

تاريخ القبول: 2021/01/22

تاريخ الإرسال: 2020/09/27

تاريخ النشر: 2021/11/04

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي بالمركز الجامعي  
تامنغست

## Organizational culture and its relationship to organizational communication and performance at the University Center Tamanrasset

ديعلي ليلي<sup>1</sup>، أ.د محجر ياسين<sup>2</sup>

جامعة ورقلة (الجزائر): 1omohani1993@gmail.com

مخبر: علم النفس العصبي والاضطرابات المعرفية والاجتماعية العاطفية

جامعة ورقلة (الجزائر) : 2 yacine7730@gmail.com

### المخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي تامنغست والمتحصلين على منصب دائم، وقد شملت عينة مكونة من 112 موظفا وموظفة، من مجتمع أصلي يتكون من 146 موظفا وذلك خلال 2014-2015 ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق استبيان للثقافة التنظيمية واستبيان للاتصال الوظيفي واستبيان للأداء، وأسفرت النتائج على قبول الفرضيات الثلاثة بعد حسابنا لمعامل الارتباط الذي كان موجبا.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي، الاتصال التنظيمي ، العمال الإداريين، القيم التنظيمية.

### Abstract:

The study aimed to know the organizational culture and its relationship to the organizational communication and the relationship to de performance of employees, at the University Center Tamanrasset who occupy a permanent position, It included a sample of 112 male and female employees, from an indigenous community of 146 employees, during 2014-2015, and in order to achieve the objectives of the study, an organizational culture questionnaire, a job contact questionnaire and a performance questionnaire were applied and the results resulted in accepting the three hypotheses after we calculated the correlation coefficient that was positive.

**Keywords:** Organizational culture, performance, Organizational Communication, Administrative Workers , Organizational Values

المؤلف المرسل: ديعلي ليلي، الإيميل: omohani1993@gmail.com

## 1. مقدمة:

يمثل مفهوم ثقافة المنظمة الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المؤسسات في تعاملها مع مختلف الأطراف، فهو النسيج الرابط الذي يوحد السلوك للعاملين والإدارة حيال مختلف القضايا المطروحة وخاصة الأخلاقية والسلوكية، كذلك تعطي الثقافة الشعور بالهوية وبالاعتزاز، وبالتالي تمثل محفزا للأداء وللعمل وتؤدي دورا مهما في ترابط مختلف أجزاء التنظيم لكونها المصدر الرئيس للقيم التي يتحلى بها العاملون خلال سلوكهم وعملهم اليومي.

## 1- إشكالية الدراسة:

من الموضوعات التي ما تزال تستقطب اهتمام الكثير من الباحثين " هو موضوع الثقافة في بيئة العمل، وهي ظاهرة جديرة بالاهتمام باعتبارها أحد العوامل

الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، والتحديث، والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها<sup>1</sup>، وثقافة المنظمة عنصر أساس في النظام العام للمنظمات، فهي تمثل جانبا ذا أهمية كبيرة للأعمال في البيئة المعاصرة، وهي نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء التنظيم وتصبح موجهة للسلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة<sup>2</sup>.

(وتساعد وسائل الاتصال في تغيير نظام القيم والمعتقدات وتدعيم جوانب الثقافة، فالاتصال الوظيفي هو الوسيلة التي يتم من خلالها تبادل ونقل الأفكار والأوامر والمعلومات والقيم والمعتقدات بين مختلف مستويات المنظمة صاعدة أو هابطة أو متوازية<sup>3</sup>، مما يحدث التفاعل الاجتماعي الذي يربط الموظفين بعضهم ببعض داخلها لغرض تحقيق الأداء المستهدف، كما تظهر الدراسات المعاصرة طبيعة العلاقة التداخلية بين ثقافة المؤسسة وتحسين الأداء، حيث إن هناك إجماع بين الباحثين من بينهم ستيفن روبنز ودليل وكينيدي على أن للثقافة التنظيمية القوية دورا أساسيا في الرفع من إنتاجية العاملين، وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية، ومن هنا نطرح الإشكالية التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وفعالية الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بالمركز الجامعي تامنغست؟

2- فرضيات الدراسة تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

**1.2 الفرضية العامة:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وفعالية الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بالمركز الجامعي تامنغست.

