



كلية الإدارة

جامعة ميدأوشن

تخصص ادارة المشاريع

الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين : دراسة حالة بشركة أرامكو

بالرياض

اسم الطالبة

لطيفة عبد العزيز عبد الغني

الرقم الجامعي ٢٠٢١٢٠٥١٢٢

1مشروع تخرج 1

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

إشراف

د.منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس -كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول – 2024

1 جدول المحتويات

- ١.....المقدمة:
- ٢.....1.2. مشكلة الدراسة
- ٣.....1.2.1. فجوات على المستوى النظري
- ٤.....1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
- ٥.....1.3. أهمية الدراسة
- ٦.....1.3.1. على المستوى النظري:
- ٧.....1.3.2. على المستوى التطبيقي:
- ٨.....1.4. أسئلة الدراسة
- ٩.....1.5. أهداف الدراسة
- ١٠.....1.6. فرضيات الدراسة
- ١١.....1.7. نموذج الدراسة
- ١٢.....1.8. منهجية الدراسة
- ١٣.....1.9. الدراسة الميدانية

1.10. مخطط المشروع ١٤

المقترح ١

1الفصل الثاني:الدراسات السابقة:.....

.....١.المقدمة

.....2.2.المتغير المستقل

.....2.3.المتغير التابع

.....2.4.العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير

.....التابع

.....2.5.الخاتمة

.....قائمة المراجع.ة

الفصل الاول الإطار العام للدراسة

مقدمة

تسعى منظمات الاعمال دوما لتحقيق الكفاءة والفاعلية الادارية، كما أنها تولي اهتماما بالغاً في تنمية وتطوير الاداء، من خلال إتباع أساليب الادارة الحديث .من الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات هو الاهتمام البالغ بالرضا الوظيفي للأفراد باعتباره أحد ظواهر السلوك التنظيمي الذي يتناول مشاعر الفرد إزاء مؤثرات العمل الذي يقوم به وكذلك البيئة المحيطة بالعمل ، فإن إشباع حاجات الافراد بالمنظمة تحقيق لمستوى عال من الرضا لديهم وهذا بدوره يؤثر على الانتاجية ويقلل معدل الغياب كما انه يؤثر على سلوك الفرد بشكل عام تجاه عمله ومنظمته

من جانب آخر نجد أن الثقافة التنظيمية تعد عنصرا
جوهريا أصبح على المنظمات الاهتمام به ووضع
ضمن أولى أولوياتها لما له من تأثير على السلوك التي
تتفاعل به مع عاملها بدرجة خاصة، و تلعب الثقافة
التنظيمية دورا على كل المستويات والانشطة داخل
المنظمة ، حيث تعمل على خلق قيم، معتقدات، توقعات
وأعراف تؤثر في أداء الافراد العاملين وجعلهم يسلكون
اتجاهات محددة تساهم في تحسين و تطوير الأداء بشكل
ملائم وفعال مما يساعد على تحقيق الاهداف الفردية
والجماعية والتنظيمية هذا من خلال تجسيد وتطوير القيم
درس الباحثون النماذج الإدارية في أرامكو، مثل كيفية
اتخاذ القرارات على المستوى التنفيذي وإدارة العلاقات
الدولية.: تم التركيز على كيفية استخدام أرامكو
للتكنولوجيا والابتكار في تحسين عمليات الاستخراج

والإنتاج، بما في ذلك تطوير التقنيات البيئية والمستدامة.
وجود نقاط ضعف في هيكل الإدارة ونظام القياد ونقص
في المهارات والخبرات الضرورية بين الموظفين
وصعوبات الاتصال بين أقسام الشركة أوبين موظفين
مختلفين لكن رغم الهدف الدائم للشركة لرفع الانتاجية
غير أن الملاحظ هو ان شركتنا عدم وضوح الأهداف
اوعدم تخطيط جيد للعمليات اوضعف في إدارة المشاريع
لكن الشركة تلعب دورا حيويا في الاقتصاد من خلال
خلق فرص عمل وتوليد الدخل وتحفيز النمو الاقتصادي
وتقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة التي تلبي
احتياجات السوق للتكنولوجيا والابتكار في تحسين
عمليات الاستخراج والإنتاج، بما في ذلك تطوير التقنيات
البيئية والمستدامة.

وجود نقاط ضعف في هيكل الإدارة او نظام القيادة
ونقص في المهارات والخبرات الضرورية بين الموظفين
وصعوبات الاتصال بين أقسام الشركة أو بين موظفين
مختلفين لكن رغم الهدف الدائم للشركة لرفع الانتاجية
غير أن الملاحظ هو ان شركتنا عدم وضوح الأهداف
او عدم تخطيط جيد للعمليات او ضعف في إدارة المشاريع
لكن الشركة تلعب دورا حيويا في الاقتصاد من خلال
خلق فرص عمل وتوليد الدخل وتحفيز النمو الاقتصادي
وتقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة التي تلبي
احتياجات السوق

1. مشكلة الدراسة

يمكن أن تكون المشكلات متنوعة وتشمل أموراً مثل
التحديات التقنية

أو الصعوبات وتشمل مشكلة البحث في هذه الدراسة
مجالين رئيسيين: ١- فجوات النظرية والفجوات
العلمية .

١. ٢. الفجوات على المستوى النظري :

الفجوات النظرية تشير إلى المجالات أو النقاط التي
لم تُستكشف بعمق أو لم تُفهم بشكل كافٍ في البحث
الأكاديمي أو العلمي. هذه الفجوات قد تظهر بسبب
عدم وجود دراسات كافية، أو تناول محدود
للموضوع، أو عدم استخدام منهجيات جديدة، أو
تحديات في جمع البيانات. لسد هذه الفجوات، يقوم
الباحثون بإجراء أبحاث جديدة، أو تطوير نظريات

جديدة، أو توسيع الأبحاث الحالية لتشمل جوانب لم تتم معالجتها بشكل كافٍ. هذا العمل يساهم في تطوير المعرفة وفهم الظواهر بشكل أعمق وأوسع إذا كنا نتحدث عن "الفجوات النظرية" في سياق الشركات، فقد نقصد النواحي التي يمكن تحسينها أو تطويرها في شركة معينة مثل أرامكو. ومن النواحي التي يمكن أن تواجه التحديات وتحتاج إلى تطوير مستقبلي، يمكن أن تتضمن:

1. **الابتكار التكنولوجي:** تحسين التكنولوجيا

المستخدمة في استخراج النفط وتكريره، وتطوير عمليات استدامة أكثر فعالية.

٢. **الاستدامة البيئية:** تقليل الآثار البيئية

للعمليات، مثل الانبعاثات الكربونية وإدارة المياه بشكل أكثر فعالية.

