

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة-



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير الرقم التسلسلي:...../ 2020

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2020

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك التنظيمي في المؤسسات الخدمية

دراسة حالة: الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر- تبسة-

إشراف الدكتورة:

بورحلة منجية

من إعداد الطالبتين:

حمزاوي مروة

طاهري نسيمة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
سعيدان عمر	أستاذ مساعد "أ"	رئيسا
بورحلة منجية	أستاذ محاضر "ب"	مشرفا ومقررا
بن قيراط وداد	أستاذ محاضر "ب"	عضوا مناقشا



السنة الجامعية 2020/2019





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر وعرفان

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد بعد الرضا ولك الحمد إذا رضيت...

الحمد لله الذي سير لنا طريق العلم ووفقنا في إنجاز هذا العمل والصلاة والسلام على حبيبنا وشفيعنا

قرة أعيننا سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم...

والشكر موصول للأستاذة بورحلة منجية المشرفة العلمية على هذه المذكرة على ما قدمته من جهد

كبير ودعم متواصل وإشراف دقيق لإظهار المذكرة بالشكل المطلوب..

ونشكر كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ولم بالكلمة الطيبة، فلهم منا جميعاً

الشكر والتقدير والثناء وجعل الله كل ذلك في موازين حسناتهم...

إلى كل من قيل فيهم "كاد المعلم أن يكون رسولاً" أساتذتنا ومعلمينا من مرحلة الإبتدائي إلى مرحلة

التعليم العالي.



# الإهداء

إلى التي حملتني وهنا على وهن وخصها الله بالذكر في قرآنه الكريم أمي الغالية مصدر  
أفراحي ومفتاح نجاحي حفظك الرب ورعاك...  
يا قلب أجد في نبضاته الأمان، يابيتاً يفوح من أرجائه الحنان، يا صاحب القلب الكبير  
والوجه النظير يا صدر الحنان أنت الأب المثالي، لو كان للحب وساما فأنت بالوسام جدير  
أبي الحبيب الغالي...

إلى الذين أعتد عليهم بعد الله، الذين علموني العمل واللطف والرعاية أجدهم أمامي  
قبل أن أنادهم لأنهم لا يفارقونني أحباب قلبي أخي الغالي على قلبي نصر الدين وأخير  
العنقود آخر العنقود يعقوب..

إلى النور الذي يضيء حياتي، والنبع الذي أرتوي منه حبا وحنان أخواتي وداد ورجاء..  
إلى جدتي حفظها الله ورعاها وأطال الله في عمرها.  
إلى جدي الحبيب رحمه الله ورحم الله ضحكة لا تنسى وبسمة لا تغيب عن البال ورحم  
الله وجهه كان يشع نوراً وفرحاً

إلى بهجة الحياة الدنيا وزينتها أبناء أخواتي.. جابر، آية الرحمان، مريم..  
إلى أحبائي وأصدقائي وزملائي: أخص بالذكر نسيمة + سارة، نورهان ، نورالسلام،  
تقوى، خولة، زكرياء، محمد (مكتبة القسام)

إلى كل الذين تسعهم ذاكرتي ولم يسعهم قلبي إلى كل من عرفته من قريب وبعيد

## مرورة



# الإهداء

إلى والدي ووالدتي....أسبغ الله عليهما تراب الصحة والعافية، اللذاني غمراني

يدعواتهما حتى يسر الله لي إتمام هذه الدراسة..

إلى روح أخي سعد الدين رحمه الله

إلى من أرى التفاؤل بأعينهم والسعادة في ضحكاتهم

إلى الوجوه المفعمة إلى القلوب الطاهرة الرقيقة أخي وأخواتي

إلى أصحاب القلوب الطيبة والنوايا الصادقة عمتي وأبناءها خاصة طارق وعادل

ونورة

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى من كانوا معي على طريق النجاح

والخير وفي المسار الدراسي زملائي قسم علوم التسيير بالأخص: مروة-نورهان-

سارة-زكرياء، محمد (مكتبة القسام)..

# نسيسة

# الفهرس العام



الصفحة	العنوان
	شكر وعرافان
	إهداء
I- II	الفهرس العام
IV	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ-ج	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي</b>	
7	<b>تمهيد</b>
8	<b>المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية</b>
8	المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
14	المطلب الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية
18	المطلب الثالث: متطلبات الثقافة التنظيمية
27	<b>المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول السلوك التنظيمي</b>
27	المطلب الأول: ماهية السلوك التنظيمي
33	المطلب الثاني: أساسيات السلوك التنظيمي
49	المطلب الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي
52	<b>المبحث الثالث: الدراسات السابقة</b>
52	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية
56	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
57	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
59	<b>خلاصة الفصل</b>
<b>الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك التنظيمي بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر</b>	
- تبسة -	

61	تمهيد
62	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
62	المطلب الأول: تقديم عام للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر -تيسة -
69	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة واختيار العينة
70	المطلب الثالث: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات
73	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات
76	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
76	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص البيانات الشخصية والوظيفية
81	المطلب الثاني: تحليل نتائج متغيرات الدراسة
89	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
98	خلاصة الفصل
100	الخاتمة
103	قائمة المراجع
109	قائمة الملاحق



# قائمة الجداول



الرقم	العنوان	الصفحة
01	تداول الاستبيان	70
02	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	71
03	معامل ثبات أداة الدارسة الفاكرونباخ	73
04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	76
05	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	77
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	78
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية	79
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	80
09	تحليل استجابات أفراد العينة نحو البعد الأول (العدالة)	82
10	تحليل استجابات أفراد العينة نحو البعد الثاني (المكافآت)	83
11	تحليل استجابات أفراد العينة نحو البعد الثالث (الكفاءة)	84
12	تحليل استجابات أفراد العينة نحو البعد الرابع (الفاعلية)	85
13	تحليل استجابات أفراد العينة نحو البعد الخامس (الأمن)	86
14	إستجابات أفراد العينة نحو محور السلوك التنظيمي	87
15	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	89
16	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	90
17	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	96

# قائمة الأشكال



الصفحة	العنوان	الرقم
20	آليات تكوين الثقافة التنظيمية	01
22	محددات الثقافة التنظيمية	02
31	أهداف السلوك التنظيمي	03
34	نموذج السلوك الفردي	04
35	نموذج السلوك بين فردين	05
36	نموذج سلوك الجماعة	06
64	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة -	07
72	نموذج الدراسة	08
77	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	09
78	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	10
79	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	11
80	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية	12
81	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	13



# قائمة الملاحق



الصفحة	العنوان	الرقم
109	استمارة الاستبيان	01
114	قائمة الأساتذة المحكمين	02
115	مخرجات الاستبان	03
	اتفاقية التريص	04

# المقدمة العامة



تعتبر المؤسسة وحدة تنظيمية مشكلة من عدة أنظمة فرعية تتمثل في النظام السياسي والنظام الاجتماعي والثقافي والاقتصادي وهي تؤثر وتتأثر بهذه الأنظمة الفرعية باعتبارها نسق ذو حدود شفافة على المجتمع والمحيط الذي تنشط فيه كونه المصدر الأساسي لمدخلاتها وتعمل بجد لتوجه إليه مخرجاتها ويمارس النظام الاقتصادي الثقافي الفرعي المكون لذهنية موردها البشري كأخذ مدخلاتها والقائم على تنسيق وتكامل أنظمتها تأثيراً مهماً على حياته ومستقبل المؤسسات وفعاليتها.

لذا أصبحت الثقافة التنظيمية تمتلك أهمية كبيرة في سائر المؤسسات، وذلك لما لها من تأثير على طبيعة المؤسسة، وكيفية إنجاز المهام، فالثقافة التنظيمية توفر الإطار الذي يبين منهجية العمل في المنظمات الأخرى، فسلوك العاملين في المؤسسة وتطورها يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة عوامل من داخل وخارج المؤسسة، ويأتي على رأس هذه العوامل الثقافة التنظيمية، وبالتالي فإن لثقافة المؤسسة دوراً مهماً في التأثير على سلوك العاملين في المؤسسات، طبقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المؤسسة.

كما يعد دراسة السلوك التنظيمي من أكثر المواضيع التي حظيت بدراسة وإهتمام العديد من المفكرين والباحثين والاختصاصيين ومن أكثرها تعقيداً، إذ يعد الإنسان من أكثر عناصر الانتاج أهمية في المؤسسات المختلفة، فمهما توافرت المستلزمات المادية للمؤسسات فإن العامل الإنساني والموارد البشرية المتاحة تبقى من أكثر العوامل حسماً في تحقيق فاعلية وكفاءة المؤسسة.

وانطلاقاً من هذا الطرح تبرز فرصة بحثية تستحق الدراسة لتبين دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك التنظيمي بالإضافة إلى إسقاط واقع ذلك على الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة-.

### أولاً: إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق تبرز إشكالية هذا البحث من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي:

مامدى مساهمة تطبيق الثقافة التنظيمية لتحسين السلوك التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات

الجزائر - تبسة- ؟

ولإجابة على الإشكالية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما المقصود بالثقافة التنظيمية؟ وماهي أبعادها؟
2. ما المقصود بالسلوك التنظيمي؟ وماهي أهم محدداته؟
3. ما هي عناصر الثقافة التنظيمية؟



4. ماهي نواتج السلوك التنظيمي في المنظمة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

على ضوء مما سبق ومن أجل الإحاطة بالإشكالية الرئيسية ولمحاولة الإجابة على التسؤلات الفرعية تم طرح الفرضية الرئيسية الموالية:

- الفرضية الرئيسية:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقافة التنظيمية في تحسين السلوك التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة-.

وتتفرع الفرضية الرئيسية إلى فرضيات فرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة في تحسين السلوك التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة-.

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمكافآت في تحسين السلوك التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة-.

الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للكفاءة في تحسين السلوك التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة-.

الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للفاعلية في تحسين السلوك التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة-.

### الفرضية الفرعية الخامسة

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأمن في تحسين السلوك التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة-

#### ثالثا: أهمية الدراسة

يمكن إيجاز أهمية دراسة الموضوع في النقاط التالية:

- يعتبر موضوع ثقافة المؤسسة من أكثر المواضيع التي لقيت إهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي؛
- معرفة مدى قدرة المؤسسة على تبنيها ثقافة عمالها وجعلها أداة تسيير وتحسين السلوكيات الفردية والجماعية؛
- التأكد من دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك التنظيمي؛
- فتح مجال أمام الباحثين والمهتمين في مجال الإدارة لإجراء أبحاث ودراسات مستقبلية تساعد المؤسسات في تحقيق الأهداف المنشودة وخصوصا مع شح الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

#### ثالثا: أهداف الدراسة

- إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة يتمثل في معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة- بالإضافة إلى:
- إثراء هذا المجال حيث يلاحظ قلة الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع؛
  - تسليط الضوء على مختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة؛
  - الوصول إلى نتائج من خلال هذه الدراسة يمكن الإستفادة منها لتحسين مستوى السلوك التنظيمي في المؤسسات؛
  - تقديم توصيات واقتراحات تهدف إلى التعرف أكثر على أبعاد هذا الموضوع الذي يعتبر أساس نجاح واستمرار المنظمات في عالم اليوم.

#### خامسا: أسباب اختيار الموضوع

من أهم أسباب ومبررات ودوافع اختيار الموضوع ما يلي:

- رغبة وميول الباحثين في دراسة الموضوع؛
- إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي؛
- إضافة دراسة لهذا المجال لإثراء البحث العلمي؛
- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع تخصص إدارة الأعمال؛
- تشخيص واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

### سادسا: منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي، وإسقاط الدراسة النظرية على الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر -تبسة- ودراسة الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين السلوك التنظيمي تم الاعتماد على منهج دراسة حالة.

### سابعا: حدود الدراسة

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** لقد اقتصر هذا البحث على دراسة مدى مساهمة تطبيق الثقافة التنظيمية لتحسن السلوك التنظيمي.
- **الحدود المكانية:** لقد تم اختيار تطبيق هذه الدراسة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة.
- **الحدود الزمانية:** لقد تمت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني للسنة الجامعية 2020/2019.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في الإدارة بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر.

### ثامنا: هيكل الدراسة

بغية الإجابة على الإشكالية وعلى الأسئلة الفرعية تم تقسيم الدراسة إلى فصل نظري وفصل تطبيقي ويمكن توضيحها على النحو التالي:

- **الفصل النظري:** الذي تم التطرق فيه إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمية، وكذلك إبراز العلاقة بينهما، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي درست الموضوعين.

- **الفصل التطبيقي:** تم التطرق إلى تحليل بيانات الدراسة كما تم فيه تعريف بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة-، وتم فيه تقديم نتائج اختبار فرضيات الدراسة للوقوف على دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك التنظيمي في المؤسسة.

### تاسعا: صعوبات الدراسة

وقد واجهنا في بحثنا هذا مجموعة من الصعوبات وفيما يلي نذكر أهمها:

- صعوبة التنقل والتواصل بين الباحثين وهذا راجع إلى الحجر الصحي الذي فرض علينا بسبب جائحة "وباء كورونا" "كوفيد 19"؛
- صعوبة الاتصال الشخصي مع المشرف المؤطر؛
- صعوبة الوصول إلى كل أفراد عينة الدراسة ميدانيا بسبب العطل الإستثنائية الممنوحة.



# الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة

التنظيمية والسلوك التنظيمي



## تمهيد

يشهد العصر الحالي تغيرات كثيرة وسريعة في جميع جوانب الحياة بصفة عامة وفي عالم منظمات الأعمال بصفة خاصة، ولمواجهة هذه التغيرات تسعى المنظمات إلى جعل ثقافتها التنظيمية قادرة على استيعاب أفكار وقيم تمكنها من تحقيق التميز والتوجه نحو التجديد في بيئة الأعمال، كما تهدف الإدارة في المنظمات المتقدمة إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين لضمان استمرار القوى العاملة بها، وإيجاد الدافع لديهم لبذل المزيد من الجهد والأداء ويتم تحقيق ذلك من خلال السلوك التنظيمي الذي يعتبر أحد المدخلات الرئيسية في نظام الإدارة لأنه عامل هام في تحريك الأنشطة والاستجابات الإدارية وتحديد عمل إدارة المنظمة.

ولتفصيل في موضوع الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي يتم التطرق إلى المباحث الموالية:

**المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية؛**

**المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول السلوك التنظيمي؛**

**المبحث الثالث: الدراسات السابقة.**

### المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة العهد نسبيا في إدارة الأعمال، والتي لقيت في الآونة الأخيرة الاهتمام كل من منظري الإدارة، باعتبارها احد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، ولإحاطة بهذا المفهوم من الناحية النظرية سنحاول في هذا المبحث التعرض إلي المطالب الموالية:

- ✓ **المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية؛**
- ✓ **المطلب الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية؛**
- ✓ **المطلب الثالث: متطلبات الثقافة التنظيمية.**

#### المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

أصبح مصطلح الثقافة التنظيمية من المفاهيم المهمة في الإدارة المعاصرة وفي ما يلي عرض لأبرزها:

##### أولا: تعريف الثقافة التنظيمية

يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها:

**تعريف 01:** تعرف على أنها:

"مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إدارة العمل وسلوكيات الأفراد"<sup>(1)</sup>.

**تعريف 02:** وتعرف أيضا على أنها:

"هي مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطرق التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، وأن القيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع والأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها ومعايير التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف"<sup>(2)</sup>.

(1) عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية؛ 2002، ص: 243.

(2) إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، منشورة، جامعة محمد

بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006، ص: 12.

**تعريف 03:** وتعرف أيضا على أنها:

"طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي وتكون مقدسة ومشاركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئا فشيئا لأعضاء الجدد من اجل قبولهم في المنظمة".<sup>(1)</sup>

وعليه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي منظومة من الأفكار والعادات والتقاليد وأساليب التفكير التي تجمع أفراد المنظمة مع بعضهم ويشتركون بها والتي تؤثر عليهم داخل المنظمة.

**ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية:**

حيث تتمثل هذه الخصائص في ما يلي: <sup>(2)</sup>

- الانتظام في السلوك والنقدية: نتيجة التفاعل بين الأفراد فأنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
  - المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه.
  - القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل جودة عالية، نسبة متدنية الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات.
  - الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.
  - القواعد: هي عبارة عن تعليمات تصدر من المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، والفرد في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.
- وبالتالي يتضح أن الثقافة التنظيمية تزيد من مهارات وخبرات أفراد المنظمة وتؤثر على إنتاجيتها وكفاءاتها.

<sup>(1)</sup> Gille Bressy et christion Konlolyt, **Economie D'entreprise**, Dalloz, 4 éme Editions, Franca, 1998, P: 513.

<sup>(2)</sup> أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراية النشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 73.

### ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية

- تؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الأغراض والأدوات التي تزيد من أهميتها وهي: (1)
- تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معا بفاعلية؛
  - تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة؛
  - القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود ونحو تحقيق أهداف المنظمة؛
  - تحديد أسلوب وسرعة إستجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها.
- زيادة على ذلك ما يلي: (2)
- بناء الإحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهاجا تاريخيا تسرد فيه الحكايات والأداء المتميز والعمل والأشخاص البارزين في المنظمة.
  - إيجاد شعور بالتوحد: حيث توجد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزيز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.
  - تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: وتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل المختلفة والجماعات والأفراد.
- وعليه يتبين أن الثقافة التنظيمية تساهم في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات وتحديد كفاءة وفاعلية سلوكهم، والتكيف مع المتغيرات من أجل ضمان وبقاء واستمرارية المنظمة.

(1) خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية iso14001، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة جامعة الأنبار الاقتصادية والإدارية، كلية الادارة والاقتصاد، العدد 8، العراق، 2012، ص: 215.

(2) هاجر قوجيل، أثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية عمر بن عمر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، منشورة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2016، ص: 48.

رابعاً- مكونات الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية وتتشكل من تفاعل مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:

**1- الشعائر والطقوس:** تتمثل في الأحداث والأنشطة التي يقوم بها العمال في المنظمة، والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية في المنظمة، كالطقوس والالتحاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقية مسؤول أو فترات استراحة لتناول القهوة أو الشاي، وهذا يؤدي إلى تعميق الترابط والتكامل بين العمال.<sup>(1)</sup>

**2-القيم:** قد يكون من السهل تحديد القيم في المنظمة وغالبا ما تكتب بصيغة تقارير حول مهام المنظمة، أهدافها، استراتيجيتها.<sup>(2)</sup>

**2- المعتقدات:** تكون أكثر تحديدا ودقة وأنها من القضايا التي يتحدث عنها الأفراد في المنظمة، مثل خدمة المجتمع أو تساوي فرص التوظيف.

**3- الاحتفالات:** هي المناسبات الخاصة يحتفل فيها أعضاء التنظيم بالأساطير والبطولات والشخصيات الرمزية لمؤسستهم.

**4- الرموز:** هي الأشياء أو التصرفات أو الأحداث والتي لها معنى خاص وتمكن أعضاء التنظيم من تبادل الأفكار المعقدة، والرسائل العاطفية.<sup>(3)</sup>

**5- الأساطير:** هي قصص من وحي الخيال والتي تساعد في شرح وتفسير الأنشطة أو الأحداث أو المواقف التي تنسم بالغموض في غياب مثل هذا التفسير.<sup>(4)</sup>

**6- الممنوعات:** هي ما تود المنظمة إخفاءها ورفضه، وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام فيها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتائج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة كالإخفاقات التجارية،

(1) بلال خلف السكرانة، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الاردن، 2009، ص: 373.

(2) أمينة صديقي، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسط، منشورة، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، الجزائر، 2013، ص: 11.

(3) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل، الأردن، 2005، ص: 311.

(4) جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص: 25.

مدير فاشل والتي من شأنها إحداث اضطرابات في دورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل.<sup>(1)</sup>

7- **الإشاعات:** من التشكيلات الرمزية للثقافة التنظيمية؛ نجد الإشاعات التي تعتبر أخبار لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوع من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم يقين العاملين في المنظمة، وتعتبر من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة.<sup>(2)</sup>

8- **الموروث الثقافي للمنظمة:** ويشمل الموروث الثقافي ما يلي:

8-1- **المؤسسون:** إن ثقافة المؤسسة هي نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، وذلك أنهم يعلمون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسيير قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.

8-2- **سلوك قادة المنظمة:** يعتبر من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل الثقافة التنظيمية، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة القادة، حيث أن هناك اتفاق على أن الثقافة التنظيمية تتشكل بواسطة الإدارة العليا.

8-3- **تاريخ المنظمة:** يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، ويتكون تاريخ المنظمة من التجارب التي مرت بها، والنجاحات المحققة، وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار، وكذلك العاملين في المنظمة، واتخاذهم مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الايجابية فيها وتكررها.<sup>(3)</sup>

8-4- **الأبطال:** الأبطال هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها ويقدمون دورا وأداء متميزا لباقي أعضاء المنظمة.<sup>(4)</sup>

8-5- **مهنة المنظمة (النشاط):** تعرف مهنة (حرفة) المنظمة بأنها مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة، الأسواق، وقدرات تنظيمية...).

(1) Philippe Schewbig, *Les communications De l'entreprise*, Hill. France, 1999, p: 44.

(2) الياس سالم، مرجع سابق، ص: 19.

(3) Steven, MC Shamel & Mary Ann von Glinow, *Organizational behavior*, Hill, USA, 2000, P: 502.

(4) ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2013، ص: 326.



فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين، ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة، إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء، والولاء لدى العاملين.<sup>(1)</sup>

وعليه تبين أن عناصر الثقافة التنظيمية تتمثل في القيم والمعتقدات والاحتفالات والممنوعات والإشاعات والرموز والشعائر والطقوس والموروث الثقافي للمنظمة، وهي تختلف من منظمة إلى أخرى.

### خامسا: أنواع الثقافة التنظيمية

تعددت وتنوعت أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات واختلافات تصنيفات الباحثين، ويمكن عرضها في ما يلي:

**1- الثقافة الضعيفة:** هي ثقافة لا يتم اغتنامها بقوة ولا تحظى بالقبول والثقة بين الأفراد العاملين، وتفتقر إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات والتوافق والتوحد مع أهدافها وقيمتها.<sup>(2)</sup>

**2- الثقافة القوية:** تمثل رابطة متينة تربط عناصرها البيئة التنظيمية بعضها ببعض، وتساعد على توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء، ومطالب الأطراف ذوي العلاقة، كما تساعد على إزالة الغموض وحالات عدم التأكد بفاعلية بشكل يمكنها من تحقيق أهدافها.

يضاف إلى ذلك:<sup>(3)</sup>

**3- ثقافة النفوذ:** تتركز القوة في أشخاص محددین هم الذين يتخذون القرارات ويعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها.

**4- ثقافة المهمة:** تعد هذه الثقافة من الخصائص التي تتسم بها المنظمات التي تكون مهمتها جدا بنشاطات البحوث والتطوير، إذ تكون هذه المنظمات أكثر ديناميكية، كما أنها تكون معرضة باستمرار للتغيير وتضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة احتياجاتها المستقبلية.

(1) خبايا علاء الدين، أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال المؤسسات، منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف-1، الجزائر، 2018، ص: 21.

(2) سماح بنت عبد القادر العسمي، محمد بن فالح الحنيطي، أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية على الهيئة العامة للطيران المدني بمحافظة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، كلية الاقتصاد والإدارة، العدد6، السعودية، 2019، ص: 158.

(3) أم كلثوم بوزيان، دور أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مطبعة رويحي، الجزائر، 2009، ص: 93-94.

زيادة على ذلك ما يلي: (1)

**5- ثقافة الدور:** تعتمد هذه النوعية من الثقافات على وجود مجموعة من اللوائح والإجراءات الصارمة التي يجب إتباعها لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف، في ظل هذا النوع من الثقافة فإن كل فرد يقوم بدور محدد يجب عليه التقيد به، وكذلك فإن الوظائف التخصصية يتم التنسيق بينهما عن طريق الإدارة ومن ابرز السمات المصاحبة لثقافة الدور إمكانية التنبؤ والاستقرار.

**6- ثقافة الفرد:** تستند إلى تدعيم الأدوار الفردية، حيث يصبح كل فرد مجال محوري يتعلق بمجال تخصص أو نطاق مهامه.

وعليه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية مجموعة من الأنواع المختلفة ولكل نوع يعكس ثقافة السائدة في المنظمة، فهناك القوية ومنها الضعيفة ومنها من تعتمد على الإجراءات واللوائح الصارمة لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة.

ومما سبق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تمثل القيم والاعتقادات التي يشترك بها أعضاء المنظمة، وهي ظاهرة اجتماعية تكمن أهميتها في جعل الأفراد ضمن خصائص المنظمة حيث تساعدها في التنبؤ بسلوكهم، كما تؤثر على إنتاجيتها وكفاءتها كما أنها تقوم على مجموعة من المكونات التي تختلف من منظمة إلى أخرى وهي تعكس نوعية الثقافة السائدة فيها، منها القوية ومنها الضعيفة ومنها من تعتمد على لوائح وإجراءات صارمة لتحقيق أهداف المنظمة.