### 2.2 الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وفعالية نمط الاتصال التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي تامنغست.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وفعالية قناة الاتصال التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي تامنغست.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي تامنغست.

**3- أهمية الدراسة:** وتكمن في أنها تلقي الضوء على ثلاثة مواضيع أساسية مهمة للمؤسسة: وهي الثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، فبصورة خاصة يقوم هذا العصر الذي يتميز بأنه عصر المعرفة والمعلومات على التركيز على أهمية تنمية الموارد البشرية الفعالة، ما يطلق عليه حالياً رأس المال المعرفي نظراً لاعتبارها أهم الأصول في ذلك، ويتطلب تحقيق ذلك توافر ثقافة إدارية قوية وإيجابية، وتكون داعمة لرأس المال المعرفي.

**4- أهداف الدراسة:** وتتمثل في إعطاء الموظفين مفهوماً واسعاً لأهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وعلى طبيعة العلاقة والارتباط الموجود بينها وبين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي بالمؤسسة، وكذلك إلى معرفة كيف تنعكس ثقافة المؤسسة على أداء الموظفين بالمركز الجامعي تامنغست.

### 5- المفاهيم الإجرائية للدراسة:

- **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة من القيم والمعتقدات والقوانين الداخلية الموجودة داخل المؤسسة، والتي تنظم سلوك الفرد، ويعرفونها جميع الموظفين، وهم مجبرون بالالتزام بها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

- **الاتصال التنظيمي:** هو عملية تبادل المعلومات داخل السلم الإداري بين عاملين أو أكثر أو بين مصلحتين أو أكثر قصد تحقيق هدف معين.

- **الأداء الوظيفي:** هو نتيجة لقيام موظف بمهمة مطلوبة منه وأثره يرجع للمؤسسة.

- **الموظفين الإداريين:** هم من يعملون في القطاع الإداري مقابل أجر يحصلون عليه.

- **القيم التنظيمية:** هي الأفكار والمعتقدات والفلسفة التسييرية بصفة عامة الموجودة داخل النسق التنظيمي، والتي تعكس كفاءة المؤسسة بزرع قيم موحدة وأساسية في نفوس كل الموارد البشرية قصد تحقيق أهدافها.

## 6. الإطار النظري:

### 1.6 عموميات على الثقافة التنظيمية:

**1.1.6 مفهوم الثقافة التنظيمية:** يعرفها **Wheelen** " بأنها مجموعة من الإعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة "ويعرفها **Shermerborn** بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة الواحدة"<sup>4</sup>

### 2.1.6 الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل: " تؤثر الثقافة على جوانب عديدة من

نشاط العاملين في المنظمة، ويبرز التأثير فيما يلي:

- **الحرية:** وهي 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.

- الأمن: يشكل الأمن الوظيفي هاجسا لكل موظف، إذ يخشى الموظف دائما مجابهة كبر السن أو التقاعد دون أن يؤمن على حياته اقتصاديا.
- التنظيم: وتستلزم أن يقف العاملون جميعا على قدم المساواة، وأن تكون لهم جميعا حقوق وامتيازات متساوية<sup>5</sup>.

**3.1.6 القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المنظمات:** هناك مجموعة من القيم التي تشكل ثقافة المنظمات، وهي: " القوة، الصفوة، المكافأة، الفعالية، الكفاءة، العدالة، فرق العمل، القانون والنظام وهذه القيم التنظيمية تؤثر تأثيرا بالغا على أداء العاملين حيث أن قيم القوة والصفوة والمكافأة تؤثر في ممارسة المديرين للصلاحيات والسلطات؛ أما قيم الفاعلية والكفاءة والكفاية، فتؤثر بوضوح في أداء المهمات والواجبات، بينما تؤثر قيم العدالة و فرق العمل والقانون والنظام في سلوك الأفراد وعلاقاتهم الإنسانية داخل المنظمة"<sup>6</sup>.

