

المناخ التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسات الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة  
اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية-

**The Organisationnel Climate And Its Relation With Prevailling  
Organizational Culture In The Algerian Institutions -Case study of the  
Ghardaia opérationnel directorate of Algeria Telecom-**

بهاز حمزة<sup>1</sup>، هتتهات المهدي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مبحر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الإقتصادية جامعة غرداية (الجزائر)،

bahaz.hamza@univ-ghardaia.dz

<sup>2</sup> جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، hathatelmehdi@hotmail.fr

تاريخ النشر: 2022/12/01

تاريخ القبول: 2022/10/20

تاريخ الاستلام: 2022/08/06

**ملخص:** يهدف هذا البحث للتعرف إلى العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، اتخاذ القرار، الاتصال) والثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر العاملين، ولغرض تحقيق الهدف تم استخدام المنهج الوصفي حيث بلغ حجم عينة البحث (100) فرد ولتحليل الاستبيان تم الاستعانة ببرمجية SPSS إصدار 26. وخلص البحث إلى أن للمناخ التنظيمي علاقة ايجابية قوية بمستوى الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية. كلمات مفتاحية: مناخ تنظيمي، ثقافة تنظيمية، هيكل تنظيمي، اتصال. تصنيف D83 ، M14 ، M12:GEL

**Abstract:**

This research aims to identify the relationship between the organizational climate in its dimensions (organizational structure, leadership style, decision-making, communication) and prevailing organizational culture in Ghardaia operational directorate of Algeria Telecom, according

perspectives employees, and to achieve this goal a descriptive approach was used, Research sample size was (100) factors, and to analyze the questionnaire, we used the SPSS v.26.

The research concluded that the organizational climate has a strong positive relationship with prevailing organizational culture level in Ghhardaia operational directorate of Algeria Telecom.

**Keywords:** Organizational climate, Organizational culture, Organizational Structure, Communication.

**Jel Classification Codes:** M12, M14, D83

## 1. مقدمة

نظرا للتطور السريع الذي شهده العالم خلال القرن الماضي إلى غاية يومنا الحاضر ، الذي عُد طفرة تكنولوجية شهدتها البشرية نتج عنها نمو وتطور غير مسبوق لأشكال المنظمات خلال هذه الفترة والذي يعادل أضعاف التطور والنمو خلال باقي الأزمنة والعصور السالفة، إذ أن توسع المنظمات وشمولية رسالتها سواء من حيث تنوع نشاطاتها أو توسعها الجغرافي عبر عدة أقاليم أبلغ صورة لتجسيد التنوع والتباين في خلفيات الأفراد المرتبط باختلاف انتماءاتهم ومعتقداتهم والذي يفضي إلى مزيج من الثقافات للأفراد، لذا كان على المنظمات مراعاة هذا التباين وصقله بما يتماشى مع الثقافة التنظيمية لرسالة المنظمة، ولعل أقرب عامل تتبناه المنظمة لتحقيق ذلك هو الاهتمام بجانب البيئة الداخلية لها وسلوكيات أفرادها ومدى إدراكهم للتنظيم، أي الاهتمام بالمناخ التنظيمي الخاص بها، الذي يعد حلقة الربط بين ثقافة المنظمة ومدى تحقيق الأهداف التي تصبو إليها ، لذا وجب وضع عوامل إرساء قواعد مناخ تنظيمي يخدم رسالة المنظمة ضمن أولويات الخطة الإستراتيجية لها.

### 1.1 مشكلة البحث:

إن لعلاقة المناخ التنظيمي بالثقافة التنظيمية في المنظمات أهمية بالغة للوصول إلى تجسيد وتحقيق الأهداف المسطرة التي تعد غاية إنشائها ومنتهى وجودها، حيث أن المناخ التنظيمي الذي يمثل سلوكيات الأفراد وتفاعلاتهم في التنظيم نجدها تتقاطع مع الثقافة التنظيمية كالنمط القيادي وعملية اتخاذ القرار الذي يندرج بدوره ضمن نموذج الهيكل التنظيمي، حيث أن المؤسسات الجزائرية عنت بموضوع المناخ التنظيمي ومدى انسجامه مع ثقافتها، وباعتبار المؤسسات الجزائرية القلب النابض للاقتصاد الوطني جاء هذا البحث للكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والثقافة السائدة بالمؤسسة الجزائرية من خلال عاملي مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية، أين تم طرح الإشكال التالي:

هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر العاملين؟ والذي تتفرع عنه التساؤلات التالية:

1- ما مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، اتخاذ

القرار، الاتصال) بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية؟

2- ما مستوى إدراك العاملين للثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية؟

3- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد (الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، اتخاذ

القرار، الاتصال) المناخ التنظيمي و الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر العاملين؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين حول مستوى العلاقة بين المناخ

التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية تعزى لمتغيري الجنس، المستوى الدراسي؟

## 2.1 فرضيات البحث:

وكإجابة عن التساؤلات جاءت فرضيات البحث كالتالي:

1- هناك مستوى إدراك عال لأبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، اتخاذ القرار،

الاتصال) بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر العاملين .

2- هناك مستوى إدراك عال للثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية

لغرداية من وجهة نظر العاملين .

3- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي،

النمط القيادي، اتخاذ القرار، الاتصال) و الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر العاملين .