### المطلب الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية

تكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر الأساسية التي تبنى عليها المنظمة، كما أنها تتنوع وتختلف من منظمة إلى أخرى.

### أولاً: وظائف الثقافة التنظيمية

تتمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دوراً كبيراً في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة، وذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم

(1) جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص: 30.

بصورة أفضل، باعتمادها على القواعد والقوانين التي تعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المرافق فهي تؤدي إلى عدة وظائف مهمة منها: (1)

- تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما، ويتحقق الوظائف السابقة، وتعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم بعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت للعمل مشترك.

- تسهيل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

- تعزيز استقرار النظام: تشجيع الثقافة التنظيمية على التكيف والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض.

مما سبق يمكن القول أن للثقافة التنظيمية وظائف أساسية تقوم بها كتنمية الشعور بالذاتية والهوية للعاملين ويعطيهم التميز.

### ثانياً: مستويات الثقافة التنظيمية

تتميز الثقافة التنظيمية بتعدد مستوياتها وبوجود الاختلافات في تحديد تلك المستويات حيث يرى بعض الكتاب والباحثين أنها تتمثل في ما يلي: (2)

(1) أسامة خيرى، مرجع سابق، ص: 70 - 71.

(2) حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على التنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، في تخصص القيادة والإدارة، منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص: 20.

**1- ثقافة المجتمع:**

المجتمع يعبر عن القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع المتأثرة بنظمه المختلفة والتي ينقلها الأفراد العاملين إلى المنظمة مما يؤثر في إستراتيجية المنظمة ورسالتها وأهدافها علما بأن من الضروري أن تتوافق مع المنظمة وأهدافها ومعاييرها مع ثقافة السياسات حتى تكسب الشرعية والقبول.

**2- ثقافة النشاط (الصناعة):**

وتعبر عن ثقافة المنظمات الأخرى العاملة في النشاط نفسه، حيث تتشابه ثقافتها، إذ أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نشاط معين تعتنقها المنظمات الأخرى فيكون عبر الوقت نمط معين من الثقافة داخل منظمات النشاط نفسه يؤثر في جوانب مهمة كعملية اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونوع ذلك من الأشياء السائدة داخل المنظمة.

**3- ثقافة المنظمة:**

تختلف ثقافات المنظمات الحكومية والمنظمات الكبيرة عن ثقافة المنظمات الصغيرة أو الخاصة عادة، كما قد يكون هنالك اختلافات بين الثقافات داخل الإدارات والأقسام في المنظمات الكبيرة حيث يتعرض الأفراد في هذه الوحدات المختلفة إلى متغيرات مختلفة، ويتعرضون لبعض الضغوط التي تدفعهم لتبني مجموعة من قيم ومعتقدات تحكم سلوكياتهم وتحمي تواجدهم.

ومما سبق يتبين لنا أن قيم ومعتقدات المجتمع المختلفة لها أثر كبير على تشكيل مستويات الثقافة التنظيمية في أي منظمة، والتي تعكس صورتها على البيئة المحيطة بها مما يؤدي إلى التوافق بين ثقافة المنظمة والبيئة الداخلية والخارجية.

**ثالثا: أبعاد الثقافة التنظيمية**

يتداخل الحديث عن أبعاد ثقافة المنظمة مع خصائصها تارة ومع عناصرها ومكوناتها تارة أخرى كما يتضح فيما يلي: (1)

**1- المبادرة الفردية: مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوفرة لأعضاء التنظيم.**

(1) يونسى مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضاء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، في التنظيم والعمل، منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص: 59.

- 2- **تحمل المخاطر:** مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار وتحمل المخاطر والمغامرة.
- 3- **الاتجاه:** مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء.
- 4- **التكامل:** مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- 5- **الرقابة:** وتتمثل في عدد القواعد والإجراءات وكمية الإشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين.
- 6- **الدعم الإداري:** مدى القيام الإداري بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.
- 7- **الهوية:** درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل وليس وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين.
- 8- **نظام المكافأة:** مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفق للأداء وليس أي اعتبارات شخصية أخرى.
- 9- **تقبل الاختلاف:** مدى تشجيع الأعضاء على عرض وجهات نظرهم وتقبل النقد.
- 10- **نماذج الاتصال:** مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية بالاتصال من عدمه.  
من خلال ما سبق يتضح أن لكل منظمة أبعاد، فمنها من يعتمد على الخصائص وعناصرها ومنها من يعتمد أيضا على محيط المنظمة.

#### رابعاً: طرق قياس الثقافة التنظيمية

لقياس ثقافة المنظمة طور لنا كل من (هاريسون وستوكر) أداة للقياس مكونة من 15 سؤالاً يتفرع كل سؤال إلى أربعة خيارات ثم يتم إعطاء درجة عن الثقافة الحالية ودرجة عن الثقافة الموجودة، وذلك لمعرفة مستوى الثقافة السائدة، وأهم التساؤلات المطروحة في ذلك ما يلي: (1)

- لمن يتوقع أن يعطي أفراد المنظمة الأولوية؟

- من هم الأفراد المتميزون في المنظمة؟

(1) إلياس سالم، مرجع سابق ، ص ص: 30-31.

- كيف تتعامل المنظمة مع أفرادها؟
  - كيف تتم عملية اتخاذ القرار في المنظمة؟
  - كيف يتم التعامل مع الصراعات داخل المنظمة؟
  - كيف تتعامل المنظمة مع بيئتها؟
  - كيف يتم التعامل مع القوانين والأنظمة في حالة تعارضها مع مصالح الأفراد؟
  - على أي أساس تقوم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة؟
- من خلال الإجابة على هذه الأسئلة يمكن تحديد الثقافة البارزة أو السائدة في المنظمة والتعرف على نوع الثقافة الموجودة داخل هذه الأخيرة.

### المطلب الثالث: متطلبات الثقافة التنظيمية

إن بناء ثقافة تنظيمية في أي منظمة ليس بالأمر السهل فهو يمر بجملة من المراحل والعوامل المحددة لها، وكذلك يخضع تغييرها لعدد من الآليات كما يلي:

#### أولاً: آليات تكوين الثقافة التنظيمية

تنشأ الثقافة التنظيمية من خلال التفاعلات وممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها فتعزز باعتبارها وسيلة لإكتساب مزيد من المزايا والمنافع.

ومن أهم الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية ما يلي: (1)

#### 1- اختيار العاملين:

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية، والخلفيات الثقافية، والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة، والذين يستطيعون الاعتذار عن التعيين إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمهم.

(1) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 2008، ص: 292.

2- **الممارسات الإدارية:** إن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات السائدة أنواع السلوك التي يتم مكافأتها وأنواع السلوك التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والانجاز، وتبنى قيم المساءلة والشفافية، ولكن من خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما ترفعه من شعارات، حيث يتم الترقيات والحوافز لمن لهم واسطة وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثير من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، ويصنف الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها بأنهم تقليديون ومعوقون وبحسب ذلك نقاط قصور منهم مثل هذه الممارسات تشكل الثقافة التنظيمية.

3- **التنشئة والتطبيع:** يلتزم لتثبيت الثقافة المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المنظمات يعد تعيين الموظفين القيام بتدريبهم، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثيرة عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن غيرها.

4- **القصص والطقوس والرموز:** فمن خلالها تعزز الثقافة عن طريق تداولها بقصة ترسيخ القيم التي يحرص عليها التنظيم، فالطقوس تعزز المشاركة والتفاعل بين العاملين، كما أن نمط المباني والتأثير وحتى الملابس تمثل رموز خاصة تميز المنظمة عن غيرها، فترتبط هذه الرموز بذهن الموظف ويعزز صورة المنظمة لديه، ومن بين الأدوات والأنشطة المساعدة لتثبيت الثقافة التنظيمية ما يلي: (1)

#### 1-4- النشاطات الاجتماعية:

كالسهرات والحفلات وغيرها... الخ وقد تشارك أفراد اسر العاملين، فهذه تساهم في خلق تماسك عالي كما توفر فرصة ممارسة الشعائر وتقاليد المنظمة.

#### 2-4- تشجيع تكوين جماعات مهتمة بالأنشطة الاجتماعية:

فالمنظمة تحتاج أن تشجع تكوين هذه الجماعات وتدعمها كالجانب النشاط الفني او الرياضي، حيث تساعد في زيادة تماسك وتعزيز مشاعر الانتماء وتقل معدلات الترك، والاهتمام بحالة الرضا والروح المعنوية ورصيد التغيير فيها.

(1) سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 2001، ص ص : 487 - 486.



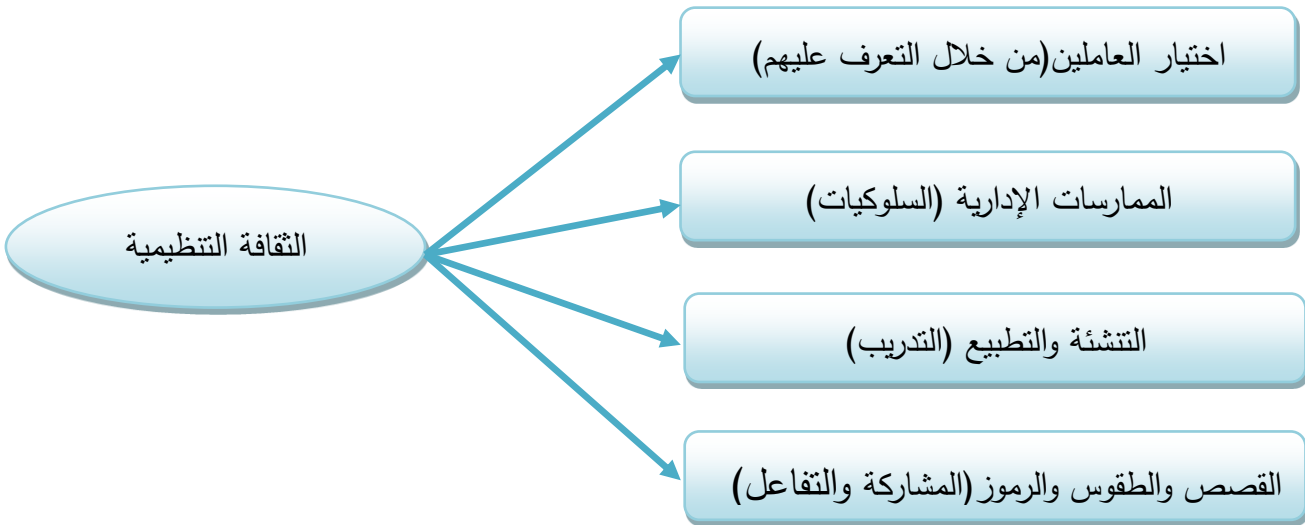
4-3- تعزيز الإنسانية للمشرفين: فهي ضرورية لمساعدة العاملين في تكوين جماعات متماسكة، بالإضافة إلى تحقيق التماسك العمودي بين الإدارة والعاملين.

4-4- إدارة الصراع التنظيمي: إن الوسيلة الأخرى لخلق الثقافة التنظيمية وتحافظ على الإنسان لتأكد من حسن إدارة الصراع التنظيمي، فالاحتفالات تحدث ولا يمكن تجنبها ويمكن أن تكون مصدر تأزم ومشاكل إنسانية أو وسيلة تطور واتضح إذا تم إدارتها بنجاح.(1)

4-5- البناء التنظيمي: فهو بناء يعكس طبيعة العلاقات بين الوحدات والفعاليات، وهو أداة لتكوين الثقافة، فنجد أن البناء الهرمي الآلي يعكس ثقافة المؤسسة العسكرية هو ملائم لها، في حين يختلف البناء في المنظمات الفنية أو الطبية، فالمستشفى سيتعرض لمشكلات خطيرة لو أنه اعتمد تنظيم المؤسسة العسكرية.(2)

وذلك ما يوضحه الشكل (1) كما يلي:

شكل رقم (01): آليات تكوين الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المرجع حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار حامد الأردن، 2012، ص: 292.

(1) محمد فرحات الشاوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005، ص: 46.

(2) حسين احمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2012، ص: 292.

من خلال الشكل رقم (01) يتبين أن الثقافة التنظيمية تنشأ من خلال اختيار الأشخاص الذين يتفوقون مع القيم المنظمة، وتدريبهم وترسيخ لديهم قيم وممارسات تحرص المنظمة على تداولها داخل تنظيمها.

### ثانياً: تغيير الثقافة التنظيمية

ليست جميع المنظمات لديها قيم ثقافية واحدة وقوة الثقافة أو ضعفها يؤثر على أداء وفاعلية المنظمة، فالمنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين على مديرها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم وقد قدم (potteretsteres) أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي: (1)

#### 1- التغيير من خلال الإدارة:

إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها، فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، من أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة والأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة، وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها وتجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم.

#### 2- التغيير من خلال مشاركة العاملين:

عملية اشتراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، فالمنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

#### 3- التغيير من خلال المعلومات من الآخرين:

إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

#### 4- التغيير من خلال العوائد والمكافآت:

يقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية.

(1) محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص: 311.

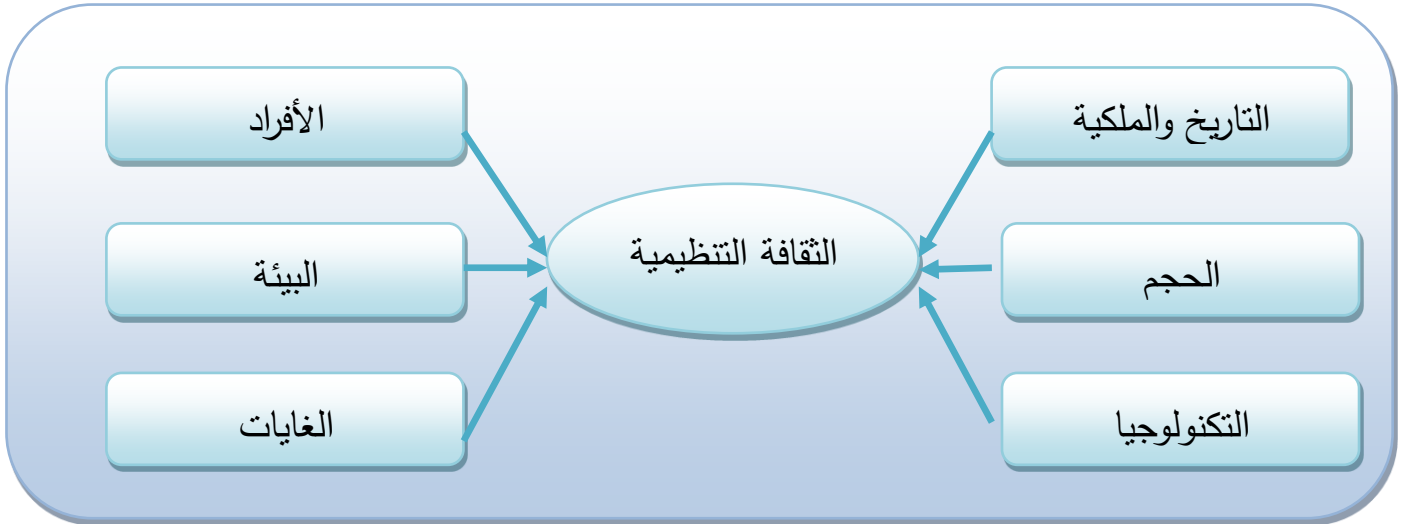
وعليه يمكن القول أن المنظمة تخلق ثقافتها التنظيمية من خلا اختيارها العاملين لديهم قيم تتوافق مع قيمها، حيث تغرس فيهم نوع السلوك الذي تريده وتحرص على حسن إدارة الصراع التنظيمي، كما يمكن أن تغيير ثقافتها إلى الأفضل من خلال إدارتها أو من خلال مشاركة العاملين.

ثالثا: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية وأثرها على المنظمة

### 1- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية موضحة في الشكل رقم (02) كما يلي:

الشكل رقم (02): محددات الثقافة التنظيمية



المصدر: جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص: 28.

- من خلال الشكل رقم (02) تتمثل العوامل المحددة للثقافة التنظيمية فيما يلي: (1)

#### 1-1- التاريخ والملكية:

يعكس تاريخ المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية و هل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية، جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

(1) جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص: 28.

**1-2- الحجم:**

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

**1-3- التكنولوجيا:**

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

**1-4- الغايات والأهداف:**

تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على سبيل المثال، فان المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

**1-5- البيئة:**

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

**1-6- الأفراد:**

تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفصيلات العاملين الأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

وعليه يتبين أن الثقافة التنظيمية تحدد من خلال معرفة تاريخ وملكية المنظمة، وأسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات، واستخدام التكنولوجيا، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وطريقة التعامل مع بيئتها.

## رابعاً: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة

تأثر الثقافة التنظيمية على عدة جوانب في المنظمة وهي كما يلي:

## 1- أثر الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة:

لقد أشارت بعض الدراسات التي أجراها (Peters & Waterman) حول خصائص المنظمات المتميزة الأداء أن هناك علاقة ايجابية بين الثقافة القوية وفاعلية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والانجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية، والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا والسلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.

ويرى (Jay Barney) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزه التنافسية، وذلك شريطه أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الانجاز والأداء الأفضل، وأن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد.

أن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والملائمة بين ثقافتها وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والإستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة، وإلا فمن المحتمل أن يكون مصير الإستراتيجية الفشل.

وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة، يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيماً ومعايير وتقاليد تختلف عن ذلك التي تلائم التقنية غير الروتينية.<sup>(1)</sup>

## 2- أثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي:

أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرار، الاتصالات) وان ملائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفعالية للمنظمة، حيث إن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك

(1) ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 334.

المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى وسائل الهيكل والرقابية في المنظمة، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.<sup>(1)</sup>

### 3- أثر الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي:

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والمعتقدات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج ايجابية عليها.<sup>(2)</sup>

### 4- أثر الثقافة التنظيمية على العاملين.

تأثر الثقافة التنظيمية على العاملين على النحو التالي:<sup>(3)</sup>

- تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة حيث أن الثقافة التنظيمية تزود العاملين فيها بالإحساس بالهوية وكما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

- تحفيز العاملين وخلق الدافعية على العمل.

- مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة.

- تمد العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها هامة بالنسبة للموظفين القدامى فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك من الفرد في الأوقات المختلفة وكذلك السلوك المتوقع من العاملين في نفس الوقت.

(1) حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، لبنان، 2000، ص ص: 274-275.

(2) حسام سالم جمعة السحباني، مرجع سابق، ص ص: 35-34.

(3) وهيبه عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في حوكمة الشركات، منشورة، جامعة أبو بكر بالقائد، الجزائر، 2012، ص ص: 47-46.

## 5- أثر الثقافة التنظيمية على العمل

تؤثر الثقافة التنظيمية على جوانب عديدة من نشاط العاملين في المنظمة، وتبرز تأثير الثقافة التنظيمية على العمل كما يلي: (1)

## 1-5- الحرية:

هي أن يشعر الفرد بالحرية في أداء عمله، والاستقلالية الذاتية بحيث لا يبدي الفرد أي مقاومة في الانضمام إلى فريق العمل مع زملائه لإنجاز عمل ما.

## 2-5- المساواة:

تستلزم أن يقف العاملون جميعاً على قدم المساواة، وأن تكون لهم جميعاً حقوق وامتيازات متساوية ولا تتجاهل المساواة الفروق الفردية في النواحي العقلية والانفعالية والاجتماعية، وبالتالي تعد المساواة من أقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تقف خلف أداء العاملين في المنظمات، وترتبط بها فكرة العدالة والإنصاف التي يقف الناس من خلالها متساويين، ويحصلون على حقوقهم دون تفرقة، وخاصة فيما يتعلق بقوانين العمل وأنماطه في المنظمات بصفة عامة.

## 3-5- الأمن:

يشكل الأمن هاجساً رئيسياً لكل موظف، إذ يخشى الموظف مواجهة كبر السن، أو المتقاعد دون أن يؤمن حياته اقتصادية، فتحقيق الأمن الاقتصادي يوفر للموظف حقه في الفرص المتكافئة للعمل بكفاية وإخلاص وضمان الأمن من أية خسائر خارجه عن حدود إمكانياته.

وعليه يتبين أن الثقافة التنظيمية من الأمور المهمة في المنظمة، وهي تؤثر بشكل واضح على العديد من الجوانب التنظيمية من الفعالية وهيكل تنظيمي وعمل ودرجة انتماء العاملين لها.

مما سبق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تتحدد من خلال معرفة مجموعة من العوامل كما أنها تؤثر بشكل كبير على العديد من الجوانب التنظيمية المتعلقة بالمنظمة.

(1) محمد غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الأمنية، منشورة جامعة ناين العربية الأمنية، السعودية، 2005، ص: 27.



### المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول السلوك التنظيمي

إن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات يمكن من التعرف على دوافعه وأهدافه وحاجاته وتوقعاته ويساعد هذا التعرف على الطرق التي يمكن من خلالها تحفيز الأفراد بفاعلية اكبر ولا تقتصر دراسة السلوك في المنظمات على السلوك الفردي لكنها تشمل دراسة السلوك عند تفاعله في ظل جماعات العمل المختلفة، وسيخصص هذا المبحث للحديث عن السلوك التنظيمي وطبيعة العلاقة التي تجمعها بالثقافة التنظيمية من خلال المطالب الموالية:

- ✓ **المطلب الأول: ماهية السلوك التنظيمي؛**
- ✓ **المطلب الثاني: أساسيات السلوك التنظيمي؛**
- ✓ **المطلب الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي.**

#### المطلب الأول: ماهية السلوك التنظيمي

لقد ازداد الاهتمام والتركيز على جوانب السلوك التنظيمي في الآونة الأخيرة ويرجع ذلك إلى التغيرات السريعة والجذرية التي تحدث في بيئة العمل سواء داخليا أو خارجيا.

#### أولاً: مفهوم السلوك التنظيمي

لقد أورد الباحثين في هذا المجال تعريفات متعددة للسلوك التنظيمي ومن ابرز هذه التعريفات ما يلي:

**تعريف 01:** تعرف بأنها:

" ينصرف مفهوم السلوك التنظيمي إلى تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل: التقنية المستخدمة في المنظمة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة." (1)

**تعريف 02:** تعرف أيضا بأنها:

"كما ينظر (Robbins) إلى السلوك التنظيمي بأنه "دراسة المنظمة للاتجاهات والأفعال للأفراد العاملين في المنظمة كحقل للدراسة يتحرى عن الأثر الذي يحدثه كل من الأفراد والمجموعات، والهيكل

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص:

التنظيمي في السلوك داخل المنظمات وذلك بقصد تطبيق المعرفة المؤدية إلى زيادة الفعالية التنظيمية، وبعبارة أخرى يهتم حقل السلوك التنظيمي بدراسة السلوك الفردي وسلوك المجموعة وأنماط الهيكل التنظيمي وفهمها بقصد المساعدة في زيادة الفاعلية التنظيمية.<sup>(1)</sup>

ومما سبق يمكن القول أن السلوك التنظيمي هو دراسة فهم سلوك العاملين في المنظمة، ويشمل ذلك أبعاد سلوكية فردية وجماعية وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة يحقق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت.

### ثانياً: خصائص السلوك التنظيمي

وحيث تتمثل هذه الخصائص في ما يلي: (2)

- يعتبر السلوك التنظيمي بصفة عامة طريقة للتفكير وبصورة أضيق يمكن النظر إليه كمجال للمعرفة يغطي عدداً محدداً من الموضوعات التنظيمية الأساسية.
- يؤثر العاملون بسلوكياتهم التنظيمية على كفاءة التنظيم ككل وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية، ولهذا من الضروري معرفة ودراسة سلوك واتجاهات وأداء الفرد والجماعة.
- يوجد اتفاق على الموضوعات الرئيسية التي تشكل محور السلوك التنظيمي مثل (الدوافع والحوافز والقيادة والقوة، والثقة والتفاوض والاتجاهات والإدراك والتعليم وديناميكية المجموعات وإدارة النزاعات والتغيير والتطوير التنظيمي)، بينما لا يزال هناك قد كبير من النقاش والحوار دائرة حول أي الموضوعات التي يتوجب أن تحظى بقدر أكبر من الأهمية.
- إلى جانب التنظيم الرسمي بالأفراد والمجموعات كمجال للبحث والدراسة.
- يلعب التنظيم غير الرسمي وبيئة المنظمة دوراً كبيراً في كيفية توجيه سلوك وأداء العاملين لذلك فالعلاقة بين مكونات التنظيم غير الرسمي من ناحية البيئة ومن ناحية أخرى يجب أن تكون مجال البحث والدراسة.

(1) ماجد عبد الهادي محمد مساعدة، السلوك التنظيمي: إدارة أعمال، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2016، ص: 45.