## 2.6- عموميات على الإتصال التنظيمي :

**1.2.6 مفهوم الاتصال التنظيمي:** يعرف هونكر **Hawkins** و **برستون Preston** عملية الاتصالات "بأنها العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية"<sup>7</sup>. ومن وجهة نظر علماء النفس بأنه " السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الأخر " <sup>8</sup> .

**2.2.6 أهمية الاتصال التنظيمي:** " تمثل نشاطا إداريا واجتماعيا وإنسانيا ونفسيا تتفاعل في إطاره جهود مختلف العاملين وآرائهم وأفكارهم عبر قنوات اتصال معينة، لكي تصل إلى أفضل صيغة للعمل الإداري في المنظمة.

- يضمن الاتصال تفاعلا إيجابيا وتبادلا مشتركا بين مجموعات العمل والأنظمة الفرعية، وصولا إلى أفضل صيغ العمل وأكثرها كفاءة .

- يتم من خلال الاتصال إطلاع الرؤساء على نشاط المرؤوسين، كذلك يستطيع المرؤوسون التعرف على توجهات العمل والأهداف المراد تحقيقها.
- يعد الاتصال وسيلة فعالة لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة.
- يسهم الاتصال في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم إلى مختلف الأفراد والمجموعات والجهات والأقسام بحيث تستطيع المنظمة العمل وفق صيغة تنسيقية متكاملة.
- يساعد الاتصال على توجيهه وتغيير سلوك الأفراد، وهو وسيلة فعالة للتعلم والتطوير والتدريب للأفراد والمجموعات في المنظمة"<sup>9</sup>.

### 3.2.6 أنواع الاتصال التنظيمي

**1.3.2.6 الاتصال التنظيمي الرسمي:** "هو كل اتصال ينطلق من الجهات التنظيمية، ويكون قائما على التخطيط والإجراءات الكيفية التي تشكلها البيانات في المؤسسة بما يتفق وتوزيع السلطات والاختصاصات الرسمية داخل المؤسسة، ويتم وفق الاتصالات الرسمية أو البرمجة نقل المعلومات في شكل رسمي محدد ومرتب وموضوع بدقة، والاتصالات الرسمية هي التي في قنوات رسمية بما يعرف بشبكة الاتصال الرسمية، وهي تخص المعلومات الرسمية من اجتماعات رؤساء المصالح والتقارير وجريدة المؤسسة، فهو بذلك يحتوي على عمليات لنقل المعلومات الإدارية والمهنية والأداء والمقترحات بين مختلف أنشطة العمل التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة والمحافظة على استقرارها في فعاليتها"<sup>10</sup>. و يتخذ أربعة اتجاهات وهي:

أ- **الاتصال النازل:** "هي التي تنتقل خلالها الأفكار والقرارات والأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل مع انسياب خطوط السلطة وهي تستخدم في شرح الأهداف والسياسات وشرح التنظيم وعمليات التوجيه والبت في مختلف المشكلات"<sup>11</sup>.

ب- الاتصال الصاعد: "وهي الاتصالات الصادرة من العاملين إلى المسؤولين وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين الموظف واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير، وتعزيز هذه الاتصالات عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل الموظف وعن طريق صناديق المقترحات وغيرها"<sup>12</sup>

ج- الاتصال الأفقي: "وهو أساس لفعاليات العمليات في المؤسسة فهو يمر عبر الإدارات والمصالح، أي بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري حيث تتم عملية إرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل، مما يؤدي إلى التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية وغيرها التي تقع في نفس المستوى للتنظيم."<sup>13</sup>

