتوضح هذه المعادلة أن 55% من التأثيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء) سببها المتغير المستقل (القيم التنظيمية) مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

ب -اختبار الفرضية الثانية:

والتي تنص على " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين المعتقدات التنظيمية وأداء العاملين عند مستوى معنوية0.05.

الجدول رقم(20): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "المعتقدات التنظيمية" والمتغير التابع "أداء العاملين"

المتغير التابع أداء العاملين							البيان
القيمة الاحتمالية	مؤشر فيشر	معامل التحديد	القيمة الاحتمالية	احصاء ستودنت	معامل الانحدار	معامل الثبات	
0,098	2,834	0,030	0,098	1,6830	0,203	1,385	المتغير المستقل المعتقدات التنظيمية

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية(0.05) بين التغيير في المعتقدات التنظيمية وأداء العاملين خلال فترة الدراسة، فقد بلغ معامل الانحدار(0.203) وهذا يعني أن التغيير في المعتقدات التنظيمية لوحدها تساهم بنسبة (20%) وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية(0.05) أو أقل، أما القيمة (1.385) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في أداء العاملين، أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد R^2 فقد بلغت(0.030) وهذا يعني أن(3%) من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع "أداء العاملين" خلال فترة الدراسة يعود سببها إلى التغيير في المعتقدات التنظيمية.

وبهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية والتي تنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة احصائية (0.05) للمتغير المستقل "المعتقدات التنظيمية" على المتغير التابع "أداء العاملين".

ج- اختبار الفرضية الثالثة:

والتي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين الأعراف التنظيمية وأداء العاملين عند مستوى معنوية0.05.

الجدول رقم(21): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "الأعراف التنظيمية" والمتغير التابع "أداء العاملين"

المتغير التابع أداء العاملين							البيان
القيمة الاحتمالية	مؤشر فيشر	معامل التحديد	القيمة الاحتمالية	احصاء ستودنت	معامل الانحدار	معامل الثبات	
0,000	49,854	0,448	0,000	6,990	0,736	0,588	المتغير المستقل الأعراف التنظيمية

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية(0.05) بين التغير في الأعراف التنظيمية وأداء العاملين خلال فترة الدراسة، فقد بلغ معامل الانحدار(0.736) وهذا يعني أن التغير في الأعراف التنظيمية لوحدها تساهم بنسبة (73%) وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية(0.05) أو أقل، أما القيمة (0.588) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في أداء العاملين، أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد R^2 فقد بلغت(0.448) وهذا يعني أن(44%) من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع "أداء العاملين" خلال فترة الدراسة يعود سببها إلى التغير في الأعراف التنظيمية.

وبهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية والتي تنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة احصائية (0.05) للمتغير المستقل "الأعراف التنظيمية" على المتغير التابع "أداء العاملين".

ومنه يتم صياغة معادلة خط الانحدار على النحو التالي:

$$Y=0.736x+0.588$$

وتوضح هذه المعادلة أن 73% من التأثيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء) سببها المتغير المستقل (الأعراف التنظيمية) مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

أ -اختبار الفرضية الرابعة

والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين التوقعات التنظيمية وأداء العاملين عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم(22): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "التوقعات التنظيمية" والمتغير التابع " أداء العاملين "

المتغير التابع أداء العاملين							البيان
القيمة الاحتمالية	مؤشر فيشر	معامل التحديد	القيمة الاحتمالية	احصاء ستودنت	معامل الانحدار	معامل الثبات	
0,000	50,504	0,465	0,000	7,107	0,682	0,551	المتغير المستقل التوقعات التنظيمية

المصدر: من اعدا الطالبين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية(0.05) بين التغيير في التوقعات التنظيمية وأداء العاملين خلال فترة الدراسة، فقد بلغ معامل الانحدار(0.682) وهذا يعني أن التغيير في المعتقدات التنظيمية لوحدها تساهم بنسبة (68%) وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية(0.05) أو أقل، أما القيمة (0.551) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في أداء العاملين، أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد R^2 فقد بلغت(0.465) وهذا يعني أن(46%) من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع "أداء العاملين" خلال فترة الدراسة يعود سببها إلى التغيير في التوقعات التنظيمية. وبهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية والتي تنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة احصائية (0.05) للمتغير المستقل "التوقعات التنظيمية" على المتغير التابع "أداء العاملين". ومنه يتم صياغة معادلة خط الانحدار على النحو التالي:

$$Y=0.682X+0.551$$

وتوضح هذه المعادلة أن 68% من التأثيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء) سببها المتغير المستقل (التوقعات التنظيمية) مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

اختبار الفرضية الرئيسية:

والتي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين عند مستوى معنوية 0.05.