(2) ناجي يتيتم، يوسف عنصر، أهم المحددات السيكولوجية-السوسيولوجية المستخدمة في قياس تشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 07، جامعة الوادي، 2014، ص: 127.

- حتى يتم الإلمام بالجوانب المختلفة للسلوك التنظيمي تصبح الحاجة ماسة للبحث في العلوم السلوكية واستخدام أساليب البحث العلمي لدراسة المتغيرات المتنوعة في هذا الحقل المتجدد.

### ثالثاً: أهمية السلوك التنظيمي

يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية: (1)

- تعد الموارد البشرية مورد هام للمنظمة لذلك استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد لما لها تأثير على فعالية المنظمة.

- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد، ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهارته، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ لإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تتطلب الأمر.

- تعقد الطبيعة البشرية وجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما يتطلب من المنظمة، فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات، وهذا زيادة لتأثير والتحكم في هذا السلوك.

مما سبق تتضح أهمية السلوك التنظيمي على أنه يركز على فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري، والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه.

### رابعاً: أهداف دراسة السلوك التنظيمي

إن للإهتمام بدراسة السلوك التنظيمي في المنظمات أصبح ضرورة ملحة، حيث يساعد ذلك إدارة المنظمات على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية بما يحقق الإنتاجية الأعلى.

(1) ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص: 14.

وهناك ثلاثة أهداف رئيسية لاهتمام بدراسة هذا السلوك وهي كالآتي: (1)

### 1- التنبؤ بالسلوك التنظيمي:

أن التنبؤ بسلوك الآخرين يعد من المتطلبات الأساسية بحياتنا اليومية سواء داخل أو خارج المنظمة، فهي تجعل حياتنا اليومية أسهل من خلال زيادة قدرتنا على التنبؤ بسلوك أقرابنا وأصدقائنا عند مختلف حالاتهم المزاجية، ولكن التنبؤ غير المدروس الذي لا يعتمد طرق دقيقة يصبح غير دقيقا ويصعب الاعتماد عليه، لذلك فإن علم التنظيمي يزود الدارسين والممارسين بالأسس والأساليب العلمية والمنهجية التي تساعدهم على التنبؤ الدقيق بسلوك الآخرين وبالأحداث التنظيمية المرتبطة بذلك.

### 2- تفسير السلوك التنظيمي:

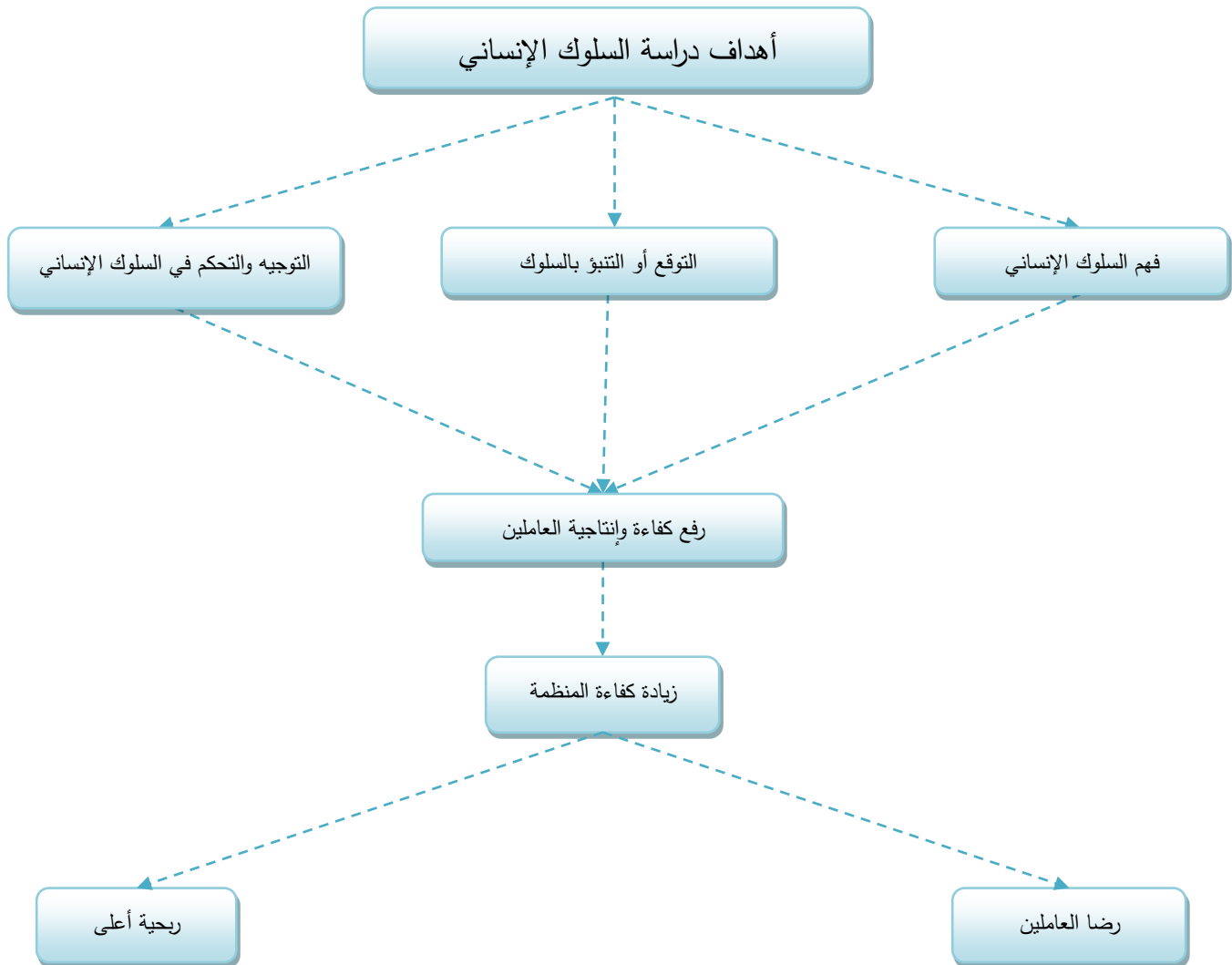
والهدف الثاني الذي يسعى السلوك التنظيمي إلى تحقيقه هو تفسير الأحداث أو التصرفات الأفراد في المنظمات، فالتنبؤ الدقيق يؤدي إلى تفسير صحيح وهذا يعني أن التنبؤ يسبق التفسير مع ملاحظة أن التفسير للسلوك يعد أكثر صعوبة وتعقيدا من التنبؤ له.

### 3- إدارة السلوك التنظيمي:

ففهم السلوك التنظيمي يؤدي إلى إدارته بفعالية، وطالما أن السلوك بإمكاننا التنبؤ به وتفسيره، فإنه غالبا يمكن التحكم فيه وإدارته، ومن ناحية أخرى فإذا كان كل من التنبؤ والتفسير للسلوك التنظيمي ينطوي على التحليل، فإن إدارة هذا السلوك تنطوي على التصرفات والقرارات، وذلك ما يوضحه الشكل رقم (03) كما يلي:

(1) عبد الحق علي إبراهيم بلل، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمنغير معدل، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا، الخرطوم، 2015، ص: 38.

شكل رقم (03): أهداف السلوك التنظيمي



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص: 15.

ومن خلال الشكل السابق رقم (03) فإنه يجب السعي إلى تحديد المشكلة من خلال الأساليب التعليمية والمنهجية المبنية على الدراسة والمعرفة بالسلوك التنظيمي لتفسير المشكلة ثم اتخاذ القرارات المناسبة لمعالجتها.

### خامسا - السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم الأخرى

من المهم التعرف على العلوم الاجتماعية ذات العلاقة بالسلوك التنظيمي، حيث استفاد هذا الأخير من هذه العلوم خلال فترة تطوره، وفيما يلي فكرة مختصرة عن هذه العلوم في مجال السلوك التنظيمي:

#### 1- علم النفس:

يركز علم النفس على دراسة السلوك الإنساني، ومحاولة تفسيره، وتحليله وقياسه ودراسة التغيير في هذا السلوك ومن إسهامات علم النفس في مجال السلوك التنظيمي: النظريات الشخصية، والتعليم، والإدراك، والقرارات الفردية، والتدريب، والرضا عن العمل، وضغوط العمل.

#### 2- علم الاجتماع:

يهتم علم الاجتماع بدراسة الفرد في المجتمعات أو الأنظمة الاجتماعية، أي دراسة سلوك الفرد وتصرفاته عند تعامله مع الآخرين، ومن إسهاماته في مجال السلوك التنظيمي، دراسة الاتصال، وديناميكية الجماعة.

#### 3- علم النفس الاجتماعي:

هو علم يجمع بين مفاهيم علم النفس، وعلم الاجتماع، ويركز على النفس الاجتماعي على دراسة تأثير الأفراد على بعضهم البعض، ودراسة التغيير وعوائق إحداث هذا التغيير. وقد تركزت إسهاماته في مجال السلوك التنظيمي، على دراسة وقياس وتحليل، وتغيير الاتجاهات، واتخاذ القرارات الجماعية، ونماذج الاتصال.

#### 4- علم الأجناس:

ويركز على دراسة الاختلافات بين القيم والسلوك عبر المنظمات والدول المختلفة، وتركز إسهاماته في مجال السلوك التنظيمي على دراسة الثقافة التنظيمية (Organisation Culture).<sup>(1)</sup>

(1) رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص ص: 11-12.

## 5- علم السياسة:

ساهم علم السياسة في محاولة معرفة السلوك الإنساني في التنظيم من خلال دراسة سلوك الفرد والمجموعات في البيئة السياسية، ومن المواضيع المحددة هو دراسات الصراعات *conflits* والقوة *power* وكيفية استخدامها لتحقيق مصالح شخصية أو حزبية.<sup>(1)</sup>

وبالتالي يتضح أن علم السلوك التنظيمي قد استفاد كثيرا من العلوم الأخرى، ومن أهمها التي سبق ذكرها، والتعرف على هذه العلوم يساعد القائمين على إدارة المنظمات على فهم سلوك الفرد والجماعات داخل المنظمة.

مما سبق يمكن القول أن فهم وتحليل السلوك التنظيمي لدى العنصر البشري داخل المنظمات هو مطلب حيوي واستراتيجي لتفعيل وتحسين سلوكيات الأفراد وهذا باعتبار العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج في المنظمة والأساليب في رفع كفاءتها وأهدافها.

### المطلب الثاني: أساسيات السلوك التنظيمي

يرتبط نجاح أي مؤسسة بزيادة إنتاجيتها وقدرتها على تحقيق أهدافها وهذا يعتمد على مدى قدرة الموارد البشرية وكفاءتهم وتفاعلهم، وكلما كانت سلوكيات الأفراد في تحسن كلما استطاعت المنظمة تحقيق أهدافها المرجوة.

### أولاً: نماذج دراسة السلوك التنظيمي

وتهدف هذه النماذج إلى محاولة التعرف على الفرد وسلوكه، من خلال تفسير العلاقات بين المؤشرات التي يتعرض لها الإنسان، وهناك ثلاثة نماذج أساسية تفسر السلوك الإنساني داخل المنظمات المختلفة.

### 1- النموذج الأول: نموذج السلوك الفردي

يفسر هذا النموذج السلوك الإنساني من خلال مبادئ ثلاثة هي: <sup>(2)</sup>

(1) طلق بن عوض الله السواط، عبد الله بن عبد الغني الطجم، السلوك التنظيمي: المفاهيم - النظرية - التطبيقات، دار حافظ، السعودية، 2003، ص: 63.

(2) صلاح محمد عبد الباقي، المرجع سابق، ص: 27.



### 1-1- مبدأ السببية:

تركز فكرة أو مبدأ السببية على أن السلوك الإنساني هو سلوك مسبب، فكل سلوك سبب، وذلك لكي نستطيع تقسيم سلوك الفرد لابد من البحث وراء أسباب هذا السلوك، وتتبع هذه الأسباب من تأثير العوامل البيئية التي يعيش فيها الإنسان، وكذلك العوامل الوراثية الخاصة به.

### 1-2- مبدأ الحاجة أو الدافع:

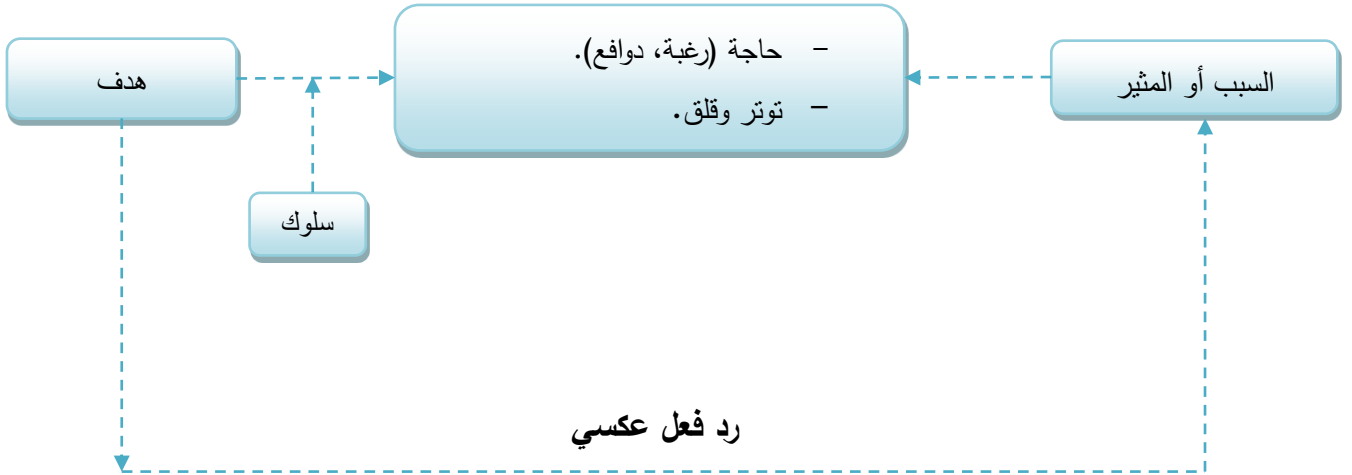
بجانب وجود أسباب محددة لسلوك، هناك حاجات أو رغبات أو دوافع أو محرك لهذا السلوك.

### 1-3- مبدأ الهدف:

ويقصد بذلك أن الفرد يسلك سلوكا معينا لتحقيق هدف معين.

ويمكن النظر إلى أن السلوك الإنساني نشاط مستمر يبدأ بوجود سبب ثم وجود دوافع وينتهي بتحقيق هدف، ويمكن توضيح ذلك بالنموذج التالي للسلوك:

الشكل رقم (04): نموذج السلوك الفردي



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، سلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص:

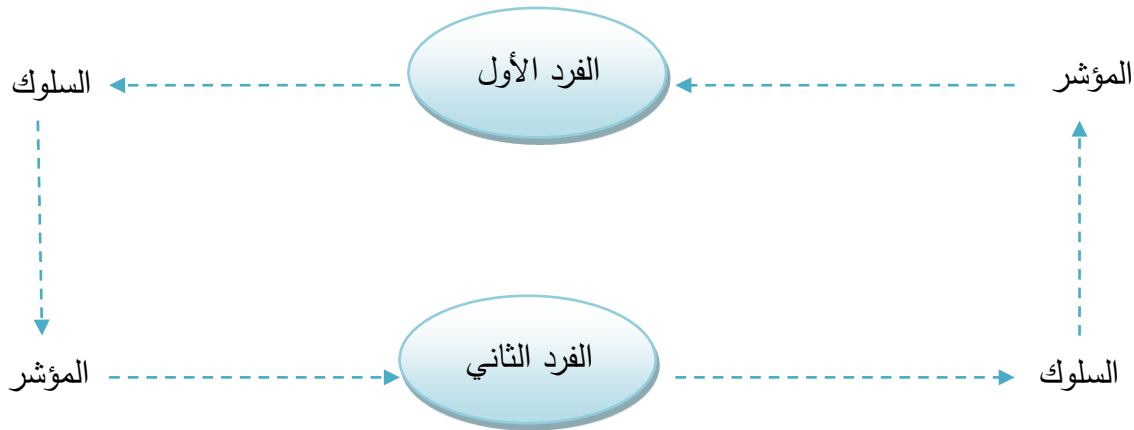
.38

### 2- النموذج الثاني: نموذج السلوك بين فلردين.

يركز النموذج الأول مع المتغيرات الخاصة بالفرد باعتباره المحدد الرئيسي للسلوك. وتبين الإنسان يتأثر بالعالم المحيط به، بالأفراد الذين يتعامل معهم. وهذه الأمور تؤثر على سلوكه.

ويعتمد ذلك أن سلوك الفرد يؤثر على سلوك الفرد الثاني، فسلوك الفرد الثاني لا يتحدد فقط على ظروف الفرد، ولكنه يتأثر أيضا بسلوك الفرد الآخر الذي يتعامل معه، مثال ذلك لو كان سلوك الفرد الأول غاضبا، فإن ذلك بسبب سلوكا غاضبا للفرد الثاني. (1)

الشكل (05): نموذج السلوك بين فردين



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، سلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 38.

### 3- نموذج الثالث: سلوك الجماعة:

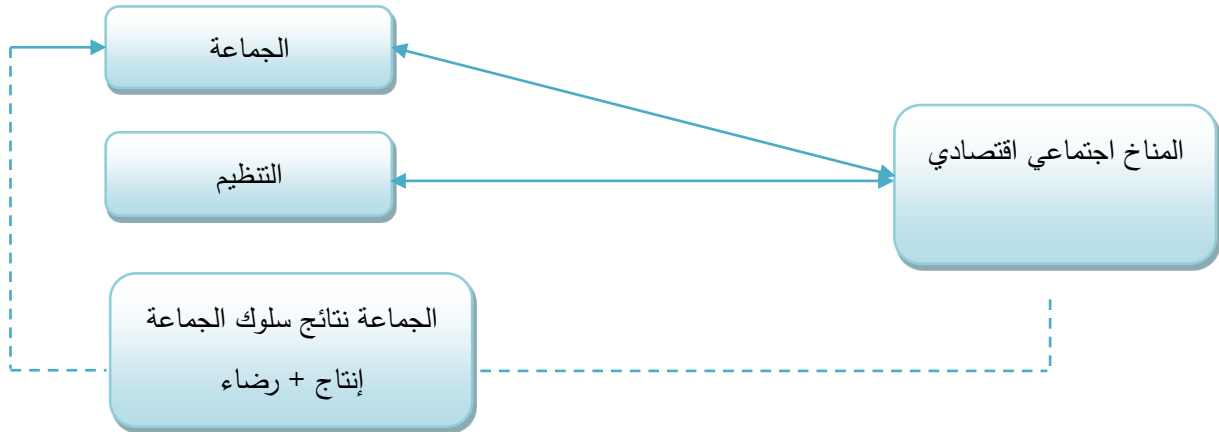
في النموذج السابق (نموذج السلوك بين فردين) يؤثر سلوك شخص في سلوك شخص آخر، ولكن في نموذج سلوك الجماعة نجد أن كل فرد في الجماعة يتفاعل مع باقي أعضائها، ويتحدد السلوك الفردي ويرتبط بسلوك الجماعة ويستجيب لمطالب الجماعة السلوكية حتى يحقق الفوائد لنفسه، ولذلك فإن الفرد يرتبط بالجماعة ويتخذ من سلوك الجماعة نموذجا لسلوكه، إذن سلوك الفرد وفقا لهذا النموذج يتكون من العناصر التالية:

- ✓ الجماعة؛
- ✓ المنظمة التي توجد بها الجماعة؛
- ✓ المناخ والظروف الاجتماعية.

ونتيجة لتفاعل بين هذه العناصر يتحدد سلوك الجماعة ككل كما هو موضح في الشكل رقم (06):

(1) صلاح محمد عبد الباقي، المرجع سابق، ص: 27.

الشكل رقم: (06): نموذج سلوك الجماعة



المصدر: صلاح الدين محمد الباقي، سلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعية الاسكندرية، 2003، ص: 39.

مما سبق يمكن توضيح أن سلوك الفرد يتأثر لمجموعة من العوامل المتعلقة بالفرد ذاته وكذلك ظروف الجماعة التي ينتمي إليها الفرد.

### ثانياً: محددات السلوك التنظيمي

هناك مستويين من المحددات والضوابط التي تؤثر على السلوك العامل، فالمستوى الأول يعتني بقياس السلوك الفردي للعمال في جوانبه النفسية، أما المستوى الثاني فيهتم بقياس السلوك الجماعي للعمال داخل المنظمة في جوانبه الاجتماعية.

#### 1- محددات السلوك الفردي:

وهي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للعامل داخل المنظمة، والتي يجب دراستها لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه، وهذه المحددات النفسية هي:

##### 1-1- الإدراك:

هو العملية التي من خلالها نختار وننظم ونفسر المعلومات التي تجمع بواسطة حواسنا لكي نفهم العالم المحيط بنا.

عملية الإدراك هامة بالأخص في مجال السلوك التنظيمي، ولا مجال للشك في أن الأفراد (سواء كانوا رؤساء، زملاء، مرؤوسين، أقارب أو أصدقاء) لهم تأثير عميق علينا لذا فمن فهم الناس حولنا لمعرفة من هم، لماذا يفعلون سيكون نافعا جدا لنا.

فمثلاً: لن تطلب زيادة في راتبك من رئيسك إذا اعتقدت أنه في حالة نفسية سيئة.

كذا فإن الإدراك الوعي الذي هو العملية التي من خلالها يدمج ويترجم الفرد المعلومات عن الآخرين ليكسب فهما واعياً دقيقاً عنهم هو ضروري جداً للمنظمات.<sup>(1)</sup>

### 1-2- الدافعية:

تمثل عاملاً هاماً يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يقدمه الفرد في العمل، وهي تمثل القوة التي تحرك وتستشير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابرتة واستمراره في الأداء، من قدرات ومهارات في العمل.<sup>(2)</sup>

### 1-3- الشخصية:

الشخصية هي الصورة المنظمة المتكاملة لسلوك فرد ما، يشعر بتمييزه عن الغير، وليست هي مجرد مجموعة من الصفات وإنما تشمل في نفس الوقت ما يجمعهما، وهي الذات الشاعرة، وكل صفة مهما كانت ثانوية تعبر إلى حد ما عن الشخصية بكاملها.<sup>(3)</sup>

### 1-4- الاتجاهات:

تعرف على أنها شعور أو حالة استعداد ذهني، ايجابية أو سلبية مكتسبة ومنظمة من خلال الخبرة والتجربة، والذي يحدث تأثيراً محدداً في استجابة الفرد نحو الناس والأشياء والمواقف.<sup>(4)</sup>

### 1-5- التعلم:

التعلم احد العمليات السلوكية التي تساهم في تشكل السلوك الإنساني، ويشير علماء السلوك أن المقصود بالتعلم هو اكتساب الفرد سلوك جديد نتيجة تعرضه لتجارب وخبرات اجتماعية.<sup>(5)</sup>

(1) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص: 50.

(2) احمد صفر عاشور، إدارة القوة العاملة، دار المعرفة الجماعية، الإسكندرية، 1985، ص: 79.

(3) ناصر دادى عدون، مرجع سابق، ص: 115.

(4) حسين حريم، مرجع سابق، ص: 95.

(5) علي السلمي، إدارة نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2002، ص: 224.

### 1-6- القيم:

تعرف القيم بالمعتقدات التي يعتمد عليها أصحاب بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ وتتصف بالثبات، فالقيم هي المرشد والدليل للسلوك والتي في ضوءها اتخاذ تصرف معين عن آخر، وهي بمثابة المعايير الذي يحتكم إليه الفرد في تقييم سلوكه وسلوك الآخرين، وتختلف القيم عن الاتجاهات على أنها أكثر رسوخاً.<sup>(1)</sup>

### 1-7- الحوافز:

الحوافز كما تطرق إليها علماء الإدارة هي: حاجات يسعى الفرد إلى إتباعها بإتباع أنماط سلوكية مختلفة والواقع هي الطاقات الكامنة في النفس الإنسانية من خلال أنماط سلوكية محددة.<sup>(2)</sup>

### 1-8- ضغوط العمل:

عدم القدرة على التوافق أو ضعف التوافق بين الفرد والمواقف التي يتعرض لها محيط عمله، بحيث يدرك الفرد عدم كفاية قدراته لمواجهة متطلبات المحيط، التي تشكل عبئاً ثقيلاً عليه.<sup>(3)</sup>

### 2- محددات السلوك الجماعي في المؤسسة:

وهي تلك المتغيرات والعناصر المؤثرة والمكونة للسلوك الجماعي للأفراد والجماعات، لمعرفة وفهم السلوك والتنبؤ به وتوجيهه يتم من خلال:

### 2-1- جماعات العمل:

ويمكن تعريف الجماعة ببساطة أنها مجموعة من الأفراد يتفاعل أعضائها معا لتحقيق أهداف محددة، ويتقيدون بأنماط سلوكية محددة.

ونشتق من هذا التعريف عدة سمات تميز الجماعات وهي:

(1) محمد القاسم القربوني، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل، عمان، 2009، ص: 17.

(2) طلعت إبراهيم، علم الاجتماع التنظيم، دار الفجر، القاهرة، 2006، ص: 72.