٣. **التحكم في التكاليف وزيادة الكفاءة:**

تحسين إدارة التكاليف وعمليات الإنتاج لزيادة

الربحية وتحسين الكفاءة العامة للشركة

٤. **الابتكار في الإدارة والتسويق:** تطوير

استراتيجيات جديدة للإدارة والتسويق تعزز من قيمة

الشركة وتعزز مكانتها في السوق العالمي.

الفجوات على المستوى العلمي

تعبّر عن المناطق أو الجوانب التي لم يتم دراستها بعمق

أو بشكل كافٍ في البحث العلمي الحالي وعدم وجود

بحوث كافية حول موضوع معين وصعوبة في تطبيق

الاساليب العلمية المناسبة لدراسة جانب معين

إذا كنا سنتحدث عن "الفجوات العلمية" في سياق شركة

أرامكو، فقد تشمل هذه المجالات التي تتطلب بحثاً

ودراسة أكثر لتحقيق التقدم والتطوير، مثل:

. **تقنيات استخراج النفط: ** البحث في تطوير تقنيات

جديدة أو تحسين العمليات الحالية لاستخراج النفط بطرق

أكثر كفاءة واستدامة بيئياً.

. . **تكنولوجيا تكرير النفط: ** الابتكار في عمليات

تكرير النفط لزيادة الناتج وتقليل التكاليف والانبعاثات.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية النظرية والتجريبية لهذا البحث في قدرته

على سد الفجوات القائمة والمساهمة في النهوض

بممارسة إدارة الشركة من خلال استكشاف الفجوات

النظرية والتجريبية التي تم تحديدها

على المستوى النظري:

الابتكار والتطوير: ** تعزيز القدرة على التجديد

والابتكار داخل الشركة، وذلك من خلال استكشاف

وتطوير تقنيات جديدة وحلول مبتكرة تساهم في

تحسين العمليات وتعزيز التنافسية

. ** الاستدامة: ** السعي لتحقيق النمو الاقتصادي

المستدام بمراعاة البيئة والمجتمع، من خلال تطوير

تقنيات وعمليات تقلل من الاثر البيئي وتدعم استدامة

الموارد الطبيعية.

على المستوى العلمي :

البحث والتطوير: ** تعزيز الاستثمار في البحث
العلمي والتطوير التكنولوجي لتطوير تقنيات جديدة
ومبتكرة في استخراج وتكرير النفط، مما يساهم في
تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف والآثار البيئية.
التكنولوجيا النظيفة: ** دعم البحث والابتكار في مجال
التكنولوجيا النظيفة والمستدامة، مثل الطاقة المتجددة
وتقنيات تحسين كفاءة الطاقة، لتحسين الأداء البيئي
للشركة

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين؟

. **تحديد عناصر الثقافة التنظيمية**:

- ما هي العناصر الرئيسية للثقافة التنظيمية التي تؤثر على أداء العاملين؟

- كيف يمكن تعريف الثقافة التنظيمية في المؤسسات المختلفة؟

2. **تأثير القيم والمعتقدات**:

كيف تؤثر القيم والمعتقدات التنظيمية على سلوكيات وأداء العاملين؟

- ما هو أثر التوافق بين القيم الشخصية للعاملين والقيم التنظيمية على أدائهم؟

. **التواصل والشفافية**:

- كيف يؤثر مستوى التواصل والشفافية داخل المنظمة على أداء العاملين؟

- ما هو دور التواصل الفعال في تعزيز الأداء الفردي والجماعي للعاملين؟

. **التحفيز والرضا الوظيفي**:

- كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على مستويات التحفيز والرضا الوظيفي بين العاملين؟

أهداف الدراسة

الهدف العام هو استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين

الاهداف الفرعية :

- تحديد أثر القيم والمعتقدات في الثقافة التنظيمية على أداء العاملين يتطلب دراسة كيفية تأثير هذه القيم والمعتقدات على

سلوك وأداء الموظفين. يمكن النظر في النقاط التالية:
1. **الالتزام بالمهمة** : القيم والمعتقدات المشتركة في المنظمة قد تعزز الالتزام بالمهمة والأهداف المشتركة، مما يؤدي إلى زيادة الحافز والإنتاجية.

2. **الرضا الوظيفي** : القيم والمعتقدات التي تتماشى مع تطلعات الموظفين قد تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، مما يساهم في تحسين الأداء والاستقرار الوظيفي

3. **التعاون والعمل الجماعي** : القيم مثل التعاون والاحترام يمكن أن تعزز العمل الجماعي الفعال، مما يساهم في تحسين جودة العمل وتقليل النزاعات.

- 4. **الإبداع والابتكار** : القيم التي تشجع على الإبداع
- تحديد تأثير التدريب والتطوير ضمن الثقافة التنظيمية على أداء العاملين يتطلب النظر في كيفية تأثير برامج التدريب والتطوير على جوانب مختلفة من أداء الموظفين:

1. ****زيادة المهارات والكفاءات****: التدريب والتطوير يساعدان في تحسين مهارات الموظفين وكفاءاتهم، مما يعزز قدرتهم على أداء المهام بكفاءة أعلى.

2. ****تحفيز الموظفين****: عندما توفر المنظمة فرصاً للتدريب والتطوير، يشعر الموظفون بالتقدير والدعم، مما يزيد من تحفيزهم ورضاهم الوظيفي، ويؤدي إلى تحسين الأداء.

3. ****تعزيز الابتكار والإبداع****: التدريب المتقدم يزود الموظفين بالمعرفة والأدوات اللازمة لتطوير أفكار جديدة وتحسين أساليب العمل، مما يعزز الابتكار.

4. ****تقليل الأخطاء وزيادة الجودة****: التدريب الجيد يساهم في تقليل الأخطاء وتحسين جودة العمل، حيث يتعلم الموظفون كيفية أداء مهامهم بشكل أكثر دقة وفعالية.

****الاحتفاظ بالموظفين****: تطوير المهارات يعزز من قدرة الموظفين على النمو في مسيرتهم المهنية.

تحديد أثر التدريب والتطوير في الثقافة التنظيمية:

- ****تعزيز القيم المشتركة****: برامج التدريب تعزز القيم والمبادئ المشتركة بين الموظفين، مما يقوي الثقافة التنظيمية ويساعد في توحيد أهداف الشركة ورؤيتها.

- **تعزيز الانفتاح على التغيير:** التدريب المستمر يجعل الموظفين أكثر انفتاحاً للتكيف مع التغيرات في بيئة العمل، مما يعزز ثقافة الابتكار والمرونة.