بعد اختبار الفرضيات الفرعية تم التوصل إلى أن الثقافة التنظيمية وأبعادها لها أثر على أداء العاملين، باستبعاد بعد المعتقدات التنظيمية.

خلاصة الفصل الثاني:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية للموضوع حيث حاولنا إسقاط المفاهيم النظرية على هذه الدراسة التطبيقية من خلال عدة أبعاد ومتغيرات تدرس وتقيس الواقع الميداني لمتغيرات الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية والمتغير التابع المتمثل في أداء العاملين بالإضافة إلى اختبار الفرضيات التي كانت لب هذه الدراسة من أجل معرفة دور الثقافة التنظيمية في رفع من أداء العاملين، وقد اقتصرنا هذه الدراسة على عينة قدرها 60 عاملاً، حيث قمنا بتوزيع 78 استبانة وتم استرجاع 68 استبانة وتم قبول 60 استبانة وهذا لاستجوابهم حول الموضوع، وبعد تحليل واستخلاص النتائج واختبار الفرضيات توصلنا إلى أن هناك دور كبير وفعال للثقافة التنظيمية في الرفع من أداء العاملين.



إن الثقافة التنظيمية أحد محددات نجاح أو فشل المؤسسات والتي من شأنها أن تمكن من رفع من مستوى العاملين داخل المؤسسة باعتبارها من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي تؤثر على سلوك وأداء مواردها البشرية وتشكل دافعا مهما نحو الانجاز وهذا ما دفعنا لطرح التساؤل التالي: "ما هو دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار؟"

النتائج الرئيسية للدراسة:

بعد تحليل عبارات الاستبيان واختبار الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية :

❖ **الفرضية الفرعية الأولى:** والتي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين القيم التنظيمية وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05"

بعد تحليل واختبار هذه الفرضية تم قبولها، وهذا ما يدل على أن القيم التنظيمية لها أثر على أداء العاملين، وبالتالي فإن القيم التنظيمية تدعم أداء العاملين.

❖ **الفرضية الفرعية الثانية:** والتي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين المعتقدات التنظيمية وأداء العاملين عند مستوى معنوية 0.05"

بعد تحليل واختبار هذه الفرضية تم رفضها، مما يدل على أن المعتقدات التنظيمية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار ليس لها أثر على أداء العاملين.

❖ **الفرضية الفرعية الثالثة:** والتي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين الأعراف التنظيمية وأداء العاملين عند مستوى معنوية 0.05"

بعد تحليل واختبار هذه الفرضية تم قبولها، وهذا ما يدل على أن الأعراف التنظيمية لها أثر على أداء العاملين، حيث وجدنا أن العاملين يؤدون أعمالهم في جو من الصداقة والتعاون.

❖ **الفرضية الفرعية الرابعة:** والتي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التوقعات التنظيمية وأداء العاملين عند مستوى معنوية 0.05"

بعد تحليل واختبار هذه الفرضية تم قبولها، وهذا ما يدل على أن التوقعات التنظيمية لها أثر على أداء العاملين، حيث تمنح المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدارا للعاملين فرصة اتخاذ القرارات عند قيامهم بعمل معين دون اللجوء للرئيس المباشر.

توصيات الدراسة:

- الاهتمام بالعاملين وتحفيزهم وتطوير ادائهم من خلال تقديم برامج تكوينية.
- توفير جو يشجع على الابداع والابتكار
- الاهتمام بالحوافز المادية الممنوحة للعاملين مثل تقديم مكافاة على الجهود الإضافية.
- الاهتمام بالمعتقدات التنظيمية كحل بديل لأنها تساعد المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدارا على الالتزام والانضباط للعاملين.

آفاق الدراسة:

- تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير.
- تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي.
- تأثير الثقافة التنظيمية على الانتماء والولاء التنظيمي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المراجع والمصادر باللغة العربية:

1. الدكتور محمد سرور الحرير. (2016). *ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة*. عمان-الأردن: دار الاكاديميون للنشر والتوزيع.
2. الدكتور محمد سرور الحريري. (2016). *قواعد التحليل النفسي والمعالجة النفسية والسلوكية*. عمان-الأردن: دار الاكاديميون للنشر والتوزيع.
3. الدكتور محمد عبد المنعم شعيب. (2014). *إدارة المستشفيات منظور تطبيقي، الإدارة المعاصرة خدمات الإسكان مكافحة العدوى التدريب و التثقيف الصحي*. القاهرة: دار النشر للجامعات.
4. الدكتورة فؤاده البكري. (2014). *العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات*. القاهرة: عالم الكتب ط1.
5. السيد فتحى الويشي. (بلا تاريخ). *الاساليب القيادية والاخلاق الادارية للموارد البشرية(استراتيجيات التغيير)*.
6. إلياس سالم. (2006). *تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية*. المسيلة: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
7. أمينة صديقي. (2013/2012). *تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية*. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
8. إيهاب فاروق مصباح العاجز. (2011). *دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية*. محافظات غزة: الجامعة الإسلامية غزة.
9. حسين محمد الحراشة. (2011). *إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي*. عمان-الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
10. د.احمد بن عبد الرحمن الشميمري. د. عبد الرحمن بن احمد هيجان. د.بشرى بنت بدير المرسي غنام. (بلا تاريخ). *مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والإتجاهات الحديثة*.
11. رضوان محمود عبد الفتاح. (بلا تاريخ). *مهارات التوصيف الوظيفي*.
12. رولا نايف المعايطه_ صالح سليم الحموري. (بلا تاريخ).