(3) محمد حسين محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، 2007، ص: 162.

- الاعتماد المتبادل لأعضاء الجماعة بعضهم على بعض فهم يتشاركون بدرجة كبيرة في القيم والاتجاهات والأهداف.
- يشترك أعضاء الجماعة في الأهداف.
- تطور الجماعات معاييرها الخاصة للسلوك المقبول وغير المقبول. (1)

## 2-2- القيادة الإدارية:

- هي ذلك النمط الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا بأنفسهم قادة ، إذن القائد الفعال يقود الأفراد لكي يقودوا أنفسهم.
- الفكرة أن القائد الفعال لا يدعي المعرفة بكل شيء ولا يحاول أن يفعل كل شيء بنفسه، ولكنه ينمي قدرات الأفراد ليكونوا هم أنفسهم قادرين على القيادة الذاتية (أي قيادة أنفسهم).
  - القائد الناجح هو الذي ينجح في التأثير على أسلوب الأفراد في تغيير أنفسهم. (2)

## 2-3- الاتصال:

الاتصال هو احد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها لذلك يعتبر الاتصال نشاط أساسي في تحديد نوع السلوك الإنساني داخل المنظمة بعد أن يتلقى الفرد القدر المناسب من المعلومات المطلوبة. (3)

(1) جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2003، ص: 24.

(2) فتحي أحمد نيباب عواد، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 2013، ص: 261-262.

(3) شوقي نايف جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان، الأردن، 2010، ص: 39.

## 2-4- الصراع التنظيمي:

ويعرف بأنه هو التنازل أو التناقض الذي يتراوح بين اللين والفظاظة بين طرفين أو أكثر، أو مجموعات أو طبقات أو أشخاص وأيضا بين جوانب واتجاهات أو مبررات داخل نفس الشخص، وموضوع الصراع موجود في العلوم الإنسانية جميعها ويتخذ مكانا له في نظريات مختلفة.<sup>(1)</sup>

مما تقدم أعلاه يتضح أن السلوك التنظيمي يعتمد على مجموعة من المحددات منها ما يتعلق بالفرد أو الجماعة فإن اطلاع الإدارة على مستوى إدراك العاملين أو شخصياتهم أو قيمهم أو مدى تعلمهم أو اتجاهاتهم النفسية سيدفع المنظمة إلى التنبؤ المسبق بسلوك الفرد ومحاولة توجيه هذا السلوك نحو تحقيق أهدافها هذا من جهة ومن جهة أخرى للجماعات فإن اطلاع الإدارة على جماعة العمل والصراع الذي يدور فيما بينهما كل ذلك يمكن الإدارة من توجيه هذا الصراع وتحويله إلى منافسة وتحفيزهم لزيادة عملية الإنتاج وخلق روح التعاون لما يخدم مصلحة المنظمة.

### ثالثا: عناصر السلوك التنظيمي

للسلوك التنظيمي مجموعة من العناصر الأساسية التي تتأثر بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة وسوف نوضح ذلك أكثر فيما يلي: <sup>(2)</sup>

**1- الأفراد:** يمثل الأفراد النظام الاجتماعي الداخلي للمنظمة، وهم يعملون كأفراد ومجموعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية، وهؤلاء الأفراد حالات متغيرة ومتطورة، فهم مختلفون في شخصيتهم ومشاعرهم وتفكيرهم ودوافعهم.

**2- الهيكل التنظيمي:** يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة، فهو يوضح أنواع الوظائف وعلاقتها ومستوياتها، وعادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق والتعاون واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة.

**3- التكنولوجيا:** تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة، فالأفراد غالبا لا يعملون بأيديهم كل شيء، فهم يستخدمون الآلات وأساليب تكنولوجية معينة في العمل والتكنولوجيا

(1) زهير أبو جمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري، عمان، 2001، ص: 69.

(2) عبد الحق علي إبراهيم، مرجع سابق، ص: 39-40.

المستخدمة لها تأثير على الإنتاجية، كما أن لها تأثير على العاملين وسلوكهم في العمل وكذلك تكاليفها وعوائدها في العمل.

**4- البيئة:** تعمل كافة المنظمات في بيئة داخلية خاصة بها، وأيضاً في بيئة خارجية خاصة بالمجتمع وهذه الأخيرة تشمل الجوانب السياسية والاجتماعية والتعليمية والثقافية والاقتصادية عن المجتمع، وهذه البيئة الخارجية لها تأثير كبير على العاملين في المنظمة، فهي تؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم وتؤثر في ظروف العمل، ودرجة المنافسة وهذه يجب أخذها في الاعتبار عند دراسة السلوك الإنساني في المنظمات.

من خلال ما سبق يتضح أن للسلوك التنظيمي عناصر تشمل كل من الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، والبيئة التي تحيط بها التي تؤثر وتتأثر عليها.

#### رابعاً: نظريات السلوك التنظيمي

توجد مجموعة من النظريات الإدارية وافترضاؤها حول الإنسان وسلوكه وتعمل على تحديد نمط التعامل الواجب إتباعه مع الإنسان، لذلك يمكن عرض مجموعة منها في ما يلي:

#### 1- النظرية الكلاسيكية:

ظهرت في مطلع القرن العشرين، وتسميتها بالكلاسيكية ليست لقدمها وتخلفها، وإنما لنمط التفكير الذي قامت على أساسه النظرية، حيث ركزت في مجملها على العمل معتبرة أن الفرد آلة من المتغيرات التي لها أثرها في السلوك التنظيمي، وعليه التكيف والتأقلم مع العمل الذي يزاوله، وهذا ما حدا بالبعض من أمثال (سيمون) أن يطلقوا على هذه النظريات (نموذج الآلة)، ويبني النموذج الكلاسيكي على أربعة محاور رئيسية هي:

- تقسيم العمل؛
- نطاق الإشراف؛
- التدرج الرئاسي أو التدرج العمومي (الهيكل)؛
- المشورة والخدمات المعاونة المتخصصة.<sup>(1)</sup>

ومن أهم رواد هذه النظرية: هنري فايول، وفريدريك تايلور، وماكس ويبر.

(1) عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، الأردن، 2009، ص: 33.



## 2- نظرية العلاقات الإنسانية:

الاهتمام بالجانب الإنساني في منظمات الإنتاجية مع بداية الثلاثينيات الميلادية، واستمر في هذا التاريخ وهو يمثل القاعدة الأساسية للمبادئ التنظيمية.

بدأ هذا الاتجاه بدراسات هاوثون الشهيرة للمفكر التون مايو (1880-1949) التي أجراها مع فريق بحثه في مصانع هاوثون.

كانت تلك الدراسات تهدف إلى معرفة العلاقات بين العوامل المادية كالإضاءة، ساعات الراحة، طرق دفع الأجور... الخ وبين إنتاجية العامل بناء على المنهج العقلاني بالإدارة كانت التوقعات توحى بوجود علاقة ايجابية بين هذه المتغيرات المادية والإنتاجية، بمعنى أن الاستمرارية في زيادة قوة الضوء سيصاحبه زيادة في الأداء من جانب العمال وبالعكس، ونفس النتيجة الايجابية بالنسبة للمتغيرات الأخرى، ولكن نتائج تلك الأبحاث اثبت خلاف ما كان نتوق، فلم تكن لتلك العوامل المادية الأثر الايجابي على إنتاجية الفرد، بل أثبتت التجارب الاعتبارية الاجتماعية والإنسانية وأكثر تأثيراً على معنويات العمال وبالتالي إنتاجيتهم.

ويمكن تلخيص أهم نتائج هذه الدراسات في الآتي:

- العوامل الإنسانية أكثر تأثيراً على مستوى الرضا لدى الموظفين وبالتالي انتاجهم من العوامل المادية.
- أي تجمع بشري ينشأ عنه ما يعرف بالتنظيمات غير الرسمية هذه التنظيمات تضع أنماط معينة تحمي سلوك الأفراد.
- سلوك الفرد يتأثر بما يمنح له حوافز معنوية.
- العلاقات الاجتماعية من المتغيرات التي تؤثر في سلوك الفرد وبالتالي إنتاجية.<sup>(1)</sup>

## 3- نظرية النظم:

تعد نظرية النظم إحدى أهم النظريات في التنظيم والتي جاءت بعد عدة نظريات سبقتها مثل: النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية، وتأتي نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات التقليدية سواء التقليدية أو السلوكية لأن كل منهما ركز على احد متغيري التنظيم (العمل والإنسان)

(1) محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص ص: 40-41.

باعتبار أن التنظيم نظام مغلق بينما يرى التنظيم في نظرية النظم إلى انه نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة وذلك ضمنا لاستمرارية التنظيم.

أن دراسة أي تنظيم لابد أن يكون من منطلق النظم بمعنى تحليل المتغيرات و تأثيرها المتبادلة فالنظم البشرية تحوي عدد كبير من المتغيرات المرتبطة ببعضها وتقوم هذه النظرية على أجزاء يتكون منها النظام لها علاقة وثيقة ببعضها البعض وتتمثل هذه الأجزاء فيما يلي:

- إن الجزء الأساسي في النظام هو الفرد (قائد أو منفذا) وبصفة أساسية السيكولوجي أو هيكل الشخصية الذي يحضره معه في المنظمة لذا فمن أهم الأمور التي تعالجها النظرية حوافز الفرد واتجاهاته وافترضاته عن الناس والعاملين.

- إن الجزء الأساسي الثاني في النظام هو الترتيب الرسمي للعمل أو الهيكل التنظيمي وما يتبعه من مناصب.

- إن الجزء الأساسي الثالث في النظام هو التنظيم غير الرسمي وبصفة عامة أنماط العلاقات بين المجموعة وأنماط تفاعلهم مع بعضهم وعملية التكيف والتوقعات المتبادلة.<sup>(1)</sup>

مما سبق يمكن القول انه على الرغم من توفر المعرفة حول المنظمات فان الرغبة في الحصول على بناء نظري متكامل لدارسة المنظمات بما فيها من سلوكيات لم تتحقق بعد ولا تزال ملحة ، فالوضع الحالي المعرفي هو وجود عدة نظريات إدارية وليس نظرية واحدة.

### خامسا: مستويات السلوك التنظيمي

يمكن توضيح مستويات السلوك التنظيمي في ما يلي:

#### 1- على مستوى الفردي: والتي تتمثل في ما يلي:

**1-1 الرضا الوظيفي:** هو درجة شعور الفرد بإشباع حاجاته الناتجة من عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله والشعور بالرضاء يكون مرهونا باتجاهات الفرد الشخصية وهذه الاتجاهات تختلف حسب مستوى الإدراك والخبرة والشخصية وقد تكون متأثرة باتجاهات وقيم المجموعات في العمل.

<sup>(1)</sup> سامر جلد، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن، عمان، 2009، ص ص:

### 1-2 قياس الرضا الوظيفي:

من الأساليب المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي في الوقت الحاضر هي:

- المقاييس الموضوعية: حيث يمكن قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة مثل معدل الغياب، معدل ترك الخدمة، ومعدل الحوادث في العمل وكذلك معدل الشكاوي ومستويات إنتاج الموظف.
- المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل صحيفة الاستقصاء التي تستعمل مجموعة من الأسئلة باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجربها الباحثون مع العاملين في المنظمة. (1)

### 1-3 التكيف:

يعني التكيف إيجاد العلاقة المتوازنة والمرضية بين الأفراد والبيئة داخل العمل أو خارجه وهذا بالتوافق مع الظروف التي دفعت الفرد إلى اضطرابات نفسية معينة وهي مجموعة من ردود أفعال أو استجابات التي تتفاعل مع شروط محيطية به وقد يكون التكيف سيئاً أو حسناً إذن عدم التوافق أو التكيف أهم مشاكل العمل وهو الدليل الفعلي على عدم سير الأمور على ما يرام في المنطقة والاجتياز هذه المشاكل لا بد للمنظمة أن تراعي مايلي:

- التوجيه والاختيار السليم نحو العمل المناسب من حيث الرغبة والمقدرة على العمل في الوظيفة المعنية له.
- مراعاة الفروق الفردية عند التعامل مع الأفراد عند اتخاذ أي إجراء أو تنفيذ أو قرار لأي سياسة حيث بذلك نستطيع أن تمنح للأفراد فرصاً متلائمة مع حالاتهم وقدراتهم وشخصياتهم.
- عندما يحدث اختلاف في التوازن بين العلاقات والوسائل والقوى الإنتاجية المتطورة نتيجة للتغيير التكنولوجي السريع في الوسائل الفنية للإنتاج ولعدم التغيير المقابل في أساليب العلاقات الإنسانية ولهذا لا بد من استبدال العلاقات الإنتاجية القديمة بعلاقات جديدة تتفق مع مستوى وسائل الإنتاج. (2)

(1) عبد الحق علي إبراهيم، مرجع سابق، ص: 40-41.

(2) صلاح الدين محمد الباقي، مرجع سابق، ص: 62.

2- على المستوى الجماعية: والتي تتمثل فيما يلي:

### 1-2 التماسك:

الجماعات المتماسكة هي تلك الجماعات التي تجذب الأفراد إليها وبسبب هذه الجاذبية فان الأعضاء ينتمون ويرغبون في البقاء في الجماعة، وتتميز بأنها نسبية ومن النواتج المترتبة على تماسك الجماعة هي:

**1-1-2 المشاركة اكبر في الأنشطة الجماعية:** نتيجة الجماعة المتماسكة التي تمثل جاذبية عالية بالنسبة للفرد بالتالي مشاركته في الأنشطة الجماعية فيصبح للفرد الرغبة في الجماعة المتماسكة وانخفاض معدل الغياب لحب الأفراد تواجدهم معا زيادة الاتصال داخل الجماعة المتماسكة وهذا بتعاونهم لتحقيق الأهداف.

**2-1-2 تأكيد اكبر لمعايير الجماعة:** إن الجماعات المتماسكة الأكثر جاذبية وتنسيقا تكون معدة بالإمداد وتقديم المعلومات والمكافئات والعقاب لأفرادها.

**3-1-2 درجة أكبر من النجاح:** بالرغم من أن النجاح في تحقيق الأهداف يساهم في تماسك الجماعة إلا أن التماسك أيضا يساهم في نجاح الجماعة.

وهناك بعض الجماعات غير المتماسكة التي يقوم أفرادها بحجب جهودهم عند القيام بعمل جماعي ويرجع هذا إلى سببين مختلفين هما:

- تخفيض الأفراد لجهودهم ليصل إلى تحقيق هدف العمل مجانا على حساب زملائه الآخرين في جماعة العمل.

- الأفراد لجهودهم لشعورهم بأن الآخرين يصلون إلى هدفهم دون عناء أو أنهم لا يبذلون الجهد الإسهام المطلوب منهم لتحقيق الأهداف، فالأفراد في هذه الحالة يحاولون بتصرفاتهم هذه أن يحققوا العدالة في الجماعة.

ومن الطرق التي يمكن من خلالها التغلب على حجب الأفراد لجهودهم عند الأداء الجماعي:

- معدل الأداء الفردي أكثر وضوحا وهذا بتصغير حجم الجماعة.

- التأكد من العمل موضع اهتمام الفرد ويتضمن دوافعه.

- زيادة شعور الأفراد بأهمية وقيمة إسهاماتهم يمكن التغلب على هذا الشعور بتدبيرهم والمكانة الاجتماعية والتي تمتد الأعضاء بمداخلات مميزة.
- زيادة معرفة نتائج العمل وهذا بمعرفة أعضاء الجماعة بمستوى أدائهم من خلال رئيسهم في العمل أو زملائهم يساعدهم على التصحيح الذاتي.
- مكافأة الأداء الجماعي وهذا ما يزيد الأفراد من تعظيم أدائهم.<sup>(1)</sup>

## 2-2 الروح المعنوية:

تعتبر الروح المعنوية الشعور المشترك بين أعضاء الجماعة والذي يكون في صورة سعادتهم ورضاهم عن العمل وتتحكم في الروح المعنوية الجماعة عدة ظروف منها داخلية وأخرى خارجية توجد خارج الجماعة وهي:

### 1-2-2 المحددات الداخلية:

- كلما توافقت توقعات وأهداف الجماعة كلما كانت روح معنوية عالية لأن التوافق في الأهداف يقلل من نسبة النزاع بين أعضاء الجماعة:
- وكلما ازداد توقع الأفراد في أثر الجهد المشترك واعتقادهم بأن النجاح يتحقق من خلال التعاون في تحقيق الأهداف كلما كانت روح المعنوية عالية.
- تميل الروح المعنوية للإرتفاع كلما كانت الناتج تبشر بالنجاح.
- تكون الروح المعنوية للجماعة عالية كلما كان فرد من أفراد الجماعة يشعر بمستوى عال من الرضا عن العمل.

### 2-2-2 المحددات الخارجية:

- كلما كان مضمون العمل أكثر توافقاً مع دوافع الأفراد وأكثر استغلالاً لقدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم كلما زاد من رفع روح المعنوية.
- يتحدد مستوى روح المعنوية بمقدار المشاركة التي يسمح بها الرئيس لمؤوسيه في اتخاذ القدرات.

(1) رواية حسن، السلوك في المنظمات: دار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص ص: 169-170.

- تميل الروح المعنوية للانخفاض كلما ازدادت أنظمة الرقابة والصرامة والضغط على العاملين ويحدث العكس أثناء إتباع أسلوب الرقابة الذاتية.
- عند شعور جماعات العمل أنها تعمل من أجل أهداف قيمة تزداد روح المعنوية في جماعات العمل. (1)

### 3- على المستوى التنظيمي: وتتمثل فيما يلي:

#### 3-1 الكفاءات الإنتاجية:

بالرغم من أهمية العوامل الفنية والمتمثلة في أساليب الإنتاج والمواد الخام، والمستوى التكنولوجي المستخدم في الإنتاج والتصميم الداخلي للمصنع إلا أن العوامل الإنسانية والمتمثلة في الأداء الفردي للعمل والمحددات الحقيقية للإنتاجية. (2)

#### 3-2 التغيب ودوران العمل:

يكون التغيب ناتجا لشعور معين نحو العمل ونظرا لعدم توفر الدوافع والحوافز والنظم والكفيلة بان تجذب العامل باستقرار نحو عمله وحالات التغيب هذه لها أضرار على العمل وعلى الإنتاجية ونجد أيضا مشكلة التغيب مرتبطة بطبيعة العمل والمواقف التي يمر بها الفرد في عمله وقد يكون الغياب ناتج من الإرهاق أو الملل المستمر أو عدم رضا أو انعدام التدريب المستمر الذي يخلق التوافق بين قدرات الفرد وكفاءاته، كما أنها تخلق حالة شاذة ومستمرة من دوران العمل وتتطوي على تعيين أفراد ثم تعويضهم بآخرين تعني هذه الظاهرة عادة سيئة في استخدام القوى العاملة وإسرافا في المال والوقت والجهود التي بذلت في اختيار الأفراد وتعيينهم وتدريبهم ويمكن حساب معدل دوران العمل بالنسبة للعمال الذين تركوا العمل. كما يلي:

$$100 \times \frac{\text{إجمالي عدد الذين تركوا الخدمة خلال الفترة المعنية}}{\text{متوسط عدد الذين إلتحقوا بالعمل خلال نفس الفترة}}$$

(1) محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص: 233.

(2) صلاح محمد الباقي، مرجع سابق، ص: 88.

ويمكن عمل معدلات لكل جوانب هذه الظاهرة فيكون هناك معدلات تعين، معدلات ترك العمل ومعدلات الفصل ومعدلات الاستغناء ومعدلات إحلال (تعويض) فنحن نناقش دوران العمل بالمعنى الشامل أي كل هذه الجوانب.<sup>(1)</sup>

مما سبق يمكن القول أن لسلوك التنظيمي ثلاث مستويات هي الفردي والجماعي وعلى مستوى المنظمة ولكل مستوى دورا هاما الذي يؤثر على أداء وسلوك المنظمة ككل.

### سادسا: نواتج السلوك التنظيمي

لسلوك الأفراد داخل أعمالهم نواتج معينة يمكن أن نعرض أهمها في ما يلي:

#### 1- الأداء والإنتاجية:

يمكن التمييز بين أبعاد الأداء التالية:

- أن يحقق الأفراد الأهداف والأعمال المطلوبة منهم وهو ما يشير إلى الفعالية في الأداء.
- أن يستخدم الأفراد الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف وهو ما يشير إلى الكفاءة في استخدام الموارد.<sup>(2)</sup>

#### 2- الرضا عن العمل:

وهي تمثل الاتجاهات النفسية للعاملين نحو أعمالهم ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر، وسياسات المنظمة، والرؤساء، والزملاء، والمرؤوسين، فرص النمو والترقي، وفرض تحقيق الذات، وغيرها من العناصر ومن الظواهر الرئيسية لرضاء عن العمل ما يمس ترك الخدمة، فزيادة معدلات ترك الخدمة هو مؤشر لعدم الرضا، وهناك مؤشرات أخرى تعبر عن درجة الرضا، مثل درجة ولاء الفرد لوظيفته، ومشاركته فيها، واعتباره جزءا من الوظيفة، وهو ما يطلق عليه

(1) عبد المعطي محمد عساف وصلاح الشتواني، السلوك التنظيمي الإداري في المنظمات المعاصرة، دار زهران، الأردن، عمان، 1999، ص: 296.

(2) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 47.

بالارتباط الوظيفي وهناك مؤشرا آخر يدل على مدى الولاء تجاه المنظمة ككل، واحترام الفرد لانتمائه للمنظمة، واعتزازه بالعمل فيها، وهو ما يطلق عليه بالالتزام تجاه المنظمة.<sup>(1)</sup>

وبالتالي يتضح أن سلوك الافراد داخل أعمالهم نواتج معينة ويعملون على أن يجعلوها في أحسن صورة لها.

ومن ما سبق يمكن القول أن السلوك التنظيمي له أهمية كبيرة وهذا من خلال ما ينجر عنه من فائدة في حسن سير المنظمة بحيث أن نتائج دراسة السلوك التنظيمي أفادت كل المهتمين بها ويجعل المنظمات ليس فقط أكثر إنتاجية بل أيضا أكثر لطفا للعمل فيها.

### المطلب الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي

من خلال السياق السابق بين نشاط الفرد والثقافة، تم عن طريق السلوكيات التي يصدرها، والتي تعتبر كنتيجة لتفاعل عدد من العوامل والعناصر ذات الجوانب الاجتماعية والنفسية والبيولوجية والمعنوية بحيث يكون السلوك نتيجة لتفاعلات العادات والتقاليد، والميول التي تحدد شخصية الفرد، وتتحكم في سلوكه وتوجيهاته، وبالتالي نتائج أعماله في المؤسسة، وفي محيطه الاجتماعي.

### أولا: أهمية دراسة الجانب الثقافي للأفراد

دراسة الجانب الثقافي للأفراد في المؤسسة، وقيمهم يفيدنا في عدد من الجوانب ذات الارتباط الوثيق بنشاط المؤسسة ونتائجها، وباعتبار هؤلاء الأفراد ذوي أثر كبير في تحديد تلك النتائج، ومما يفيد في دراسة هذا الجانب: (2)

- ابتداء من تحديد قيمتهم الثقافية التي يؤمنون بها ويدافعون عنها سواء كأفراد أو كجماعات في المؤسسة، يسمح بأخذها بعين الاعتبار عند التعامل معهم على مختلف المستويات الإدارية فيها، واحترام الإنسان يبدأ من احترام قيمه ميوله وأراءه.

(1) عبد الرزاق الراحلة، زكرياء أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، الطبعة الأولى، دار العربي، الأردن، 2011، ص: 39.