- **تحسين التواصل:** التدريب يساعد في تحسين مهارات التواصل بين الموظفين والإدارة، مما يعزز ثقافة التعاون والمشاركة.

2. **أثر التدريب والتطوير على أداء العاملين:**
- **زيادة المهارات والكفاءات:** من خلال تطوير مهارات الموظفين، يرتفع مستوى الأداء والإنتاجية، حيث يكونون أكثر كفاءة في أداء مهامهم.

- **تحفيز الموظفين:** التدريب يساهم في تحفيز الموظفين وإبقائهم متحمسين للعمل من خلال إظهار اهتمام المنظمة بتطويرهم.

- **تحسين رضا الموظفين:** برامج التطوير تزيد من رضا الموظفين حيث يشعرون بالاعتراف والتقدير، مما يساهم في تقليل معدلات الدوران الوظيفي.

بالتالي، فإن الاستثمار في التدريب والتطوير لا يسهم فقط في تحسين الأداء الفردي ولكن أيضاً في تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم النجاح العام للمنظمة.

فرضيات الدراسة

الهدف العام : استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأثرها على
اداء العاملين

الاهداف الفرعية:

. تحديد أثر القيم والمعتقدات في الثقافة التنظيمية وأثرها على اداء
العاملين

. تحديد أثر التدريب والتطوير في الثقافة التنظيمية وأثرها على اداء
العاملين

فرضيات الدراسة :

- **الفرضية الرئيسية: H1

- "تؤثر القيم والمعتقدات الشخصية للعاملين بشكل كبير على
مدى فعالية برامج التدريب والتطوير في تحسين الثقافة
التنظيمية وأداء العاملين."

-

- **الفرضية الفرعية الأولى Ha

1. "القيم والمعتقدات الشخصية للعاملين تؤثر على كيفية

استقبالهم واستفادتهم من برامج التدريب والتطوير."

2. "تساهم القيم والمعتقدات المشتركة بين الموظفين والإدارة

في تعزيز فعالية برامج التدريب والتطوير وتحسين الثقافة
التنظيمية."

3. "يمكن أن تؤدي التباينات في القيم والمعتقدات الشخصية إلى اختلافات ملحوظة في تأثير برامج التدريب والتطوير على أداء العاملين."

هذه الفرضيات تستند إلى فكرة أن القيم والمعتقدات الشخصية تلعب دوراً حاسماً في كيفية تعامل الأفراد مع برامج التدريب والتطوير، وبالتالي تؤثر على النتائج التي يمكن تحقيقها من خلال هذه البرامج.

- **الفرضية الفرعية الثانية Hb

- "القيم والمعتقدات التي تتبناها الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين من خلال تعزيز الالتزام والدافع الشخصي."

هذه الفرضية تفترض أن القيم والمعتقدات التي تشكل الثقافة التنظيمية تؤدي إلى تحسين أداء العاملين عن طريق زيادة مستوى الالتزام والدافع الشخصي لديهم.

Hc الفرضية الفرعية الثالثة- "تؤثر القيم والمعتقدات السائدة في الثقافة التنظيمية على فعالية برامج التدريب والتطوير، مما ينعكس على تحسين أداء العاملين."

هذه الفرضية تفترض أن القيم والمعتقدات السائدة في الثقافة التنظيمية تلعب دورًا في كيفية نجاح برامج التدريب والتطوير، وبالتالي تؤثر على تحسين أداء العاملين بشكل غير مباشر.

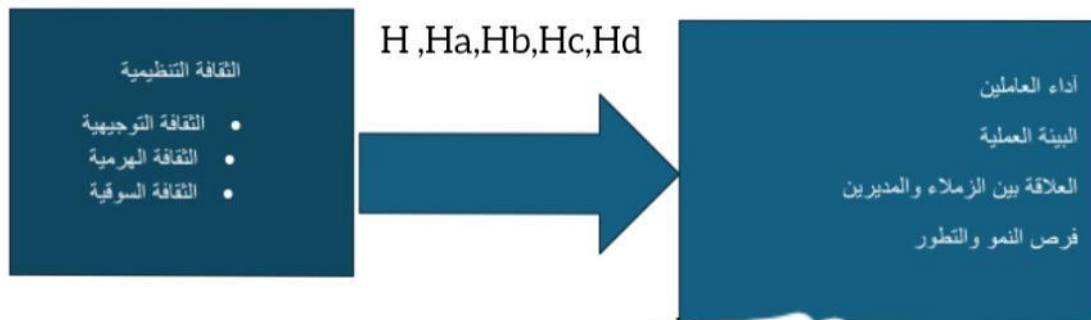
- "تؤثر القيم والمعتقدات السائدة في الثقافة التنظيمية على فعالية برامج التدريب والتطوير، مما ينعكس على تحسين أداء العاملين."

هذه الفرضية تفترض أن القيم والمعتقدات السائدة في الثقافة التنظيمية تلعب دورًا في كيفية نجاح برامج التدريب والتطوير، وبالتالي تؤثر على تحسين أداء العاملين بشكل غير مباشر.

نموذج الدراسة

المتغير المستقل

المتغير التابع



منهجية الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: الوضعية.

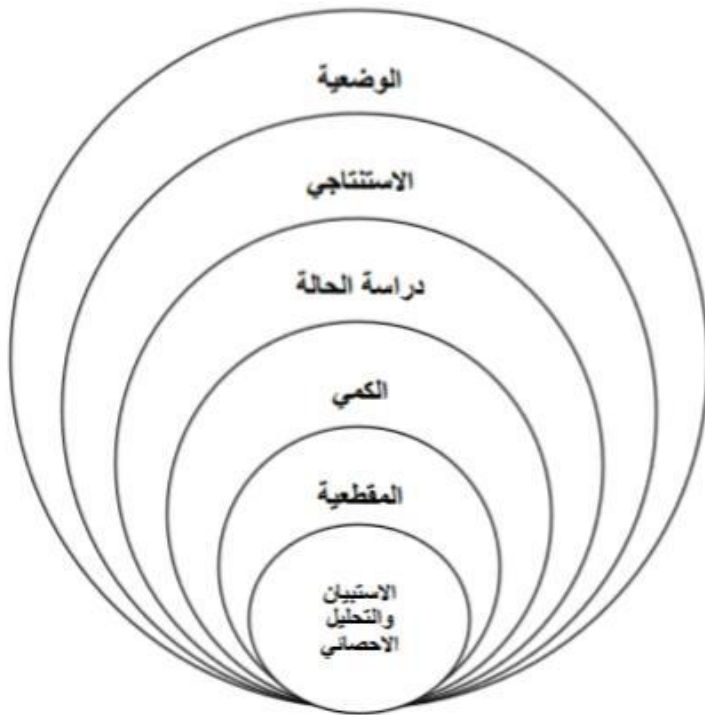
منهج البحث: الاستنتاجي.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

نوع البحث: الكمي.

