

The Role Of Organizational Culture In Improving The Performance Of Workers In The Reconstruction Phase (Field Study On Syrian Insurance Companies In The Syrian Coast)

Dr. Samer Ahmad Kassem^{*}
Dr. Rami Mohammed Mohammed^{}**

(Received 14 / 1 / 2025. Accepted 2 / 2 / 2025)

□ ABSTRACT □

The aim of the research is to assess the level of organizational culture available in the insurance companies studied in general, and to examine the availability of elements of organizational culture related to organizational values, organizational beliefs, norms, and assess the level of performance of workers in insurance companies under study on the basis of tight standards, and study the relationship between organizational culture And improve the performance of employees in the studied insurance companies. To achieve this, three main hypotheses were formulated.

The researcher used the questionnaire to collect the data analyzed by the Statistical Package for Social Sciences, SPSS V (23), using several statistical methods, the most important of which are the arithmetic mean test and the Pearson correlation coefficient test. The researcher has reached several results, the most important of which are: There is an acceptable organizational culture in the studied companies, where the values, beliefs and organizational norms of the employees in the studied companies are not available at the required level, and the performance of the employees in the companies under study is fairly good. A slightly higher than average assessment of the performance of the employees of the companies studied. There is also a good correlation between organizational culture and staff performance.

Key words: Organizational Culture, Organizational Values, Organizational Beliefs, Organizational Norms, Employee Performance, Syrian Insurance Companies.

Copyright



:Tishreen University journal-Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

^{*} Pprofessor, Department of Business Administration, faculty of economics, Tishreen university, Syria.

^{**} Assistant Pprofessor, Department of Business Administration, faculty of economics, Tishreen university, Syria.

دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في مرحلة إعادة الإعمار (دراسة ميدانية على شركات التأمين السورية في الساحل السوري)

د. سامر أحمد قاسم*

د. رامي محمد محمد**

(تاريخ الإيداع 14 / 1 / 2025. قُبِلَ للنشر في 2 / 2 / 2025)

□ ملخص □

يهدف البحث إلى تقييم مستوى الثقافة التنظيمية المتوافرة لدى شركات التأمين المدروسة بشكل عام، ودراسة مدى توافر عناصر الثقافة التنظيمية المتعلقة بالقيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، وتقييم مستوى أداء العاملين في شركات التأمين محل الدراسة بالاعتماد على مقاييس محكمة، ودراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين أداء العاملين في شركات التأمين المدروسة.

ولتحقيق ذلك تمّت صياغة ثلاث فرضيات رئيسية. واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات التي تم تحليلها بواسطة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (23)، SPSS V باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية أهمها: اختبار الوسط الحسابي، واختبار معامل الارتباط بيرسون. وتوصّل الباحث إلى عدّة نتائج أهمها: توجد تنوافر في الشركات المدروسة ثقافة تنظيمية مقبولة، حيث لا تتوافر القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية لدى الموظفين في الشركات المدروسة بالمستوى المطلوب، ويتميز أداء العاملين في الشركات محل الدراسة بأنه أداء جيد إلى حد ما، حيث تشير نتائج الدراسة إلى تقييم جيد أعلى من المتوسط بقليل لأداء موظفي الشركات المدروسة. كما أنه توجد علاقة طردية جيدة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، أداء العاملين، شركات التأمين السورية.

حقوق النشر : مجلة جامعة تشرين - سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص



CC BY-NC-SA 04

* أستاذ-قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة اللاذقية - سورية.

** أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة اللاذقية - سورية.

مقدمة:

تتزايد حدة المنافسة بين المنظمات مع سرعة التحول والتغير في بيئة الأعمال نتيجة للتطورات التكنولوجية والرقمية الهائلة التي غيرت وجه العالم، وخلقت أنماطاً وسلوكيات جديدة لدى العملاء، وضعت المنظمات أمام تحدي الاستمرار والبقاء في الأسواق. فبدأت المنظمات تبحث عن خلق مزايا تنافسية لها لتكون قادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وذلك يتطلب منها عمليات تغيير داخلية لمواجهة التغيرات الخارجية، وإمكانية اندماجها في الاقتصاد العالمي والتمتع بمرونة عالية تمكنها من التكيف مع مختلف التغيرات. ومن أهم سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة، ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وجب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على تحسين أداء العاملين باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية وتحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالها. ومن خلال هذه الدراسة سيتم التركيز على مفهوم الثقافة التنظيمية، ودورها في تحسين أداء العاملين، باعتبارها من أهم الركائز التي تقوم عليها البيئة الداخلية في المنظمة والتي تساعدها في التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، لذلك ركزت هذه الدراسة على البحث في دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في شركات التأمين السورية لمرحلة إعادة الإعمار.

الدراسات السابقة:**1-دراسة (النسور، 2012): دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني.**

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين لدى المصارف الأردنية، وتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في البنوك العاملة في الأردن بجميع مستوياتهم الإدارية؛ حيث تم سحب عينة عشوائية منهم تكونت من (٣٨١) شخصاً، طبق عليهم استبانة لقياس مكونات وأنماط الثقافة التنظيمية وأداء العاملين وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الثقافة التنظيمية (التوقعات التنظيمية) في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي؛ حيث تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم والمعتقدات التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي؛ كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعايير التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي.

2 - دراسة (إيمان، 2016) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغبة الجنوب

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسة رغبة الجنوب وأثره على أداء الموارد البشرية، ولتحقيق أهداف الدراسة على الاستبانة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري للبحث، وعلى المنهج التحليلي في الجزء الميداني، وبلغت حجم العينة 30 مفردة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: أن المنظمات الناجحة تولي اهتماماً بالغاً لأداء الموارد البشرية واعتباره مصدراً للنجاح والتميز والإبداع، فإن أتاحت له حرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية أدى ذلك إلى التعاون في تحقيق الأهداف بشكل فعال، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين عناصر الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة.

3- دراسة (جلال الدين وميروح، 2019) بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

هدفت الدراسة إلى توضيح دور الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات من خلال وظائفها، وخصائصها، ومستوياتها في تحقيق الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين، والذي يمكن المنظمة من بناء روابط متينة مع عاملها تسمح لها بتحقيق فعاليتها التنظيمية مع رضا العامل وتوافقه المهني، وهي دراسة وصفية. وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية

يمكن اعتبارها من المحددات الأساسية لنجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق كفاءتها الإنتاجية أو في الحفاظ على مواردها البشرية واستغلال طاقاتها بشكل فعال بحكم تأثيرها الواضح في حث الأفراد العاملين وتشجيعهم على توظيف قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم على نحو أفضل، وزيادة وتعزيز التزامهم الوظيفي وبقائهم لوقت أطول في المنظمة.