(2) ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار الحمدي العامة، الجزائر، 2004، ص ص: 104-



- كما أن تحديد القيم المتعلقة بالأفراد في مختلف مناصبهم، ويعطي إمكانية واسعة للتنبؤ بالسلوك الذي ينبع عنهم، سواء في الحاضر أو في المستقبل، وخاصة ردود أفعالهم نتيجة اتخاذ قرارات متعلقة بنشاطهم في المؤسسة، أو عند مشاركتهم فيها.
- بالتعرف على القيم التي يتصف بها الأشخاص في المؤسسة، مثل الرغبة في الانجاز، إعطاء اعتبار للوقت، الجدية في العمل، وغيرها من الصفات المرتبطة بالشخصية، كل هذا يسمح بالاختيار الأشخاص والإفراد الذين يتوفرون على استعدادات فكرية وسلوكية لتحمل المسؤوليات في مختلف مستويات الهرم الإداري.
- الإطلاع على دوافع الأشخاص، وطرق تعاملهم مع مختلف المحفزات الممكنة، المادية والمعنوية والايجابية والسلبية، وهذا انطلاقاً من أنماط الثقافة واتجاهاتهم، ونستطيع اختيار أحسن أنواع المحفزات التي تؤدي دورها بشكل فعال في الوقت المناسب والظروف المناسبة.
- بالمعرفة الكافية للقيم الخاصة بالأفراد في المؤسسة تتمكن هذه الأخيرة من تكيفها مع نظام قيمتها المرتبطة بها طبقاً لأهدافها وثقافتها، أو البحث عن أشخاص لا يبتعدون عنها، أو يمكن لهم التكيف معها، حتى لا تكون سبب لاهتزازات داخلية، وعراقيل في نشاطها الذي يتجه طبقاً لأهداف ومحددات معينة.
- وعلى مستوى محيط المؤسسة الخارجي خاصة، فإنها ملزمة بالتعرف ودراسة ثقافته حتى لا تتعارض في معاملتها مع هذا المحيط سواء كمتعاملين مباشرين في شكل زبائن وموردين ومتعاملين ماليين، أو غير مباشرين، باقي مختلف أفراد المجتمع والمؤسسات والمنظمات الأخرى، وهذا الجانب يأتي باعتبار أن المؤسسة نظاماً مفتوحاً، تتأثر وتتوثر في محيطها الخارجي، وتظهر العوامل المختلفة، التي تكون في مجموعها أنظمة وأنماط ثقافية كما سنرى فيما بعد، وتتفاعل في محيط المؤسسة الداخلي والخارجي وتتبادل التأثير فيما بينها.
- نجد من خلال السياق السابق، وبعد فهم كل جزئية على حده فبعد أن فهمنا أن 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، تم التوصل إلى أن الثقافة التنظيمية تتجدد وتتطور من خلال عوامل كثيرة داخلية و خارجية، وكل منظمة تختلف ثقافتها عن الأخرى بسبب العوامل المؤثرة عليه وطبيعة عملها، كما تم تعريف السلوك التنظيمي الذي يعني السلوك المتعلق بالمجال الدراسي

الذي يهتم بتحري الأفراد، والجماعات المبنية على السلوك داخل المنظمة بغية تطبيق ما يتم التوصل إليه من معرفة باتجاه تحسين فاعلية المنظمة، فالعلاقة بينهما وثيقة جداً وكل جانب مرتبط بالآخر، والتغيير في احدهما يؤثر بالتالي في تغيير الجانب الآخر سواء ايجابيا أو سلبيا فالمنظمة لا تسير إلا بالفرد وثقافة المنظمة تؤثر في سلوكيات الأفراد.

وسلوكيات الأفراد تم استخلاص منها مقدار الكفاءة والإنتاجية، فالسلوك يؤثر ويتأثر بثقافة المنظمة إيجابا وسلبا لا يستطيع أن يعمل كل منهما في معزل على آخر، وللسلوك التنظيمي أثر على فاعلية المنظمة وهذه الأخيرة تهتم بتحقيق الأمثل لأهداف النظام، حيث أن هذه الأهداف لا يمكن أن تتحقق دون مداخل إنسانية فإن السلوك التنظيمي يشكل مكونا فرعيا هاما للمنظمة ففهم السلوك التنظيمي يستدعي فهم الإنسان العامل في المنظمة وكذلك التوصل إلى فهم الجماعة الذي يؤدي إلى فهم أكثر تعقيدا وهو فهم النظام بكل مكوناته.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يعتبر الاستطلاع على الدراسات السابقة من المراحل المنتهجة في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث وقد تم الاستطلاع على مجموعة من الدراسات فيما يخص موضوع البحث وسيتم عرض أهم ما توفر منها.

وفيما يلي سيتم عرض الدراسات السابقة التي شكلت إطاراً منهجياً وساهمت في بلورت مضمون هذه

الدراسة:

✓ المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية؛

✓ المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية؛

✓ المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

أولاً: الدراسات المتعلقة بموضوع الثقافة التنظيمية

تتمثل الدراسات السابقة، فيما يلي:

1- هدى درنوني، دور الثقافة في تحقيق الالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في

علم الإدارة والعمل، منشور، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2015.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة، وعلى القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية فيها بالإضافة إلى معرفة مستوى الالتزام التنظيمي طبقت الدراسة على عينة (198) عاملاً، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتطبيق استبيان مصمم لهذه الدراسة.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أثبتت هذه الدراسة أن الثقافة بكل ما تحمله من عناصر متكاملة ومتناقضة في نفس الوقت تسعى إلى تحقيق الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية لصناعة الكوابل الكهربائية محل الدراسة، حيث يقل مستوى الإلتزام التنظيمي كلما ضعفت ثقافة المؤسسة فحسب هذه الدراسة يأتي العمال إلى البيئات التنظيمية

وهم يحملون حاجات ورغبات وتوقعات مختلفة، وهذه التوقعات والمشاعر والأحاسيس والقيم تتفاعل مع بعضها البعض لكي تؤدي في النهاية إلى تشكيل اتجاهات للأفراد نحو المؤسسة ونحو بيئة العمل؛

- التأثير الكبير الذي تلعبه القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي؛

- تسود في المؤسسة القيم التالية: العدالة، المساواة، والعمل الجماعي لفرق العمل والإخلاص؛

2- الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2006.

تهدف هذه الدراسات إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ومنه الأداء التنظيمي تم إجراء هذه الدراسة في الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة البثق والتغطية وتذوب الألمنيوم EARA المسيلة حيث انطلق من فكرة مفادها أن المنظمة تحاول تطبيع سلوك الأفراد لتنسجم أنماطهم مع سياسات التنظيم وإجراءات وتعميم العمل حتى يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية لذلك فإن الثقافة التنظيمية تساهم في وضع السياسات والقواعد ومدى فعالية المنظمة.

ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بغية جمع المعلومات حول الثقافة التنظيمية وتحليل تأثيرها على أداء الأفراد للحصول على بيانات اعتمد الباحث على الاستبان كما تم اعتماد بالمقابلة مع مسؤولي المؤسسة، حيث حدد في ذلك عينة عشوائية تتكون من (92) عاملا من مجتمع الدراسة (276).

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تأكيد على تأثير الثقافة التنظيمية التي تتصف بجماعة العمل، تأثيرا جوهريا على أداء العاملين حيث وجد أداء العمال يرتفع بمدى إحساسهم ببناء العمل الجماعي ومدى انتمائهم لفريق العمل إضافة إلى التعاون والتفاهم الذي يسود الفريق واحترام الجهود المبذولة؛

- كما أن المنظمة تبحث باستمرار عن التميز في الأداء وتنتهج سبله ووسائله من إعطاء استقلالية للعاملين والتقليل من المركزية المفرطة والاهتمام الجدي للعاملين؛

3- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الأمنية، منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.

أجريت الدراسة على هيئة الرقابة والتحقيق بالرياض عام 2005 وقد هدفت هذه الدراسة إلى

- التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق؛
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق؛
- الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لمنسوبي هيئة الرقابة والتدريب؛

وقد استخدم الباحث الحصر الشامل في هذه الدراسة ووزعت (209) استبانة لجميع أفراد الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة والذي يقوم على جمع البيانات من المنشأة.

- ولقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود هيئة الرقابة والتحقيق بدرجة متوسطة؛
- وجود علاقة ارتباطيه موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام بالالتزام التنظيمي؛
- تميل عينة الدراسة إلى الموافقة على أن هناك الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق؛
- أم أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تأثر على الالتزام بشكل عام وهي (العدل، الكفاءة وطرق العمل)؛
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية؛
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي؛

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي

تتمثل الدراسات السابقة، فيما يلي:

- 1- عبد الحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، منشورة، جامعة السودان، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال وتحديد دور السلوك التنظيمي في أداء هذه المنظمات، ولتحقيق هذا الهدف اختيرت ثلاثة مصارف تجارية كعينة ممثلة للقطاع المصرفي السوداني، استخدام الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة عشوائية طبقية وبلغ حجمها (220) مفردة من مجتمع الدراسة الذي يتكون من الإدارات العليا والوسطى والدنيا بالمصاريف المختارة، تم استرجاع (190) استبانة سليمة أخضعت لتحليل باستخدام حزمة التحليل الإحصائي SPSS ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمتها لطبيعة الدراسة،

كما تم استخدام الكفاءة والفعالية وجودة الأداء والالتزام التنظيمي كأبعاد لقياس أداء المصارف، أما بالنسبة للبيئة الداخلية للمنظمة (المتغير المعدل) فقد اختارت الدراسة (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، البيئة المادية، الإجراءات) ، كأبعاد لقياسها؛

#### ولقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة أن هناك اثر ايجابيا للثقافة التنظيمية على مستوى كفاءة أداء المصارف؛
- أن هناك اثر سلبا لضغوط العمل والصراع التنظيمي على مستوى كفاءة الأداء بالمصارف؛
- كما أشارت النتائج بان فعالية الأداء بالمصارف المبحوثة تتأثر بالثقافة التنظيمية وضغوط العمل والصراع التنظيمي وبيئة المنظمة الداخلية؛
- وأوضحت الدراسة أن جودة الأداء والالتزام التنظيمي للعاملين بالمصارف يتأثران سلبا بضغوط العمل والصراع التنظيمي؛
- كذلك بينت نتائج الدراسة أن بعض الأبعاد بيئة المنظمة الداخلية تعدل العلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء بالمصارف التجارية وبعضها لا يعدل العلاقة؛

2- صليحة رحالي، القيم الدينية وعلاقتها بضبط السلوك التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة سطيف، 2006.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الترابطية بين القيم الدينية والسلوك التنظيمي للكشاف وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي يقوم على جمع البيانات بالإضافة إلى أداتي الاستمارة والملاحظة وعلى عينة اختيرت بطريقة عشوائية بنسبة (50%) بالمئة من كل فئة الكشاف المتقدم والجوال

وتتكون عينة الكشافة المتقدم من (44) فرد من أصل (88) فرد من الأفواج الأربعة وعينة الجوال تتكون من 33 فرد، واختيرت بطريقة عشوائية من أصل (65) فرد من الأفواج الأربعة.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن الأفراد مقتنعون بوجودهم في الكشافة الإسلامية مما تعكس على سلوكهم التنظيمي يظهر على شكل الالتزام بالواجبات والفرص والتعاون وقد ساهمت القيم الدينية في ضبط السلوك التنظيمي للكشاف؛

3- سليمة سلام، ثقافة المنظمة والتغيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشور، جامعة الجزائر، 2004.

تهدف الدراسة إلى الاهتمام أكثر بالجانب الإنساني للسلوك التنظيمي وتثمين المورد البشري في المؤسسة الجزائرية، كما تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ثقافة المؤسسة وعلاقتها بإحداث التغيير وتحقيق كفاءة المؤسسة في سلوكها التنظيمية وقد اعتمدت الباحثة على المنهج التحليلي.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- يجب الاهتمام أكثر بالجانب الإنساني للسلوك التنظيمي وتثمين الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية؛  
- وأنه من خلال الاهتمام ووجود إنسانية عالية تلعب دور مهم في كفاءة السلوك التنظيمي هي ما يتجلى بها عمال المؤسسات الكبرى وهي قيم مشتركة في كل الثقافات في العالم؛

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

أولاً: الدراسات المتعلقة بموضوع الثقافة التنظيمية

تتمثل الدراسات السابقة، فيما يلي:

1- Adeuwale Anthonia(2013): The Impact Of Organizational Culture On Human Vesouce Practices: Astudy On A Selected Sample Of Private Nigerian Universities.

أثر الثقافة التنظيمية على ممارسات الموارد البشرية: دراسة على عينة مختارة من الجامعات النيجيرية الخاصة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على ممارسات الموارد البشرية، دراسة على عينة مختارة من الجامعات النيجيرية الخاصة، واستخدام الباحث، المنهج الوصفي كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (237) معلما تم اختيارهم بطريقة عشوائية من الجامعات الخاصة، ولمعالجة البيانات تم استخدام برامج التحليل الإحصائي (spss).

- ولقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية سوف تساعد العاملين على فهم الأحداث التنظيمية وبالتالي مساعدتهم على جعل مهامهم في متناول اليد، بدلا من إضاعة الوقت في محاولة معرفة ما هو متوقع منهم؛
- هناك علاقة وثيقة بين الثقافة التنظيمية وعملية التوظيف وبرامج التدريب وإدارة الأداء الوظيفي وأداء العاملين وهيكل الأجور وإدارة التعويض؛

## 2- Mora-etal(2012). the relationship between organizatiional cultre and knowledge management: Am Empirical Study on the Multmedia Unwesity in Malaysia (MMU).

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على جامعة الوسائط المتعددة في ماليزيا (MMU).

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة دراسة تطبيقية على جامعة الوسائط المتعددة في ماليزيا (MMU)، واستخدام الباحث المنهج الوصفي واستخدام الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (322) معلما تم اختيارهم بطريقة عشوائية من الجامعات الخاصة، ولمعالجة البيانات تم استخدام برامج التحليل الإحصائي (SPSS).

- ولقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت النتائج أنه يوجد ارتباط سلبي بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة؛
- وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية المفضلة وبين إدارة المعرفة؛

### المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

من خلال الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها في هذا المبحث تم استخلاص بعض أوجه التشابه والاختلاف و نذكرها فيما يلي:



أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تتمثل في:

- تناولت الدراسات السابقة والدراسة الحالية متغيري الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي؛
- اعتماد الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات؛
- اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي وهي بذلك تتشابه مع العديد من الدراسات السابقة.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تتمثل في:

- تختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة من حيث الحدود الجغرافية حيث أجريت هذه الدراسة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر -تبسة-؛
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث حجم العينة؛
- تناولت الدراسات السابقة الثقافة التنظيمية من وجهات نظر مختلفة، حيث ركزت أغلبها في معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأثرها في المؤسسة أما الدراسة الحالية تناولت الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين السلوك التنظيمي بوكالة التجارية لاتصالات الجزائر -تبسة- من وجهة نظر العاملين.

## الخلاصة

إن دراسة الإطار الثقافي للمؤسسة يساعد على فهم وتفسير والتنبؤ بسلوك الأفراد مستقبلاً وفهم القيم التي يؤمن بها، وأهمية توفير الكفاءة والفاعلية والعدالة والمساواة والمكافآت للعامل كلها سمات ضرورية لنجاح في أي ميدان وإن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات وكل هذه المعلومات تساعد المنظمة على تحليل تصرفات العمال والتنبؤ بهذا السلوك والتحكم فيه بناءً على كل هذه المعطيات يمكن لإدارة المؤسسة من رسم سياسات ناجحة لتحكيم سلوكيات أفرادها حيث يشير السلوك التنظيمي إلى سلوك الفرد داخل التنظيم المحدد بإطار الثقافة التنظيمية التي لديها دور جوهري لكفاءة الفرد في المنظمة من خلال العادات، التقاليد، القيم، القواعد السلوكية والاتجاهات التي تبرزها على مستوى المنظمة.

# الفصل الثاني

دور الثقافة التنظيمية في تحسين  
السلوك التنظيمي بالوكالة التجارية  
لاتصالات الجزائر - تبسة-



**تمهيد:**

تعد الدراسة الميدانية إسقاط لمفاهيم الجانب النظري على الواقع العلمي، وللقيام بذلك تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-، بهدف الوقوف على دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك التنظيمي، وفي هذا الصدد سيتم التركيز في هذا الفصل على توضيح أهم الإجراءات المنهجية المتبعة ثم جدولة البيانات وتحليلها مع ذكر أهم الأساليب والطرق الإحصائية لمعالجتها، ثم التطرق لأهم النتائج الدراسة الميدانية ليتم استخلاص أهم التوصيات التي يمكن الاستفادة منها علي مستوى المؤسسة وعلى مستوى البحث العلمي.

وعلى هذا الأساس سيتم تقسيم هذا الفصل إلي المباحث الموالية:

**المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛**

**المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.**

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تعد الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة من المؤسسات الرائدة في قطاع خدمة الاتصالات والانترنت والتي تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية لذلك تسعى المؤسسة إلي توفير العديد العروض ( الهاتف الثابت، خدمة الانترنت...) حيث تهدف أساسا للوصول إلى تكنولوجيا أحدث في مجال الاتصالات، ومن هذا المنطلق سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الموالية:

✓ **المطلب الأول: التعريف بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة -**

✓ **المطلب الثاني: مجتمع الدراسة واختيار العينة؛**

✓ **المطلب الثالث: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات؛**

✓ **المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات.**

**المطلب الأول: التعريف بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة -**

إن مشروع إنجاز هذه المؤسسة هو أحد برامج مخططات الإصلاحات التي مست قطاع البريد والمواصلات والتي أدت إلى تقسيمه إلى قسمين هما بريد الجزائر واتصالات الجزائر بموجب المرسوم رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 .

**أولا: التعريف بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة -**

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الاتصالات وهي مؤسسة حديثة النشأة تهدف أساسا للوصول إلى تكنولوجيا أحدث في ميدان الاتصال، وتعتبر مؤسسة اقتصادية بدأت مزاوله نشاطها في 01 جانفي 2003 وهي من الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات أسهم ملكيتها 100% للدولة برأسمال قدره 6127180000 دج المقيمة في السجل التجاري ب رقم 018083، تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي، إذ تتواجد في 48 ولاية بمديريات الولائية عبر التراب الوطني إذ تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية. (1)

(1) تم إعداده بناء على معطيات مقدمة من طرف الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة -.

### ثانيا: تعريف الوكالة التجارية

تقع الوكالة التجارية وسط مدينة تبسة وهي تابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر تقدم خدمات لزيون طبيعي أو معنوي مقابل ربح للبقاء في صدارة المنافسة.

### ثالثا: أهدافها الوكالة التجارية

تهدف الوكالة التجارية إلى ما يلي:

- العمل على كسب زبائن جدد عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في الملتقيات وتكثيف الحملات الإعلانية.
- العمل على تحقيق أكبر معدل ربح؛
- العمل على زيادة حصتها في السوق وحياسة مكانة مميزة فيه؛
- تقديم خدمات اتصال تسمح بنقل وتبادل المكالمات والرسائل والمعطيات المرقمة؛
- تلبية حاجات ورغبات السوق المحلي؛
- الوصول إلى مستوى عالي من التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي لإثبات وجودها وضمان بقائها في الوسط التنافسي.

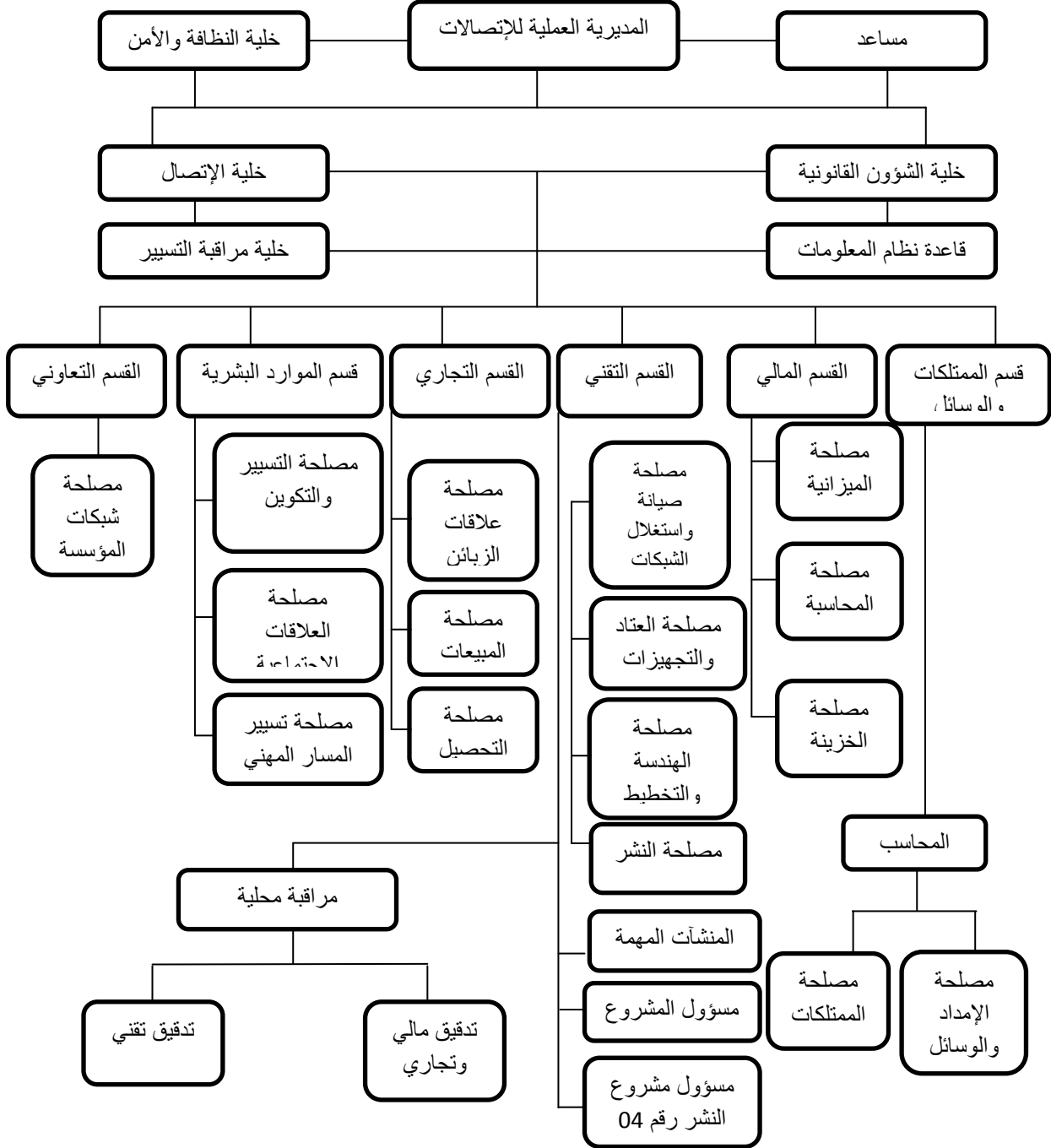
### رابعا: المنتجات المقدمة من الوكالة التجارية

تقوم الوكالة التجارية بتقديم المنتجات التالية:

- بطاقات التعبئة (ADSL)؛
- بطاقات التعبئة (4G)؛
- مودم (ADSL)؛
- مودم الجيل الرابع (4G)؛
- الهاتف الثابت.

خامسا: الهيكل التنظيمي

الشكل (07): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة -



المصدر: قسم الموارد البشرية للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة -.

ترتبط الوكالة التجارية بهيكل تنظيمي يعمل على تقسيم الوظائف الداخلية وتحديد المسؤوليات وذلك لتسهيل اتخاذ القرارات واستمرار نشاط الوكالة التجارية وتحقيق الكفاءة والفاعلية في جميع المجالات.

يحدد الهيكل التنظيمي بدقة العلاقة الإدارية والوظيفية في الوكالة التجارية، موزع فيه مختلف الوظائف والأقسام حسب ما يتضمنه التنظيم وطبيعة النشاط، ويتمثل فيما يلي: (1)

### 1- قسم الموارد البشرية: يندرج تحت هذا القسم كل من المصالح التالية:

أ- مصلحة تسيير التكوين: يقوم بتنظيم الدورات التكوينية للموظفين، متابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين واستقبال الطلبة المترشحين من الجامعات ومراكز التكوين؛

ب- مصلحة العلاقات الاجتماعية: تنظم العلاقات بين الموظفين، وبين الموظفين والإدارة من جهة أخرى؛

ج- مصلحة المسار المهني: مهمتها متابعة أجور الموظفين والتسيير الإداري لهم.

### 2- القسم التجاري: يتكون القسم التجاري من المصالح التالية:

أ- مصلحة العلاقات مع الزبائن: تهتم هذه المصلحة بالاستماع لشكاوي الزبائن وتنظيم الاتفاقيات مع الزبائن غير العاديين (المؤسسات)؛

ب- مصلحة المبيعات: تحرص على توفير الخدمات على مستوى كل الوكالات، بالكميات المطلوبة وبالجودة العالية؛

ج- مصلحة المنازعات: ويتم الاهتمام بحالات عدم التسديد من قبل الزبائن وتصحيح الأخطاء في الفواتير.

### 3- القسم التقني: وتتمثل مصالحه في:

أ- مصلحة صيانة واستغلال الشبكات: مهمتها الأساسية ضمان الاستغلال الحسن للشبكات وصيانتها؛

ب- مصلحة صيانة واستغلال التجهيزات: تهتم بصيانة التجهيزات من الكوابل وأجهزة الإعلام الآلي... الخ؛

ج- مصلحة التركيب والتوزيع: تعمل على توصيل شبكة الأنترنت والهاتف الثابت لمختلف الزبائن؛

(1) قسم الموارد البشرية للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة -.



د- مصلحة الهندسة والتخطيط: مهمتها الأساسية تهيئة المواقع من خلال فتح وكالات جديدة أو فروع جديدة ودراسة مخططات الشبكات؛

هـ- مصلحة شبكات المؤسسة: تهتم بتوفير شبكة للتواصل بين الموظفين داخل المديرية؛

و- الهياكل القاعدية: تهتم بمتابعة حقيقة التوسعات في الشبكات وضمان بناء المشاريع الجديدة للتوسع؛

ز- مصلحة رئيس المشاريع: هو المسؤول عن التكنولوجيا الجديدة التي تسمح بتقديم خدمة ذات جودة عالية من الناحية التقنية عن طريق الألياف البصرية؛

ي- مصلحة المراكز التقنية: هي المسؤولة عن إرسال الفرق لتصليح الأعطال.

