

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار - إيليزي (الجزائر)  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



## دور ثقافة المنظمة في تحسين الأداء الوظيفي "دراسة حالة لعينة من موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة"

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبتين (ة): العالية وانتيني

بيدة بلخير

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
خالد بعاشي	أستاذ محاضر "ب"	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
إيمان ببة	أستاذ محاضر "ب"	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
هشام زروق	أستاذ محاضر "ب"	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار - إيليزي (الجزائر)  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



## دور ثقافة المنظمة في تحسين الأداء الوظيفي "دراسة حالة لعينة من موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة"

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبتين (ة): العالوية وانتيني

بيدة بلخير

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
خالد بعاشي	أستاذ محاضر "ب"	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
إيمان ببة	أستاذ محاضر "ب"	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
هشام زروق	أستاذ محاضر "ب"	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022



## الاهداء

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى

أهدي عملي المتواضع هذا إلى:

الوالدين الكريمين حفظهما الله

إلى كل أفراد أسرتي من إخوة وأخوات وزوجات إخواني وأولاد وبنات إخواني وأيضا أحوالي وأعمامي

وبنات أحوالي وأعمامي من قريب وبعيد حفظهم الله وأدام محبتهم

إلى روح جدي وجدتي رحمهما الله تعالى

إلى العائلة الكريمة عبد اللاوي حفظها الله ورعاها

إلى كل الصديقات ومن كان برفقتي: هدى، أمال، زينب، حورية، زهية، سعاد، مريم، بسمة، دالية

ورفيقة المشوار الجامعي التي قاسمتني لحظاته بيده

إلى الصديقات اللواتي شاركوني في إنجاز عملي هذا: عابدة، مروة، فلة

أشكر كل من ساندني في صلواته ودعائه

ودعولي بالتوفيق والنجاح خلال مشواري الجامعي

وإلى كل من كان لهم أثر على حياتي وإلى كل من أحبهم قلبي

العالية وانتيني





## الاهداء


الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه.  
أهدي ثمرة جهدي إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها، إلى من ربنتي وأنارت دربي وأعانتني  
بالصلوات والدعوات، إلى من علمتني الصبر والاجتهاد، إلى الغالية على قلبي حفظها الله.  
أمي

إلى الذي أحبني وأنار لي الطريق، إلى من علمني معنى الكفاح رمز التضحية والعطاء، إلى من أوصلني إلى ما  
أنا عليه والذي العزيز حفظك الله وأطال في عمرك.  
إلى من أخذ بيدي نحو ما أريد، إلى من وقف لجانبي لتحقيق طموحي، إلى رفيق الدرب زوجي الغالي حفظه  
الله وأطال في عمره.

إلى إخواني وأخواتي، إلى كل العائلة الكريمة.  
إلى العالية وانتي، رفيقة الكفاح التي لم تبخل بوقت أو جهد لمساعدتي.  
إلى كل الأشخاص الذين أحمل لهم المحبة والتقدير.  
إلى كل من نسيه القلم وذكره  
القلب.

بيدة بلخير





## شكر و عرفان

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى

نتوجه لجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من:

د/ ايمان ببة: حفظها الله ورعاها واطال الله في عمرها لتفضلها الكريم بالإشراف على هذه المذكرة

وتكرمها بالنصح والتوجيه

وأعضاء لجنة المناقشة: حفظهم الله لتفضلهم بقبول المناقشة

كما اشكر كل من لى طلبنا بقبول استمارة الاستبيان من موظفي وموظفات وكل من مدى يد العون لنا

الملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة دور ثقافة المنظمة في تحسين الأداء الوظيفي، لتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على أداة الاستبيان، وزع على عينة مكونة من 45 موظف وموظفة في جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-، وبعد تحليل وتفسير نتائج اجابات افراد العينة واختبار الفرضيات، وتم التوصل إلى أن الموظفون لهم تصورا واضحا عن أبعاد ثقافة المنظمة، كما أنه توجد علاقة ارتباط ايجابية وقوية بين ثقافة المنظمة والأداء الوظيفي بالجامعة محل الدراسة. أظهرت الدراسة أنه لا يوجد اختلاف في الالتزام بثقافة المنظمة لدى الموظفين حسب متغير السن وسنوات الأقدمية باستثناء الجنس. ولهذا فإنه يوجد أثر بين ثقافة المنظمة والأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: ثقافة منظمة، أبعاد ثقافة، أداء، أداء وظيفي.