4- دراسة (Elisabeth, 2018) بعنوان:

The Influence of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance of Industrial and Trade services in Ambon City, Indonesia

تأثير الثقافة التنظيمية ودوافع العمل على أداء الموظفين للخدمات الصناعية والتجارية في مدينة أمبون، إندونيسيا هدفت الدراسة إلى البحث في مجال إدارة الموارد البشرية حول تأثير الثقافة التنظيمية ودوافع العمل على أداء الموظفين في مكتب الخدمات الصناعية والتجارية في مدينة أمبون بملوكو، ويشمل هذا البحث بحثاً تفسيرياً يهدف إلى شرح تأثير متغيرات الثقافة التنظيمية، ومتغيرات التحفيز، على متغيرات أداء الموظف. وقد أجريت هذه الدراسة على 45 موظفاً، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات. وخلصت نتائج التحليل إلى أن الثقافة التنظيمية ودوافع العمل كان لهما تأثير كبير على أداء الموظفين في الخدمة الصناعية والتجارية في مدينة أمبون؛ كما أن متغيرات تحفيز العمل لها تأثير مهم على أداء الموظفين في مكتب الخدمات الصناعية والتجارية لمدينة أمبون.

5 - دراسة (Taye et al, 2019) بعنوان:

Organizational culture and its influence on the performance of higher education institutions: The case of a state university in Beijing

الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء مؤسسات التعليم العالي: حالة الجامعة الحكومية في بكين هدفت الدراسة إلى دراسة الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء التنظيمي، حيث تناولت الدراسة الثقافة التنظيمية بالتركيز على العناصر الستة الآتية وهي: البيئة، المهمة، القيادة، المعلومات، الاستراتيجية، والتنشئة الاجتماعية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تحليل المقابلات مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس (في أحد مؤسسات التعليم العالي الحكومية في بكين).

وتوصلت الدراسة إلى التطابق بين وجهات نظر الطلاب وتلك الخاصة بأعضاء هيئة التدريس حول بعض هذه العناصر. بالإضافة إلى التأكيد على أن معظم عناصر الثقافة التنظيمية مشجعة، أظهر التحليل أيضاً أن جميع العناصر الثقافية لها تأثير قوي على الأداء الفردي والذي بدوره يساهم في الأداء العام للجامعة.

2-3: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث دراستها لدور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين وذلك من خلال تطبيقها في منظمات عديدة ومختلفة، وتختلف عنها من حيث بيئة ومكان التطبيق حيث سيتم تطبيق هذه الدراسة في شركات التأمين السورية، كما تختلف الظروف البيئية التي تميز سورية عن الظروف البيئية التي جرت فيها تلك الدراسات، لاسيما أن سورية تتحضر لمرحلة إعادة الإعمار التي تفرض على المنظمات ومنها شركات التأمين تحديات كبيرة، كما اختلفت الدراسات في طرق قياس الثقافة التنظيمية ومؤشر أداء العاملين، حيث ستتشابه هذه الدراسة مع تلك الدراسات التي ركزت على عناصر الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، والمتعلقة بالعناصر الآتية: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية. بينما سيعتمد الباحث على مقاييس محكمة ومستخدمة من قبل الدراسات السابقة لقياس متغير أداء العاملين كمتغير تابع.

مشكلة البحث:

قام الباحث بدراسة استطلاعية على عينة عشوائية من عملاء شركات التأمين السورية العاملة في الساحل السوري، وبلغ عدد العملاء الذين شملتهم الدراسة 40 عميلاً، حيث ركزت الدراسة الاستطلاعية على تقييم أداء العاملين في شركات التأمين السورية، وتوصلت الدراسة إلى وجود خلل في أداء العاملين من وجهة نظر العميل، إضافة إلى أن الخدمة التأمينية لا ترقى إلى تلبية الحاجات الضرورية التي جاءت كنتيجة للحرب التي تشهدها سورية، وبناء على ذلك نتلخص مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: **هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبين تحسين أداء العاملين في شركات التأمين محل الدراسة؟**

أهمية البحث و أهدافه:

أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تقييم مستوى الثقافة التنظيمية المتوفرة لدى شركات التأمين المدروسة بشكل عام.
 - 2- دراسة مدى توافر عناصر الثقافة التنظيمية المتعلقة بالقيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية.
 - 3- تقييم مستوى أداء العاملين في شركات التأمين محل الدراسة بالاعتماد على مقاييس محكمة.
 - 4- دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين أداء العاملين في شركات التأمين المدروسة.
 - 5- تقديم توصيات لمرحلة إعادة الإعمار.
- 5: أهمية البحث:** تتجسد أهمية البحث من ناحيتين:

أولاً: الأهمية النظرية: تنطلق الأهمية النظرية للدراسة من أهمية موضوع الثقافة التنظيمية كأحد الركائز التي تحصن بها المنظمات بيئتها الداخلية في وجه جميع المتغيرات الطارئة والمتسارعة التي تشهدها البيئة الخارجية، وتتميز هذه الدراسة بتقييم الثقافة التنظيمية عبر عناصرها المكونة من القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، وربطها بأداء العاملين.

ثانياً: الأهمية العملية: حيث تنطلق الأهمية العملية من أهمية بيئة تطبيق الدراسة ومكان تطبيقها في شركات التأمين السورية العاملة في الساحل السوري، من خلال تقييم الثقافة التنظيمية المتوفرة لديها وتقييم أداء العاملين فيها، وإيجاد العلاقة بين هذين المتغيرين بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الملائمة. بهدف التوصل إلى تقديم توصيات مبنية على نتائج علمية من الممكن أن تقدم الفائدة لهذه الشركات في مرحلة إعادة الإعمار.

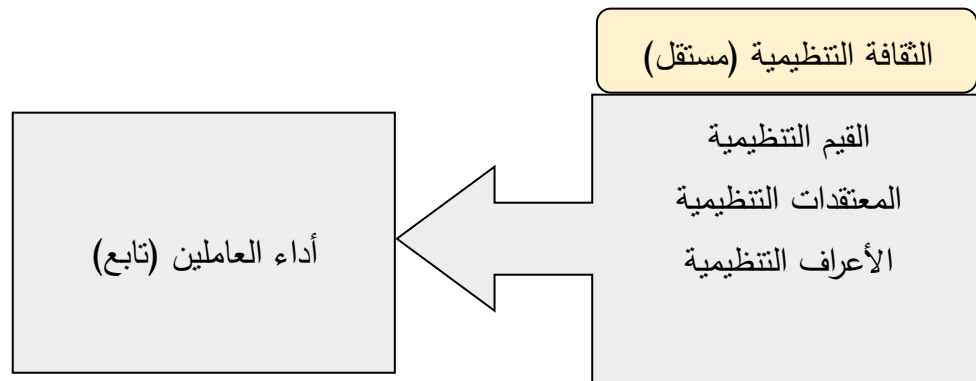
فرضيات البحث: يمكن للباحث صياغة الفرضيات الرئيسة الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات مفردات العينة المتعلقة بتوافر الثقافة التنظيمية المناسبة لعمل شركات التأمين، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) لمقياس ليكرت الخماسي. ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

- 1- توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات مفردات العينة المتعلقة بتوافر عنصر القيم التنظيمية في الشركات محل الدراسة، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) لمقياس ليكرت الخماسي.
- 2- توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات مفردات العينة المتعلقة بتوافر عنصر المعتقدات التنظيمية في الشركات محل الدراسة، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) لمقياس ليكرت الخماسي.