4- القسم المالي: يضم هذا القسم المصالح التالية:

أ- مصلحة الميزانية: وتهتم بإعداد الميزانيات السنوية للمديرية؛

ب- مصلحة المحاسبة: تقوم بتسجيل مبيعات المؤسسة بشكل يومي؛

ج- مصلحة الخزينة: تحرص على تمويل المؤسسة بالأموال اللازمة عند الحاجة.

5- قسم الممتلكات والوسائل: يتكون هذا القسم من المصالح التالية:

أ- مصلحة المشتريات: توفر للمؤسسة احتياجاتها من الأوراق، وأجهزة الإعلام الآلي، والكوابل... الخ؛

ب- مصلحة الإمداد والوسائل: هي المسؤولة عن متابعة تسيير المخزون، وتوفير احتياجات مختلف الأقسام والمصالح من الأوراق، وأجهزة الإعلام الآلي، والمكاتب... الخ؛

ج- مكتب الممتلكات: مهمته الأساسية هي عملية الجرد للوسائل والمعدات والمحافظة على الممتلكات.

6- مكتب الشؤون القانونية: تتمثل أهم مهام هذا المكتب في معالجة القضايا بأنواعها سواء كانت بين العمال داخل المؤسسة أو بين المؤسسة وغيرها من المتعاملين الخارجيين، وتعمل أيضا على تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات القضائية، والتصريح بالحوادث لدى شركة التأمين، والمشاركة في تحديد الاتفاقيات

والتصديق على الصفقات، بالإضافة الى تحصيل مختلف الديون من الزبائن عن طريق رفع الشكاوى أمام الجهات القضائية.

7- **قاعدة نظام المعلومات:** ويتم على مستور هذه القاعدة تصميم البرامج للمديرية والعمل على صيانتها.

8- **الخلايا:** بدورها مجزأة إلى عدة خلايا فرعية (مكاتب)، تتمثل في:

أ- **خلية النظافة والأمن:** تتمثل مهامها في تنظيم الأمن الداخلي للمؤسسة، وكذا الاهتمام بجانب النظافة؛

ب- **خلية الاتصال:** تهتم بجانب الاتصال الداخلي والخارجي من إعطاء التصريحات للصحافة، وتقديم المعلومات عند طرح خدمة جديدة للسوق، والرد على المقالات؛

ج- **خلية مراقبة التسيير (مكتب لوحة القيادة):** مهمتها الأساسية تقييم أعمال كل الأقسام والمصالح داخل المؤسسة والمقارنة بين ما تم التخطيط له وما تم تنفيذه، واكتشاف الانحرافات وإيجاد حلول لها.

9- **التفتيش المحلي:** تتمثل مهام هذه الهيئة في تقديم مختلف التقارير للهيئات العليا، وكذا المراقبة المفاجئة للنفقات المهنية والرصيد البنكي للمديرية.

سادسا: **خدمات الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة -**

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة، إلى تنمية علاقاتها مع زبائنهم من خلال كسب رضاهم، وذلك بتقديم خدمات ذات جودة عالية، وعروض مميزة. وعليه سيتم التطرق إلى خدمات - المديرية العملية تبسة - لاتصالات الجزائر، وأهم العروض التي تقدمها لعملائها.

1- **خدمات وكالة اتصالات الجزائر - تبسة-**

تتمثل أهم الخدمات التي تقدمها - المديرية العملية تبسة- لاتصالات الجزائر، في خدمتي الهاتف الثابت والأنترنيت: (1)

(1) قسم الموارد البشرية للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة -.

## 1-1- خدمة الهاتف الثابت

تعرض وتمنح اتصالات الجزائر شبكة اتصالات مثالية تضمن لمتعاملها جودة عالية في نوعية المكالمات، وهذا بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي، والتي تغطي كامل التراب الوطني، حيث يتمثل سعر المكالمات المحلية ب( 3 دج/للمدقيقة ) للهاتف الثابت و( 8 دج/د ) للهاتف النقال، أما بالنسبة للمكالمات الوطنية فتختلف من بلد لآخر، وتعرض اتصالات الجزائر - تبسة، خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت، تتمثل في:

**1-1-1- إعلام ببدء الانتظار:** هذه الخدمة تسمح للمشارك في حالة المكالمات بإخباره بأن هناك مشترك آخر يحاول الاتصال به، وذلك بإشارة سمعية؛

**1-1-2- المكالمات دون ترقيم:** هذه الخدمة تسمح بالحصول على الرقم الذي تم برمجته بشكل تلقائي دون تشكيله، وذلك عند رفع السماعة وبعد مرور خمسة ثوان يتم تشكيل هذا الرقم آليا، حيث أن هذه الخدمة موجهة إلى الأشخاص المعاقين، والأشخاص المسنين والأطفال الصغار؛

**1-1-3- المحاور الثلاثية:** تمكن من ربط الاتصال بين ثلاث مشتركين في نفس الوقت، وبفضل هذه الخدمة ويمكن إجراء اجتماعات بعيدة المدى؛

**1-1-4- تحويل المكالمات:** هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يحول كل المكالمات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره؛

**1-1-5- ترقيم مختصر:** تسمح هذه الخدمة باستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تُستعمل بكثرة (تصل إلى 10 أرقام) برقم واحد؛

**1-1-6- التعريف برقم طالب المكالمات:** تمكن هذه الخدمة من كشف رقم طالب المكالمات الواردة إلى جهاز المشترك؛

**1-1-7- إقفال الاستعمال الدولي:** هذه التقنية تجعل الشخص قادرا على إقفال الاستعمال الدولي من جهازه.

**1-2- خدمة الأنترنت:** تتمثل خدمة الأنترنت التي تقدمها اتصالات الجزائر - تبسة، فيما يلي:

**1-2-1- خدمة الأنترنت جواب:** هي الخدمة التي تم إنشاؤها بناء على إعادة هيكلة خدمات الأنترنت أنيس، إيسي، فوري. فأصبحت خدمة جواب مهمتها وضع خبراتها وطموحها وكذا قدراتها في خدمة الابتكار والتجديد الذي يعمل على تنوير وتطوير الخدمات المتعلقة بالمشاريع، وكذا

مسايرة طموحهم من خلال العمل على تقديم تكنولوجيا حديثة عالية الجودة تسمح بحرية الإبحار في شبكتها، كما تقدم خدمات الـ "Wi-Fi" التي تسمح للمستخدمين باستعمال الإنترنت من جهاز الكمبيوتر المحمول، والهواتف الذكية، واللوحات الإلكترونية.

**1-2-2- خدمة (wisan):** وهي تكنولوجيا حديثة تتم عن طريق الألياف، تمنح للزبائن عدة خدمات تركز على الجودة وأقل تكلفة، كما تسمح لهم بالتخلص من الكوابل المتشابكة، والأجهزة المختلفة كالمودم واستبداله بسلك واحد يصل كأقصى طول (600 متر) بالتقريب بدل كوابل (3 و 5 كيلو متر) القديمة، وتقدم خدماتها في إطار أنيس(+)<sup>(1)</sup>، فهي توفر خدمات بصيغ مختلفة من حيث سرعة التدفق والتكلفة، وتتمثل في:

- بالنسبة للزبائن الخواص (العاديين): هناك خدمة (home anis) و (elite anis) التي توفر الإنترنت بتدفق ما بين (512 كيلوبايت/ثانية) حتى (8 ميغابايت/ثا)؛

- بالنسبة للمهنيين المحترفين (المؤسسات): هناك خدمة (pro anis+) التي توفر الإنترنت بسرعة تدفق (من 1 ميغابايت /ثا) حتى (20 ميغابايت/ثا).

### المطلب الثاني: مجتمع الدراسة واختيار العينة

يتكون مجتمع الدراسة التطبيقية من جميع القائمين على تسيير الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة - من رؤساء ومرووسين بمختلف المصالح، حيث يبلغ عددهم (43) إطارا<sup>(2)</sup> أي بنسبة 100% من مجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبيانات على عينة عشوائية تقدر بـ (32) إطارا، وتم ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة وتلك التي لم يتم استرجاعها من خلال الجدول التالي:

(1) قسم الموارد البشرية للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة -.

(2) تم إعداده بناء على معطيات مقدمة من طرف الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة -.

الجدول رقم (01): تداول الاستبيان

النسبة (%)	العدد	الاستبيانات
100	32	الموزعة
6.25	02	التي لم يتم استرجاعها
93.75	30	الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يلاحظ من الجدول رقم (01) أنه تم توزيع 32 استبيان بما يوافق أغلبية أفراد عينة الدراسة، حيث تم استرجاع 30 منها أي بنسبة 93.75% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

المطلب الثالث: أدوات وطرق جمع المعلومات

تم جمع البيانات اللازمة لاستكمال هذه الدراسة بالاعتماد على الأدوات التالية:

أولاً: الوثائق والسجلات:

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة - من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي للوكالة التجارية وكذلك من خلال إجراء بعض المقابلات.

ثانياً: استمارة الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته<sup>(1)</sup>، وقد اشتملت على جزأين أساسيين، و فيما يلي وصف لهما: (2)

- الجزء الأول: يضم مجموعة من البيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بالعاملين والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة المهنية، المركز الوظيفي.

(1) مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998، ص: 305.

(2) الملحق رقم (02).

- الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 31 سؤال تم تقسيمه إلى محورين أساسيين يوضحان أهم متغيرات التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول رقم (02) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

الجدول رقم (02): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الأسئلة ( الفقرات )		محاور الدراسة
03	العدالة	الثقافة التنظيمية
03	المكافآت	
03	الكفاءة	
03	الفاعلية	
03	الأمن	
15		مجموع المحور الأول
16		السلوك التنظيمي
31		المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان.

### ثالثا: نموذج الدراسة

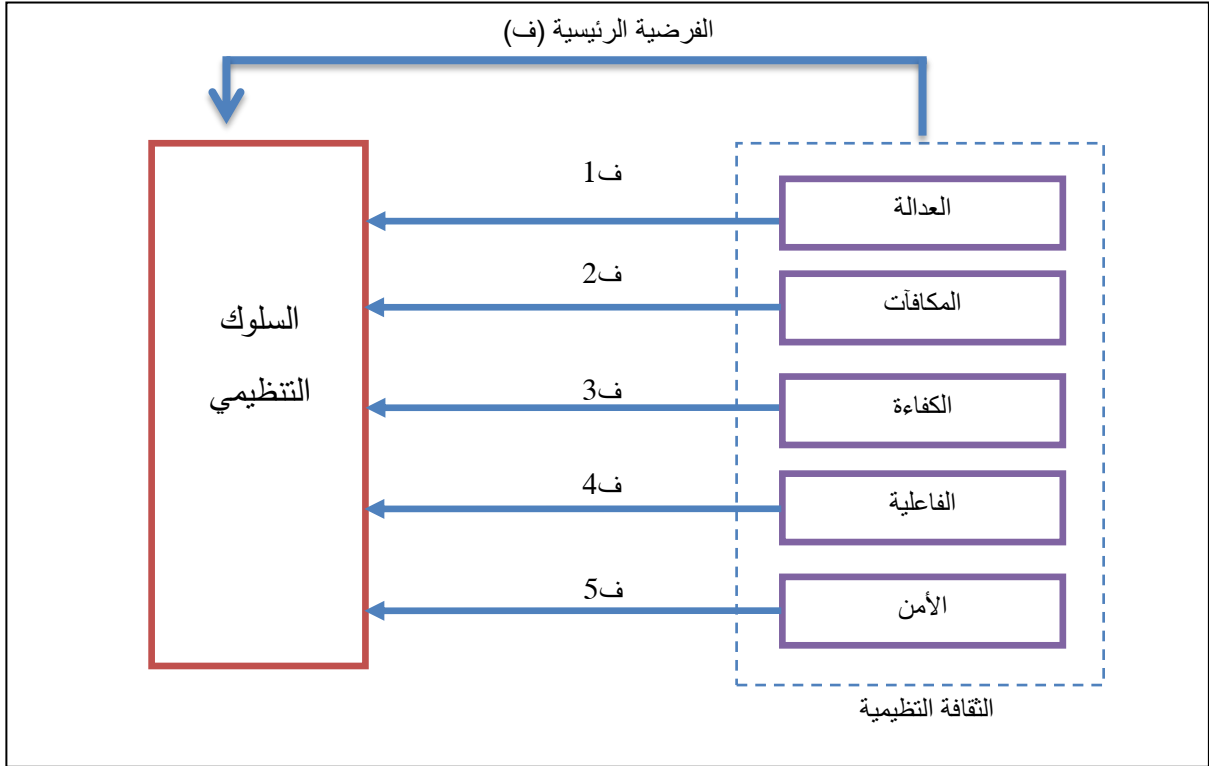
تتناول الدراسة البحث في دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك التنظيمي، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

- المتغيرات المستقلة: الثقافة التنظيمية (العدالة، المكافآت، الكفاءة، الفاعلية، الأمن).

- المتغيرات التابعة: السلوك التنظيمي.

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانيا من خلال الشكل رقم (08) كما يلي:

الشكل رقم (08): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتضح من خلال ما سبق أن نموذج الدراسة يشتمل على متغير مستقل وهو الثقافة التنظيمية المتمثلة في الأبعاد التالية: (العدالة، المكافآت، الكفاءة، الفاعلية، الأمن)، ومتغير تابع وهو السلوك التنظيمي، ومنه تم اعتماد جملة من الأدوات الإحصائية بناء على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد تحدد نموذج الدراسة وفقا للعلاقة بين متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة.

رابعاً: صدق أداة الدراسة:

ويقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون. (1)

(1) الملحق رقم (03).

خامسا: ثبات أداة الدراسة:

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 30 على أفراد عينة الدراسة لتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات لكرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): معامل ثبات أداة الدراسة الفاكرونباخ

معامل الثبات ألفا كرونباخ (%)	اسم المتغير	رقم الفقرة في استمارة الاستبيان
79.7	الثقافة التنظيمية	من الفقرة 01 إلى 16
73.9	السلوك التنظيمي	من الفقرة 17 إلى 27
85.5	معامل الثبات الكلي	من الفقرة 01 إلى 27

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج مخرجات برنامج spss (أنظر الملحق 03).

يلاحظ من الجدول رقم (03) أن معاملات الثبات الفاكرونباخ لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات الكلي 85.5% وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "Spss" في نسخته العشرين، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

أولاً: التكرارات والنسب المئوية: حيث استخدمت في وصف خصائص أفراد عينة الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}}$$



### ثانيا: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

**a**: يمثل ألفا كرونباخ.

**n**: يمثل عدد الأسئلة.

**vt**: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

**vi**: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

ثالثا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات، ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

رابعا: معامل ارتباط بيرسون: يستخدم معامل الارتباط "بيرسون" لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقا من برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

حيث:

**n**: عدد المشاهدات.

**xi**: قيم المتغير الأول.

**yi**: قيم المتغير الثاني.

**sx**: الانحراف المعياري للمتغير الأول.

**sy**: الانحراف المعياري للمتغير الثاني.

**خامسا: اختبار التوزيع الطبيعي: (1-Sample Kolmogrov-Smirnov)**

استخدم لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

**سادسا: اختبار T للعينات المستقلة: (Independent-Samples T-Test)**

استخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ترتبط بالخصائص الشخصية والوظيفية (المتغيرات ذات مستويين: الجنس في الدراسة).

**سابعا: تحليل التباين الأحادي: (One wa ANOVA)**

استخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية ترتبط بالخصائص والوظيفية التي تحتوي على أكثر من مجموعتين، وتتمثل في هذه الدراسة: العمر والمستوى التعليمي والصنف المهني وعدد سنوات الخدمة.

**ثامنا: الانحدار الخطي البسيط: (Simple Regression Analysis)**

بتعلق بتحليل الانحدار بالتنبؤ بالمستقبل (غير معروف) اعتمادا على بيانات جمعت عن الماضي (المعروف)، فهو يحلل احد المتغيرات (المتغير التابع) متأثرا بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل، وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر القيادة التحويلية في تطوير الكفاءات البشرية.

### المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

بغية عرض وتحليل وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة وبالاعتماد على الطرق الإحصائية، لمعرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك التنظيمي بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة -، سيتم تقسيم هذا المبحث إلي المطالب الموالية:

❖ **المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص البيانات الشخصية والوظيفية؛**

❖ **المطلب الثاني: تحليل نتائج متغيرات الدراسة؛**

❖ **المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.**

#### المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص البيانات الشخصية والوظيفية

تم توزيع استمارات الاستبيان على أفراد عينة الدراسة للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.

**أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس**

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس:

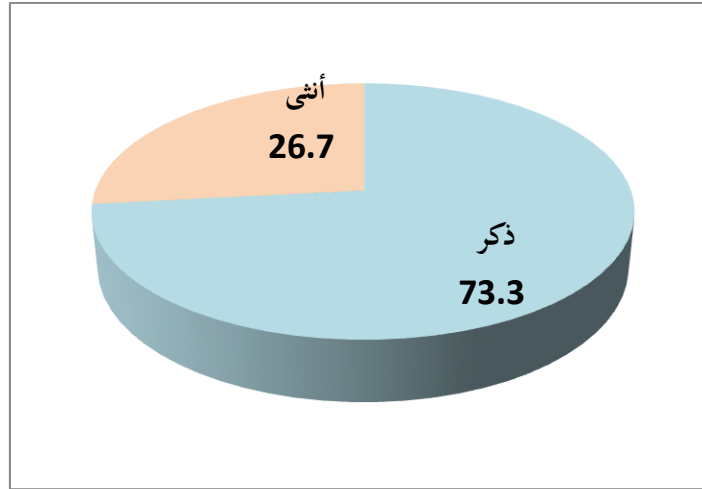
**الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس**

النسبة (%)	التكرار	الجنس
73,3	22	ذكر
26,7	8	أنثى
<b>100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج مخرجات برنامج spss (أنظر الملحق 03).

من خلال الجدول السابق يلاحظ انخفاض نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور إذ لم تتعدى نسبة الإناث من العينة 26.7% مقابل 73.3% للذكور، وعليه فإن الوظائف الإدارية بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة يشغلها نسبة كبيرة من الذكور، وهو ما قد يفسر، على أن مختلف الوظائف المشغولة في المؤسسة تتلاءم مع نوع الذكور بحسب نوع الوظائف خاصة الميدانية منها، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: تم إعداده بناء على معطيات الجدول رقم (04).

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

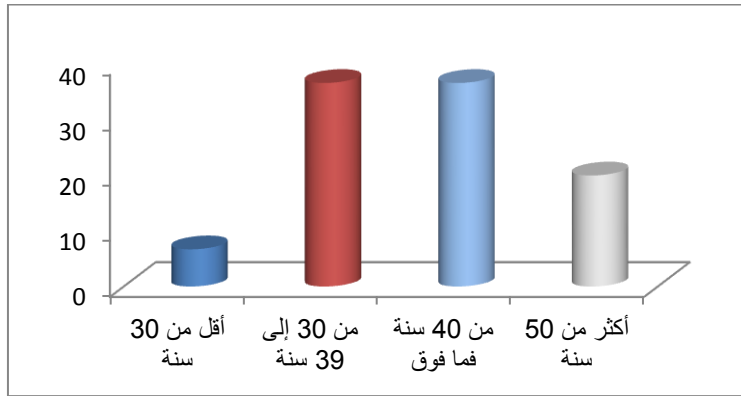
العمر	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	2	6,7
من 30 إلى 39 سنة	11	36,7
من 40 سنة فما فوق	11	36,7
أكثر من 50 سنة	6	20,0
<b>المجموع</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج مخرجات برنامج spss (أنظر الملحق 03).

يتضح من خلال الجدول السابق أن كلا من الفئتين (من 30 إلى 39 سنة) والفئة (من 40 سنة فما فوق) هي الفئتين الأكثر تكرارا بالنسبة لمتغير الفئة العمرية حيث سجلت كلاهما نسبة مئوية تقدر بـ 36.7% من أفراد العينة، واحتلت الفئة من 50 سنة فأكثر المرتبة الثانية بنسبة مئوية قدرت بـ 20% بينما احتلت الفئة (أقل من 30 سنة المرتبة الأخيرة) بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7% فقط، وهنا يمكن القول أن المؤسسة

محل الدراسة تحوز على خبرة كافية يمكن أن تتناسب وتطلعات المؤسسة، وهذا وقد تفسر هذه النسبة المرتفعة إلى ربما عامل التوظيف، أي فتح المسابقات في هاته المؤسسة يكون عبر فترات زمنية طويلة ومتباعدة. " وهو ما يلخصه الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: تم إعداده بناء على معطيات الجدول رقم (05).

### ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

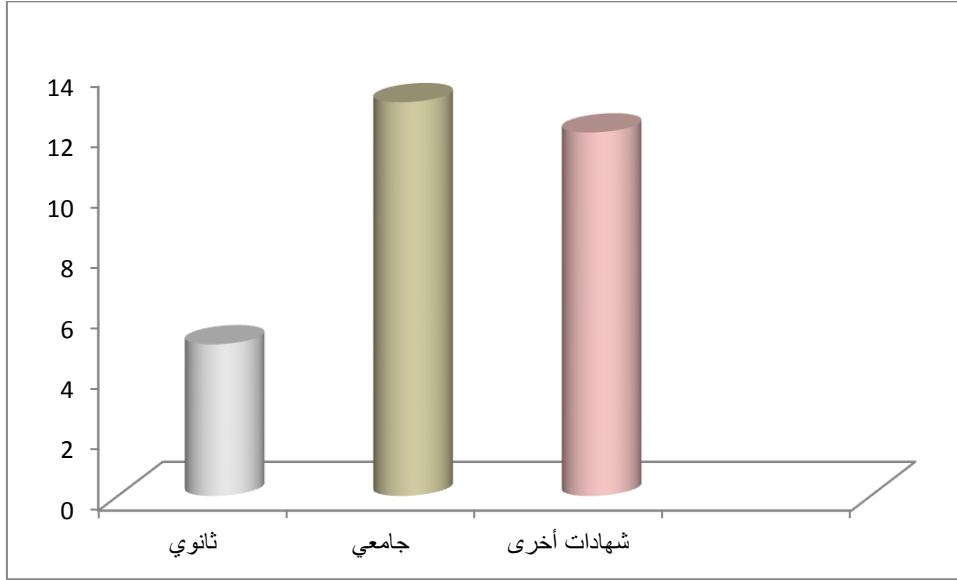
النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
16,7	5	ثانوي
43,3	13	جامعي
40,0	12	شهادات أخرى
<b>100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج مخرجات برنامج spss (أنظر الملحق 03).

من خلال ما سبق يلاحظ أن أعلى نسبة محققة بالنسبة للمؤهل العلمي كانت من فئة (الجامعيين) بنسبة قدرت بـ 43.3%، واحتلت فئة الشهادات الأخرى المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ 40%، واحتلت فئة (المستوى الثانوي المرتبة الأخيرة) بنسبة قدرت بـ 16.7%، وهنا يمكن القول أن المؤسسة تمتلك كفاءة عالية،

تساعدها في تحسين مختلف مهامها، وهذا دليل كذلك على أن الوكالة التجارية تشجع حاملي الشهادات لتحسين المستوى المهني الذي ينعكس على محيط الوكالة التجارية انعكاسا إيجابيا.

الشكل رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: تم إعداده بناءه على معطيات الجدول رقم (06).

رابعا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال متغير سنوات الخبرة المهنية:

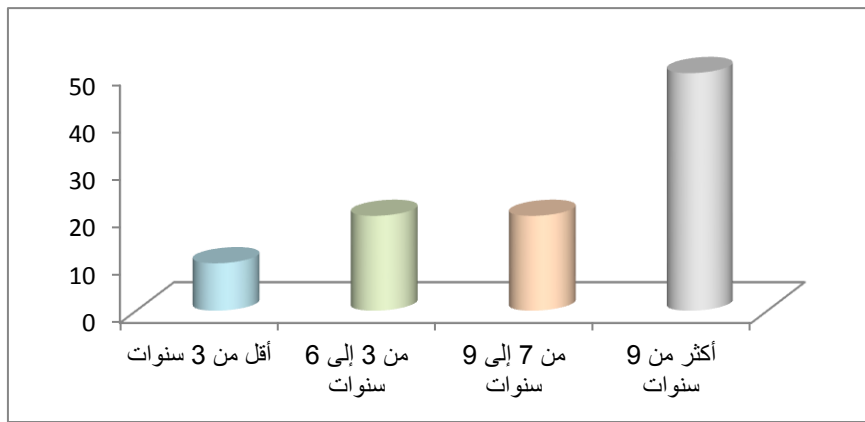
الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية

النسبة (%)	التكرار	سنوات الخبرة المهنية
10,0	3	أقل من 3 سنوات
20,0	6	من 3 إلى 6 سنوات
20,0	6	من 7 إلى 9 سنوات
50,0	15	أكثر من 9 سنوات
<b>100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج مخرجات برنامج spss (أنظر الملحق 03).