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين حول مستوى العلاقة بين المناخ التنظيمي

والثقافة التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية تعزى لمتغيري (المستوى الدراسي، سنوات الخبرة)

## 3.1 أهداف وأهمية البحث: تكمن أهداف البحث الحالي في الكشف عن مدى تطبيق أبعاد المناخ

التنظيمي على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية، وكذا التعرف على مستوى

الثقافة التنظيمية بها من وجهة نظر العاملين ، ثم إبراز مدى وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل البحث.

كما تتجلى أهمية البحث في تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية للمناخ التنظيمي و دورها البارز في تكوين ثقافة تنظيمية تسود على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العمليانية لغرداية والذي ينبع من الأهمية الكبيرة التي توليها الإدارات العليا للمنظمات للمناخ التنظيمي الذي يكمن ضمنه علاقات الأفراد و سلوكياتهم وتوجهاتهم والتي ترتبط بالمعتقدات والقيم والمشاركة التي يتبناها الأفراد بالمنظمة والتي تشكل ثقافة سائدة تتوقف عليها الخطط الإستراتيجية المستقبلية خاصة التي تلك المتعلقة بالموارد البشري العامل الرئيسي المحسد للثقافة التنظيمية بالمنظمة.

**4.1 المنهج المتبع في البحث:** بهدف معالجة موضوع دراستنا استخدمنا المنهج الوصفي عن طريق استقصاء للعلاقة بين المتغيرين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، مستخدمين في ذلك دراسة الحالة، أين اعتمدنا في الجانب النظري على أهم الدراسات والكتب ،أما في الجانب الميداني بعد جمع المعلومات والبيانات للإحاطة والإمام الكامل بجوانب الحالة المدروسة تم الاستعانة باستبيان ، تم تصميمه انطلاقا من دراسات سابقة في الموضوع وتم الاعتماد في تحليله على برمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS نسخة 26 لتحليل البيانات الإحصائية واختبار فرضيات البحث.

### 2. الإطار النظري للبحث:

**1.2 مفهوم المناخ التنظيمي:** نشأ مفهوم المناخ من علم النفس الجشطالتي أو كما يسمى ببيكولوجيا الكل عن طريق عالم النفس Kurt Lewin "كيرت لوين" سنة 1939 أين ركز اهتمامه بجو الحياة النفسية للناس والمناخ أي الجو الاجتماعي، أين كان هذا الاستخدام الأول لمصطلح "المناخ" كمنهج لوصف جوهر المعنى النفسي للوضع الاجتماعي، كما ساهم Chris Argyris "كريس أرجيريس" في دراسة المناخ التنظيمي عند نشره ورقة بحثية سنة 1958 حول تصور مضاعفات مستويات المناخ التنظيمي في المنظمات (Willness, 2016, p. 3) ، كما تواصل تطور مفهوم المناخ التنظيمي عندما طور Litwin "ليتوين" و Stringer "سترينجر" أول مقياس مسح يستخدم على نطاق واسع للمناخ التنظيمي أين قاما بتقييم ستة جوانب مختلفة للمناخ تتمثل في: الهيكل، المسؤولية الفردية، المكافآت، المخاطرة والمخاطرة، الدفء و أخيرا التسامح والصراع، كما طوروا مقياسا لووكالة التأمين على الحياة متكون من ستة أبعاد مناخية وهي: الدعم الإداري، الهيكل الإداري، القلق للموظفين الجدد، الصراع بين الوكالات، الوكيل المستقل، والرضا العام (Willness, 2016, p. 4).

المناخ التنظيمي هو بناء يستخدم على نطاق واسع في فهم خبرات الموظفين في مكان العمل، كما أنه يعكس ما تحدده المنظمة من أولوياتها، مع التأكيد على السلوكيات والمواقف المتوقعة والمكافأة في العمل (Loh، Idris، Dormann، & Muhamad، 2019، p. 443)، كما أن سلوك الموظف في المنظمات ينطوي تحت الخصائص الشخصية وكذلك البيئة التي يمثلونها، ذلك أن اتجاهات ومناحي الموظفين الوظيفية تتأثر بمجموعة من الميزات التنظيمية والعلاقات الاجتماعية التي تشكل بيئة العمل (Berberoglu، 2018، p. 2).

حيث عرف Kaczka " كاتشكا" و Kirk "كيرك" المناخ التنظيمي على أنه عبارة عن مجموعة من السمات التي يمكن إدراكها داخل المنظمة أو قسم خاص بها (Mahmoud، Ghanem، & Hospitality، 2019، p. 70).

كما عرفه Marcio A. Oliveira "مارسيو.أ. أوليفيرا" بأنه حالة داخلية مؤقتة تجتهد المنظمة نفسها فيها و تكون عرضة للتغيير في مواجهة العوامل الجديدة التي يمكن أن تنشأ في وقت قصير والتي يمكن أن تنجم عن القرارات والإجراءات التي اتخذتها أو لم تتخذها المنظمة، حيث أن هذه الحالة الداخلية لا تتأثر بالعوامل الداخلية فحسب، بل تتأثر كذلك بالعوامل الخارجية، والتي يمكن أن تسببها هذه العوامل وكذا الأحداث الجديدة والعوامل أو القرارات المستقبلية التي تتخذها الشركة (Kirilo et al.، 2018، p. 610).