- 3- توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات مفردات العينة المتعلقة بتوافر عنصر الأعراف التنظيمية في الشركات محل الدراسة، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) لمقياس ليكرت الخماسي.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة المتعلقة بأداء العاملين في شركات التأمين محل الدراسة وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) لمقياس ليكرت الخماسي.
- الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبين أداء العاملين في شركات التأمين محل الدراسة. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وبين أداء العاملين في شركات التأمين محل الدراسة.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وبين أداء العاملين في شركات التأمين محل الدراسة.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وبين أداء العاملين في شركات التأمين محل الدراسة.
- 7: أنموذج البحث:** يوضح الشكل الآتي المتغيرات التي تناولتها الدراسة:

الشكل (1-1) أنموذج البحث



المصدر: إعداد الباحث

منهجية البحث:

تعتمد منهجية الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات في الجزء النظري من الدراسة بالاعتماد على أهم ما ورد في الكتب، والدوريات، والرسائل العلمية كبيانات ثانوية، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة للجزء العملي. وتتألف الاستبانة من قسمين رئيسيين وفقاً للآتي: **القسم الأول: الثقافة التنظيمية:** القيم (8 بنود)، المعتقدات (7 بنود)، الأعراف (8 بنود).

القسم الثاني: أداء العاملين: (10 بنود). كما استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية:

1. الإحصائيات الوصفية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.
2. اختبار الوسط الحسابي One- Sample T. test.
3. اختبار الارتباط الثنائي باستخدام معامل الارتباط Person.

مجتمع وعينة البحث:

تألف مجتمع الدراسة من موظفي شركات التأمين السورية في الساحل السوري، واقتصرت الدراسة على اختيار عينة ميسرة للباحث ممن تجابوا معه من الموظفين في تلك الشركات التي تتميز بتشابه ظروف العمل ضمن بيئتها الداخلية، فلا يوجد ما يميزها عن بعضها، حيث لا تحقق أي منها ميزة تنافسية بارزة تجذب العملاء حتى الوقت الراهن وهذه الشركات هي: الشركة العامة للتأمين، الشركة الوطنية للتأمين، شركة الاتحاد التعاوني، الشركة السورية للتأمين آروب، شركة العقيلة للتأمين التكافلي، المتحدة للتأمين، المشرق العربي للتأمين، الشركة السورية الكويتية، شركة الثقة للتأمين، شركة التأمين العربية السورية، شركة أدير، الشركة السورية العربية، الشركة الإسلامية. وقام الباحث بتوزيع 100 استبانة وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 77 استبانة، ونسبة استجابة بلغت 77%.

الإطار النظري للبحث:

(1- مفهوم الثقافة التنظيمية: يشير بعض الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي إلى أن الثقافة "أداة" لتحقيق التكامل بين الأفراد ومدخل لتعزيز الاستقرار ومناقشة القضايا الخلافية، كما يذهب البعض الآخر إلى اعتبارها المحرك الرئيسي لعمليات التغيير والتجديد، وأكثر من ذلك، هي التي تدعم نموذج نجاح المجموعات التي تهيمن على السوق (Devil lard and Rey, 2008, 230)، وبالتالي يمكن اعتبار الثقافة كعامل من عوامل التماسك داخل المنظمة.

في حين يرى الباحث Pettigrew: أن ثقافة المنظمة (نظامها للقيم) ظهر برموز: لغة، وأساطير وطقوس وهندسة... وتعددت تعريفات الثقافة التنظيمية ويمكن للباحث أن يورد أبرزها: التعريف الذي قدمه تايلور Tylor للثقافة التنظيمية بأنها: ذلك الكل المركب المعقد الذي يشمل المعلومات والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون، والعرف والتقاليد والعادات، وجميع الخبرات الأخرى التي اكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع (العميان، 2008، 309). وتعرف أيضاً بأنها: مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد (أبو قحف، 2002، 24). أما ليننبورغ Lunenburg (2011) فيرى أنها عبارة عن "مجموعة من القيم المشتركة والمعتقدات التي ينقسمها العاملون، ومن ثمة تؤثر على قواعد السلوك والفعالية في المنظمة.

ومن خلال ما سبق، يمكن للباحث أن يعرفها بأنها: القيم والمعتقدات والأعراف السائدة بين العاملين، والتي توجه سلوكياتهم باتجاه يمكن لإدارة المنظمة التنبؤ به، كما أنها الإطار العام لأدائهم المهام وطريقة تعاطيهم مع الأحداث والمشكلات وآليات العمل داخل المنظمة.

(2- أهمية الثقافة التنظيمية: وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمنظمات وفقاً لما أورده الباحثون في هذا المجال وفقاً للآتي: (السحباني، 2016، 15-16)

الشكل (1-2) أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: (السحباني، 2016، 16)

10-3) - مكونات الثقافة التنظيمية: تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر المختلفة التي تشكل جوهر الثقافة التنظيمية، حيث أوردت دراسة (كندة والبهلول، 2017، 51) مكونات الثقافة التنظيمية الأبرز والتي أجمع عليها العديد من الباحثين وفقاً للآتي:

1- القيم التنظيمية: وهي القيم الموجودة في بيئة العمل، وتعمل على توجيه سلوك العاملين وتحكم تصرفاتهم، ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت.

2- المعتقدات الشخصية: هي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل في البيئة التنظيمية، وكيفية إنجاز المهام في المنظمة؛ ومن هذه المعتقدات: المشاركة في عملية صنع القرارات، والعمل الجماعي.

3- الأعراف التنظيمية: وهي المعايير التي يلتزم بها الأفراد في العمل، والتي تنظم بيئة العمل بالشكل السليم. وانطلاقاً مما سبق: سيركز الباحث على المكونات الثلاثة التي أجمع عليها أغلب الباحثون في دراسة قياس متغير الثقافة التنظيمية في الدراسة الميدانية وتشمل هذه المكونات: القيم التنظيمية، المعتقدات الشخصية، الأعراف التنظيمية.

10-4) - مفهوم أداء العاملين:

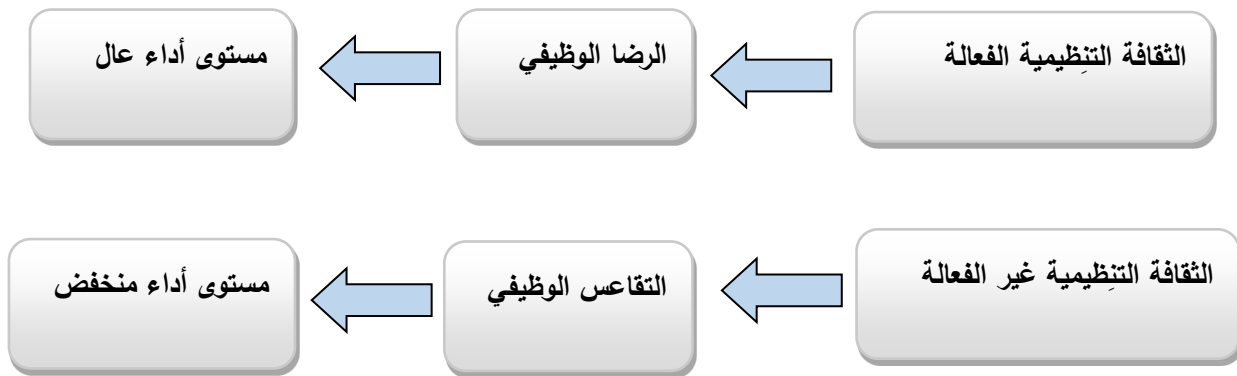
حظي مفهوم الأداء الوظيفي بالعديد من الاهتمام من قبل الباحثين، إلا أنه مازال يعاني من صعوبة تحديد مفهوم وافي وشامل له، ويعد المورد البشري العمود الفقري للمنظمة الاقتصادية. ويعرف أداء العاملين على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة. كما يعرف أداء العاملين بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة. وبالتالي هو السلوك الوظيفي للفرد يقوم به داخل المنظمة لإنجاز العمل المطلوب منه. أي قيام العاملين بتنفيذ المهام والواجبات والعمليات المكلفة إليهم والواجب القيام بها وفق ما جاء في دليل المسؤوليات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها بفعالية وقوة وكفاءة (أمينة ورزقية، 2017، 31). ومن خلال ما سبق يمكن للباحث أن يعرف أداء العاملين بأنه: هو أسلوب ينتهجه الفرد في أداء مهامه اسناداً إلى الواجبات المنوطة به وفق خطة المنظمة الرامية لتحقيق أهداف محددة، وبالتالي فإن أداء العاملين هو جزء من الأداء العام

للمنظمة الذي على أساسه يتم تقييم مدى قدرة المنظمة على تحقيقها الأهداف. وتم قياس أداء العاملين من خلال الأبعاد الآتية: (النسور، 2012، 192)

- 1- جودة العمل: وتشمل الدقة، الاتقان، التمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل، والتحرر من الأخطاء.
- 2- كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
- 3- المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعرفة: المهارة المهنية، المعرفة الفنية، الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، أما الإلمام فيشمل: الجدية في العمل، القدرة على تحمل المسؤولية، إنجاز الأعمال في مواعيدها، الالتزام بالدوام، ومدى الحاجة للإشراف.

5-10 - أثر الثقافة التنظيمية على العاملين: يمكن للباحث توضيح ما سيق من خلال الشكل الآتي:

الشكل (2-3) العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء



المصدر: إعداد الباحث

حيث يتضح من خلال الشكل أن الثقافة التنظيمية السائدة في أي منظمة هي الثقافة القادرة على التحكم بمستويات الأداء، وبالتالي هي السبب في فعالية الأداء من خلال تحقيقها للرضا الوظيفي لدى العاملين فيها وكسب ولائهم، ومشاركتهم آرائهم، وتعزيز شعورهم بالانتماء للمنظمة، والمسؤولية تجاه أدائهم لمهامهم للحفاظ على مصلحة وأهداف المنظمة وضمان استمراريتها.

6 - أبعاد تقييم أداء العاملين من منظور الثقافة التنظيمية: يمكن تقييم أداء العاملين من منظور الثقافة التنظيمية من خلال عدة أبعاد يذكر منها:

- 1: تشجيع المشاركة في اتخاذ القرار: وهو أن يساهم عدد كبير من أعضاء المنظمة في صنع القرارات مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء المطلوب. والمشاركة تنمي القيادات الإدارية وتزيد من إحساس العاملين بالمسؤولية، وتنمي قدرات العاملين على الإبداع والابتكار.
- 2: جماعية العمل: تعتمد المنظمات المعاصرة أساساً على جماعات العمل في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها، نظراً لما يمكن أن تحققه من نتائج هامة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة (صديقي، 2013، 13). وتعرف فرق العمل بأنها: "مجموعة من الأفراد يعملون سوياً بقصد الوصول إلى أهداف محددة ضمن مجال عمل محدد

3: الالتزام واحترام قيمة الوقت: يعرف الالتزام على أنه " :اقتناع الفرد وقبوله التام لأهداف المنظمة التي يعمل فيها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصلحها". ويعد الوقت من أندر الموارد في الإدارة، وفي بعض الأحيان يكون العامل الأساسي في نجاح المشروع أو فشله (صديقي، 2013، 14).

4: تشجيع الإبداع والابتكار في المنظمة: يرى رونجز Rogers أن الإبداع الإداري هو "كل عملية ينشأ عنها ناتج جديد، نتيجة التفاعل بين الأفراد في المنظمة باستخدام أسلوب جديد يحقق التميز والتفوق ويعطي مرونة أكبر للمنظمة. - الجانب العملي للبحث:

(1) - **لمحة عن قطاع التأمين في سورية:** يتألف قطاع التأمين من هيئة الإشراف على التأمين، والاتحاد السوري لشركات التأمين واتحاد وكلاء ووسطاء التأمين. ويضم 13 شركة تأمين منها: شركة واحدة حكومية وشركتي تأمين تكافلي إضافة إلى وجود شركة إعادة تأمين واحدة وسبع شركات لإدارة نفقات طبية، وتتركز خدمات التأمين في سورية على خدمات التأمين الإلزامي والصحي الإلزامية، بينما ينخفض الطلب على باقي أنواع خدمات التأمين، وتضم هذه الشركات مايلي: الشركة العامة للتأمين، الشركة الوطنية للتأمين، شركة الاتحاد التعاوني، الشركة السورية للتأمين أروب، شركة العقيلة للتأمين التكافلي، المتحدة للتأمين، المشرق العربي للتأمين، الشركة السورية الكويتية، شركة الثقة للتأمين، شركة التأمين العربية السورية، شركة آدير، الشركة السورية العربية، الشركة الإسلامية (التقرير السنوي لهيئة الإشراف على التأمين، 2018).

(2) - **أداة البحث الميداني واختبار ثباتها وصدقها:** اعتمد الباحث على أداة الاستبانة لجمع البيانات مع عينة الدراسة التي بلغ عددها 77 موظفاً ممن تجاوبوا مع الباحث من شركات التأمين العاملة في الساحل السوري، وتتألف الاستبانة من قسمين رئيسيين وفقاً للآتي:

القسم الأول: الثقافة التنظيمية: القيم (8 بنود)، المعتقدات (7 بنود)، الأعراف (8 بنود).

القسم الثاني: أداء العاملين: (10 بنود). وتم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha وفقاً للآتي:

الجدول (1-4) اختبار ثبات أداة البحث

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	عدد البنود	اختبار ثبات الاستبانة
.936	8	معامل الثبات للبنود التي تقيس القيم
.969	7	معامل الثبات للبنود التي تقيس المعتقدات
.940	8	معامل الثبات للبنود التي تقيس الأعراف
.950	10	معامل الثبات للبنود التي تقيس الأداء
.981	33	معامل ثبات الاستبانة الكلي

المصدر: إعداد الباحث

يتبين من خلال الجدول (1-4) أن جميع قيم معاملات الثبات أكبر من 70% وبالتالي هي معاملات ثبات مقبولة.