الملاحظ من خلال الجدول أن نسبة الفئة الرابعة من عناصر أفراد عينة الدراسة تمثل النسبة الأعلى مقارنة مع ذوي الخبرة المتوسطة والذين يمثلون أكبر نسبة والتي قدرت بـ 50% وهذا يدل على احتلت الفئتين الثانية والثالثة المرتبة الثانية بنسبة متساوية بينهما قدرت بـ: 20% واحتلت الفئة الأولى التي ترمز للفئة الأقل الخبرة المرتبة الأخيرة، بنسبة ضعيفة قدرت بـ 10%، و هنا يمكن القول أن المؤسسة تمتلك نسبة عالية من أصحاب الخبرة المهنية، وهذا يدل على أن الوكالة التجارية تهتم بالطاقات أصحاب الخبرة ولا تغفل الفئات الشابة، ويمكن تفسير ذلك بحسب نتائج الفئة العمرية لعينة الدراسة.

الشكل رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية



المصدر: تم إعداده بناء على معطيات الجدول رقم (07).

#### خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال متغير المركز الوظيفي:

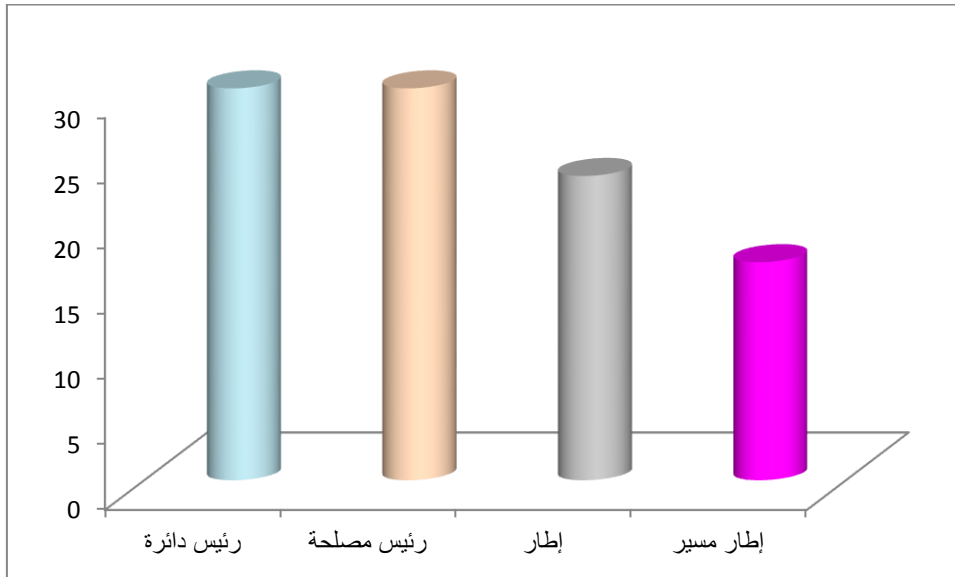
الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

النسبة (%)	التكرار	المركز الوظيفي
30,0	9	رئيس دائرة
30,0	9	رئيس مصلحة
23,3	7	إطار
16,7	5	إطار مسير
<b>100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج مخرجات برنامج spss (أنظر الملحق 03).

يلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانت من رؤساء الدوائر والمصالح بنسبة متساوية قدرت بـ 30% و هو ما يفسر تعدد الوظائف المتاحة بالمؤسسة، وجاءت نسب الإطارات والإطارات المسيرة متفاوتة، حيث قدرت نسبة الإطارات بـ 23.3% و 16.7% الإطارات مسيرة .

الشكل رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي



المصدر: تم إعداده بناءه على معطيات الجدول رقم (08).

### المطلب الثاني: تحليل نتائج متغيرات الدراسة

سيتم عرض نتائج البيانات المستخلصة من الاستبيان، الموزع على أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الواردة في أداة الدراسة، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (SPSS).

#### أولاً: تحليل إستجابات أفراد العينة نحو أبعاد محور الثقافة التنظيمية

يتضمن هذا الجزء نتائج دراسة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) وذلك من خلال تحليل عبارات المحور بأبعاده.

#### 1- تحليل استجابات أفراد العينة نحو البعد الأول (العدالة)

يوضح الجدول رقم (09): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (العدالة) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.



الجدول رقم (09): تحليل استجابات أفراد العينة نحو البعد الأول (العدالة)

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
01	تسعى إدارة المؤسسة لبناء علاقات إنسانية بين العاملين والإدارة داخل وخارج المؤسسة	3,67	1,155	مرتفعة	2
02	تهدف المؤسسة إلى نشر قيم العدالة بين العاملين	3,87	0,937	مرتفعة	1
03	تتسم إجراءات الإدارية في المؤسسة بالعدالة	3,43	1,104	مرتفعة	3
	إجمالي درجة المحور	3,65	0,724	مرتفعة	/

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج مخرجات برنامج spss (أنظر الملحق 03).

من خلال الجدول يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في الوكالة التجارية اتصالات الجزائر -تبسة-، عن بعد العدالة وأنه محقق كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية، حيث تم تحقيق متوسط حسابي مرتفع والذي قدر بـ 3.65 وانحراف معياري (0.724)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو (موافق)، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (03) عبارات تميزت كلها بالموافقة وينسب مرتفعة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وبشكل عام يمكن القول بأن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على كل فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن المبحوثين راضين عن أن هناك عدالة بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة-، وهنا يمكن القول أن هناك مساواة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة تمسك العامل بمؤسسته.

2- تحليل استجابات أفراد العينة نحو البعد الثاني (المكافآت)

يوضح الجدول رقم (10): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (المكافآت) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (10): تحليل استجابات أفراد العينة نحو البعد الثاني (المكافآت)

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
04	تربط المؤسسة المكافآت الإدارية بالأداء بصورة واضحة وجلية	3,37	1,245	متوسطة	2
05	تتم مكافأة العاملين على أداء مهامهم التي تساعد المؤسسة على النجاح	3,10	0,960	متوسطة	3
06	تشجع المؤسسة العاملين عن طريق الحوافز والترقيات لرفع أدائهم	3,43	1,040	مرتفعة	1
/	إجمالي درجة المحور	3.30	0,789	متوسطة	/

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج مخرجات برنامج spss (أنظر الملحق 03).

من خلال الجدول يتضح أن هناك اتجاه متوسط لدرجة رضا المبحوثين في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر -تبسة-، عن بعد المكافآت وأنه غير محقق كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية، حيث تم تحقيق متوسط حسابي متوسط والذي قدر بـ 3.30 وانحراف معياري (0.789)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [2.60-3.39] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو (محايد)، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (03) عبارات تميزت العبارتين (04 و 05) بالحياد، وقد كانت هناك درجة موافقة بحسب عينة الدراسة فيما يخص العبارة (06)، وهنا نلاحظ أن هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر -تبسة-، تشجع العاملين عن طريق الحوافز والترقيات، ولم توافق عينة الدراسة على أن المؤسسة تربط العلاقات الإدارية بأداء وصورة واضحة وجلية، ولم تتجه عينة الدراسة لا بالسلب لا بالإيجاب على أن مكافأة العاملين تتم على أداء مهامهم التي تساعد المؤسسة على النجاح، وبشكل عام يمكن القول بأن هناك عدم موافقة بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين على أغلب فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن المبحوثين غير راضين عن أن هناك مكافآت بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر -تبسة-، وهنا يمكن القول أن المكافآت لم تتحقق كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

### 3- تحليل استجابات أفراد العينة نحو البعد الثالث (الكفاءة)

يوضح الجدول رقم (11): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (الكفاءة) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم (11): تحليل استجابات أفراد العينة نحو البعد الثالث (الكفاءة)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
07	تستخدم المؤسسة تجهيزات حديثة	3,53	1,008	مرتفعة	2
08	المؤسسة توفر العدد الكافي من مقدمي الخدمات	3,07	0,828	متوسطة	3
09	تعمل المؤسسة على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة لتقديم أحسن الخدمات	3,80	0,761	مرتفعة	1
	إجمالي درجة المحور	3,46	0,610	مرتفعة	/

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج مخرجات برنامج spss (أنظر الملحق 03).

من خلال الجدول يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة-، عن بعد الكفاءة وأنه محقق كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية، حيث تم تحقيق متوسط حسابي مرتفع والذي قدر بـ 3.46 وانحراف معياري (0.610) حيث يشير إلى عدم وجود فروق كبيرة بين إجابات المبحوثين وهناك اتفاق في الإجابة على عبارات هذا المحور، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو (موافق)، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (03) عبارات تميزت العبارتين (07) و(09) بالموافقة وبنسب مرتفعة، وكان هناك حياد فيما يخص العبارة (08)، وهنا نلاحظ أن عينة الدراسة لم تتفاعل بشكل إيجابي مع أن المؤسسة توفر العدد الكافي من مقدمي الخدمة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وبشكل عام يمكن القول بأن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على كل فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن المبحوثين راضين عن أن هناك كفاءة محققة بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-

تبسة-، ومنه نلاحظ أن هناك مجموعة من السلوكيات الاجتماعية، والمهارات بالمؤسسة عينة الدراسة تسمح بممارسة دور ووظيفة ونشاط كل عامل بشكل فعال.

#### 4- تحليل استجابات أفراد العينة نحو البعد الرابع (الفاعلية)

يوضح الجدول رقم (12): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (الفاعلية) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

#### الجدول رقم (12): تحليل استجابات أفراد العينة نحو البعد الرابع (الفاعلية)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
10	حققت المؤسسة خلال السنوات الأخيرة مركزا جيدا في السوق	3,67	1,155	مرتفعة	1
11	تعمل المؤسسة على تحقيق الأهداف والوصول إلى تحقيقها	3,30	1,055	متوسطة	2
12	تركز المؤسسة على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج الإيجابية	2,67	1,061	متوسطة	3
	إجمالي درجة المحور	3.21	0.855	متوسطة	/

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج مخرجات برنامج spss (أنظر الملحق 03).

من خلال الجدول يتضح أن هناك اتجاه متوسط لدرجة رضا المبحوثين في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة-، عن بعد الفاعلية وأنه غير محقق كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية، حيث تم تحقيق متوسط حسابي متوسط والذي قدر بـ 3.21 وانحراف معياري (0.855)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [2.60-3.39] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو (محايد)، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (03) عبارات تميزت العبارتين (11 و 12) بالحياد، وقد كانت هناك درجة موافقة بحسب عينة الدراسة فيما يخص العبارة (10)، ومنه يمكن القول أن عينة الدراسة بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة- ترى أن المؤسسة حققت مركزا جيدا في السوق خاصة في السنوات الأخيرة، ولم توافق عينة الدراسة على أن المؤسسة تعمل على تحقيق الأهداف والوصول إلى تحقيقها وكذا أنها تركز على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج الإيجابية، وبشكل عام يمكن القول بأن هناك عدم موافقة بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين على أغلب فقرات هذا المجال، وهو ما

يؤكد أن المبحوثين غير راضين عن أن هناك فعالية كافية بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة- وهنا يمكن القول أن الفاعلية لم تتحقق كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

### 5- تحليل استجابات أفراد العينة نحو البعد الخامس (الأمن)

يوضح الجدول رقم (13): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (الأمن) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

#### الجدول رقم (13): تحليل استجابات أفراد العينة نحو البعد الخامس (الأمن)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
13	توفر المؤسسة الاستقرار والأمن من أجل سهولة التكيف والانسجام بين العاملين في العمل الجماعي	3,20	0,925	متوسطة	2
14	تضمن المؤسسة للعاملين الأمن عن أية خسائر خارجة عن حدود إمكانياتهم	3,70	1,317	مرتفعة	1
15	تسعى المؤسسة لتوفير الأمن والاستقرار بجعل العاملين يؤدون مهامهم بإتقان	3,10	1,213	متوسطة	3
	إجمالي درجة المحور	3.33	0.913	متوسطة	/

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج مخرجات برنامج spss (أنظر الملحق 03).

من خلال الجدول يتضح أن هناك اتجاه متوسط لدرجة رضا المبحوثين في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة-، عن بعد الأمن وأنه غير محقق كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية، حيث تم تحقيق متوسط حسابي متوسط والذي قدر بـ 3.33 وانحراف معياري (0.913)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [2.60-3.39] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو (محايد)، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (03) عبارات تميزت العبارتين (13 و15) بالحياد، وقد كانت هناك درجة موافقة بحسب أفراد عينة الدراسة فيما يخص العبارة (14)، ومنه يمكن القول أن عينة الدراسة بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة- ترى بأن المؤسسة تضمن للعاملين الأمن

عن أية خسائر خارجة عن حدود إمكانياتهم، ولم توافق عينة الدراسة على أن المؤسسة توفر الاستقرار والأمن من أجل سهولة التكيف والانسجام بين العاملين في العمل الجماعي ويرون كذلك أن المؤسسة تسعى لتوفير الأمن والاستقرار بجعل العاملين يؤدون مهامهم بإتقان، وبشكل عام يمكن القول بأن هناك عدم موافقة بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين على أغلب فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن المبحوثين غير راضين على أنه هناك درجة كافية من الأمن بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة- وهنا يمكن القول أن بعد الأمن لم يتحقق كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

### ثانياً: تحليل إستجابات أفراد العينة نحو محور السلوك التنظيمي

تناول هذا المحور نتائج دراسة المتغير التابع (السلوك التنظيمي)، ويمكن توضيح نتائجها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (14): إستجابات أفراد العينة نحو محور السلوك التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
16	يتدخل المسؤولون بأداء عملي بشكل كبير	4,00	0,947	مرتفعة	2
17	لا أستطيع الحصول على المعلومات اللازمة لأداء أعمالي في المؤسسة	3,47	1,008	مرتفعة	13
18	هناك أعمال إضافية تنسب للعمال دون أسباب في المؤسسة	3,47	1,167	مرتفعة	14
19	يقوم العمال بأعمال تستغرق أوقات إضافية عن الوقت المحدد للعمل	3,33	1,061	متوسطة	16
20	مستوى الأجور في المؤسسة يتناسب مع الوظائف والمستويات	3,83	,834	مرتفعة	4
21	تعمل المؤسسة على ترقية العمال بطريقة عادلة ومناسبة	3,77	1,073	مرتفعة	7
22	تعمل المؤسسة على الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية التي ترفع من الروح المعنوية للعمال	3,43	,971	مرتفعة	15
23	تهتم الإدارة بالحوافز المادية لرفع الكفاءات لدى العمال في المؤسسة	3,57	1,223	مرتفعة	11
24	تعمل القيادة الإدارية على تحسين كفاءة المؤسسة	3,53	1,042	مرتفعة	12

25	تسعى القيادة الإدارية بأن تكون المؤسسة ريادية وإبداعية	3,77	1,104	مرتفعة	8
26	توجد علاقات اجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة	3,80	1,031	مرتفعة	6
27	تهتم القيادة الإدارية بأراء بعض العمال ومقترحاتهم	3,80	0,997	مرتفعة	5
28	هناك جو غير ملائم للعمل في ما يخص العلاقات داخل المؤسسة	4,03	0,809	مرتفعة	1
29	عدم وجود تناسق بين أهداف المؤسسة وما يسعى العمال	3,87	0,776	مرتفعة	3
30	يميل بعض المسؤولين في المؤسسة للسلطة والسيطرة	3,70	0,988	مرتفعة	9
31	هناك انعدام في التعاون والانسجام بين العمال في المؤسسة	3,63	0,999	مرتفعة	10
إجمالي درجة المحور		683.	0.454	مرتفعة	/

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج مخرجات برنامج spss (أنظر الملحق 03).

من خلال الجدول يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة-، عن محور وأنه محقق بدرجة مرتفعة، حيث تم تحقيق متوسط حسابي مرتفع والذي قدر بـ 3.68 وانحراف معياري (0.454) حيث يشير إلى عدم وجود فروق كبيرة بين إجابات المبحوثين وهناك اتفاق في الإجابة على عبارات هذا المحور، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المحور كانت تتجه نحو (موافق)، حيث تم قياس هذا المحور من خلال (16) عبارات تميزت كلها بالموافقة وبنسب مرتفعة، ما عدا العبارة (19)، حيث لم توافق عينة الدراسة على أن العمال يقومون بأعمال تستغرق أوقات إضافية عن الوقت المحدد للعمل، وبشكل عام يمكن القول بأن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على أغلب فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن المبحوثين راضين عن أن هناك سلوك تنظيمي جيد بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة-، ومنه نلاحظ أن هناك اهتمام بدراسة سلوك الأفراد داخل بيئة المؤسسة، ويشمل كيفية تصرف الأفراد بمفردهم وكيفية تصرفهم داخل مجموعات، بما يتلاءم وأهداف المؤسسة.

### المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سيتم من خلال ما يلي اختبار فرضيات الدراسة، التي تقوم على خمس فرضيات تضم في مجملها متغيرات الدراسة المستقلة وتأثيرها على المتغير التابع، والتي تمت صياغتها بطريقة تخدم البحث، وتتسجم مع الأسئلة الفرعية للدراسة، مع التأكد أولاً من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

#### أولاً: تحليل التوزيع الطبيعي

حيث تم الاعتماد تحليل معامل اختبار كلمجروف- سمرنوف (Kolmogorov-Simirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

وقد كانت النتائج الاختبارات كما يوضحها الجدول التالي:

#### الجدول رقم (15): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة (sig)	قيمة Z	محتوى المحور	محاور الاستبيان
0.776	0.660	الثقافة التنظيمية	المحور الأول
0.999	0.355	السلوك التنظيمي	المحور الثاني
<b>0.966</b>	<b>0.497</b>	<b>الاستبيان ككل</b>	

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج مخرجات برنامج spss (أنظر الملحق 03).

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور وكذا الإجمالي أكبر من (0.05)، أي أن (sig>0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات العلمية.

#### ثانياً: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (السلوك التنظيمي) تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ( $Y = ax + b$ )، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) لمعرفة



طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقد تم حساب معامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل. ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الخمسة من خلال الجدول التالي<sup>(1)</sup>:

الجدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الانحدار ( $\alpha$ )	معامل الانحدار ( $\beta$ )	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
السلوك التنظيمي	العدالة	0.159	0.253	0.253	0.64	1.383	1.913	0.178
	المكافآت	0.160	0.278	0.278	0.077	1.532	2.346	0.137
	الكفاءة	0.417	0.559	0.559	0.312	3.568	12.727	0.001
	الفاعلية	0.322	0.606	0.606	0.344	4.027	16.218	0.000
	الأمن	0.222	0.446	0.446	0.199	2.636	6.947	0.014

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج مخرجات برنامج spss (أنظر الملحق 03).

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك دور للمتغيرات المستقلة الجزئية في تحسين السلوك التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة- حيث تبين أنه:

### 1- الفرضية الفرعية الأولى

- الفرضية العدمية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة في تحسين السلوك التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة-.

- الفرضية البديلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة في تحسين السلوك التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة-.

يوضح الجدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين العدالة وتحسين السلوك التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وعليه تبين أنه لا يوجد هناك دور للعدالة في تحسين السلوك التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث نجد أنه لا يوجد هناك دور موجب ذو دلالة

(1) الملحق رقم (03).

إحصائية للعدالة في تحسين السلوك التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.159) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.253)، وهو ارتباط ضعيف وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - لا يوجد لها دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن السلوك التنظيمي لا يتحقق من خلال بعد العدالة بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.064) مما يعني أن نسبة (6.4%) فقط من التغيرات في تحسين السلوك التنظيمي ترجع للعدالة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ليس له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (1.78) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية العدمية الموالية:

- " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للعدالة في تحسين السلوك التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة -.

ويمكن كتابة العلاقة بين العدالة وتحسين السلوك التنظيمي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:  $Y = 0.253x + 0.159$ ، حيث أن:

X: العدالة.

Y: تحسين السلوك التنظيمي.

- وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن العدالة ليس لها دور في تحسين السلوك التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة -.

## 2- الفرضية الفرعية الثانية

- الفرضية العدمية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للمكافآت في تحسين السلوك التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة -.

- الفرضية البديلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للمكافآت في تحسين السلوك التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة -.

يوضح الجدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين المكافآت وتحسين السلوك التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وعليه تبين أنه لا يوجد هناك دور للمكافآت في تحسين السلوك التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث نجد أنه لا يوجد هناك دور موجب ذو دلالة إحصائية للمكافآت في تحسين السلوك التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.160) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.278)، وهو ارتباط ضعيف وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - لا يوجد لها دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن السلوك التنظيمي لا يتحقق من خلال بعد المكافآت بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.077) مما يعني أن نسبة (7.7%) فقط من التغيرات في تحسين السلوك التنظيمي ترجع لبعده المكافآت، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ليس له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (1.37) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية العدمية الموالية:

" لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للمكافآت في تحسين السلوك التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة -

ويمكن كتابة العلاقة بين المكافآت وتحسين السلوك التنظيمي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:  $Y = 0.278x + 0.160$ ، حيث أن:

X: المكافآت .

Y: تحسين السلوك التنظيمي.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن المكافآت ليس لها دور في تحسين السلوك التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة -.

### 3- الفرضية الفرعية الثالثة

- الفرضية العدمية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للكفاءة في تحسين السلوك التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة -.

- **الفرضية البديلة:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للكفاءة في تحسين السلوك التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة-.

يوضح الجدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين الكفاءة وتحسين السلوك التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وعليه تبين أنه يوجد هناك دور للكفاءة في تحسين السلوك التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث نجد أنه يوجد هناك دور موجب ذو دلالة إحصائية للكفاءة في تحسين السلوك التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.417) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.559)، وهو ارتباط قوي وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يوجد لها دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن السلوك التنظيمي يتحقق من خلال بعد الكفاءة بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.312) مما يعني أن نسبة (31.2%) من التغيرات في تحسين السلوك التنظيمي ترجع للكفاءة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

- " يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للكفاءة في تحسين السلوك التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة-

ويمكن كتابة العلاقة بين الكفاءة وتحسين السلوك التنظيمي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:  $Y = 0.559x + 0.417$ ، حيث أن:

X: الكفاءة.

Y: تحسين السلوك التنظيمي.

- وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن الكفاءة لها دور في تحسين السلوك التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة-

#### 4- الفرضية الفرعية الرابعة

**الفرضية العدمية:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للفعالية في تحسين السلوك التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة-.

- **الفرضية البديلة:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للفاعلية في تحسين السلوك التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة-.

يوضح الجدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين الفاعلية وتحسين السلوك التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وعليه تبين أنه يوجد هناك دور للفاعلية في تحسين السلوك التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث نجد أنه يوجد هناك دور موجب ذو دلالة إحصائية للفاعلية في تحسين السلوك التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.322) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.606)، وهو ارتباط قوي وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يوجد لها دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن السلوك التنظيمي يتحقق من خلال بعد الفاعلية بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.344) مما يعني أن نسبة (34.4%) من التغيرات في تحسين السلوك التنظيمي ترجع للفاعلية، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

- " يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للفاعلية في تحسين السلوك التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة-.

ويمكن كتابة العلاقة بين الفاعلية وتحسين السلوك التنظيمي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:  $Y = 0.606x + 0.322$ ، حيث أن:

X: الفاعلية .

Y: تحسين السلوك التنظيمي.

- وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن الفاعلية لها دور في تحسين السلوك التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة-

## 5- الفرضية الفرعية الخامسة

- **الفرضية العدمية:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأمن في تحسين السلوك التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة-

- **الفرضية البديلة:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأمن في تحسين السلوك التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة-

يوضح الجدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين الأمن وتحسين السلوك التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وعليه تبين أنه يوجد هناك دور للأمن في تحسين السلوك التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث نجد أنه يوجد هناك دور موجب ذو دلالة إحصائية للأمن في تحسين السلوك التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.014) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.446)، وهو ارتباط قوي وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يوجد لها دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن السلوك التنظيمي يتحقق من خلال بعد الأمن بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.199) مما يعني أن نسبة (19.9%) من التغيرات في تحسين السلوك التنظيمي ترجع للأمن، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.014) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

- " يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأمن في تحسين السلوك التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة-.

ويمكن كتابة العلاقة بين الأمن وتحسين السلوك التنظيمي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:  $Y = 0.446x + 0.222$ ، حيث أن:

X: الأمن .

Y: تحسين السلوك التنظيمي.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن الأمن لها دور في تحسين السلوك التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة-.

### ثالثا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

تتمثل من خلال الجدول التالي: (1)

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار ( $\alpha$ )	معامل الانحدار ( $\beta$ )	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الثقافة التنظيمية	السلوك التنظيمي	0.125	0.616	0.616	0.358	4.142	17.153	0.000

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج مخرجات برنامج spss (أنظر الملحق 03).