أما Steers و Porter "ستيرز" و "بورتر" فعرفاه بأنه يعني شخصية المنظمة ويتضمن متغيرات ثابتة نسبياً في بيئة العمل (Tyagi، 1982، p. 240).

**2.2 أبعاد المناخ التنظيمي:** على الرغم أن هناك العديد من الدراسات أجريت على المناخ التنظيمي، لكن لا يوجد اتفاق حول أبعاده، حيث يشرح Taylor "تايلور" المناخ من أجل الإبداع، أما Schneider و Bartlett "شنايدر" و"بارتل" شرحاه من جانب الموظفين الجدد، فيما تحدث Fleishman عن المناخ التنظيمي الخاص بالنمط القيادي، كما حدد Forehand و Gilmer خمسة أبعاد للمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الحجم، التعقيد، نمط النمط القيادي، اتجاهات الهدف، بينما قدم Litwin "ليتوين" و Stringer "سترينجر" ستة أبعاد وهي (الهيكل، المكافأة، المسؤولية، المخاطر، الدفء، الدعم) (Ghanem et al.، 2019، p. 71).

نرى مما استعرضنا من تنوع لأبعاد المناخ التنظيمي أنه لا يوجد إجماع على مناخ واحد تتجمع فيه كافة الأبعاد نظراً لتباين المداخل التي يعتمد عليها الباحثون في دراساتهم عن المناخ التنظيمي، وعليه نعتد في

دراستنا على أهم الأبعاد التي تتداخل مع أغلب القياسات والنماذج التي اعتمدها الباحثون ويمكن بيان هذه الأبعاد فيما يلي:

**1.2.2 الهيكل التنظيمي:** يعد الهيكل التنظيمي كمحدد قوي للسلوك التنظيمي، أين يعتقد في الواقع الكثير من الباحثين أن القرارات المتعلقة بالهيكل التنظيمي هي المحدد الرئيسي للسلوك التنظيمي، حيث يتصارع المسؤولون التنفيذيون باستمرار حول المركزية واللامركزية وفي المكافأة وكيفية هيكلة الوظائف المختلفة في شركاتهم، فعلى الرغم من اعتقادهم فإن التصميم التنظيمي أكثر بكثير من مجرد إعادة ترتيب لهيكله (Pitts & Clawson, 2000, p. 1). عرف Minterzberg "مينتزربرغ" الهيكل التنظيمي على أنه هو إطار للعلاقات بين الوظائف و الأنظمة ومعالجات التشغيل والأفراد والجماعات التي تبذل جهودا لتحقيق الأهداف، كذلك هو عبارة عن مجموعة من الأساليب المقسمة للمهام لغرض تحديد الواجبات وتنسيقها (Ahmady, Mehrpour, Nikooravesh, & Sciences, 2016, p. 456).

كما عرفه Koontz و Donnel "كونتزر" و "دونال" بأنه إنشاء علاقات للسلطة مع توفير التنسيق بينهما، رأسيا وأفقيا في هيكل المؤسسة (Kondalkar, 2020, p. 255).

**2.2.2 النمط القيادي:** يطلق على مصطلح النمط القيادي في المنطقة الأنجلو أمريكية مصطلح الإدارة، أين عرفت النمط القيادي على أنها قدرة الفرد على التأثير و التحفيز وتمكين الآخرين من المساهمة في فعالية ونجاح المنظمات التي هم أعضاء فيها، كما هناك من يعرفها على أنها عملية تأثير اجتماعي يكون فيها شخص واحدا قادرا على حشد مساعدة ودعم الآخرين في إنجاز مهمة مشتركة، كما عرفت بأنها عملية التأثير على الآخرين كي يفهموا ويتفوقوا على ما يجب القيام به وكيفية القيام به، وعملية تسهيل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة (Kohler, 2015, p. 9)، كما عرفها Manfred Kets de Vries "مانفريد كيتس دو فري" أنها مجموعة من الخصائص ونمط سلوك وسمات للشخصية، يجعل بعض الأشخاص أكثر فاعلية في تحقيق هدف محدد، ولكنها تعد عملية جهد من قبل القائد، الذي يعتمد على قواعد القوة المختلفة (نشاطاته، مجموعة المهارات) للتأثير على أعضاء مجموعته بتوجيه أنشطتهم نحو هدف مشترك، لن النمط القيادي لا يمكن أن تتم بدون أتباع و دوما لها عوامل ظرفية يجب أخذها في الاعتبار (Kippenberger, 2002, p. 7).

### 3.2 الاتصالات:

-الاتصال في المنظمة: الاتصال هو أكثر الأنشطة المهيمنة التي تحدث في أي عملية ضبط للأعمال وتنفيذها داخل المنظمة، بينما يشير الأفراد في مختلف المهن إلى عدم قدرة الآخرين على التواصل بشكل

جيد، ونقص مهارات الاستماع من زملائهم أو عدم رغبة المرؤوسين في إتباع التعليمات في بعض الأحيان، حيث أظهرت دراسة حديثة أن أربعة عشر بالمائة (14%) من كل أربعين ساعة (40سا) عمل أسبوعيا تهدر بسبب ضعف الاتصال بين الموظفين والإدارة، وهو ما يعادل سبعة (07) أسابيع عمل من الإنتاجية المهذورة في السنة (Harris & Nelson، 2007، p. 12).