**Abstract :**

The objective of the study is to know the role of organizational culture in improving job performance. To achieve this goal, the questionnaire tool was relied upon, distributed to a sample of 45 male and female employees at Kasdi Merbah University-Ouargla-.After analyzing and interpreting the results of the responses of the sample members and testing the hypotheses, it was concluded that the employees have a clear perception of the dimensions of the organization's culture, and that there is a positive and strong correlation between the culture of the organization and the Performance Functionality of the university under study. The study showed that there is no difference in commitment to the organizational culture of employees according to the variable of age and years of seniority except gender. Therefore, there is an impact between the culture of the organization and performance functionality.

**Keywords:** Organizational Culture, Dimensions of Culture, Performance, Performance Functionality.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	إهداء
III	شكر وعرقان
IV	الملخص
V	فهرس المحتويات
VIII	فهرس الجداول
IX	فهرس الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ - ج	مقدمة
01	الفصل الأول: الاطار النظري والدراسات السابقة لثقافة المنظمة والأداء الوظيفي
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار النظري لثقافة المنظمة والأداء الوظيفي
03	المطلب الأول: أساسيات ثقافة المنظمة
03	الفرع الأول: تعريف ثقافة المنظمة وخصائصها
07	الفرع الثاني: أنواع ومكونات ثقافة المنظمة
12	الفرع الثالث: أبعاد ثقافة المنظمة
12	الفرع الرابع: أهمية ثقافة المنظمة
14	المطلب الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي وتقييمه
14	الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي
15	الفرع الثاني: محددات تقييم الأداء الوظيفي
18	الفرع الثالث: معايير تقييم الأداء الوظيفي
20	المطلب الثالث: العلاقة بين ثقافة المنظمة والأداء الوظيفي
22	المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسات السابقة
22	المطلب الأول: عرض الدراسات المتعلقة بثقافة المنظمة
22	الفرع الأول: الدراسات العربية المتعلقة بثقافة المنظمة

23	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية المتعلقة بثقافة المنظمة
24	المطلب الثاني: عرض الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي
24	الفرع الأول: الدراسات العربية المتعلقة بالأداء الوظيفي
26	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالأداء الوظيفي
27	المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة
30	خلاصة الفصل
31	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية
32	تمهيد
33	المبحث الأول: الخطوات المنهجية للدراسة التطبيقية
33	المطلب الأول: اختيار مجتمع الدراسة وتحديد عينة واداة الدراسة
33	الفرع الأول: طريقة اختيار مجتمع وعينة الدراسة
33	الفرع الثاني: تصميم اداة الدراسة
35	الفرع الثالث: التأكد من مدى ثبات الاستبيان
36	المطلب الثاني: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية
36	الفرع الأول: حسب متغير الجنس
36	الفرع الثاني: حسب متغير السن
37	الفرع الثالث: حسب متغير سنوات الأقدمية
38	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية
39	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج اجابات أفراد العينة حول ثقافة المنظمة
39	الفرع الأول: وصف آراء أفراد العينة حول القيم التنظيمية
41	الفرع الثاني: وصف آراء أفراد العينة حول المعتقدات التنظيمية
43	الفرع الثالث: وصف آراء أفراد العينة حول التوقعات التنظيمية
45	الفرع الرابع: وصف آراء أفراد العينة حو الأعراف التنظيمية
47	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول الأداء الوظيفي
47	الفرع الأول: وصف آراء أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي
50	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار الفروق واختبار الفرضيات
50	المطلب الأول: اختبار طبيعة توزيع البيانات
51	المطلب الثاني: اختبار الفروق الإحصائية

52	المطلب الثالث: نموذج الإنحدار الخطي البسيط
53	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
53	الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى
54	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية
54	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
55	خلاصة الفصل
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
8	الفرق بين الثقافة القوية و الثقافة الضعيفة	1 - 1
28	عرض الدراسات السابقة	2 - 1
33	مقياس الاجابة على بنود الاستبيان وفق لمقياس لكارث الخماسي	1 - 2
34	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	2 - 2
34	مدى ارتباط الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للمحور الأول	3 - 2
35	مدى ارتباط الدرجة الكلية لمحاور الاستبيان	4 - 2
35	معاملات الثبات الفا كرونباخ	5 - 2
36	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	6 - 2
36	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	7 - 2
37	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية	8 - 2
38	المتوسط المرجح	9 - 2
39	وصف آراء أفراد العينة حول القيم التنظيمية	10 - 2
41	وصف آراء أفراد العينة حول المعتقدات التنظيمية	11 - 2
43	وصف آراء أفراد العينة حول التوقعات التنظيمية	12 - 2
45	وصف آراء أفراد العينة حول الأعراف التنظيمية	13 - 2
47	وصف آراء أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي	14 - 2
49	اجابات أفراد العينة حول المتغيرات الأساسية للدراسة	15 - 2
50	اختبار طبيعة التوزيع باستخدام اختبار كولمجروف- سمروف للمحور الأول	16 - 2
51	نتائج اختبار الفروق في ثقافة المنظمة حسب الجنس	17 - 2
52	نتائج اختبار الفروق بين تطبيق ثقافة المنظمة والسن، سنوات الأقدمية	18 - 2
52	معامل الانحدار الخطي البسيط	19 - 2
53	جدول تحليل التباين ANOVA	20 - 2