**الفرضية العدمية:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقافة التنظيمية في تحسين السلوك التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة-

**الفرضية البديلة:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقافة التنظيمية في تحسين السلوك التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة-

يوضح الجدول رقم (17) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين السلوك التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وعليه تبين أنه يوجد هناك دور للثقافة التنظيمية في تحسين السلوك التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث نجد أنه يوجد هناك دور موجب ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحسين السلوك التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.125) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.616)، وهو ارتباط قوي وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يوجد لها دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن السلوك التنظيمي يتحقق من خلال بعد الثقافة التنظيمية بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.358) مما يعني أن نسبة (35.8%) من التغيرات في تحسين السلوك التنظيمي ترجع للثقافة التنظيمية، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

(1) الملحق رقم (03).

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

- " يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقافة التنظيمية في تحسين السلوك التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة - .

ويمكن كتابة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين السلوك التنظيمي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:  $Y = 0.616x + 0.125$ ، حيث أن:

$X$ : الثقافة التنظيمية .

$Y$ : تحسين السلوك التنظيمي .

- وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن الثقافة التنظيمية لها دور في تحسين السلوك التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة -



## الخلاصة

من خلال هذا الفصل تم التعرف على مؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة-وتعرف على الأهداف التي تسعى لتحقيقها بالإضافة إلى النشاطات التي تمارسها، إلى جانب الهيكل التنظيمي لمؤسسة ومختلف المصالح التي يتكون منها، وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات للحصول على المعلومات والبيانات ومنها الإستبانة التي تم توزيعها على عينة بلغت (32) عامل، والتي تحتوي على قسمين هما محور البيانات الشخصية ومحور متغيرات الدراسة، بهدف اختبار الفرضيات الدراسة.

وبعد استرجاع الاستبانة تم تفرغها وتحليل بياناتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لأغراض التحليل وتفسير الدراسة التطبيقية و اختبار الفرضيات، تم التوصل إلى أنه هناك دور ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة-.

# الخاتمة



لقد تبين من خلال الدراسة أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي لها دور قوي في تحسين سلوك العاملين بالمؤسسة، والتي تشكل دافعاً مهماً نحو الإنجاز. أي لأنها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال.

إن التركيز على تشريح وفهم وتحليل سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري داخل عالم المؤسسات هو مطلب حيوي واستراتيجي لتفعيل والارتقاء بالمؤسسة ككل، وهذا على اعتبار أن العنصر البشري أضحي يعد اليوم أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة، ونجاح أي مؤسسة مرهون بتحسين عاملها، فلقد بات بالفعل السلوك التنظيمي يتبوأ ويستحوذ على أهمية وقيمة كبيرة في فكر وثقافة مختلف الباحثين والمفكرين وهذا لكونه يحقق قيمة مضافة على جميع المستويات التنظيمية.

ومن هنا فإن الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي أمران ضروريان ومهمان لمؤسسات العصر الحالي والأهم من ذلك هو كيفية المحافظة عليها وتحسينها إنطلاقاً من الممارسات المتاحة لإدارة كل منظمة.

#### التوصيات:

في ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ✓ التركيز على المورد البشري باعتباره أهم الموارد الموجودة في المؤسسة؛
- ✓ ضرورة الاهتمام بالندوات والمؤتمرات العلمية وتشجيع الأبحاث والدراسات الهادفة التي تعزز الثقافة التنظيمية مع مشاركة العاملين والمسؤولين بصفة عامة في مثل هذه الندوات لتوسيع نطاق الرؤية التنظيمية؛
- ✓ زيادة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية الإيجابية من قبل الإدارة والعاملين لأن الاهتمام بمجال ثقافة المؤسسة تساهم في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين؛
- ✓ ضرورة الاهتمام بثقافة المؤسسات وخصوصاً المؤسسات الخدمية ومحاولة قياس ثقافتها أو نمطها الثقافي الذي يتلاءم مع سلوك العاملين؛
- ✓ إجراء المزيد من البحوث النوعية المتعمقة حول الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي في المؤسسة.
- ✓ إعادة النظر في نظام التحفيز المادي والمعنوي بما يتناسب مع الكفاءات وتطلعات الأفراد.

## آفاق الدراسة:

بالنظر إلى محددات الدراسة التي كانت دافعا للتركيز على بعض جوانب الموضوع، وفي الأخير تم اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون محاور البحوث المستقبلية أو بداية أفكار جديدة تكمل مختلف زوايا هذا البحث ويمكن ذكرها في ما يلي:

- ✓ دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين؛
- ✓ الثقافة التنظيمية وتأثيرها على إدارة المعرفة؛
- ✓ الثقافة التنظيمية وأثرها على إدارة الصراع التنظيمي؛
- ✓ دور السلوك التنظيمي في تحسين الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية؛

# قائمة المراجع



## أولاً: المراجع

أ- باللغة العربية:

1- الكتب:

- ✓ أحمد صفر عاشور، إدارة القوة العاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985.
- ✓ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- ✓ أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراجحة النشر والتوزيع، عمان، 2014.
- ✓ أم كلثوم بوزيان، دور أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مطبعة رويحي، الجزائر، 2009.
- ✓ بلال خلف السكرانة، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2009.
- ✓ نائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، 2016.
- ✓ جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- ✓ جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2003.
- ✓ حسين احمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2012.
- ✓ حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، لبنان، 2000.
- ✓ رواية حسن، السلوك في المنظمات: دار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- ✓ رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- ✓ زهير أبو جمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري، عمان، 2001.
- ✓ سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن، عمان، 2009.
- ✓ سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 2001.

- ✓ شوقي نايف جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان، الأردن، 2010.
- ✓ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- ✓ طلعت إبراهيم، علم الاجتماع التنظيم، دار الفجر، القاهرة، 2006..
- ✓ طلق بن عوض الله السواط، عبد الله بن عبد الغني الطجم، السلوك التنظيمي: المفاهيم- النظرية-التطبيقات، دار حافظ، السعودية، 2003.
- ✓ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، الأردن، 2009.
- ✓ عبد الرزاق الرحاحلة، زكرياء أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، الطبعة الأولى، دار العربي، الأردن، 2011.
- ✓ عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية؛ 2002.
- ✓ عبد المعطي محمد عساف وصلاح الشتواني، السلوك التنظيمي الإداري في المنظمات المعاصرة، دار زهران، الأردن، عمان، 1999.
- ✓ علي السلمي، إدارة نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2002.
- ✓ فتحي أحمد نياح عواد، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 2013.
- ✓ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2013.
- ✓ ماجد عبد الهادي محمد مساعدة، السلوك التنظيمي: إدارة أعمال، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2016.
- ✓ محمد القاسم القريوني، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل، عمان، 2009.

- ✓ محمد حسين محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، 2007.
- ✓ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
- ✓ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- ✓ محمد قاسم القربوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 2008.
- ✓ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل، الأردن، 2005.
- ✓ مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998.
- ✓ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار الحمديّة العامة، الجزائر، 2004.
- 2- الأطروحات والرسائل:
- الأطروحات:
- ✓ خباياة علاء الدين، أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال المؤسسات، منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف-1، الجزائر، 2018.
- ✓ عبد الحق علي إبراهيم بلل، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا، الخرطوم، 2015.
- ✓ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006.



✓ حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على التنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، في تخصص القيادة والإدارة، منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.

✓ محمد غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الأمنية، منشورة جامعة ناين العربية الأمنية، السعودية، 2005.

✓ محمد فرحات الشاوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، منشورة جامعة نايف العربية العلوم الأمنية، السعودية، 2005.

✓ وهيبه عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في حوكمة الشركات، منشورة، جامعة أبو بكر بالقائد، الجزائر، 2012.

✓ يونس مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضاء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، في التنظيم والعمل، منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

#### - الرسائل:

✓ أمينة صديقي، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسط، منشورة، جامعة قاصدي مراح- ورقلة، الجزائر، 2013.

✓ هاجر قوجيل، أثر الثقافة التنظيمية على الإنتماء التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية عمر بن عمر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، منشورة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2016.

#### 3- المجلات:

✓ خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية iso14001، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة جامعة الأنبار الاقتصادية والإدارية، كلية الادارة والاقتصاد، العدد 8، العراق، 2012.

✓ سماح بنت عبد القادر العسمي، محمد بن فالح الحنيطي، أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية على الهيئة العامة للطيران المدني بمحافظة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، كلية الاقتصاد والإدارة، العدد6، السعودية، 2019.

✓ ناجي يتيم، يوسف عنصر، أهم المحددات السيكيو-السوسيولوجي المستخدمة في قياس تشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد07، جامعة الوادي، 2014.

ب- باللغة الأجنبية:

✓ Gille Bressy Et christion Konlolyt, **Economie D'entreprise**, Dalloz, 4 éme Editions, Franca, 1998.

✓ Philippe Schewbig, **Les communications De l'entreprise**, Hill. France..

✓ Steven, MC Shame & Mary ann von Glinow, **Organizational behavior**, Hill, USA, 2000.

# قائمة الملاحق





الملحق رقم (01): إستمارة الاستبيان  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

السنة الثانية ماستر

إستمارة استبيان حول

## دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك التنظيمي في المؤسسات الخدمية

دراسة حالة بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة -

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

تخصص: إدارة أعمال، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لمساعدتنا في اتمام هذه الدراسة.

وهذا عن طريق الإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة المرفقة علما أن إجاباتكم تستعمل لغايات البحث

العلمي كما أنها ستحاط بالسرية التامة.

تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على تعاونكم.

إشراف الأستاذة:

د. بورحلة منجيتة

من إعداد الطالبتين:

حمزاوي مروة

طاهري نسيمتة

السنة الجامعية 2020/2019

يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

### المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

أنثى  ذكر

2- العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى 39 سنة  
 من 40 فما فوق  50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي:

ثانوي  جامعي  شهادات أخرى

4- سنوات الخبرة المهنية:

أقل من 3 سنوات  من 3 إلى 6 سنوات  
 من 7 إلى 9 سنوات  أكثر من 9 سنوات

5- المركز الوظيفي:

رئيس دائرة  رئيس مصلحة  
 إطار مسير  إطار

## المحور الثاني: متغيرات الدراسة

### أولاً: الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>البعد الأول: العدالة</b>							
01	تسعى إدارة المؤسسة لبناء علاقات إنسانية بين العاملين والإدارة داخل وخارج المؤسسة						
02	تهدف المؤسسة إلى نشر قيم العدالة بين العاملين						
03	تتسم إجراءات إدارية في المؤسسة بالعدالة						
<b>البعد الثاني المكافآت</b>							
04	تربط المؤسسة المكافآت الإدارية بالأداء بصورة واضحة وجلية						
05	تتم مكافأة العاملين على أداء مهامهم التي تساعد المؤسسة على النجاح						
06	تشجع المؤسسة العاملين عن طريق الحوافز والترقيات لرفع أدائهم						
<b>البعد الثالث: الكفاءة</b>							
07	تستخدم المؤسسة تجهيزات حديثة						
08	المؤسسة توفر العدد الكافي من مقدمي الخدمات						
09	تعمل المؤسسة على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة لتقديم أحيان الخدمات						
<b>البعد الرابع: فاعلية</b>							
10	حققت المؤسسة خلال السنوات الاخير مركزا جيدا في السوق						
11	تعمل المؤسسة على تحقيق الأهداف والوصول إلى الأهداف المحققة						

					تركز المؤسسة على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج الإيجابية	12
<b>البعد الخامس: الأمن</b>						
					توفر المؤسسة الاستقرار والأمن من أجل سهولة التكيف والانسجام بين العاملين في العمل الجماعي	13
					تضمن المؤسسة لعاملين الأمن عن اية خسائر خارجة عن حدود إمكانياتهم	14
					تسعى المؤسسة بتوفير الامن والاستقرار بجعل العاملين يؤدون مهامهم بإتقان	15

### ثانيا: السلوك التنظيمي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
16	يتدخل المسؤولين بأداء عملي بشكل كبير					
17	لا أستطيع الحصول على المعلومات اللازمة لأداء أعمالهم في المؤسسة					
18	هناك أعمال إضافية تنسب للعمال دون أسباب في المؤسسة					
19	يقوم العمال بأعمال تستغرق أوقات إضافية عن الوقت المحدد للعمل					
20	مستوى الأجور في المؤسسة يتناسب مع الوظائف والمستويات					
21	تعمل المؤسسة على ترقية العمال بطريقة عادلة ومناسبة					
22	تعمل المؤسسة على الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية ترفع من الروح المعنوية للعمال					

					تهتم الإدارة بالحوافز المادية لرفع الكفاءات لدى العمال في المؤسسة	23
					تعمل القيادة الإدارية على تحسين كفاءة المؤسسة	24
					تسعى القيادة الإدارية بأن تكون المؤسسة ريادة وإبداعية	25
					توجد علاقات اجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة	26
					تهتم القيادة الإدارية بأراء بعض العمال ومقترحاتهم	27
					هناك جو غير ملائم للعمل في ما يخص العلاقات داخل المؤسسة	28
					عدم وجود تناسق بين أهداف المؤسسة وما يسعى العمال	29
					يميل بعض المسؤولين في المؤسسة للسلطة والسيطرة	30
					هناك إنعدام في التعاون والانسجام بين العمال في المؤسسة	31



الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	الأساتذة
أستاذ مساعد "ب"	عميروش عمر
أستاذ محاضر "أ"	بوطورة فضيلة
أستاذ محاضر "أ"	غريب الطاوس
أستاذ محاضر "ب"	براجي صباح

الملحق رقم (03): مخرجات SPSS

البيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	22	73,3	73,3	73,3
Valide أنثى	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العمرية\_الفئة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	2	6,7	6,7	6,7
سنة 39 إلى 30 من	11	36,7	36,7	43,3
Valide فوق فما 40 من	11	36,7	36,7	80,0
فأكثر سنة 50	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العلمي\_المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	5	16,7	16,7	16,7
Valide جامعي	13	43,3	43,3	60,0
أخرى شهادات	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المهنية\_الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 03 من أقل	3	10,0	10,0	10,0
سنوات 06 من أقل إلى 03 من	6	20,0	20,0	30,0
Valide سنة 9 إلى 07 من	6	20,0	20,0	50,0
سنوات 09 من أكثر	15	50,0	50,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المستوى\_الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائرة رئيس	9	30,0	30,0	30,0
مصلحة رئيس	9	30,0	30,0	60,0
Validه إطار	7	23,3	23,3	83,3
مسير إطار	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

لفاكرونباخ الاجمالي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	30	100,0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,855	31

الثقافة التنظيمية معامل الفاكرونباخ لمحور

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	30	100,0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,797	15

معامل الفاكرونباخ لمحور السلوك التنظيمي

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Valide	30	100,0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,739	16

**المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاستبيان**

المحور الأول: الثقافة التنظيمية  
البعد الأول: العدالة

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
علاقات لبناء المؤسسة إدارة تسعى داخل والإدارة العاملين بين إنسانية المؤسسة وخارج	30	3,67	1,155
بين العدالة قيم نشر إلى المؤسسة تهدف العاملين	30	3,87	,937
المؤسسة في الإدارية إجراءات تتسم بالعدالة	30	3,43	1,104
N valide (listwise)	30		

البعد الثاني: المكافآت

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
الإدارية العلاقات المؤسسة ترتبط وجليّة واضحة بصورة بالأداء	30	3,37	1,245
التي مهامهم أداء على العاملين مكافأة تتم النجاح على المؤسسة تساعد	30	3,10	,960
طريق عن العاملين المؤسسة تشجع أدائهم لرفع والترقيات الحوافز	30	3,43	1,040
N valide (listwise)	30		

البعد الثالث: الكفاءة

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type

حديثة تجهيزات المؤسسة تستخدم	30	3,53	1,008
مقدمي من الكافي العدد توفر المؤسسة الخدمات	30	3,07	,828
الأساليب تطبيق على المؤسسة تعمل الخدمات أحسن لتقديم الحديثة الإدارية	30	3,80	,761
N valide (listwise)	30		

البعد الرابع: الفعالية

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
الأخيرة السنوات خلال المؤسسة حققت السوق في جيدا مركزا	30	3,67	1,155
الأهداف تحقيق على المؤسسة تعمل تحقيقها إلى والوصول	30	3,30	1,055
تعود التي الأنشطة على المؤسسة تركز الإيجابية بالنتائج عليها	30	2,67	1,061
N valide (listwise)	30		

البعد الخامس: الأمن

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
من والأمن الاستقرار المؤسسة توفر بين والانسجام التكيف سهولة اجل الجماعي العمل في العاملين	30	3,20	,925
عن الأمن للعاملين المؤسسة تضمن إمكاناتهم حدود عن خارجة خسائر أية	30	3,70	1,317
والاستقرار المن لتوفير المؤسسة تسعى باتقان مهامهم يؤدون العاملين بجعل	30	3,10	1,213
N valide (listwise)	30		

Statistiques descriptives					
	N	Moyenne	Ecart type		
بشكل عملي بأداء المسؤولين يتدخل كبير	30	4,00	,947		
المعلومات على الحصول أستطيع لا المؤسسة في أعمالهم لأداء اللازمة	30	3,47	1,008		
دون للعمال تنسب إضافية أعمال هناك المؤسسة في أسباب	30	3,47	1,167		
أوقات تستغرق بأعمال العمال يقوم للعمل المحدد الوقت عن إضافية	30	3,33	1,061		
يتناسب المؤسسة في الأجور مستوى والمستويات الوظائف مع	30	3,83	,834		
العمال ترقية على المؤسسة تعمل ومناسبة عادلة بطريقة	30	3,77	1,073		
الرقابة من الحد على المؤسسة تعمل ترفع التي الذاتية الرقابة وتنمية المباشرة للعمال المعنوية الروح من	30	3,43	,971		
لرفع المادية بالحوافز الإدارة تهتم المؤسسة في العمال لدى الكفاءات	30	3,57	1,223		
كفاءة تحسين على الإدارية القيادة تعمل المؤسسة	30	3,53	1,042		
تكون بأن الإدارية القيادة تسعى وإبداعية ريادية المؤسسة	30	3,77	1,104		
الرؤساء بين اجتماعية علاقات توجد المؤسسة في والمرؤوسين	30	3,80	1,031		
العمال بعض بأراء الإدارية القيادة تهتم ومقترحاتهم	30	3,80	,997		
يخص ما في للعمل ملانم غير جو هناك المؤسسة داخل العلاقات	30	4,03	,809		
المؤسسة أهداف بين تتاسق وجود عدم العمال يسعى وما	30	3,87	,776		
المؤسسة في المسؤولين بعض يميل والسيطرة للسلطة	30	3,70	,988		
بين والانسجام التعاون في انعدام هناك المؤسسة في العمال	30	3,63	,999		
N valide (listwise)	30				

اجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاسبين

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الاستبيان_اجمالي	30	3,5452	,44685
N valide (listwise)	30		

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
التنظيمية_الثقافة	30	3,3933	,54170
التنظيمي_السلوك	30	3,6875	,45486
العدالة	30	3,6556	,72441
المكافآت	30	3,3000	,78954
الكفاءة	30	3,4667	,61026
الفاعلية	30	3,2111	,85538
الأمن	30	3,3333	,91392
N valide (listwise)	30		

اختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الاستبيان_اجمالي	التنظيمية_الثقافة	التنظيمي_السلوك
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	N	30	30	30
	Moyenne	3,5452	3,3933	3,6875
	Ecart-type	,44685	,54170	,45486
Différences les plus extrêmes	Absolue	,091	,121	,067
	Positive	,091	,093	,067
	Négative	-,089	-,121	-,062
Z de Kolmogorov-Smirnov		,497	,660	,365
Signification asymptotique (bilatérale)		,966	,776	,999

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

نتائج اختبار الفرضيات

– الفرضية الرئيسية

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	التنظيمية_الثقافة <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنظيمي\_السلوك

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,616 <sup>a</sup>	,380	,358	,36453	,380	17,153	1	28	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية\_الثقافة

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1					
Régression	2,279	1	2,279	17,153	,000 <sup>b</sup>
Résidu	3,721	28	,133		
Total	6,000	29			

a. Variable dépendante : التنظيمي\_السلوك

b. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية\_الثقافة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1					
(Constante)	1,931	,429		4,500	,000
التنظيمية_الثقافة	,518	,125	,616	4,142	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي\_السلوك



الفرضية الفرعية الأولى

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabiles introduites	Variabiles supprimées	Méthode
1	العدالة <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنظيمي\_السلوك

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,253 <sup>a</sup>	,064	,031	,44786	,064	1,913	1	28	,178

a. Valeurs prédites : (constantes), العدالة

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	,384	1	,384	1,913	,178 <sup>b</sup>
	Résidu	5,616	28	,201		
	Total	6,000	29			

a. Variable dépendante : التنظيمي\_السلوك

b. Valeurs prédites : (constantes), العدالة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,107	,428	7,267	,000
	العدالة	,159	,115	,253	,178

a. Variable dépendante : التنظيمي\_السلوك

الفرضية الفرعية الثانية

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المكافآت <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنظيمي\_السلوك

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,278 <sup>a</sup>	,077	,044	,44466	,077	2,346	1	28	,137

a. Valeurs prédites : (constantes), المكافآت

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,464	1	,464	2,346	,137 <sup>b</sup>
1 Résidu	5,536	28	,198		
Total	6,000	29			

a. Variable dépendante : التنظيمي\_السلوك

b. Valeurs prédites : (constantes), المكافآت

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,159	,355		8,910	,000
1 المكافآت	,160	,105	,278	1,532	,137

a. Variable dépendante : التنظيمي\_السلوك

الفرضية الفرعية الثالثة

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الكفاءة <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنظيمي\_السلوك

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,559 <sup>a</sup>	,312	,288	,38382	,312	12,727	1	28	,001

a. Valeurs prédites : (constantes), الكفاءة

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	1,875	1	1,875	12,727	,001 <sup>b</sup>
	Résidu	4,125	28	,147		
	Total	6,000	29			

a. Variable dépendante : التنظيمي\_السلوك

b. Valeurs prédites : (constantes), الكفاءة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,243	,411	5,459	,000
	الكفاءة	,417	,117	,559	,001

a. Variable dépendante : التنظيمي\_السلوك

الفرضية الفرعية الرابعة

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الفاعلية <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنظيمي\_السلوك

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,606 <sup>a</sup>	,367	,344	,36836	,367	16,218	1	28	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), الفاعلية

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	2,201	1	2,201	16,218	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	3,799	28	,136		
	Total	6,000	29			

a. Variable dépendante : التنظيمي\_السلوك

b. Valeurs prédites : (constantes), الفاعلية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,653	,265	9,996	,000
	الفاعلية	,322	,080	4,027	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي\_السلوك

الفرضية الفرعية الخامسة

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الأمن <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنظيمي\_السلوك

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,446 <sup>a</sup>	,199	,170	,41435	,199	6,947	1	28	,014

a. Valeurs prédites : (constantes), الأمن

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	1,193	1	1,193	6,947	,014 <sup>b</sup>
	Résidu	4,807	28	,172		
	Total	6,000	29			

a. Variable dépendante : التنظيمي\_السلوك

b. Valeurs prédites : (constantes), الأمن

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	2,948	,291	10,142	,000	
	الأمن	,222	,084	,446	2,636	,014

a. Variable dépendante : التنظيمي\_السلوك

لمتغيرات البيانات الشخصية Anova معامل

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الجنس	Inter-groupes	3,033	19	,160	,563	,865
	Intra-groupes	2,833	10	,283		
	Total	5,867	29			
العمرية_الفئة	Inter-groupes	10,633	19	,560	,480	,919
	Intra-groupes	11,667	10	1,167		
	Total	22,300	29			
العلمي_المؤهل	Inter-groupes	11,033	19	,581	1,340	,325
	Intra-groupes	4,333	10	,433		
	Total	15,367	29			
المهنية_الخبرة	Inter-groupes	16,867	19	,888	,561	,867
	Intra-groupes	15,833	10	1,583		
	Total	32,700	29			
الوظيفي_المستوى	Inter-groupes	22,867	19	1,204	1,094	,460
	Intra-groupes	11,000	10	1,100		
	Total	33,867	29			

## المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك التنظيمي مع دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة- ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد دراسة وصفية تحليلية لمعطيات المنظمة محل الدراسة، إضافة إلى استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات التي تم تحليلها بالاعتماد على الحزمة الإحصائية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة دور ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها والسلوك التنظيمي في المنظمة محل الدراسة، كما قدمت الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها مجموعة من التوصيات والمقترحات المتعلقة بالموضوع.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، السلوك التنظيمي.

## Abstract:

This study aims to identify the role of the culture of the organization in improving organizational behavior with the study of the case of the commercial agency for telecommunications Algeria - Tebessa - and to achieve the objectives of the study was adopted a descriptive analytical study of the data of the organization in question, in addition to the use of the questionnaire as a main tool in the collection of data analyzed based on the statistical package (SPSS), the study reached a set of results, the most important of which is the existence of a role role of statistical significance between the organizational culture in its various dimensions and organizational behavior in the organization in question, as presented in the study, as presented in the study. The findings are a set of recommendations and proposals on the subject.

**Keywords:** organizational culture, organizational behavior.