الأفق الزمني: المقطعية.

التقنيات والجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.



الدراسة الميدانية

الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين تتناول تحليل كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية وكفاءة العاملين في المؤسسات. الثقافة التنظيمية تشير إلى القيم والمعتقدات والممارسات التي تشكل البيئة التي يعمل فيها الموظفون. قد تشمل الدراسة الميدانية: تحليل الثقافة التنظيمية: دراسة القيم والمبادئ الأساسية للمؤسسة وكيفية تأثيرها على سلوكيات العاملين تقييم الأداء: قياس مدى تأثير هذه الثقافة على الأداء الفردي والجماعي للعاملين. جمع البيانات: استخدام أساليب مختلفة مثل الاستبيانات، المقابلات، والملاحظة المباشرة لجمع معلومات حول كيفية تأثير الثقافة على الأداء. تحليل النتائج: فحص العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية المختلفة وأداء العاملين لتحديد ما إذا كانت

الثقافة تدعم أو تعيق تحقيق الأهداف المؤسسية.

التوصيات: تقديم اقتراحات لتحسين الثقافة التنظيمية بما

يتماشى مع أهداف المؤسسة ويعزز الأداء. مثل هذه

الدراسات تساعد في فهم كيف يمكن تحسين بيئة العمل

لزيادة إنتاجية وكفاءة العاملين.

مخطط المشروع المقترح

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

مقدمة

القيم والمعتقدات والممارسات التي تميز منظمة معينة وتؤثر في كيفية تفاعل الأفراد داخلها ومعها. تمثل هذه الثقافة الأسس غير الرسمية التي توجه سلوك الأفراد وتحدد كيفية تحقيق الأهداف المؤسسية.

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرًا حاسمًا في تشكيل أداء العاملين، حيث تؤثر على تحفيزهم ورضاهم وإنتاجيتهم. ، في بيئة عمل تشجع على الابتكار والتعاون، يكون من المرجح أن يظهر العاملون مستويات أعلى من الإبداع والإنتاجية. بالمقابل، قد تؤدي الثقافة السلبية أو التي تفتقر إلى الدعم إلى انخفاض الروح المعنوية وارتفاع معدلات

الاستنزاف

تعد الدراسات السابقة عن الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين مجالاً واسعاً، وقد تركزت العديد من الأبحاث على فهم كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في جوانب مختلفة من أداء الأفراد في المنظمات. فيما يلي ملخص لبعض الدراسات البارزة في هذا المجال:

1. "Schein's Model of Organizational Culture" دراسة** قام إدموند شين بتطوير نموذج يحدد أن الثقافة التنظيمية تتكون من ثلاثة مستويات: العناصر الظاهرة (مثل الممارسات والشعارات)، القيم الأساسية (مثل المعتقدات التي يتبناها الأفراد)، والأسس الأساسية (الافتراضات غير المعلنة). تظهر دراسات شين أن الثقافة التنظيمية

تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الموظفين وأدائهم.

2. "The Impact of Organizational Culture on Employee Performance": دراسة**

أكدت دراسة قامت بها الباحثة نادية الشيرازي على أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين. تشير الدراسة إلى أن ثقافة داعمة ومشجعة يمكن أن تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، والالتزام، والإنتاجية، بينما الثقافة السلبية يمكن أن تؤدي إلى انخفاض في الأداء وارتفاع في معدل دوران الموظفين.

3. **Organizational
Culture and Job
Performance: A Study of
Employees in The Banking
Sector**:
- بحث دراسة أجريت في :
قطاع البنوك في تأثير الثقافة التنظيمية
على أداء الموظفين. وجدت الدراسة أن
هناك علاقة إيجابية بين ثقافة المنظمة
والالتزام الوظيفي، مما يساهم في تحسين
الأداء الوظيفي للموظفين.

4. **Linking Organizational
Culture with Employee
Motivation and

تناولت هذه **:Performance

الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية

والدافع الوظيفي. أظهرت النتائج أن الثقافة

التي تشجع على المشاركة والابتكار تزيد

من دوافع العاملين، مما ينعكس إيجابياً

على الأداء الفردي والجماعي.

5. **:The Influence of
Organizational Culture on
Employee' Job

بحثت دراسة أخرى في تأثير: "Satisfaction"

الثقافة التنظيمية على رضا الموظفين. وجدت أن ثقافة

المنظمة تؤثر بشكل كبير على مستوى رضا العاملين،

والذي بدوره يؤثر على أدائهم العام.

التغير المستقل

الثقافة التنظيمية: عندما نتحدث عن التغير المستقل للثقافة التنظيمية، فإننا نشير إلى التعديلات التي تحدث في ثقافة المنظمة دون أن تكون مرتبطة مباشرة بعوامل خارجية، مثل التغيرات الاقتصادية أو التقنية، ولكن تحدث نتيجة لمبادرات داخلية أو قرارات إدارية.

أسباب التغير المستقل في الثقافة التنظيمية:

1. **تغييرات قيادية:** يمكن أن تؤدي التغييرات في القيادة، مثل تولي مدير جديد أو تغيير في الإدارة العليا، إلى تغييرات في الثقافة التنظيمية. القيادة الجديدة قد تسعى لتغيير القيم والممارسات لتعكس رؤيتها واستراتيجياتها.

2. ****مبادرات ثقافية داخلية****: قد تتبنى المنظمة

مبادرات لتحسين ثقافتها، مثل برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز التعاون، أو إدخال سياسات جديدة تدعم الابتكار والشفافية.

3. ****إعادة هيكلة****: قد تؤدي التعديلات في الهيكل

التنظيمي، مثل دمج الأقسام أو إعادة توزيع المهام، إلى تغييرات في ثقافة العمل داخل المنظمة.

4. ****تطوير استراتيجيات جديدة****: تبني استراتيجيات

جديدة قد يتطلب تغييرات في الثقافة التنظيمية لتتماشى مع الأهداف والرؤى الجديدة.

****آثار التغير المستقل على الثقافة التنظيمية****

1. ****تحسين أداء الموظفين****: التغييرات التي تدعم بيئة

عمل إيجابية يمكن أن تعزز رضا الموظفين وتحفيزهم،

مما ينعكس على أداء العمل بشكل إيجابي.

2. ****زيادة الالتزام والولاء****: عندما تكون التغييرات

في الثقافة التنظيمية موجهة نحو تحسين بيئة العمل ودعم

الموظفين، فإنها يمكن أن تؤدي إلى زيادة الالتزام

والولاء تجاه المنظمة.