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	الوظيفة المزدوجة لثقافة المنظمة	1 -1
11	مكونات ومصادر ثقافة المنظمة	2 -1
13	أهمية ثقافة المنظمة	3 -1
17	محددات الأداء الوظيفي	4 -1
20	متطلبات مقياس الأداء الفعال	5 -1
21	ثقافة المنظمة وعلاقتها بالأداء	6 -1

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
63	الاستبيان	1
67	مصفوفة الارتباط 1	02
68	مصفوفة الارتباط 2	03
69	معاملات الثبات الفا كرونباخ	04
72	اختبار طبيعية التوزيع/ اختبار كولمغروف-سمرنوف	05
72	اختبار T Test	06
73	اختبار انوفا	07

# مقدمة

✓ توطئة:

إن من أهم سبل نجاح أي منظمة هو وجود عمال لديهم القدرة على بذل الجهود المطلوبة لممارسة كل الأنشطة المتعلقة بالعمل، لذلك تسعى مختلف المنظمات لبناء توافق بين أداء موظفيها وثقافة المنظمة، مما يخلق ولاء الموظفين.

فثقافة المنظمة توضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المنظمة؛ كما تعد إحدى العناصر الأساسية في تحديد كفاءة الأداء وإنجاز الأهداف وتحسين سلوك الموظف، فلكل مجتمع ثقافة خاصة به ولكل منظمة ثقافة خاصة بها، فنجد أنها قابلة للتطوير من خلال تفاعل بين الموظفين، وأيضا عن طريق الاحتفالات والرموز الخاصة بالمنظمة.

في هذا الإطار يتم دراسة دور ثقافة المنظمة في تحسين أداء الموظفين، وذلك بتسليط الضوء على هذا الموضوع ودراسته من عدة جوانب نظرية مع التطبيق على عينة من موظفي جامعة قاصدي مرباح-ورقلة. لتحقيق هذا تم صياغة الإشكالية الرئيسية التالية: ما دور ثقافة المنظمة في تحسين أداء موظفي جامعة قاصدي مرباح-ورقلة؟

للإجابة على هذه الإشكالية تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى ثقافة المنظمة ومعدل الأداء الوظيفي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة؟
- ما علاقة ثقافة المنظمة بأداء الموظفين بجامعة قاصدي مرباح-ورقلة؟
- هل يوجد اختلاف في ثقافة المنظمة حسب متغيرات جنس، سن، سنوات أقدمية الموظفين بجامعة قاصدي مرباح ورقلة؟

للإجابة على التساؤلات السابقة تم طرح الفرضيات الفرعية المبدئية التالية:

- الفرضية الأولى: يوجد مستوى مرتفع لثقافة المنظمة ومعدل الأداء الوظيفي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- الفرضية الثانية: هناك علاقة طردية بين ثقافة المنظمة وأداء الموظفين بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- الفرضية الثالثة: لا يوجد اختلاف في ثقافة المنظمة حسب متغيرات الجنس، السن، سنوات أقدمية الموظفين، بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.

✓ أهداف الدراسة:

- معرفة دور ثقافة المنظمة في تحسين أداء الموظفين؛
- التعرف على المكونات الأساسية لثقافة المنظمة.

✓ أهمية الدراسة:

تنعكس أهمية دراسة موضوع ثقافة المنظمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، على مجموعة من الأطراف نوضح ذلك

وفقا لما يلي:

- التعريف بسلوك الفرد وانجاز العمل والقدرة على تحمل المسؤولية داخل المنظمة؛
- المحافظة على سمعة المنظمة والموظفين مما يدفعهم على نشر ثقافة المنظمة؛
- تسهيل عمل الإدارة العليا وتحقيق أهداف المنظمة في الآجال المحددة.