د- الاتصال المحوري: "وهي الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً، ويحقق هذا النوع التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية."<sup>14</sup>

2.3.2.7 الاتصال التنظيمي الغير رسمي : "هو اتصال غير مباشر يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل التنظيم، ويتم بين الفاعلين والأصدقاء وتتصف العلاقات بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية"<sup>15</sup>

### 3.6 عموميات على الأداء الوظيفي :

1.3.6 مفهوم الأداء الوظيفي: "الأداء في المؤسسة هو حصيلة تفاعل عوامل داخلية تتعلق بالتنظيم الداخلي للمؤسسة، وعوامل خارجية تتعلق بالبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، إضافة إلى عوامل ذاتية أو شخصية وهي العوامل المتعلقة بالمتصرف ذاته."<sup>16</sup>، وقدم الباحثان " بورتر ولولر (Porter, Lawler) " نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض، حول محددات الأداء الوظيفي، والذي يتحدد



بناء على هذا النموذج ثلاثة عوامل أساسية: الجهد المبذول، والقدرات والخصائص الفردية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي " 17 .

### 2.3.6 عناصر الأداء: يحدد " هاينز " ثلاثة عناصر للأداء وهي :

- أ – الموظف: ما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- ب – الوظيفة: من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتع، فيه تحدٍ ويحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.
- ج – الموقف: من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية، حيث تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي<sup>18</sup>
7. الجانب التطبيقي :

1.7 التعرف على مكان الدراسة: المركز الجامعي تامنغست هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي ومهني، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، أنشئ بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 05-301 المؤرخ في 16 غشت 2005، يتولى مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي

2.7 أدوات الدراسة: وتتمثل فيما يلي:

- أ- استغلال الدراسات السابقة من خلال النتائج التي توصل لها الباحثون السابقون التي ساعدتني في صياغة أسئلة الاستبيانات أجل دراسة متغيرات الدراسة.
- ب- الاطلاع على التراث الأدبي المهمتم بموضوع الدراسة لأخذ المعلومات النظرية منها قصد البحث عن مواطن الاختلاف إن وجدت اتجاه متغيرات الدراسة .
- ج- الاستبيان: وهو مجموعة من الأسئلة المعدة بدقة تقيس سمات متغيرات الدراسة، ولقد تم تصميمه من خلال أخذ بعض البنود من بعض الدراسات السابقة.
- صممت هذه الإستبيانات على طريقة ليكرت وتعتمد على ميزان التصحيح التالي:

الصنف	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	-------	------------	-------	-----------	----------------

الدرجة	1	2	0	-1	-2
--------	---	---	---	----	----

د- المقابلة: وهي طريقة مباشرة لتبادل الحديث بأسئلة مقابل أجوبة، من أجل الحصول على معلومات إضافية تدعم معلومات الاستبيان، والتي لم يتمكن من الحصول عليها عن طريق الاستمارة فقط.

**3.7 المنهج المتبع:** وهو المنهج الوصفي الارتباطي الذي يعرف بأنه اكتشاف للعلاقات بين الظواهر المختلفة بهدف إمكانية التنبؤ بها وأحيانا التحكم في حدوثها، وهو المنهج المناسب لأغراض البحث لتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونمط الاتصال التنظيمي والثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى أفراد العينة.

**4.7 مجتمع الدراسة:** هو مجموعة من الأفراد الذي يقوم الباحث بسحب العينة من بينهم، وهؤلاء يشكلون جزءا من مجتمع أكبر يعرف بالمجتمع الأصلي. وفي دراستنا هذه يتكون من 146 موظفا إداريا متحصلا على منصب دائم.