11-3) - اختبار صدق أداة البحث: لاختبار صدق أداة البحث قام الباحث بإيجاد معاملات الارتباط التي تربط بين محاور الاستبانة وبين متوسط متوسطات جميع هذه المحاور، ويتم توضيح ذلك في الجدول الآتي:

الجدول (4-2) اختبار صدق الأداة Correlations

	متوسط المتوسطات	أداء	أعراف	معتقدات	قيم
Pearson Correlation	.855**	.708**	.676**	.812**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
N	77	77	77	77	77
Pearson Correlation	.964**	.882**	.880**	1	.812**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
N	77	77	77	77	77
Pearson Correlation	.941**	.924**	1	.880**	.676**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
N	77	77	77	77	77
Pearson Correlation	.950**	1	.924**	.882**	.708**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
N	77	77	77	77	77
Pearson Correlation	1	.950**	.941**	.964**	.855**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
N	77	77	77	77	77

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الباحث

يبين الجدول أن قيمة sig لجميع معاملات الارتباط أصغر من 0.05 وبالتالي هذا يشير إلى معنوية معاملات الارتباط المتعلقة بمحاور الاستبانة، وهذا يؤكد صدق أداة البحث.

11-4) - اعتمد الباحث في تحليل قيم متوسطات إجابات أفراد العينة بالنسبة لمتغيرات الدراسة على معيار حكم مقياس ليكرت الخماسي.

11-5: اختبار الفرضيات:

11-5-1: الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية العدم: لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات مفردات العينة المتعلقة بتوافر الثقافة التنظيمية المناسبة لعمل شركات التأمين، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) لمقياس ليكرت الخماسي. **الفرضية البديلة:** توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات مفردات العينة المتعلقة بتوافر الثقافة التنظيمية المناسبة لعمل شركات التأمين، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) لمقياس ليكرت الخماسي.

1-اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية العدم: لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات مفردات العينة المتعلقة بتوافر عنصر القيم التنظيمية في الشركات محل الدراسة، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) لمقياس ليكرت الخماسي. **الفرضية البديلة:** توجد فروق

جوهرية بين متوسطات إجابات مفردات العينة المتعلقة بتوافر عنصر القيم التنظيمية في الشركات محل الدراسة، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) لمقياس ليكرت الخماسي.

الجدول (4-4) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
قيم	77	3.4075	.85224	.09712

المصدر: إعداد الباحث

يبين الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجمالي مفردات العينة المتعلقة بتوافر عنصر القيم التنظيمية في الشركات محل الدراسة، يبلغ 3.40 ويشير إلى تقييم متوسط لتوافر القيم التنظيمية بين موظفي الشركات المدروسة، وذلك حسب معيار ليكرت الخماسي. وللتحقق من معنوية هذا المتوسط قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

الجدول (4-5) One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
قيم	4.195	76	.000	.40747	.2140	.6009

المصدر: إعداد الباحث

يبين الجدول السابق أن قيمة sig أصغر من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات مفردات العينة المتعلقة بتوافر عنصر القيم التنظيمية في الشركات محل الدراسة، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) لمقياس ليكرت الخماسي. ويوضح الجدول الآتي المتوسطات الحسابية لبنود الاستبانة المتعلقة بالقيم التنظيمية:

الجدول (4-6) المتوسطات الحسابية لبنود الاستبانة المتعلقة بالقيم التنظيمية

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	بنود الاستبانة
77	3.42	.991	.113	1- يسود الشركة جو من الترابط والتماسك بين المدير والموظفين.
77	3.62	.918	.105	2- تتحقق العدالة والمساواة في الشركة بين جميع الموظفين.
77	3.38	1.089	.124	3- تهتم إدارة الشركة بتطوير مهارات الموظفين.
77	3.49	1.166	.133	4- تهتم الشركة بتوطيد العلاقات الإنسانية بين الموظفين.
77	3.23	1.169	.133	5- تهتم الشركة بإيجاد حلول لمشكلات الموظفين.
77	3.47	1.008	.115	6- يرتبط العمل بالقيم الأخلاقية (النزاهة والشفافية)

77	3.27	.955	.109	7- يوجد ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين.
77	3.38	.874	.100	8- يوجد ثقة متبادلة بين الموظفين مع بعضهم.

المصدر: إعداد الباحث

يبين الجدول السابق التقييم الجيد لجو الترابط والتماسك بين المدير والموظفين، وتحقيق العدالة والمساواة في التعامل معهم، واهتمام الشركات المدروسة بتوطيد العلاقات الإنسانية بينهم، وارتباط العمل بالقيم الأخلاقية، ولكن هذا التقييم ليس جيد بالقدر الكافي، كما أن هناك قصور في اهتمام الشركات المدروسة بإيجاد حلول لمشكلات الموظفين وتطوير مهاراتهم، كما أن الثقة المتبادلة بين الإدارة وموظفيها، وبين الموظفين فيما بينهم لا ترتقي إلى المستوى المطلوب.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية العدم: لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات مفردات العينة المتعلقة بتوافر عنصر المعتقدات التنظيمية في الشركات محل الدراسة، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) لمقياس ليكرت الخماسي.

الفرضية البديلة: توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات مفردات العينة المتعلقة بتوافر عنصر المعتقدات التنظيمية في الشركات محل الدراسة، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) لمقياس ليكرت الخماسي.

الجدول (4-7) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
معتقدات	77	3.4675	.95625	.10897

المصدر: إعداد الباحث

يبين الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجمالي مفردات العينة المتعلقة بتوافر عنصر المعتقدات التنظيمية في الشركات محل الدراسة، يبلغ 3.46 ويشير إلى تقييم جيد أعلى من المتوسط بقليل لتوافر المعتقدات التنظيمية بين موظفي الشركات المدروسة، وذلك حسب معيار ليكرت الخماسي. وللتحقق من معنوية هذا المتوسط قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

الجدول (4-8) One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
معتقدات	4.290	76	.000	.46753	.2505	.6846

المصدر: إعداد الباحث

يبين الجدول السابق أن قيمة sig أصغر من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي نقول: توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات مفردات العينة المتعلقة بتوافر عنصر المعتقدات التنظيمية في الشركات محل الدراسة، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) لمقياس ليكرت الخماسي. ويبين الجدول الآتي المتوسطات الحسابية لبنود الاستبانة المتعلقة بالمعتقدات التنظيمية:

الجدول (4-9) المتوسطات الحسابية لبنود الاستبانة المتعلقة بالمعتقدات التنظيمية

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	بنود الاستبانة
77	3.39	.962	.110	9- تسود روح التعاون والعمل كفريق بين الموظفين.
77	3.53	.995	.113	10- تقوض الشركة الموظفين بمهام إدارية مهمة.
77	3.47	1.083	.123	11- يخضع الموظفون في الشركة إلى معايير واحدة في تقييم أدائهم.
77	3.53	1.083	.123	12- تتطابق معتقدات الموظفين الشخصية مع المعتقدات التنظيمية للشركة.
77	3.40	1.091	.124	13- تحفز الشركة الموظفين المميزين لتطوير مهاراتهم الإدارية.
77	3.52	1.059	.121	14- نظام المكافآت عادل ينسجم مع الأداء والجهد المبذول.
77	3.43	1.006	.115	15- يشارك الموظفون في صنع القرار.