✓ مبررات اختيار موضوع الدراسة:

- الرغبة في دراسة موضوع ثقافة المنظمة وأداء الموظفين والتخصص فيه أكثر؛
- اعطاء إطار معرفي حول دراسة موضوع ثقافة المنظمة وأثرها على أداء الموظفين؛
- مواصلة البحث في موضوع ثقافة المنظمة والأداء الوظيفي كونه موضوع متجدد باستمرار.

✓ منهجية الدراسة والأدوات المستعملة:

بغرض الاجابة على الاشكالية المطروحة، وبغرض تحقيق أهداف الدراسة ثم استخدام المنهج الوصفي في جمع المعلومات المتعلقة بالجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، وجمعت البيانات التي تخدم هدف الدراسة باستخدام أداة الاستبيان.

✓ حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على عينة من موظفي جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.
- الحدود الزمانية: من ديسمبر 2022 إلى غاية ماي 2023.

✓ صعوبات الدراسة:

- صعوبة تجاوب أفراد العينة نظرا لالتزاماتهم الوظيفية بالجامعة؛
- كثرة الدراسات السابقة باللغة العربية، والتي يختلف فيها تعدد استخدام المصطلحات مثل: الأداء الوظيفي، أداء الموظفين، ثقافة المنظمة، الثقافة التنظيمية.

✓ هيكل الدراسة:

للإجابة على الاشكالية الرئيسية والاسئلة الفرعية، تم الاعتماد على طريقة IMRAD. حيث تم تقسيم

الدراسة إلى فصلين كالتالي:

الفصل الأول تم التطرق فيه لمبحثين، المبحث الأول الاطار النظري لدور ثقافة المنظمة في تحسين الأداء

الوظيفي، قسم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، وتم التطرق في المطلب الأول الى أساسيات ثقافة المنظمة، والمطلب الثاني مفهوم الأداء الوظيفي وتقييمه، والمطلب الثالث يمثل العلاقة بين ثقافة المنظمة والأداء الوظيفي.

أما بالنسبة للمبحث الثاني خصص لعرض ومناقشة الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع ثقافة المنظمة وأداء الموظفين حسب ما ورد في كل دراسة سابقة.

بالنسبة للفصل الثاني المعنون بالدراسة التطبيقية، تم التطرق في المبحث الأول منه إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، أما المبحث الثاني تضمن نتائج الدراسة ومناقشتها، واختبار الفرضيات، في الأخير خلاصة للفصل. وفي خاتمة الدراسة تم عرض أهم النتائج المتوصل إليها وتقديم بعض المواضيع التي يمكن البحث فيها مستقبلا.

## الفصل الأول

الإطار النظري والدراسات السابقة  
لثقافة المنظمة والأداء الوظيفي

## تمهيد

لقد جذبت فكرة ثقافة المنظمة اهتمام الباحثين والدارسين في سلوك المؤسسة، وقد أصبحت من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في عدة مجالات، وهذه الثقافة ذات تأثير فعال على أداء الموظفين، فهي تتداخل مع مجالات أنشطة مختلفة من خلال تحديد أساليب العمل مع مختلف المواقف، لا سيما ما توفره من جهود حسب نمط الثقافة.

نظرا لأهمية ثقافة المنظمة في تحديد اتجاهات وسلوك العاملين فيها وارتباطها بأدائهم فإننا من خلال هذا الفصل ثم التطرق إلى الإطار النظري والدراسات السابقة لثقافة المنظمة والأداء الوظيفي، وفي المطلب الأول، سنتعرف على اساسيات وخصائص ثقافة المنظمة، أنواعها ومكوناتها، والأهمية والأبعاد، وفي المطلب الثاني مفهوم الأداء الوظيفي وتقييمه، محددات ومعايير تقييم الأداء، ويتضمن المطلب الثالث العلاقة بين ثقافة المنظمة والأداء، وفي الأخير عرض ومناقشة الدراسات السابقة، تم خلاصة الفصل .

## المبحث الأول: الاطار النظري لثقافة المنظمة والأداء الوظيفي

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى بعض المفاهيم الأساسية لثقافة المنظمة والأداء الوظيفي لأنهما بين المفاهيم الواسعة، ومحل اهتمام عدة علوم، وعنصران أساسيان في بيئة المنظمة، لاعتبارهما أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح منظمات الأعمال.