- خصائص مجتمع الدراسة: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة

الجدول رقم(01) : توزيع العينة الاستطلاعية حسب الجنس:

الرجال	النساء	
82%	64%	التكرار
56,16%	43,84%	النسبة %

الجدول رقم (02) : توزيع العينة الاستطلاعية حسب السن

فوق 40	36 - 40	31 - 35	26 - 30	21 - 25	
16	28	66	34	1	التكرار
10,96%	19,18%	45,20%	23,29%	1,37%	النسبة

الجدول رقم (03) : توزيع العينة الإستطلاعية حسب المستوى التعليمي

إجمالي	ثانوي	جامعي	
01	22	17	التكرار
%4,79	%47,26	%47,95	النسبة

الجدول رقم (04) : توزيع العينة الاستطلاعية حسب الخبرة (سنوات الخدمة) :

أقل من سنة	من 2 إلى 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنة	
3	13	24	التكرار
%15,07	%63,70	%21,23	النسبة

نتائج الجداول تبين لنا تفوق عدد الذكور عن الإناث، وهو مجتمع شبابي، لأن الأغلبية من الموظفين تتراوح أعمارهم بين 31 - 35 سنة، والأغلبية لديهم خبرة تتراوح من سنة إلى 5 سنوات، وأعظمهم لديهم مستوى تعليمي جامعي أو ثانوي. 5.7 عينة الدراسة: وتتكون من الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي تامنغست، والبالغ عددهم 112 موظفا، وقد تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة، وخصائصها تعود للصدفة، وقد مثلت مجتمع الدراسة بنسبة 76,71%.

1.5.7- تحديد حجم عينة الدراسة: توجد مجموعة كبيرة من المعادلات التي يمكن استخدامها لحساب حجم العينة لمجتمع دراسة متجانس، ومن هذه المعادلات معادلة مدخل رابطة التربية الأمريكية لكيرجيسي ومرجان (1970)، وهذه المعادلة هي:

$n$  : حجم العينة المطلوب ،  $N$  : حجم مجتمع البحث ،  $P$  : مؤشر السكان أو نسبة المجتمع، وأقترح كيرجيسي ومورجان أن تساوي 0,5،  $d$  : نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه، وأكبر قيمة له 0,05 .  $X^2$  : قيمة مربع كاي بدرجة حرية واحدة

$$n = \frac{x^2 NP (1 - P)}{d^2 (N - 1) + x^2 P(1 - P)} = 3,841 \text{ عند مستوى ثقة } 0,95$$

أو مستوى دلالة 0.05

وبعد التعويض بهذه القيم

$$= 106 = 105,98 \quad n = \frac{3,841(146)(0,5)(1-0,5)}{(0,5)^2(145) + 3,841(0,5)(1-0,5)} : \text{تصبح المعادلة كما يلي}$$

2.5.7- خصائص عينة الدراسة: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة

الجدول رقم (12) : توزيع العينة حسب الجنس

النساء	الرجال	
47	65	التكرار
% 41,96	% 58,04	النسبة

يبين الجدول أن الفئة الأكثر تكرارا هي فئة الرجال، وبلغت نسبتها 58,04%، بينما

فئة النساء بلغت نسبتها 41,96%

الجدول رقم (13) : توزيع العينة حسب السن

فوق 40	36 - 40	31 - 35	26 - 30	21 - 25	
5	23	45	33	6	التكرار
%4,46	%20,54	%40,18	%29,46	%5,36	النسبة

يبين الجدول أن الفئة العمرية الأكثر تكرارا هي التي عمرها من 31 - 35 سنة

بنسبة 40,18%، ثم تليها الفئة من 26-30 سنة بنسبة 29,46%، ثم فئة 36-

40 بنسبة 20,54%، ثم فئة 21 - 25 بنسبة 5,36%، وأخيرا الفئة العمرية أكثر

من 40 سنة حيث تبلغ نسبتها 4,46%.