عرف Dennis K و Dave Mumby "دينيس ك" و "دايف مامبي" الاتصال على أنه عملية ديناميكية مستمرة لخلق المعاني والتفاوض ، من خلال ممارسات رمزية تفاعلية (لفظية وغير لفظية) و بما في ذلك المحادثة، الاستشعارات والطقوس والقصص واللباس والمحيط، كما عرفاه على أنه عملية إنشاء والتفاوض على أنظمة جماعية منسقة للمعنى من خلال الرموز والممارسات الموجهة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (Mumby & Kuhn، 2018، pp. 37-38).

## 4.2 اتخاذ القرار:

### 1.4.2 مفهوم اتخاذ القرار:

عرف Harris "هاريس" اتخاذ القرار بأنه دراسة وتحديد واختيار للبدائل على أساس القيم وتفضيلات صانع القرار، أي أن اتخاذ القرار يعني أن هناك اختيارات بديلة ومتخذ القرار في هذه الحالة لا يريد فقط تحديد أكبر عدد ممكن من هذه البدائل ، بل يطمح لاختيار افضل ما يناسب أهدافه وغاياته ورغباته وقيمه (Fülöp، 2005، p. 01).

### 2.4.2 خطوات ومراحل اتخاذ القرار:

بعد تحديد المشكلة، يقوم أصحاب اتخاذ القرار بإيجاد حلول بديلة للمشكلة، أين يتم تقييمها بدقة ويتم اختيار البديل المناسب للحل ويتم بلورته على أرض الواقع، ثم يتم تقييم البديل المنفذ بمرور الوقت لضمان فعاليته الفورية والمستمرة ، وبالتالي نلاحظ عملية اتخاذ القرار عبارة عن إجراءات متسلسلة لمجموعة من الأنشطة (Lunenburg، 2010، p. 3).

يميز Herbert A.Simon "هربرت أ. سيمون" عملية اتخاذ القرار عن طريق إتباع نموذج العملية

المعتمد على المراحل الثلاث التالية: (Lim، 2010، p. 5)

1- الذكاء: أي إيجاد الوقت المناسب لاتخاذ القرار.

2- التصميم: يعني بذلك البحث الابتكار والتطوير وتحليل بدائل مسارات العمل.

3- الإختيار: أي اختيار مسار عمل معين من تلك المتاحة.

ثم تم فيما بعد إضافة مرحلة التنفيذ لنموذج Simon "سيمون" لثلاث مراحل الموضح أعلاه.

## 5.2 الثقافة التنظيمية:

### 1.5.2 مفهوم الثقافة:

تم دراسة مصطلح الثقافة لفترات طويلة من قبل علماء الأثنروبولوجيا وعلماء الاجتماع، الأمر الذي أدى إلى العديد من النماذج والتعريفات لهذا المصطلح.

أين عرفها Goffman "غوفمان" من منظور الانتظام السلوكي المرصود عندما يتفاعل الناس، أي اللغة التي يستخدمونها على طول مع الانتظام في التفاعل مثل "شكرا" متبوعا بعبارة "لا أتذكر ذلك" أو "كيف هو يومك حتى الآن" فقط على ما يرام.

أما Tagiuri و Litwin "تاجيري" و "ليتوين" فيعرفانها من منظور المناخ، أين أنها الشعور الذي ينتقل في المجموعة عن طريق التخطيط المادي والطريقة التي يتم بها تفاعل أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض أو مع العملاء او مع الغرباء الآخرين. (Schein، 2010، p. 20)

### 2.5.2 مفهوم الثقافة التنظيمية:

تشير الثقافة التنظيمية إلى نظام التصور أو المعنى المشترك الذي يحتفظ به أعضاء المنظمة والذي يميزها عن باقي المنظمات الأخرى، إذ أ الخصائص التي تتميز بها كل منظمة تعكس جوهر ثقافتها (الابتكار والمخاطرة ، الاهتمام بالتفاصيل، حصيلة التوجه، توجه الناس أو العملاء، توجيه الفريق، العدوانية، الاستقرار) (Robbins، 2009، p. 565).

فالتوجه طويل المدى يمثل جودة الثقافة الوطنية ، والذي يؤكد المستقبل والاقتصاد والصبر، أما التوجه قصير المدى فيعني ثقافة وطنية نوعية يشدد على الحاضر والماضي والوفاء والمسؤوليات الاجتماعية و احترام النظام. (Ahmed et al.، 2014، p. 24).

## 3. الإطار التطبيقي للبحث:

### 1.3 أداة البحث:

تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في البحث لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، حيث تم إعداد الاستبيان انطلاقا من الأسئلة والفرضيات المطروحة وبعض الاستبيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات البحث، وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية حث فيها الموظفين على التعاون والصدق في الإجابة، لتليها معلومات تعريفية بالحالة الشخصية للمجيبين تخص السن والعمر، المستوى الدراسي، الأقدمية في الوظيفة أو سنوات الخبرة، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين: القسم الأول: تضمن معلومات عامة تتعلق بخصائص أفراد عينة البحث.

**القسم الثاني :** خاص بالعبارات المرتبطة بموضوع البحث ، حيث تضمن هذا القسم على محورين ،الأول المناخ التنظيمي متكون من أربعة أبعاد بعشرين 20 عبارة أو فقرة، والمحور الثاني الثقافة التنظيمية متكون من عشرة 10 عبارات أو فقرات وكانت إجابات الفقرات وفقا لمقياس ليكارت الخماسي، وبعد التوصل إلى الصيغة النهائية للاستبيان بعد التحكيم وتقديمه لعينة استطلاعية، تم حساب معامل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ لمتغيري الدراسة تم التوصل إلى النتائج المبينة بالجدول رقم(01) .