### المطلب الأول: ماهية ثقافة المنظمة

ثقافة المنظمة عبارة عن مصطلح مركب من كلمتين، هما الثقافة والتنظيم. حيث سيتم التطرق لتعريف كل مصطلح على حدى، ومن تم نقدم تعريف شامل للثقافة المنظمة مع توضيح أهم خصائصها.

### الفرع الأول: تعريف ثقافة المنظمة وخصائصها

#### 1. تعريف ثقافة المنظمة:

ارتبط مفهوم الثقافة من الناحية اللغوية بمعنى التقويم والتهديب فالثقافة هي عبارة عن نسيج من المعرفة والمعتقدات والقيم وأنماط التفكير والسلوك.<sup>1</sup> وقد قدمت للثقافة عدة تعاريف اصطلاحية نذكر منها مايلي:

"هي ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى او عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع".<sup>2</sup>

كما عرفت " بأنها ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد والمعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في الاتجاهات (المعتقدات) القيم والمعايير السائدة بين الجماعات الأساطير وتاريخ المنظمات و الطقوس الجماعية".<sup>3</sup>

" تشير الثقافة الى المعتقدات، والقيم الموجودة في المنظمة لفترة طويلة وبثقة الموظفين وقيمة عملهم التي ستؤثر على مواقفهم وسلوكهم".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فاطمة دريدي ، أنماط السلطة الإدارية ولاقته بالثقافة التنظيمية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص علم اجتماع التنظيم ، قسم العلوم الإجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، السنة 2017 / 2018، ص 15.

<sup>2</sup> محمد الأمين دلهوم، مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة PENGFU الجزائر فرع الشلف، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 36 (01) ، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص96.

<sup>3</sup> كمال بوشرش ، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية ، الطبعة الأولى 2016 ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2014 ، ص10

<sup>4</sup> Djalab Zohra، Hazerchi Tarek, The Role Organizational Culture On Enhancing The Organizational Citizenship Behavior, Strategy and Development Review, Volume 11, N°: 02, Djelfa, Algerian, 2021, p565 .

"هي ثمرة كل نشاط إنساني محلي نابع عن البيئة والمعبر عنها أو مواصل لتقاليدها في هذا الميدان أو ذاك".<sup>1</sup> مما سبق ذكره يمكن القول: بأن الثقافة هي المجموع الكلي للعادات والتقاليد والمعتقدات، وطريقة العيش التي يسير عليها ويتمسك بها الإنسان.

أما فيما يخص التنظيم فعرف بأنه:

- كيان اجتماعي منسق يوعي له حدود واضحة المعالم ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف.<sup>2</sup>
  - التنظيم هو وجود اجتماعي طور من قبل الأفراد لتحقيق أشياء لا يمكن تحقيقها غير ذلك وهي تأخذ أفراد متنوعين ومعرفة مواد أولية ووضعهم في هيكل ونظام ليعبر عن وحدة متكاملة.<sup>3</sup>
  - عرف بأنه التنسيق العقلاني للأنشطة مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك، وذلك من خلال تقسيم العمل وتسلسل السلطة والمسؤولية.<sup>4</sup>
  - عرفت التنظيمات على أنها وحدات اجتماعية يتم توجيهها نحو تحقيق أهداف جمعية أو اشباع حاجات نظامية لأعضاء المجتمع أو البيئة.<sup>5</sup>
- مما سبق يمكن تعريف التنظيم بأنه جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل في ما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يمكنهم التوصل الى أهداف محددة لهم .

أما ثقافة المنظمة فقد عرفت بأنها:

"هي مجموعة الأيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية ادارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الاولى 2004، الطبعة الثانية 2007، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004، ص198.

<sup>2</sup> فاطمة دريدي، مرجع سبق ذكره، ص17.

<sup>3</sup> فاطمة دريدي، نفس المرجع، ص 18.

<sup>4</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 144.

<sup>5</sup> طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، بدون ط، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص23

<sup>6</sup> جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية 2006، ص 13.