3. ****مقاومة التغيير****: قد يواجه بعض الموظفين

مقاومة للتغيرات في الثقافة التنظيمية، خاصة إذا كانت

التغييرات تتعارض مع القيم والمعتقدات الراسخة لديهم.

هذا يمكن أن يؤدي إلى انخفاض في الأداء خلال فترة

التكيف.

4. **تأثير على التواصل والتعاون** : التغيرات الثقافية

قد تؤدي إلى تحسين التواصل والتعاون بين الفرق، مما يعزز من فعالية الأداء الجماعي.

**التحديات المرتبطة بالتغير المستقل:*

1. **إدارة التغير** : إدارة التغير بفعالية أمر حاسم

لتقليل مقاومة التغير وضمان الانتقال السلس إلى الثقافة الجديدة.

2. **تقييم التأثير** : من المهم تقييم كيف تؤثر التغيرات

الثقافية على الموظفين والأداء لضمان تحقيق الأهداف المرجوة: **

التغير المستقل في الثقافة التنظيمية يمكن أن يكون له

تأثيرات واسعة على المنظمة. من خلال تحسين البيئة

التنظيمية، يمكن أن يعزز الأداء والالتزام. ومع ذلك،
يتطلب الأمر إدارة دقيقة للتعامل مع مقاومة التغيير
وضمن انتقال سلس نحو الثقافة الجديدة.

أولاً: الثقافة التنظيمية التحكيمية أو الاستبدادية
(أوتوقراطية) هي نوع من الثقافة التنظيمية التي تتميز
بالتركيز الشديد على السلطة المركزية والتحكم من قبل
القيادة العليا. في هذه الثقافة:

1. **السلطة المركزية** : تُركّز السلطة والقرار النهائي
في يد قلة من القادة أو المديرين، مما يقلل من مشاركة
الموظفين في اتخاذ القرارات.

2. ****التحكم الصارم****: تُفرض قواعد وإجراءات صارمة على جميع جوانب العمل، وغالباً ما تكون هناك متابعة دقيقة للامتثال لهذه القواعد.

3. ****التسلسل الهرمي****: يُقدّم التسلسل الهرمي بشكل واضح، حيث يكون لكل فرد في المنظمة دور محدد ومسؤوليات معينة تُنظّم بناءً على هيكل تنظيمي محدد.

4. ****محدودية الابتكار****: قد تُقيد هذه الثقافة الابتكار والإبداع بسبب التركيز على الانضباط والامتثال الصارم للقوانين والسياسات.

5. ****التواصل من الأعلى إلى الأسفل****: يكون التواصل عادةً أحادي الاتجاه من القادة إلى الموظفين، مع القليل من التغذية الراجعة من الموظفين إلى الإدارة.

ثانياً: الثقافة الديمقراطية التشاركية أو التبادلية

الثقافة التنظيمية الديمقراطية التشاركية أو التبادلية تشير إلى النمط الذي تعتمد فيه المنظمات، سواء كانت شركات أو مؤسسات غير ربحية أو هيئات حكومية، على مبادئ الديمقراطية والتشاركية في إدارة شؤونها واتخاذ قراراتها. في هذه الثقافة، تُشجع المشاركة الفعالة لجميع أعضاء المنظمة في عملية اتخاذ القرار، بدلاً من تركز السلطة في يد قلة قليلة من القادة أو المديرين.

السمات الرئيسية لهذه الثقافة تشمل:

1. **التعاون والشفافية** : تشجيع التواصل المفتوح بين جميع مستويات المنظمة وتعزيز الشفافية في اتخاذ القرارات.

2. **المشاركة والتفويض** : منح الأفراد فرصة للمشاركة في صنع القرارات المهمة وتفويض

الصلاحيات لضمان أن تكون وجهات نظر مختلفة
مؤثرة.

3. **التغذية الراجعة والتقدير** : الاستماع إلى آراء
وأفكار الأعضاء وتقدير مساهماتهم، مما يعزز روح
التعاون والابتكار.

4. **المرونة والدعم** : دعم المبادرات الفردية والتكيف
مع الأفكار الجديدة من خلال بيئة مرنة تدعم الابتكار.
تساهم هذه الثقافة في تعزيز التزام الأعضاء ورفع
مستوى الأداء والرضا الوظيفي، كما تعزز من قدرة
المنظمة على التكيف مع التغيرات وتحقيق أهدافها
بكفاءة.

ثالثاً: الثقافة التنظيمية التحويلية أو التساهلية أو عدم

التدخل

الثقافة التنظيمية التحويلية، التساهلية، أو عدم التدخل تشير إلى نمط من الإدارة حيث يتم التركيز على السماح للموظفين بقدر كبير من الحرية والاستقلالية في أداء مهامهم. في هذه الثقافة، تكون الإدارة أقل تدخلاً وتميل إلى تشجيع المبادرة الفردية والابتكار، بدلاً من السيطرة الصارمة والتوجيه المستمر.

السمات الرئيسية لهذه الثقافة تشمل:

1. **الاستقلالية** **: منح الأفراد حرية اتخاذ القرارات

المتعلقة بأعمالهم، مما يعزز من المبادرة الشخصية

والإبداع.

2. ****التحفيز والتشجيع****: تشجيع الأفراد على استكشاف

أفكار جديدة وتحمل المخاطر، مما يعزز من الابتكار
والتجربة.

3. ****المرونة****: توفير بيئة مرنة تسمح بتكيف الأفراد

مع التغيرات وتفضيلاتهم الشخصية، بدلاً من فرض
قواعد صارمة.

4. ****القيادة التحفيزية****: تركز القيادة على تحفيز

وتشجيع الأفراد بدلاً من التحكم المباشر والإشراف
المستمر.

تساهم هذه الثقافة في بناء بيئة عمل إيجابية حيث يشعر

الأفراد بالتمكين والتحفيز، مما يمكن أن يعزز الأداء

والابتكار، لكنه قد يتطلب مستوى عالٍ من الثقة بين

الإدارة والموظفين لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية

بشكل فعال.

التطور

تطور الثقافة التنظيمية يشير إلى التغيرات والتحويلات التي تطرأ على القيم والمعتقدات والعادات التي تشكل بيئة العمل داخل منظمة معينة. يمكن أن يحدث هذا التطور بسبب عدة عوامل، منها التغيرات في السوق، التوسع، الابتكار، أو التغيرات في القيادة.