**الجدول 1:** يبين نتائج اختبار ألفا كرونباخ

المحور	معامل ألفا كرونباخ
كل فقرات البحث	95.0%
محور المناخ التنظيمي	91.8%
محور الثقافة التنظيمية	89.1%

**المصدر :** من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS إصدار 26

من خلال نتائج الجدول 1: نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ بلغ 91,8% بالمائة بالنسبة لمحور المناخ التنظيمي، و 89,1% بالمائة بالنسبة لمحور الثقافة التنظيمية ، أما الإجمالي بلغ 95 % بالمائة وتعتبر كل النسب المحصل عليها جيدة على اعتبار أنها أعلى من النسبة المقبولة في دراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية وهي 60 بالمائة، وهذا يدل على ثبات الاستبيان الموزع وصلاحيته لتحليل النتائج، أي سيعطي نفس النتائج لو تم توزيعه مرة أخرى على عينة لها نفس خصائص عينة الدراسة.

### 2.3 مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية البالغ عددهم 124، حيث، قمنا بسحب عينة عشوائية قدرها 100 فردا تم توزيع عليهم استمارة الاستبيان ، وتم استرجاع 95 استمارة استبيان صالحة للدراسة أي بنسبة 95% من إجمالي عينة البحث.

### 3.3 اختبار الفرضيات:

#### 1.3.3 اختبار الفرضية الأولى والثانية :

نصت الفرضية الأولى على أن هناك مستوى إدراك عال لأبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، اتخاذ القرار، الاتصال) بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر العاملين.

## المناخ التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسات الجزائرية

كما نصت الفرضية الثانية على أن هناك مستوى إدراك عال للثقافة التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر العاملين .

من أجل اختبار الفرضية الأولى والثانية نستخدم اختبار T للعينة الواحدة أي اختبار one sample t test والمتوسطات الحسابية لأبعاد الاستبيان، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول 2: نتائج اختبار T.s.test لمتوسطات إجابات أفراد العينة لأبعاد محور المناخ التنظيمي

أبعاد المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
الهيكل التنظيمي	3.898	0.581	15.05	0.000	94	دال
نمط النمط القيادي	3.960	0.621	15.06	0.000	94	دال
اتخاذ القرار	3.877	0.565	15.14	0.000	94	دال
الاتصال	3.602	0.753	7.78	0.000	94	دال

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS إصدار 26

من خلال نتائج الجدول 2: نرى أن قيمة المتوسطات الحسابية لأبعاد محور المناخ التنظيمي جاءت أكبر من قيمة المتوسط الفرضي بانحرافات معيارية أقل من الواحد وبمستويات دلالة أقل من 0,05، أي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة البحث وبما أن قيمة "ت" المحسوبة جاءت موجبة فالظاهرة في حالة الإيجابية كما أنها جاءت أكبر من قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (n-1) أي 94 التي تساوي (1,661)، وعلى هذا الأساس فالفرق لمتوسطات إجابات عينة البحث جوهرية ولا ترجع إلى الصدفة وبالتالي: هناك مستوى إدراك عال لأبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، اتخاذ القرار، الاتصال) بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر العاملين .

الجدول 3: نتائج اختبار T.s.test لمتوسطات إجابات أفراد العينة لمحور الثقافة التنظيمية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
الثقافة التنظيمية	3.888	0.548	15.78	0.000	94	دال

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS إصدار 26

من خلال نتائج الجدول 3: نرى أن قيمة المتوسطات الحسابية لمحور الثقافة التنظيمية جاءت أكبر من قيمة المتوسط الفرضي بانحرافات معيارية أقل من الواحد وبمستويات دلالة أقل من 0,05، أي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة البحث وبما أن قيمة "ت" المحسوبة جاءت موجبة فالظاهرة في

حالة الإيجابية كما أنها جاءت أكبر من قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (n-1) أي 94 التي تساوي (1,661)، وعلى هذا الأساس فالفروق لمتوسطات إجابات عينة البحث جوهرية ولا ترجع إلى الصدفة وبالتالي: هناك مستوى إدراك عال للثقافة التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر العاملين .

### 2.3.3 اختبار الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة على أنه توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، اتخاذ القرار، الاتصال) و الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر العاملين، ومن أجل اختبار هذه الفرضية نقوم بحساب معامل بيرسون (I).

الجدول 4: يبين معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين محور المناخ التنظيمي ككل ومحور الثقافة التنظيمية

مستوى الدلالة	المناخ التنظيمي	الثقافة التنظيمية	درجة الحرية	حجم العينة	
0.000	1	0.894**	93	95	المناخ التنظيمي
0.000	0.894**	1	93	95	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS إصدار 26

من خلال الجدول 4: يتضح أن قيمة I المحسوبة عند درجة حرية N-2 (93) تساوي 0.894 وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0,000$ ، كما أن قيمة I المحسوبة أكبر من قيمة I الجدولية التي تساوي 0.204 ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المناخ التنظيمي ككل والثقافة التنظيمية .