المصدر: إعداد الباحث

يبين الجدول السابق التقييم الجيد لتفويض الشركات المدروسة الموظفين بمهام إدارية مهمة ومشاركتهم في صنع القرار، ولخضوع الموظفين لمعايير واحدة في تقييم أدائهم ونظام مكافآت عادل، وتطابق معتقداتهم الشخصية مع المعتقدات التنظيمية للشركات التي يعملون بها إلى حد مقبول ولكن ليس بالمستوى المطلوب، كما يوجد قصور في تحفيز الشركات المدروسة لموظفيها المميزين لتطوير مهاراتهم الإدارية، وأيضاً لا تسود روح التعاون والعمل كفريق بين الموظفين بالمستوى المطلوب.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية العدم: توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات مفردات العينة المتعلقة بتوافر عنصر الأعراف التنظيمية في الشركات محل الدراسة، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) لمقياس ليكرت الخماسي.

الفرضية البديلة: لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات مفردات العينة المتعلقة بتوافر عنصر الأعراف التنظيمية في الشركات محل الدراسة، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) لمقياس ليكرت الخماسي.

الجدول (4-10) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أعراف	77	3.4578	.94560	.10776

المصدر: إعداد الباحث

يبين الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجمالي مفردات العينة المتعلقة بتوافر عنصر الأعراف التنظيمية في الشركات محل الدراسة، يبلغ 3.45 ويشير إلى تقييم جيد أعلى من المتوسط بقليل لتوافر الأعراف التنظيمية بين

موظفي الشركات المدروسة، وذلك حسب معيار ليكرت الخماسي. وللتحقق من معنوية هذا المتوسط قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

الجدول (11-4) One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
أعراف	4.248	76	.000	.45779	.2432	.6724

المصدر: إعداد الباحث

يبين الجدول السابق أن قيمة sig أصغر من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات مفردات العينة المتعلقة بتوافر عنصر الأعراف التنظيمية في الشركات محل الدراسة، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) لمقياس ليكرت الخماسي. ويبين الجدول الآتي المتوسطات الحسابية لبنود الاستبانة المتعلقة بالأعراف التنظيمية:

الجدول (12-4) المتوسطات الحسابية لبنود الاستبانة المتعلقة بالأعراف التنظيمية

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	بنود الاستبانة
77	3.39	1.114	.127	16- تطبيق الشركة القوانين والأعراف بعدالة على جميع الموظفين.
77	3.42	1.174	.134	17- يحرص الموظفون على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها.
77	3.47	1.107	.126	18- تلتزم الشركة بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل.
77	3.49	1.034	.118	19- تساعد الأعراف السائدة الموظفين على الإبداع والابتكار.
77	3.57	1.141	.130	20- يحترم الموظفون العادات والتقاليد السائدة في تعاملهم مع العملاء.
77	3.45	1.130	.129	21- يشارك المدير موظفيه مناسباتهم الاجتماعية.
77	3.44	1.153	.131	22- يجتمع المدير بموظفيه بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل.
77	3.43	1.152	.131	23- لا يوجد صراع تنظيمي بين الموظفين.

المصدر: إعداد الباحث

يبين الجدول وجود تقييم جيد لحرص الموظفين على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها، ولالتزام الشركات بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل، كما يوجد تقييم جيد لانعدام الصراع التنظيمي بين الموظفين، ويجتمع المدراء في بعض هذه الشركات مع الموظفين بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل، كما يشاركونهم مناسباتهم الاجتماعية. ويوجد احترام جيد من قبل الموظفين للعادات والتقاليد السائدة في تعاملهم مع العملاء، كما تساعد الأعراف السائدة في بعض الشركات الموظفين على الابداع والابتكار، ولكن لا تطبق جميع الشركات القوانين والأعراف بعدالة على جميع الموظفين.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

الجدول (4-13) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ثقافة	77	3.4443	.85245	.09715

المصدر: إعداد الباحث

يبين الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجمالي مفردات العينة المتعلقة بتوافر الثقافة التنظيمية في الشركات محل الدراسة، يبلغ 3.44 ويشير إلى تقييم جيد أعلى من المتوسط بقليل لتوافر الثقافة التنظيمية بين موظفي الشركات المدروسة، وذلك حسب معيار ليكرت الخماسي. وللتحقق من معنوية هذا المتوسط قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

الجدول (4-14) One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ثقافة	4.573	76	.000	.44426	.2508	.6377

المصدر: إعداد الباحث

يبين الجدول السابق أن قيمة sig أصغر من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات مفردات العينة المتعلقة بتوافر الثقافة التنظيمية في الشركات محل الدراسة، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) لمقياس ليكرت الخماسي.

4-4-2: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية العدم: لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة المتعلقة بأداء العاملين في شركات التأمين محل الدراسة وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) لمقياس ليكرت الخماسي.

الفرضية البديلة: توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة المتعلقة بأداء العاملين في شركات التأمين محل الدراسة وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) لمقياس ليكرت الخماسي.

الجدول (15-4) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أداء	77	3.5338	.94320	.10749

المصدر: إعداد الباحث

يبين الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجمالي مفردات العينة المتعلقة بتقييم أداء العاملين في الشركات محل الدراسة، يبلغ 3.53 ويشير إلى تقييم جيد أعلى من المتوسط بقليل لأداء موظفي الشركات المدروسة، وذلك حسب معيار ليكرت الخماسي. وللتحقق من معنوية هذا المتوسط قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

الجدول (16-4) One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
أداء	4.966	76	.000	.53377	.3197	.7478

المصدر: إعداد الباحث

يبين الجدول السابق أن قيمة sig أصغر من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات مفردات العينة المتعلقة بتوافر الثقافة التنظيمية في الشركات محل الدراسة، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) لمقياس ليكرت الخماسي. ويبين الجدول الآتي المتوسطات الحسابية لبنود الاستبانة المتعلقة بتقييم أداء العاملين:

الجدول (17-4) المتوسطات الحسابية لبنود الاستبانة المتعلقة بتقييم أداء العاملين

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	بنود الاستبانة
77	3.55	1.153	.131	24- أنجز المهام الموكلة إلي بشكل جيد.
77	3.51	1.119	.128	25- احرص على إنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد.
77	3.60	1.184	.135	26- أبذل الجهد المطلوب في تنفيذ الأعمال الموكلة لي.
77	3.39	1.194	.136	27- أفهم جيداً طبيعة المهام الموكلة لي.
77	3.44	1.106	.126	28- ألتزم بالتعليمات والإجراءات عند تنفيذ عملي.
77	3.51	1.143	.130	29- هناك متابعة وتوجيه مستمر من قبل المشرفين على إنجاز أعمالنا.
77	3.64	1.099	.125	30- يكون أدائي أفضل من خلال العمل الجماعي.
77	3.52	1.108	.126	31- تحفزني الترقية على بذل جهد أكبر لتحسين أدائي.
77	3.56	1.106	.126	32- تسهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أدائي.