الخطوات الرئيسية في تطور الثقافة التنظيمية تشمل:

1. ****التشخيص والتقييم****: فحص الثقافة الحالية لتحديد القيم والمعتقدات السائدة. يتضمن ذلك جمع البيانات من خلال الاستطلاعات، المقابلات، أو الملاحظات.
2. ****التخطيط والتطوير****: وضع استراتيجيات لتوجيه التغيرات الثقافية المطلوبة. قد يشمل ذلك تحديد القيم الجديدة التي يراد تبنيها، وتطوير برامج تدريبية وورش عمل لدعم التغيير.

3. ****التنفيذ والتطبيق****: تنفيذ الخطط الموضوعة من

خلال إدخال تغييرات ملموسة في السياسات،

الإجراءات، والهيكل التنظيمي. يتم تعزيز القيم الجديدة

من خلال القيادة النموذجية والممارسات اليومية.

4. ****التقييم والمراجعة****: مراقبة نتائج التغييرات

الثقافية لتقييم فعاليتها. يشمل ذلك الحصول على

ملاحظات من الموظفين وقياس تأثير التغيير على الأداء

والرضا الوظيفي.

5. ****التعديل والتحسين****: إجراء التعديلات اللازمة بناءً

على الملاحظات والنتائج لضمان استمرار التحسين

الثقافي وتحقيق الأهداف المرجوة.

تطور الثقافة التنظيمية هو عملية مستمرة تتطلب التزاماً

من جميع مستويات المنظمة لضمان النجاح في تحقيق

التغيير الثقافي المنشود.

الأنماط الثقافية التقليدية

الأنماط الثقافية التقليدية تشير إلى القيم والممارسات الثقافية التي تتوارثها المجتمعات عبر الأجيال. هذه الأنماط عادةً ما تكون مرتبطة بالعادات والتقاليد التي شكلت أسس الحياة الاجتماعية والاقتصادية في مختلف المجتمعات. من أبرز الأنماط الثقافية التقليدية:

1. ****الثقافة الجماعية****: حيث تركز المجتمعات على الجماعة والمجتمع بدلاً من الفرد، وتولي أهمية للعلاقات الأسرية والاجتماعية والتعاون بين الأفراد.
2. ****الثقافة العائلية****: تتميز بالروابط القوية بين أفراد الأسرة، حيث تلعب الأسرة دوراً مركزياً في تحديد القيم والأدوار الاجتماعية.

3. ****الثقافة الدينية****: حيث تلعب الدين دورًا محوريًا في حياة الأفراد، ويؤثر بشكل كبير على العادات والتقاليد والممارسات اليومية.

4. ****الثقافة الزراعية****: ترتبط بالأنماط الحياتية التي تعتمد على الزراعة، وتؤكد على العلاقة الوثيقة بالأرض والموارد الطبيعية.

5. ****الثقافة الحرفية****: تركز على الحرف والمهن التقليدية التي تنتقل من جيل إلى جيل، مثل الحياكة والنحت وصناعة الفخار.

كل نمط من هذه الأنماط الثقافية يعكس طرق حياة محددة ويؤثر على كيفية تفاعل الأفراد مع البيئة المحيطة بهم.

الأبعاد :

1. البعد السلوكي:

أسلوب اتخاذ القرار : هل القائد يتخذ القرارات بشكل

فردى أم يشرك الفريق فى عملية صنع القرار؟

أسلوب التواصل: هل يفضل القائد التواصل بشكل مباشر

أم غير مباشر؟ هل يستمع الآراء الآخرين؟

أسلوب التحفيز : كيف يحفز القائد فريقه؟ هل يستخدم

المكافآت المادية أم المعنوية؟ هل يركز على الأهداف أم

على العمليات؟

أسلوب المراقبة: كيف يتابع القائد أداء فريقه؟ هل يركز

على النتائج أم على العملية؟ ربا عبد الحكيم جاد ,

2015)

2 .البعد الشخصي:

السمات الشخصية: تشمل الصفات الشخصية مثل الثقة
بالنفس الرؤية الشغف الذكاء العاطفي والمرونة.

القيم: المبادأة والمعتقدات التي توجن سلوك القائد وتؤثر
على قراراتنا .

الدوافع: ما الذي يحفز القائد لتحقيق الأهداف؟ هل هو
الطموح الشخصي الرؤية في خدمة الآخرين أم تحقيق
رؤية معينة؟

ريا عبد الحكيم جاد , 2015)

3. البعد السياقي:

الثقافة التنظيمية: القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة والتي تؤثر على سلوك القائد والموظفين.

طبيعة العمل: طبيعة العمل والمهام التي يقوم بها الفريق تؤثر على الأسلوب القيادي الأنسب.

المرحلة التي تمر بها المنظمة: المرحلة التي تمر بها المنظمة نمو استقرار تغير (تؤثر على احتياجات القيادة.

عبد الفتاح

الزكي 2012),

4. البعد الاستراتيجي:

الرؤية: القدرة على رسم رؤية واضحة للمستقبل وتوجيه الفريق لتحقيقها

التخطيط: القدرة على وضع الخطط والاستراتيجيات
لتحقيق الأهداف .

التغيير : القدرة على إدارة التغيير وتكييف المنظمة مع
المتغيرات البيئية. رياا عبد الحكيم جاد , 2015)

5 .البعد العلائقي:

العلاقات مع الموظفين: بناء عالقات قائمة على الثقة
والاحترام مع الموظفين.

العالقات مع الرؤساء: بناء عالقات عمل فعالة مع
الرؤساء.

العالقات مع العملاء : بناء عالقات قوية مع العملاء. رياا
عبد الحكيم جاد , 2015)

نظريات النمط الثقافي

نظريات النمط الثقافي في مجال الإدارة والتنظيم تقدم رؤى حول كيفية تأثير الثقافة على أداء المنظمة وسلوك الأفراد فيها. من بين هذه النظريات:

1. ****نظرية إدموند بورن****: تقترح أن الثقافة التنظيمية تتكون من أربعة أنماط رئيسية:

- ****الثقافة الهيكلية****: حيث يتم التركيز على الأنظمة والإجراءات الرسمية.

- ****الثقافة السوقية****: التي تركز على الأداء والنتائج والربحية.

- ****الثقافة الأهلية****: حيث تُعطى الأولوية للعلاقات الإنسانية والرعاية.

- **الثقافة الإبداعية** : التي تركز على الابتكار

والتجريب.

3. **نظرية إدوارد هوفستيد** : تركز على الأبعاد

الثقافية الوطنية وكيفية تأثيرها على بيئات

العمل. هوفستيد اقترح أن الثقافات يمكن تقييمها

بناءً على أبعاد مثل مسافة القوة، الفردية مقابل

الجماعية، التوجه نحو المستقبل، وضبط النفس

مقابل الانغماس.