أما بخصوص العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي كل على حدة ومحور الثقافة التنظيمية كانت النتائج كما هي في الجدول التالي:

الجدول 5: يبين معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين كل بعد من أبعاد محور المناخ التنظيمي ومحور الثقافة التنظيمية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط الخطي	أبعاد محور المناخ التنظيمي	
0.000	0.570**	الهيكل التنظيمي	الثقافة التنظيمية
0.000	0.887**	النمط القيادي	
0.000	0.938**	اتخاذ القرار	
0.000	0.503**	الاتصال	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS إصدار 26

من خلال الجدول 5: يتضح مايلي:

**-العلاقة بين بعد الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية:**

يتضح أن قيمة  $F$  المحسوبة عند درجة حرية  $N-2$  (93) تساوي 0.570 وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0,000$ ، كما أن قيمة  $F$  المحسوبة أكبر من قيمة  $F$  الجدولية التي تساوي 0.204، مما يدل عن وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، مما يعني أنه كلما زاد توافر بعد الهيكل التنظيمي في محور المناخ التنظيمي زادت الثقافة التنظيمية في المؤسسة، ويعزو ذلك الباحثان إلى أن العلاقات بين وظائف المؤسسة والتصميم التنظيمي للعلاقات الرأسية والأفقية بين السلطة وبقية المستويات تتوافق مع مبادئ ثقافة المؤسسة .

**-العلاقة بين بعد النمط القيادي والثقافة التنظيمية:**

يتضح أن قيمة  $F$  المحسوبة عند درجة حرية  $N-2$  (93) تساوي 0.887 وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0,000$ ، كما أن قيمة  $F$  المحسوبة أكبر من قيمة  $F$  الجدولية التي تساوي 0.204، مما يدل عن وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين النمط القيادي والثقافة التنظيمية، مما يعني أنه كلما زاد توافر بعد النمط القيادي في محور المناخ التنظيمي زادت الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

**-العلاقة بين بعد اتخاذ القرار والثقافة التنظيمية:**

يتضح أن قيمة  $F$  المحسوبة عند درجة حرية  $N-2$  (93) تساوي 0.938 وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0,000$ ، كما أن قيمة  $F$  المحسوبة أكبر من قيمة  $F$  الجدولية التي تساوي 0.204، مما يدل عن وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين اتخاذ القرار والثقافة التنظيمية، مما يعني أنه كلما زاد توافر بعد اتخاذ القرار في محور المناخ التنظيمي زادت الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

**-العلاقة بين بعد الاتصال والثقافة التنظيمية:**

يتضح أن قيمة  $F$  المحسوبة عند درجة حرية  $N-2$  (93) تساوي 0.503 وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0,000$ ، كما أن قيمة  $F$  المحسوبة أكبر من قيمة  $F$  الجدولية التي تساوي 0.204، مما يدل عن وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الاتصال والثقافة التنظيمية، مما يعني أنه كلما زاد توافر بعد الاتصال في محور المناخ التنظيمي زادت الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

**3.3.3 اختبار الفرضية الرابعة :**

نصت الفرضية الرابعة على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين حول مستوى العلاقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية تعزى لمتغيري (المستوى الدراسي، سنوات الخبرة).

لاختبار الفرضية نستخدم اختبار التباين الأحادي One Way Anova، وهو أسلوب إحصائي يصلح للمقارنة بين ثلاث مجموعات أو أكثر أي عند وجود ثلاث متغيرات مستقلة أو أكثر وذلك بالكشف عن الفروق أو بينها في متغير تابع واحد.

وفي حالتنا هذه يتم دراسة ما إذا هناك فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى العلاقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية تبعا لمجموعات المتغير المستقل المستوى الدراسي ومجموعات المتغير المستقل سنوات الخبرة.

الجدول 6: تحليل التباين الأحادي Anova لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعا للمستوى

الدراسي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.517	0.665	0.520	2	1.039	بين المجموعات
		0.781	92	71.842	داخل المجموعات
			94	72.881	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS إصدار 26

من خلال الجدول 6: يتضح أن قيمة F المحسوبة للأداة كلها تبعا للمستوى الدراسي لأفراد العينة تقدر ب: 0.665 وهي غير دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (92) وبين المجموعات (2) بمستوى دلالة قدره: 0,517، كما جاءت أصغر من قيمة "F" الجدولية التي تساوي (3،10) وبالتالي لا توجد فروق جوهرية بين المجموعات، أي أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العلاقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية تبعا للمستوى الدراسي لأفراد عينة البحث.

الجدول 07: تحليل التباين الأحادي Anova لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعا لسنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.566	0.682	0.534	3	1.602	بين المجموعات
		0.783	91	71.280	داخل المجموعات
			94	72.881	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS إصدار 26

من خلال الجدول 7: يتضح أن قيمة F المحسوبة للأداة كلها تبعا لسنوات الخبرة لأفراد العينة تقدر بـ: 0.682 وهي غير دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (91) وبين المجموعات (3) بمستوى دلالة قدره: 0,566، كما جاءت أصغر من قيمة "F" الجدولية التي تساوي (2,71) وبالتالي لا توجد فروق جوهرية بين المجموعات، أي أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العلاقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية تبعا لسنوات الخبرة لأفراد عينة البحث.