13. سنان الموسوي. (2008). *إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها*. عمان-الأردن: دار مجد لاوي للنشر والتوزيع.
14. صالح سليم الحموري_رولا نايف المعاينة. (1434هـ_2013م). *إدارة الموارد البشرية. دليل عملي*. الأردن_عمان: دار كنوز المعرفة العلمية.
15. عائشة يوسف الشميلي. (بلا تاريخ). *الإدارة الاستراتيجية الحديثة التخطيط الاستراتيجي_البناء التنظيمي_القيادة الابداعية_الرقابة والحوكمة*.
16. عبد الفتاح عز. (2007). *مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي*. السعودية: دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
17. فاطمة سعدي. (2019). *مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة*. لندن: شركة إي-كتب.
18. محمد الفاتح المغربي. (2018). *أصول الإدارة والتنظيم*. القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
19. محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2016). *السلوك التنظيمي*. عمان-الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
20. محمود عبد الفتاح رضوان. (2013). *مهارات إعداد الهياكل التنظيمية*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
21. محمود عبد الفتاح رضوان. (2018). *تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
22. مفضي عايد المساعيد. (2010). *فاعلية الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية*. عمان-الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
23. مؤيد موسى على أبو عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي. (بلا تاريخ). *التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة*.

قائمة الملاحق

استبانة الدراسة

جامعة أحمد دراية أدرار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

ماستر إدارة أعمال

سيدي العامل، سيدي العاملة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته....

لي كامل الشرف أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان وأملّي لو تكرمتم بالإجابة على هذه الأسئلة التي صممت لجمع بعض المعلومات اللازمة لإنجاز بحث علمي بغرض الحصول على شهادة ماستر إدارة أعمال، تحت عنوان: "دور الثقافة التنظيمية في الرفع من أداء العاملين بالمؤسسات الجنوبية (المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار نموذجا)".

ونظرا لأهمية مؤسستكم في الولاية المستدل عنها بمشوار تجربتها قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية آمليّن أن تتفضلوا بتناول هذا الاستبيان للإجابة على الاسئلة المطروحة فيه ونحن على ثقة تامة من أن إجابتكم تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة. ونحيطكم علما بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها ستكون لأغراض الدراسة العلمية لا غير.

في انتظار إجابة موفقة من قبلكم بمشيئة الله، راغبين منكم التماس التفهم إمداد يد العون من طرف شخصكم الكريم، تقبلوا ساداتي الأفاضل أسمى عبارات التقدير والاحترام والشكر الجزيل.

الموسم الجامعي: 2019_2020

الجزء الأول: البيانات الشخصية

إن الهدف من هذا القسم التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للعامل بغرض التحليل، لذا أرجو منكم التقدم بالإجابة المناسبة على التساؤلات الآتية، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

(1) الجنس:

• ذكر

• أنثى

(2) العمر:

• من 20 إلى 29 سنة

• من 30 إلى 39 سنة

• من 40 إلى 49 سنة

• 50 سنة فما فوق

(3) المستوى التعليمي:

• ثانوي فأقل

• تقني سامي

• دراسات عليا

• شهادات دولية

(4) المستوى الوظيفي:

• ممارس طبي

• شبه طبي

• سلك مشترك

(5) سنوات الخبرة في المؤسسة:

• أقل من 5 سنوات

• من إلى 5 إلى 10 سنوات

• من 10 سنوات فما فوق

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

يهدف هذا المحور إلى التعرف على مدى تطبيق الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار. لذا نرجو منكم وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر على مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل حسب وجهة نظرك.