الجدول رقم (14) : توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

جامعي	ثانوي	إجمالي	
72	37	03	التكرار

النسبة	2,68%	33,04%	64,28%
--------	-------	--------	--------

من الجدول نجد الفئة العمرية الأكثر تكرارا هي التي مستواها جامعي وبلغت نسبتها 64,28%، ثم تليها المستوى الثانوي بنسبة 33,40%، وأخيرا المستوى الإجمالي بنسبة 2,68%

الجدول رقم (15): توزيع العينة حسب الخبرة :

أقل من سنة	من 2 إلى 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنة	
8	77	27	التكرار
7,14%	68,75%	24,11%	النسبة

نلاحظ من الجدول أن الفئة الأكثر تكرارا هي الفئة التي لديها خبرة عمل من سنة إلى 05 سنوات وبلغت نسبتها 68,75%، ثم تليها الفئة من 06 إلى 10 سنوات وبلغت نسبتها 24,11%، ثم تليها الفئة أقل من سنة وبلغت نسبتها 7,14%

#### 6.7- أساليب التحليل والمعالجة الإحصائية:

1.6.7- النسب المئوية: وتم استعمالها في تحديد نسب الأفراد حسب فئة الجنس،

$$C\% = \frac{Fi}{N} \times 100$$

(السن، المستوى الجامعي، سنوات الخدمة (الخبرة))  
N: حجم العينة      Fi: التكرارات

2.6.7- حساب الدرجة الخام : ذلك بحساب مجموع تقديرات العامل في كل خانة

من خانات الإجابة مضروبا في الوزن المعطى لكل خانة.

ت- المتوسط الحسابي: هو متوسط القيم المختلفة، ويرمز له بالرمز X . ويستخرج من خلال قسمة مجموع القيم المختلفة على عددها .

X: المتوسط الحسابي      Xi: القيم المتحصل عليها (مركز الفئة)

$$X = \frac{\sum (Xi \times Fi)}{\sum Fi}$$

n: حجم العينة      Fi: تكرار الفئة

**3.6.7- الانحراف المعياري** : وهو متوسط انحراف القيم عن متوسطها الحسابي أو هو الجذر التربيعي للتباين الذي هو مجموع مربعات انحرافات كل القيم عن المتوسط الحسابي ويرمز له بـ «  $S_2$  »

$$s = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

$\bar{x}$ : المتوسط الحسابي

$x_i$ : القيم  $n$ : حجم العينة

**4.6.7- إختبار t** : " يستخدم هذا الاختبار للوقوف على ما إذا كان الفرق بين متوسطين جوهريين أو لا ويقوم على مقارنة الفروق الحقيقية بين المتوسطات الحقيقية مع الفروق المتوقعة عن طريق الصدفة. "19

اختبار  $t$  في حالة العينتين المتساويتين: وهي تبرز الفرق بين متوسطين وتباينين وذلك كالتالي:

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{\sum S_1^2 + S_2^2}{n}}}$$

$\bar{x}$ : المتوسط الحسابي

$x_i$ : القيم  $n$ : حجم العينة

$S_2$ : التباين

بعد التعرف على قيمة  $t$ ، يجب تحديد درجة الحرية لتحديد دلالة  $t$ ، فنجد في حالة العينتين المتساويتين درجة الحرية تساوي العينة ناقص 1 الكل مضروب في 2 أي:

$$dl = 2(n - 1) \text{ . }^{20} \text{ ولأن لدينا عينة واحدة ومنه فإن : } dl = n - 1$$

**5.6.7- معامل الارتباط بيرسون**: "ويستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين كميين، ومن شروط استخدامه وجود علاقة خطية بين متغيرين، وأن تكون العينة عشوائية وقيم أفراد العينة مستقلة عن بعضها البعض."21 22 ونقوم بحساب معامل الارتباط، وذلك للتعرف على درجة الارتباط بين متغيري الدراسة، وبالتالي اختبار مدى تحقق الفروض وذلك من خلال المعادلة العامة لحساب معامل الارتباط

**6.6.7- قياس الصدق والثبات لأدوات جمع المعلومات** :

$$R = \frac{n(\sum XY) - \sum X \cdot \sum Y}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2] \cdot [n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