#### 4. تحليل ومناقشة النتائج:

توصلنا من خلال الدراسة التطبيقية التي تمت على عينة من العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية واختبار فرضيات البحث إلى جملة من النتائج نعرضها فيما يلي:

- هناك مستوى إدراك عال لأبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، اتخاذ القرار، الاتصال) بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر العاملين، ويعزو الباحثان هذه النتائج إلى أن عمال مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية على توافق في إجاباتهم على ما تقوم به الإدارة وعلى دراية كاملة بما يدور حولهم و بما تقوم به الإدارة، كما أننا استطعنا بفضل هذا البحث استخلاص ما هو واقع بخصوص هذا المتغير.

- هناك مستوى إدراك عال للثقافة التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر العاملين، ويعزو الباحثان هذه النتائج إلى أن عمال مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية على توافق في إجاباتهم على ما يكمن في محيطهم التنظيمي من سلوكيات سواء للفرد أو الجماعة، كما أنهم يمارسون هذه السلوكيات التي تمثل ثقافة المنظمة وإن كانوا لا يعطونها المصطلح الحقيقي، إلا أننا استطعنا بفضل هذا البحث استخلاص ما هو واقع بخصوص هذا المتغير.

- وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المناخ التنظيمي ككل والثقافة التنظيمية، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة من سلوكيات للأفراد وتفاعلاتهم فيما بينهم يعمل على تكريس مبادئ الثقافة التنظيمية للمؤسسة وذلك بمساهمته في بناء ثقافة فريدة للمؤسسة يميزها عن بقية المؤسسات .

- وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، مما يعني أنه كلما زاد توافر بعد الهيكل التنظيمي في محور المناخ التنظيمي زادت الثقافة التنظيمية في المؤسسة، ويعزو ذلك الباحثان إلى أن

العلاقات بين وظائف المؤسسة والتصميم التنظيمي للعلاقات الرأسية والأفقية بين السلطة وبقية المستويات تتوافق مع مبادئ ثقافة المؤسسة .

- وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين اتخاذ القرار والثقافة التنظيمية، مما يعني أنه كلما زاد توافر بعد اتخاذ القرار في محور المناخ التنظيمي زادت الثقافة التنظيمية في المؤسسة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن عمليات اتخاذ القرار في المؤسسة لا تتعارض مع ثقافة المؤسسة، بل أكثر من ذلك فهي تساهم في تعزيز مستوياتها وذلك من خلال اتخاذ قرارات تراعي المحافظة على مبادئ ثقافة المؤسسة وتعمل على تكريسها وتوسيع مجالاتها.

- وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الاتصال والثقافة التنظيمية، مما يعني أنه كلما زاد توافر بعد الاتصال في محور المناخ التنظيمي زادت الثقافة التنظيمية في المؤسسة، ويعزو ذلك الباحثان إلى أن الاتصال بالمؤسسة يتمتع بقنوات مثالية وحديثة تعمل على تفعيل عمل الهيكل التنظيمي بانسيابية وكذا ضمان الوصول التام والمتناسق للقرارات والأوامر والتعليمات الصادرة من المسؤولين سواء كانت رأسية أو أفقية ، وكلها تصب في خدمة مبادئ ثقافة المؤسسة .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العلاقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية تبعا للمستوى الدراسي لأفراد عينة البحث، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن أفراد العينة من كافة المستويات الدراسية كان رأيهم غير متباين بخصوص مستوى العلاقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية بالمؤسسة، ذلك أن أغلب العاملين بالمؤسسة ذوو مستوى تعليمي جامعي فما فوق ويحملون شهادات جامعية ودراسات عليا بمجموع (58.9%+17.9%) أي 76،8% ، كما يفسر ذلك أن العاملين بالمؤسسة بمختلف مستوياتهم الدراسية عندهم وعي كاف بثقافة مؤسستهم ومدى تجسيد مبادئها على أرض الواقع وإدراك جيد للمناخ التنظيمي المحيط بهم .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العلاقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية تبعا لسنوات الخبرة لأفراد عينة البحث، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن أفراد العينة بمختلف سنوات خبرتهم اكتسبوا وعيا ونظرة واسعة حول ثقافة المؤسسة وإدراك جيد للمناخ التنظيمي المحيط بهم، ولعل متانة علاقات العاملين الفردية والجماعية فيما بينهم ساعدت على تعزيز وعيهم.

من بين المفاهيم للثقافة التنظيمية أنها تعمل على استمرارية الأفراد والجماعات في المنظمة وتحدد سلوكياتهم من خلال التصرفات والممارسات الحاصلة بينهم، وهي عوامل أبرزت تداخلا بين عوامل الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة للمناخ التنظيمي، وهو الأمر الذي أخذه مجتعا لإزالة اللبس وفصل التداخل بتوضيح العلاقة بين المناخ التنظيمي للمؤسسة وثقافتها من خلال علاقة المناخ التنظيمي بالثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية، حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية.