الفقرات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
القيم التنظيمية					
1					يساهم الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار.
2					تمنح المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار فرصة للعاملين لتوضيح وشرح أساليب خلاقية قدموها لتطوير نظم وآليات العمل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.
3					تقدم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار فرصة للعاملين للمشاركة في وضع مقترحاتهم حول الخدمات الممكن توفيرها.
4					تحتوي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار برامج خاصة لتحفيز عمالها وتطوير أدائهم.
5					يتم تكريم وتقدير العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار عند قيامه بعمل مبهز.
المعتقدات التنظيمية					

					6	يعتقد العاملین بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار بأن عنصر الوقت عنصر مهم ويجب عدم إضاعته.
					7	يمتلك العاملین بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار مهارات وجاهزية للقيام بمهامهم.
					8	يساهم التعاون بين العاملین في إنجاز الأعمال المكلفون بها دون تخاذل.
					9	توجد تصورات مشتركة بين العاملین بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار بضرورة وأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات.
					10	يضع العاملین بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار الأهداف بصورة جماعية ويعملون معا لتحقيقها.
الأعراف التنظيمية						
					11	تساعد الأعراف السائدة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار في توفير جو يشجع على الابتكار والابداع.
					12	يلتزم العاملین بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار بمعايير تحفزهم على التحدي والمخاطرة.
					13	يعمل العاملین بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار في جو من الصداقة والتعاون فيما بينهم.
					14	يتم تأهيل وارشاد العامل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار الأقل خبرة من قبل العاملین الاكثر خبرة وتجربة.
					15	يستطيع العاملین بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار التكيف مع الحالات الطارئة وذلك بتقليص أو تمديد وقت عملهم.
التوقعات التنظيمية						
					16	يحتاج العاملین بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار إلى عمليات مفصلة عند تكليفهم بأي عمل.

					يعمل المدير بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار على توجيه العاملين وإرشادهم باستمرار.	17
					يتحد العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار ويعملون بشكل جماعي ليقدموا المساعدة لوحدة صحية أخرى.	18
					تمنح المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار للعامل فرصة اتخاذ معظم القرارات عند قيامه بعمل معين دون اللجوء لرئيسه المباشر.	19

المحور الثاني: أداء العاملين

نميز في هذا المحور مجموعة من العبارات المتعلقة بأداء العاملين. لذا نرجوا منكم التمعن فيها و وضع إشارة في المربع الذي يعبر عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل حسب وجهة نظرك.

الفقرات					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
الجهد المبذول					
					20 يقوم العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار بأعمالهم بكفاءة وفعالية.
					21 يبذل العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار الجهد الكافي لإنجاز عملهم في الوقت المحدد.
					22 يستغل العاملون كل الوسائل المتاحة داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار لأداء عملهم بالشكل الصحيح.
					23 تقوم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار بتشجيع العاملين بالقيام بأعمالهم باستمرار وبشكل صحيح.

					يسمح تقييم الأداء برفع مستوى العاملين من خلال توظيف طموحاتهم وقدراتهم داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار.	24
القدرات والخصائص الفردية						
					تنمية وتطوير اجراءات العمل تساهم في تحسين مستوى أداء العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار.	25
					يملك العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار القدرة على حل مشكلات العمل اليومية.	26
					توفر المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار مجالا للمحاولة والخطأ لدى العاملين.	27
					توجد لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية القدرة على تصحيح الأخطاء التي قد يقعون فيها.	28
إدراك الدور الوظيفي						
					توفر المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار الظروف الملائمة في العمل لتساعد العاملين على تحقيق أفضل أداء.	29
					احترام العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار للوقت يزيد من مستوى أدائهم.	30
					يلتزم العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار باللوائح والقوانين أثناء تنفيذ العمل.	31
					يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمد بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين.	32

الملخص

هدفت الدراسة الى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي لتوضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بموضوع محل الدراية، وقد تحددت الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد استبانة مكونة من مجموعة فقرات متعلقة بمتغيرات موضوع الدراسة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (60) مفردة، وتم استخدام برنامج spss23 الاحصائية للعلوم الاجتماعية الحاسوبية لتحليل بيانات الاستبانة بمختلف الاختبارات كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والتباين وغيرها.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، أداء العاملين، الأعراف التنظيمية

Summary

study aimed to identify the role of organizational culture in raising the level of performance of employees at the Public Authority for Neighborhood Health Adrar, and a descriptive and analytical approach has been relied on to clarify the various concepts related to the subject matter of know-how, and organizational culture has been identified in its four dimensions (he organizational values, organizational beliefs, norms Organizational organizational expectations), and to achieve the objectives of the study, a questionnaire consisting of a group of paragraphs related to the variables of the study was adopted for the purpose of collecting data from the sample individuals, and its population reached (60) singles. Benchmark, contrast, and more

Key words: organizational culture, employee performance, organizational norms