R : معامل ارتباط بيرسون

X : قيم المتغير المستقل

Y : قيم المتغير التابع

N : عدد المشاهدات

أ- **قياس الصدق:** سوف نقيس الصدق التمييزي بأسلوب المقارنة الطرفية بعد ترتيب قيمها من الأعلى إلى الأدنى تنازلياً بنسبة 33% للعليا و33% للقيم الدنيا، ثم نحسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فئة لحساب قيمة التباين وذلك من خلال المعادلة ( T )، وبما أن العدد الإجمالي لأفراد العينة الاستكشافية البالغ عددها 40 موظف واعتماداً على النسبة 33% نأخذ 13 فرداً من أفراد المجموعة الدنيا و13 فرداً من أفراد المجموعة العليا لكل من الاستبيانات الثلاثة : الثقافة التنظيمية - الاتصال التنظيمي - الأداء الوظيفي.

ومن أجل قياس الصدق التمييزي على نتائج الاستبيانات قمت بحساب

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعتين وحساب T.

- قياس الثبات: سوف نقيس الثبات بطريقة التجزئة النصفية على العينة المتكونة من 40 فرداً، وذلك بواسطة حساب معامل الارتباط بين درجات النصفين الفردي

والزوجي بتطبيق معادلة بيرسون.

$$X = \frac{40 \times 33}{100} = 13$$

ب- **قياس الثبات:** تم حساب الثبات خلال برنامج Excel 2010 على العينة

المتكونة من 40 موظفاً، ثم التأكد من صحتها بحسابها ببرنامج SPSS، وكانت

النتائج كما مبينة في الجداول التالية :

الجدول رقم(16): نتائج معامل الارتباط بيرسون لتوضيح دلالة العلاقة الإحصائية

مستوى الدلالة	R المجدولة	درجة الحرية	R المحسوبة	المتغيرات	N1
0,05	0,19	111	0,78	الفرضية الأولى - الثقافة التنظيمية - فعالية نمط الاتصال	112
			0,55	الفرضية الثانية - الثقافة التنظيمية - فعالية نمط الاتصال	
			0,48	الفرضية الثالثة - الثقافة التنظيمية - الأداء الوظيفي	

إن النتائج المتوصل إليها في الجدول للفرضيات الثلاث تبين أن قيمة R المحسوبة أكبر من القيمة المجدولة عند مستوى الدلالة 0,05 لدرجة الحرية، وهذا يعني قبول هذه الفرضيات حيث في الفرضية الأولى كان معامل الارتباط موجب وقوي أما الفرضيتين الثانية والثالثة فكان معامل الارتباط موجب ومتوسط .

#### 6.6.7 مناقشة وتحليل النتائج :

توصلت الدراسة إلى قبول الفرضيات الثلاث، حيث أسفرت النتائج على وجود علاقة موجبة بين المتغيرات، وهي علاقة وطيدة وقوية جدا مع فعالية نمط الاتصال



التنظيمي ومتوسطة مع فعالية قناة الاتصال والأداء الوظيفي، وهذا يعني أن المركز الجامعي يهتم بتحقيق مصالح موظفيه وتنمية شعورهم بالانتماء، ويحرص على تأمين الاستقرار الوظيفي لهم، لذا حظيت إدارة المركز بالاحترام والتقدير في الهيئة من قبل عمالها، مما أدى ذلك لوجود اتصال فعال من خلال الاحترام وتبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين، والموظفين فيما بينهم؛ هذا ما سهل توجيهه وتغيير السلوك على الصعيدين الفردي والجماعي داخل المركز، لذلك نجد أغلبية الموظفين بالمركز الجامعي بتمامنغست مقتنعين بأن رئيسهم في العمل هو الذي لديه الحق في إصدار الأوامر وتقييم أدائهم، ونقل انشغالاتهم للإدارة، وهذا دليل على قوة أنماط الاتصال داخل الإدارة، كما أن المركز الجامعي بنى ثقافة تنظيمية خاصة به منذ تأسيسه، وتولى الاهتمام بالقوى العاملة، لذا حققت إدارته نجاحا كبيرا، حيث سمحت للعمال وشجعتهم على إكمال الدراسة من أجل تحسين مستواهم التعليمي وحصولهم على شهادة تسمح لهم بالترقية مباشرة إلى المنصب الأعلى، لذلك نجد معظم الموظفين بالمركز يحملون شهادة جامعية سواء قبل توظيفهم أو بعد التوظيف، وكل ذلك يساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية، فيصبرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا، أيضا تمكن الموظفون من التواصل بشكل أكثر فعالية، وأن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم بعضا، مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع، ويعود سبب وجود علاقة طردية متوسطة فقط لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي بسبب وجود فروق فردية بين الموظفين راجعة لعدة عوامل منها نمط الشخصية ودرجة الخبرة والسن ودرجة الذكاء، كما أن نمط الإشراف يختلف بين المصالح.