ومما أتضح من نتائج البحث أن للمناخ التنظيمي علاقة ايجابية قوية بمستوى الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية، كما أن لكل أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، اتخاذ القرار، الاتصال) علاقة ايجابية قوية بمستوى الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية، كما أنه لم تكن هناك فروق في إجابات عينة البحث حول مستوى علاقة المناخ التنظيمي بالثقافة التنظيمية تبعا للمستوى الدراسي وسنوات الخبرة، فالنتائج التي خلص لها البحث تدل على أن أبعاد المناخ التنظيمي تساهم في بعث الثقافة التنظيمية للمؤسسة والتي تشكل مرآة عاكسة لهويتها اتجاه المحيط الخارجي، فغاية المنظمات بعد إرساء ثقافة تنظيمية بين أفرادها تتميز بها عن بقية المنظمات هو استغلال هذا التميز في تحقيق أهدافها من خلال علاقتها بمحيطها الخارجي من عملاء ووسطاء وزبائن مباشرين، الذين يلحظون التباين ويتمكنون بذلك من المفاضلة ووضع الفارق الذي يخدم بدوره الميزة التنافسية للمؤسسة.

ومن هذا المنطلق نذكر أهم التوصيات الواجب إعطاؤها أهمية من قبل المؤسسة:

- الاهتمام بعوامل ومحددات الثقافة التنظيمية كالاتكار و الاهتمام بالتفاصيل وتوجه الناس أو العملاء، القيم .
- المحافظة على مستوى أبعاد المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة والعمل على تطوير وتنمية عوامل وأبعاد أخرى كالإشراف ونظام الحوافز والتكنولوجيا المستخدمة لأجل المساهمة في إرساء ثقافة تنظيمية تحدم الميزة التنافسية للمؤسسة.
- دعم العاملين من قبل مرؤوسيههم وضرورة إعطائهم فرص لإبداء آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرار.
- تنظيم رحلات تشمل مختلف المستويات من العاملين لفك حواجز الرئيس ومرؤوسه وبعث ثقافة تشاركية تعاونية تتعدى الرتب الوظيفية تعمل على تميز المؤسسة .

- 1-Ahmady, G. A., Mehrpour, M., Nikooravesh, A. J. P.-S., & Sciences, B. (2016). Organizational structure. 230, 455-462 .
- 2-Berberoglu, A. J. B. h. s. r. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. 18(1), 1-9 .
- 3-Fülöp, J. (2005). Introduction to decision making methods. Paper presented at the BDEI-3 workshop, Washington.
- 4-Ghanem, A., Mahmoud, H. J. J. o. A. o. A. U. f. T., & Hospitality. (2019). The role of the organizational climate on improving job engagement to egyptian hotel workers. 17(3), 68-82 .
- 5-Harris, T. E., & Nelson, M. D. (2007). Applied organizational communication: Theory and practice in a global environment (3 ed.): Routledge.
- 6-Kippenberger, T. (2002). Leadership styles: Leading 08.04 (Vol. 8): John Wiley & Sons.
- 7-Kirilo, C. Z., Abe, J. M., de Lima, L. A., Lozano, L. C. M., Nogueira, M., de Oliveira, C. C., & Nakamatsu, K. J. P. c. s. (2018). Organizational climate assessment using the paraconsistent decision method. 131, 608-618 .
- 8-Kohler, R. (2015). Optimization of leadership style: New approaches to effective multicultural leadership in international teams: Springer.
- 9-Kondalkar, V. (2020). Organizational behaviour :New Age.
- Lim, C. P. (2010). Handbook on decision making: Vol 1: Techniques and applications (Vol. 4): Springer Science & Business Media.
- 10-Loh, M. Y., Idris, M. A., Dormann, C., & Muhamad, H. J. S. S. (2019). Organisational climate and employee health outcomes: A systematic review. 118, 442-452 .
- 11-Mumby, D. K., & Kuhn, T. R. (2018). Organizational communication: A critical introduction: Sage Publications.
- 12-Pitts, T., & Clawson, J. G. (2000). Organizational structure .
- 13-Robbins, S. P. (2009). Organisational behaviour in southern africa: Pearson South Africa.
- 14-Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (Vol. 2): John Wiley & Sons.
- 15-Tyagi, P. K. J. J. o. M. R. (1982). Perceived organizational climate and the process of salesperson motivation. 19(2), 240-254 .
- 16-Willness, C. (2016). The oxford handbook of organizational climate and culture by benjamin schneider & karen m. Barbera (eds.) new york, ny: Oxford university press, 2014. \$240.00. Isbn 9780199860715. In.

( =95 عند مستوى دلالة  $n-1\alpha=0.05$  الجدولية عند درجة حرية (الملحق رقم 01): قيمة

93	1.291	1.661	1.986	2.083	2.367	2.630
94	1.291	1.661	1.986	2.083	2.367	2.629
95	1.291	1.661	1.985	2.082	2.366	2.629

( =93 عند مستوى دلالة  $n-2\alpha=0.05$  الجدولية عند درجة حرية (r الملحق رقم 02): قيمة

91	0.072	0.135	0.173	0.206	0.244	0.269	0.293	0.321	0.341
92	0.071	0.135	0.173	0.204	0.243	0.268	0.291	0.319	0.339
93	0.071	0.134	0.172	0.204	0.241	0.267	0.290	0.318	0.338
94	0.070	0.133	0.171	0.203	0.240	0.265	0.288	0.316	0.336
95	0.070	0.133	0.170	0.202	0.239	0.264	0.287	0.314	0.334

الجدولية عند درجات حرية (2-92) عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  الملحق رقم (03): قيمة

90	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94
91	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.98	1.94
92	3.95	3.10	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.94
93	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.93
94	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.93

الجدولية عند درجات حرية (3-91) عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  الملحق رقم (04): قيمة

90	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94
91	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.98	1.94
92	3.95	3.10	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.94