77	3.64	1.134	.129	33- يسهم تحسين أدائك في تحسين أداء الشركة.
----	------	-------	------	--

المصدر: إعداد الباحث

يبين الجدول إلى وجود تقييم جيد ومقبول لإنجاز الموظفين للمهام الموكلة إليهم مع حرصهم على إنجازها في الوقت المحدد، وبذلهم الجهد المطلوب في تنفيذها، مع التزامهم بالتعليمات والإجراءات، ووجود متابعة وتوجيه مستمر من قبل المشرفين؛ ولكن هناك قصور في فهمهم لطبيعة هذه المهام، ويفضل الموظفون العمل الجماعي وتحفزهم الترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات على بذل جهد أكبر لتحسين أداءهم.

4-4-3: الفرضية الرئيسية الثالثة

الفرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبين أداء العاملين في شركات التأمين محل الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبين أداء العاملين في شركات التأمين محل الدراسة.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وبين أداء العاملين في شركات التأمين محل الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وبين أداء العاملين في شركات التأمين محل الدراسة.

الجدول (4-18) Correlations

قيم		أداء
قيم	Pearson Correlation	.708**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	77
أداء	Pearson Correlation	.708**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	77

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). المصدر: إعداد الباحث.

يبين الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بيرسون أكبر من 70 % ويدل ذلك على علاقة طردية جيدة بين القيم التنظيمية وأداء العاملين في الشركات المدروسة. كما يتبين من الجدول أن قيمة sig أصغر من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وبين أداء العاملين في شركات التأمين محل الدراسة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وبين أداء العاملين في شركات التأمين محل الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وبين أداء العاملين في شركات التأمين محل الدراسة.

الجدول (4-19) Correlations

أداء	معتقدات	
Pearson Correlation	1	.882**
Sig. (2-tailed)		.000
N	77	77
Pearson Correlation	.882**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	77	77

المصدر: إعداد الباحث. **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يبين الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بيرسون أكبر من 70 % ويدل ذلك على علاقة طردية جيدة بين المعتقدات التنظيمية وأداء العاملين في الشركات المدروسة. كما يتبين من الجدول أن قيمة sig أصغر من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وبين أداء العاملين في شركات التأمين محل الدراسة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وبين أداء العاملين في شركات التأمين محل الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وبين أداء العاملين في شركات التأمين محل الدراسة.

الجدول (4-20) Correlations

أداء	أعراف	
Pearson Correlation	1	.924**
Sig. (2-tailed)		.000
N	77	77
Pearson Correlation	.924**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	77	77

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الباحث

يبين الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بيرسون أكبر من 70 % ويدل ذلك على علاقة طردية جيدة بين الأعراف التنظيمية وأداء العاملين في الشركات المدروسة. كما يتبين من الجدول أن قيمة sig أصغر من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وبين أداء العاملين في شركات التأمين محل الدراسة.

-اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

الجدول (4-21) Correlations

		ثقافة	أداء
ثقافة	Pearson Correlation	1	.908**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	77	77
أداء	Pearson Correlation	.908**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	77	77

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الباحث

يبين الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بيرسون أكبر من 70 % وبذلك على علاقة طردية جيدة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في الشركات المدروسة. كما يتبين من الجدول أن قيمة sig أصغر من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبين أداء العاملين في شركات التأمين محل الدراسة.

النتائج و المناقشة:

في ضوء نتائج تحليل البيانات يمكن للباحث تلخيص النتائج وفقاً للآتي:

- 1- لا تتوافر القيم التنظيمية بين موظفي الشركات المدروسة بالمستوى المطلوب، حيث تشير نتائج الدراسة إلى وجود تقييم متوسط بشكل عام لتوافر هذا العنصر بين أفراد العينة.
- 2 - يسود الشركات المدروسة جو جيد للترابط والتماسك بين المدير والموظفين، وتحقيق العدالة والمساواة في التعامل معهم، كما تهتم الشركات المدروسة بتوطيد العلاقات الإنسانية بينهم، وارتباط العمل بالقيم الأخلاقية، ولكن هذا التقييم ليس جيداً بالقدر الكافي.
- 3- هناك قصور في اهتمام الشركات المدروسة بإيجاد حلول لمشكلات الموظفين وتطوير مهاراتهم، كما أن الثقة المتبادلة بين الإدارة وموظفيها، وبين الموظفين فيما بينهم لا ترتقي إلى المستوى المطلوب.
- 4- لا تتوافر المعتقدات التنظيمية بين موظفي الشركات المدروسة بالمستوى المطلوب، حيث تشير نتائج الدراسة إلى وجود تقييم جيد أعلى من المتوسط بقليل لتوافر المعتقدات التنظيمية بين موظفي الشركات المدروسة.
- 5- تقوم الشركات المدروسة بتفويض الموظفين بمهام إدارية مهمة ومشاركتهم في صنع القرار بشكل مقبول، كما تخضعهم لمعايير واحدة في تقييم أدائهم، وتتبع نظام مكافآت عادل إلى حد ما، كما تتطابق معتقدات الموظفين الشخصية مع المعتقدات التنظيمية للشركات التي يعملون بها إلى حد مقبول ولكن ليس بالمستوى المطلوب.
- 6- يوجد قصور في تحفيز الشركات المدروسة لموظفيها المميزين لتطوير مهاراتهم الإدارية، وأيضاً لا تسود روح التعاون والعمل كفريق بين الموظفين بالمستوى المطلوب.

- 7- لا تتوافر الأعراف التنظيمية بين موظفي الشركات المدروسة بالمستوى المطلوب، حيث تشير نتائج الدراسة إلى وجود تقييم جيد أعلى من المتوسط بقليل لتوافر الأعراف التنظيمية بين موظفي الشركات المدروسة.
- 8- يحرص موظفو الشركات المدروسة على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها، والالتزام بالشركات بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل بشكل جيد، كما لا يوجد صراع تنظيمي بين الموظفين بشكل كبير، ويجتمع المدراء في بعض هذه الشركات مع الموظفين بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل، كما يشاركونهم مناسباتهم الاجتماعية. ويوجد احترام جيد من قبل الموظفين للعادات والتقاليد السائدة في تعاملهم مع العملاء، كما تساعد الأعراف السائدة في بعض الشركات الموظفين على الابتكار، ولكن لا تطبق جميع الشركات القوانين والأعراف بعدالة على جميع الموظفين.
- 9- تتوافر في الشركات المدروسة ثقافة تنظيمية مقبولة، حيث تشير نتائج الدراسة إلى تقييم جيد أعلى من المتوسط بقليل لتوافر الثقافة التنظيمية بين موظفي الشركات المدروسة.
- 10- يتميز أداء العاملين في الشركات محل الدراسة بأنه أداء جيد إلى حد ما، حيث تشير نتائج الدراسة إلى تقييم جيد أعلى من المتوسط بقليل لأداء موظفي الشركات المدروسة.
- 11- يقوم الموظفون في الشركات المدروسة بإنجاز المهام الموكلة إليهم بشكل جيد ومقبول، مع حرصهم على إنجازها في الوقت المحدد، وبذلهم الجهد المطلوب في تنفيذها، مع التزامهم بالتعليمات والإجراءات، ووجود متابعة وتوجيه مستمر من قبل المشرفين؛ ولكن هناك قصور في فهمهم لطبيعة هذه المهام، ويفضل الموظفون العمل الجماعي، كما تحفزهم الترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات على بذل جهد أكبر لتحسين أداءهم.
- 12 - توجد علاقة طردية جيدة بين القيم التنظيمية وبين أداء العاملين في شركات التأمين محل الدراسة.
- 13- توجد علاقة طردية جيدة بين المعتقدات التنظيمية وبين أداء العاملين في شركات التأمين محل الدراسة.
- 14- توجد علاقة طردية جيدة بين الأعراف التنظيمية وبين أداء العاملين في شركات التأمين محل الدراسة.
- 15- توجد علاقة طردية جيدة بين الثقافة التنظيمية وبين أداء العاملين في شركات التأمين محل الدراسة.