**الخاتمة :**

ومن خلال كل ما سبق نستنتج أن الثقافة التنظيمية تترك بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على المنظمات الإدارية بصفة عامة والأجهزة الرقابية بصفة خاصة، وتكسب كل منها سمات شخصية تميزها عن غيرها كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل ونوع الاتصال الذي يتم من خلاله ربط الأفراد بالمنظمة، وتحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان، ورفع مستوى التزامهم الوظيفي، لذا نوصي المؤسسات بضرورة إشراك العمال في بعض عمليات اتخاذ القرارات الإدارية، ورفع روحهم المعنوية بتحفيزهم ماديا ومعنويا، إضافة إلى الاستماع لمشاكلهم واحتياجاتهم مما يزيد ذلك من شعورهم بالانتماء لها، كما من الضروري وضع نمط إشراف عادل بين الموظفين يتيح لهم المشاركة مع بعضهم في العمل وبناء علاقة جيدة وطيبة فيما بينهم تسهم في توطيد العلاقة بين الإدارة والموظفين.

### الهوامش

- 1- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، جامعة منتوري المسيلة. 2006، ص 7
- 2- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط2، 2008 ، ص 128
- 3- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تدبير المنظمات، فرع إدارة الأعمال، جامعة بومرداس، 2009-2010 ص 29.
- 4- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط2، 2011 ، ص 375
- 5- كيث، ديفيز ، السلوك الإنساني في العمل تر: سيد عبد الحميد ومحمود إسماعيل، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1976، ص 316
- 6- فرانسيس، دايفيد ومايك وودكوك، القيم التنظيمية، تر: عبد الرحمان هيجان، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 1416، ص40

- 7- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، مرجع سابغ ، 2009 ، ص218
- 8- بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008، ص31-32
- 9- صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سابق ، ص 523
- 10- أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك في الاتصال ،دار النشر والتوزيع الإسكندرية ،ط1، مصر، 1998، ص60-61
- 11- بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص307
- 12- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ، ص 427
- 13- مازن سليمان الحوش، الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة. 2005-2006، ص 41-42
- 14- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ، ص 427
- 15- مازن سليمان الحوش، مرجع سابق ، ص 43
- 16- سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون- الجزائر، 2015، ص 14 .
- 17- عاشور أحمد صقر، 1983، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة.بيروت، لبنان، 1983، ص 65
- 18- عامر حجل، أثر ضغوط العمل على المراجع الخارجي، مذكرة ماجستير ،مراجعة الحسابات، جامعة دمشق. 2007-2008، ص 26
- 19- أحمد سعد جلال، مبادئ الإحصاء النفسي تطبيقات وتدريبات عملية على برنامج spss، ط1.الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، دار حامد، عمان، 2008

- 20- عبد الكريم بوحفص، الإحصاء المطبق في العلوم الإجتماعية والإنسانية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005 ، ص176
- 21- فاير جمعة النجار، نبيل جمعة النجار، ماجد راضي الزعبي، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان- الأردن، 2010، ص222