3. **نظرية شين** : تقترح أن الثقافة التنظيمية تتكون

من ثلاثة مستويات:

- **الافتراضات الأساسية** : القيم والمعتقدات غير

المرئية التي تشكل أساس الثقافة.

- **القيم المعلنة** : القيم التي تعلنها المنظمة أو تعبر

عنها.

- **الرموز والممارسات** : العناصر المرئية في

الثقافة مثل الشعارات، الطقوس، والسلوكيات اليومية.

****نظرية إتش بي بوسنجر****: تقترح أن الثقافة 4.

التنظيمية تتأثر بالتوازن بين الاستقرار

والتغيير، وتؤكد على أهمية التكيف مع

التغيرات البيئية والداخلية.

كل نظرية من هذه النظريات تقدم إطارًا مختلفًا لفهم

كيفية تشكيل الثقافة التنظيمية وكيفية تأثيرها على

العمليات والقرارات داخل المنظمة.

المتغير التابع: أداء العاملين في الدراسات التنظيمية، يُعد

"أداء العاملين" متغيرًا تابعًا، وهذا يعني أن مستوى

الأداء يتأثر بعدد من المتغيرات المستقلة أو العوامل التي

تؤثر عليه. يمكن أن تشمل هذه المتغيرات:

1. ****القيادة والإدارة****: أساليب القيادة والتوجيه التي

يتبعها القادة ومدى دعمهم للموظفين يمكن أن تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين.

2. ****الثقافة التنظيمية****: قيم ومعتقدات المنظمة التي

تحدد كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ومع أهداف المنظمة.

3. ****بيئة العمل****: تشمل الظروف المادية والنفسية التي

يعمل فيها الموظفون، مثل مستوى الراحة، الأمان، وتوفر الموارد.

4. ****التحفيز والمكافآت****: السياسات المتعلقة بالمكافآت

والترقيات والحوافز التي تشجع الموظفين على الأداء الجيد.

5. **التدريب والتطوير** : فرص التدريب والتطوير

التي توفرها المنظمة لتحسين مهارات وقدرات الموظفين.

6. **الوظيفة والمهام** : طبيعة العمل والمهام الموكلة

للموظفين ومدى ملاءمتها لقدراتهم واهتماماتهم.

أداء العاملين كمستوى في المتغير التابع يتأثر بجميع هذه

العوامل، ويُستخدم في الأبحاث لتحليل كيفية تأثير

التغيرات في هذه المتغيرات المستقلة على الأداء الفعلي

للموظفين.

المتغير التابع: أداء العاملين

في الدراسات التنظيمية، يُعد "أداء العاملين" متغيرًا تابعًا، وهذا يعني أن مستوى الأداء يتأثر بعدد من المتغيرات المستقلة أو العوامل التي تؤثر عليه. يمكن أن تشمل هذه المتغيرات:

1. ****القيادة والإدارة****: أساليب القيادة والتوجيه التي يتبعها القادة ومدى دعمهم للموظفين يمكن أن تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين.

2. ****الثقافة التنظيمية****: قيم ومعتقدات المنظمة التي تحدد كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ومع أهداف المنظمة.

3. ****بيئة العمل****: تشمل الظروف المادية والنفسية التي يعمل فيها الموظفون، مثل مستوى الراحة، الأمان، وتوفر الموارد.

4. ****التحفيز والمكافآت****: السياسات المتعلقة بالمكافآت

والترقيات والحوافز التي تشجع الموظفين على الأداء
الجيد.

5. ****التدريب والتطوير****: فرص التدريب والتطوير

التي توفرها المنظمة لتحسين مهارات وقدرات
الموظفين.

6. ****الوظيفة والمهام****: طبيعة العمل والمهام الموكلة

للموظفين ومدى ملاءمتها لقدراتهم واهتماماتهم.

أداء العاملين كمستوى في المتغير التابع يتأثر بجميع هذه

العوامل، ويُستخدم في الأبحاث لتحليل كيفية تأثير

التغيرات في هذه المتغيرات المستقلة على الأداء الفعلي

للموظفين.

العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل في الثقافة التنظيمية

في سياق الثقافة التنظيمية، العلاقة بين المتغير التابع (مثل أداء العاملين) والمتغير المستقل (مثل الثقافة التنظيمية) هي علاقة تتسم بالتأثير والارتباط. توضح هذه العلاقة كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على متغيرات أخرى داخل المنظمة. إليك بعض النقاط التي تشرح هذه العلاقة

1. **أداء العاملين كمتغير تابع** **: يمثل أداء العاملين النتائج التي نرغب في قياسها أو تحسينها. يشمل ذلك الإنتاجية، جودة العمل، التزام الموظفين، ورضاهم.
2. **الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل** **: تشمل القيم، المعتقدات، العادات، والممارسات التي تعززها المنظمة

والتي تؤثر في كيفية تصرف الأفراد وتفاعلهم مع بعضهم البعض ومع أهداف المنظمة.

****العلاقة بين المتغيرين**:**

- ****تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين**:** يمكن أن

تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل كبير على أداء العاملين.

على سبيل المثال، الثقافة التي تعزز التعاون والابتكار

يمكن أن تحفز الموظفين على تحسين أدائهم والابتكار في

عملهم. من جهة أخرى، الثقافة التي تركز على التمسك

الصارم بالقواعد قد تحد من الإبداع وتقلل من الدافع

الشخصي

- ****التحفيز والتقدير**:** ثقافة تنظيمية تشجع على

التحفيز والتقدير يمكن أن تؤدي إلى زيادة في أداء

العاملين، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والدعم مما يزيد

من حافزهم للعمل بجدية أكبر.

- **توقعات وتوجيهات واضحة** : ثقافة تنظيمية تضع

توقعات واضحة وتوفر توجيهًا فعالًا يمكن أن تسهم في

تحسين أداء العاملين، حيث يعرف الموظفون ما هو

مطلوب منهم وكيفية تحقيق الأهداف

- **البيئة الإيجابية والداعمة** : ثقافة تنظيمية تدعم بيئة

عمل إيجابية وتعاونًا جيدًا بين الموظفين يمكن أن تساهم

في تحسين مستوى الأداء العام، حيث يشعر الموظفون

بالراحة والدعم اللازمين لتقديم أفضل ما لديهم

بالمجمل، الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر وغير

مباشر على كيفية أداء العاملين، والتفاعل بين هذين

المتغيرين يعد محورًا هامًا في دراسة كيفية تحسين أداء

المؤسسات من خلال تحسين بيئة العمل وثقافة المنظمة.