الاستنتاجات و التوصيات:

في ضوء النتائج يتوجب على شركات التأمين في مرحلة الإعمار الاهتمام بالآتي:

- 1- يتوجب على شركات التأمين تدعيم بيئتها الداخلية من خلال الاهتمام بشكل أكبر بتعزيز عناصر الثقافة التنظيمية السائدة فيها وتطويرها بما يتلاءم مع متطلبات العصر الحديث، ولمواجهة التهديدات التي تفرضها التطورات المتسارعة في كافة المجالات.
- 2 - يتوجب على شركات التأمين الاهتمام بمعالجة جوانب القصور المتعلقة بإيجاد حلول لمشكلات الموظفين وتطوير مهاراتهم، وتعزيز عامل الثقة المتبادل بين جميع الأطراف، حيث أن ذلك سيحسن حتماً من أداء الموظفين، مما سينعكس ذلك على الأداء العام للمنظمة.
- 3 - يتوجب على شركات التأمين الاهتمام بمعالجة أوجه القصور المتعلقة بانخفاض أساليب تحفيزها لموظفيها على العمل لتطوير مهاراتهم الإدارية، وتوفير جو من التعاون والعمل كفريق واحد على الرغم من توافر الرغبة لدى الموظفين للعمل الجماعي بهدف تحسين الأداء.

4 - يتوجب على شركات التأمين الاهتمام بتطبيق القوانين والأعراف التنظيمية بشكل عادل على جميع الموظفين، وتحفيزهم على الإبداع والابتكار.

5- يتوجب على شركات التأمين أن تخضع العاملين لديها لدورات تدريبية مستمرة لأهم المستجدات والتطورات العالمية المتعلقة بالخدمات التأمينية، وإيضاً أهم المصطلحات العلمية المتداولة ليكونوا قادرين على فهم المهام الموكلة إليهم بشكل أكبر، وتوسيع هامش الإبداع لديهم بناء على زيادة المعرفة، وبالتالي تحسين الأداء.

4-7: دراسات مستقبلية مقترحة:

بناء على هذه الدراسة يمكن للباحث اقتراح المواضيع الآتية:

* تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية المنظمة.

* دور الثقافة التنظيمية في توجيه السلوك التنظيمي.

* دور الثقافة التنظيمية في تحسين الصورة الذهنية للمنظمات.

المراجع :

المراجع العربية:

- 1- أبو قحف، عبد السلام (2002). إدارة الأعمال الدولية. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- 2- سالم، إلياس (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم. رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- 3- العامري، صالح مهدي، طاهر محسن منصور الغالي (2007). الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل، 2007.
- 4- العميان، محمود سلمان (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- 5- العميان، محمود سلمان (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط. 5. عمان دار وائل للنشر، 313-314.
- 6- المغربي، كامل محمد (2010). السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، - عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2010.
- 7- ديري، زاهد محمد (2011). السلوك التنظيمي. الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 8- محمد مصطفى الخشوم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 27، العدد الثالث، 2011، ص 173.
- 9- وهيب، عيسوي (2012). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر لقائد- تلمسان، الجزائر.
- 10- صديقي مسعود، مرزوقي مرزوقي (2012). التفكير الإبداعي والتغيير في المنظمة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: استراتيجيات تنظيم ومراقبة PME في الجزائر، يومي 18/19 أفريل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- 11- صالح، عبد القادر (2013). تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

- 12- صديقي، أمينة (2013). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية. رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- 13- الحرش، بلال (2015). الثقافة التنظيمية وأثرها في ولاء العملاء-دراسة حالة بنك بيمو السعودي الفرنسي. رسالة ماجستير. الجامعة الافتراضية السورية.
- 14- كمال، بو الشرش (2015). الثقافة التنظيمية والاداء في العلوم السلوكية والإدارية. الطبعة الأولى، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- 15- إيمان، بابه (2016). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغبة الجنوب. رسالة ماجستير، جامعة مرباح قاصدي ورقلة، الجزائر.
- 16- السحباني، حسام (2016). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.
- 17- شاطري، محمد (2016). دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر.
- 18- أمينة، حسناوي، مزيرق رزيقة (2017). الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة زيان عاشور- الجلفة - الجزائر.
- 19- ديب، كندة، علي البهلول (2017). الثقافة التنظيمية كأحد المتطلبات الرئيسة لنجاح إدارة المعرفة. مجلة جامعة البعث، المجلد 39، العدد 43، 41-74.
- 20- عبد العالي، محمد (2018). الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق ثقافة الانحرافات السئة. مجلة تنمية الراقدين، العدد 119، المجلد 37، 114-134.
- 21- جلال الدين، بوعطيط، عبد الوهاب مبروح (2019). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين. مجلة العلوم الاجتماعية - المركز الديمقراطي العربي ألمانيا -برلين، العدد 08، 308-318.

المراجع الأجنبية:

- 1-Elisabeth, Riupassa (2018). *The Influence of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance of Industrial and Trade services in Ambon City, Indonesi*. RJOAS, **9(81)**, 88-95.
- 2- ELfidha Chokri et Tarifa Amel Mallek (2009) «Tic et culture: cas du secteur bancaire en tunisie» *Management et Avenir*, **1N, Vol21**, Paris.
- 3-KASSEM, R; AJMAL, M; KHAN, M (2016). *The Relationship between Organizational Culture and Business*. International Journal of Information Systems in the Service Sector, **8(3)**, pp: 16-35.
- 4-Lunenbourg, FC (2011) «Organizational Culture -Performance Relationships, Views of Excellence and Theory Z". National forum of educational administration and supervision journal, New York: **Vol 29, No 4**.
- 5- Lassoued kais (2005) «Relation culture d'entreprise contrôle de gestion» «une étude empirique» *La Revue Des Sciences De Gestion*, **N6, Vol216**, Paris.
- 6-Olivier Devillard, Dominique Rey (2008) «culture d'entreprise: un active strategies, Efficacité et performance collective, Dunod» Paris.

7-Taye, Markos, Sang, G., & Muthanna, A. (2019). *Organizational culture and its influence on the performance of higher education institutions: The case of a state university in Beijing*. International Journal of Research Studies in Education, 2019 **Volume 8 Number 2**, 77-90.

8-Zghal Riadh (2003). **culture et gestion: gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxes?** Revue Des Gestion, N2, Vol 28, Paris.