الختام

في الختام، تعد الثقافة التنظيمية عنصرًا محوريًا في نجاح المؤسسات واستمراريتها. فهي تشكل الأساس الذي يقوم عليه التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة وتؤثر بشكل مباشر على الأداء العام والابتكار. الثقافة التنظيمية التي تدعم القيم الإيجابية، وتعزز من التفاعل الفعال، وتحتوي على استراتيجيات واضحة للتطوير، تسهم في تعزيز الروح الجماعية وتحقيق الأهداف المشتركة. لذا، فإن الاستثمار في بناء ثقافة تنظيمية قوية ومستدامة ليس مجرد خيار، بل هو ضرورة لضمان نجاح المؤسسة في بيئة الأعمال المتغيرة.

قائمة المراجع

1. **كتاب " الثقافة التنظيمية والقيادة " ** بقلم إدغار

شين

2. *مقال الثقافة التنظيمية على سلوك الموظف

وآدائه بقلم د. سامية شفيق

3. كتاب "الثقافة التنظيمية وآداء الموظفين بقلم

الدكتور جون شيرمر هورن

4. كتاب دور الثقافة التنظيمية في تحسين آداء

الموظفين بقلم الدكتور: نادر الابراهيم

5. أثر الثقافة التنظيمية وأثرها على آداء العاملين

الدكتور: عبد العزيز بن سلطان العنقري كلية العلوم

الإدارية والمالية جامعة الطائف

. الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين

الدكتور: بن عودة مصطفى كلية العلوم الإدارية
والاقتصادية

٧. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري

اعداد: مسيران عبد الله كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

٨. الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام الوظيفي

اعداد الباحث : هيثم، سعيد جامعة محمد الأول

٩. دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني

اعداد: فاطمة ؛ كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

الملاحق

الاستبيان

السادة والسيدات موظفي شركة أرامكو بمدينة الرياض
يشرفنا ان نتقدم لسيادتكم بهذا الاستبيان الذي يسهم بشكل
فعال في

تطوير الثقافة التنظيمية في ادارة العاملين بشركة أرامكو
في حل الأزمات والرقى للأعلى مستوى في منظمات
العمال املين من سيادتكم

الإجابة بصدق ودقة على جميع الأسئلة ونعلمكم اجاباتكم
ستحظى بالأهمية البالغة والسرية التامة

نشكركم جزيل الشكر على مساهمتكم بالاجابة على جميع

الاسئلة المرفقة

استبيان

السيدات والسادة أستاذات وإساتذة الكلية : يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات المجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين في المديرية العمالية لاتصالات الجزائر وحدة ورقلة"، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمي فقط. نشكركم جزيلاً على مساهمتكم الجادة بالإجابة على a.hak.mcm@gmail.com العبارات المرفقة و بصراحة تامة. ولكم منا كل الشكر والتقدير. خمفاني عبد الحق البريد الالكتروني:

المحور الأول : أسئلة شخصية

1- الجنس

☐ أنثى ☐ ذكر

2- السن

☐ من (20) إلى (29) ☐ من (30) إلى (39)
☐ من (40) إلى (49) ☐ سنة فأكثر (50)

3- المستوى التعليمي

☐ مستوى ثانوي أو أقل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا

4- الصفة

☐ دائم ☐ متعاقد

5- الخبرة

☐ أقل من (5) سنوات ☐ من (5) إلى (10) سنوات
☐ من (10) إلى (20) سنة ☐ سنة فأكثر (20)

6- الأجر

☐ أقل من 20000 دج ☐ من 20000 دج إلى أقل من 40000 دج
☐ من 40000 دج إلى 60000 دج ☐ أكثر من 60000 دج

7- الحالة العائلية

☐ أعزب ☐ متزوج ☐ أرملة ☐ مطلقة

الرجاء وضع علامة X في الحانة التي ترى أنها مناسبة.
المحور الثاني: العبارات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
البعد الأول : القيم التنظيمية				
01	تسعى المؤسسة إلى تطوير المستوى العلمي لعمالها دائما.			
02	أولي اهتمام كبير لقيمة الوقت و إنجاز المهام في الأجل المحددة .			
03	تتحم المؤسسة بتوفير بيئة عمل مناسبة للعمال			
04	توجد ثقة متبادلة بيني وبين الإدارة			
البعد الثاني : العمل بروح الجماعة				
05	أحصل على التقدير والاحترام من زملائي بالعمل.			
06	جميع الموظفون يشاركون في وضع أهداف المؤسسة .			
07	أتلقي مساندة معنوية و مادية من فريق العمل لمواجهة الأزمات.			
08	أقوم بتجريب أساليب جديدة رفقة فريق العمل .			
09	ترتكز المؤسسة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي .			
10	أشعر بالانتماء داخل المؤسسة التي أعمل بها.			
11	اعمل رفقة زملائي على تحسين الأداء الجماعي.			
12	تهدف المؤسسة الى تعميم روح المجموعة.			
البعد الثالث الاتصال				
13	يوجد نظام اتصال فعال في المؤسسة يوفر المعلومة بشكل سريع .			
14	التعليمات والإجراءات واضحة للعمال .			
15	أستطيع تطوير علاقاتي مع ذوي الاختصاص من مؤسسات أخرى			
16	هناك تبادل للمعلومات بيني وبين زملائي من العمال			
17	تنتقل المعلومات داخل المؤسسة بشكل منتظم وسريع			
البعد الرابع : الدعم والتحفيز				
18	توفر المؤسسة جميع التجهيزات اللازمة لأداء العمل .			
19	تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية وتدريبية للعمال.			
20	توفر المؤسسة وسائل نقل العمال .			
21	ترتبط أجور العمال بمستوى الأفكار الابتكارية المقدمة لتحسين السلعة أو الخدمة الحالية .			
22	توجد فرصة متاحة للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة .			
23	يتم أخذ آرائي بعين الاعتبار			

المحور الثالث : أداء العاملين

العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
21. يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة .					
22. تساهم المعتقدات و الأفكار السائدة لدى العاملين في المؤسسة في تحسين أداء العاملين					
23. يؤدي العاملون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة					
24. تساهم الأنظمة و القوانين المعتمدة بالمؤسسة في تطوير أداء العاملين					
25. يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأداء في الوقت المحدد					
26. يقوم العامل باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه لعمله					
27. تؤثر القيم السائدة في المؤسسة على جودة أداء العاملين					
28. تقدم المؤسسة برامج تدريبية للعاملين لتساعدهم على إنجاز المهام بالمهارة و الكفاءة المطلوبة					
29. تساعد الانتماءات الحديثة للمؤسسة في تنمية و تطوير أداء العاملين					
30. تؤثر الأنماط السلوكية للعاملين في المؤسسة على حجم الأداء					