كما عبر عنها بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة والتي تقدم كدليل ينتج من خلاله معايير تؤثر على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل المنظمة".<sup>1</sup>

هي " نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة".<sup>2</sup>

تعرف " بأنها تفاعل مجموعة المعارف والخبرات والمهارات الفنية والتطبيقية والقيم والعادات بين الأفراد والجماعات والمجتمعات لتشكل في مجموعها نظاما عاما يضيف طابعا مميزا على الأشخاص أو الجماعات أو المجتمعات".<sup>3</sup>

عرفت ايضا" بأنها نظام من القيم والمعتقدات المشتركة التي تتفاعل مع كل من العاملين، وهيكل المنظمة والنظم المختلفة بهدف إنتاج أعراف وأنماط سلوكية خاصة بكيفية إنجاز الأعمال في المنظمة ."<sup>4</sup>

من التعاريف السابقة نستخلص تعريف ثقافة المنظمة: "هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والسلوكيات التي تكونت داخل المنظمة واستقرت خلال مدة معينة من الزمن، والمستمدة جذورها من الثقافة الاجتماعية والتي طورها أفراد المنظمة، تنتقل إليهم من خلال القصص والأساطير والطقوس ."  
**2 خصائص ثقافة المنظمة:**

يمكن النظر إلى خصائص ثقافة المنظمة من زاوية خصائص الثقافة في حد ذاتها تتفاوت درجة الالتزام بثقافة المنظمة وقوتها من منظمة لأخرى وداخل المنظمة نفسها ومن أهم تلك الخصائص ما يلي:

• **ثقافة نظام مركب:** تتكون ثقافة المنظمة من عدد من المكونات أو عناصر فرعية تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيلها وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:<sup>5</sup>

- الجانب المعنوي: (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)
- الجانب السلوكي: (عادات وتقاليد أفراد المنظمة والآداب، والفنون والممارسات العملية المختلفة)
- الجانب المادي: (كل ما ينتجه أعضاء المنظمة من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات).

<sup>1</sup> يمينة خطاب، ريم بلال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، مجلة آفاق علوم الادارة والاقتصاد، المجلد 03، العدد 05، جامعة معسكر، الجزائر، 2019، ص52.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في مؤسسات الاعمال، الطبعة السادسة، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص311.

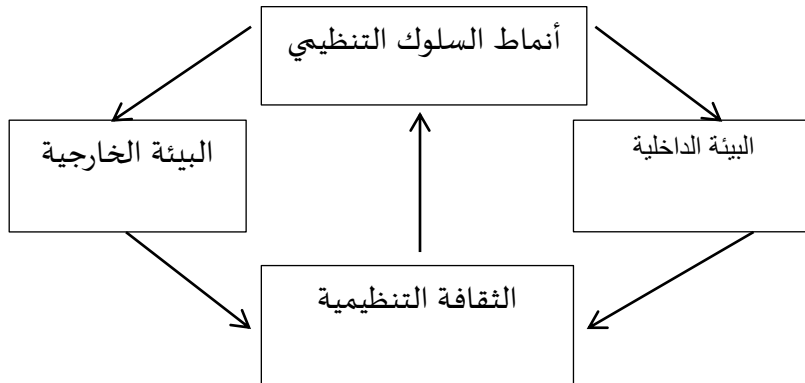
<sup>3</sup> يزيد شويعل، التغيير التنظيمي: قراءة في مفهوم، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد الرابع، جامعة يحي فارس، ص178.

<sup>4</sup> مؤيد سعيد السالم، أساسيات الادارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، داروائل للنشر، عمان، الاردن، 2005، ص235.

<sup>5</sup> عائشة شتاحة، ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، الملتقى العلمي الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية أيام 14-2009/15، جامعة عمارتليجي بالأغواط، ص9.

- ثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة و يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص
- ثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها، بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد بعض الملامح القديمة.
- ثقافة لها خاصية التكيف: تتصف ثقافة المنظمة بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير من جانب آخر.
- الثقافة التنظيمية تمثل مدخلا ومخرجا تنظيميا في وقت واحد: تعد الثقافة التنظيمية نتاج لعمليات المنظمة كافة، بالإضافة إلى تأثيرها بالنظم الاجتماعية والفنية بمحيط عملها، أي أنها تتأثر بمجموعة القيم والاتجاهات والافتراضات المشتركة لدى أفراد محيط عملها، وهذا يعني أن الإستراتيجيات والهياكل التنظيمية والعمليات المؤدات وسلوك الإدارة مع الأفراد يمثل مخرجا من مخارج الثقافة، ومن ثم فإن الثقافة التنظيمية تمثل مدخلا ومخرجا تنظيميا في نفس الوقت، لذلك يصعب تغييرها، وتتعرض محاولات تغييرها إلى مقاومة شديدة في المنظمات بصفة عامة<sup>1</sup>. والشكل الموالي يوضح الوظيفة المزدوجة للثقافة التنظيمية.

الشكل رقم(1-1) : الوظيفة المزدوجة للثقافة التنظيمية



المصدر: جمعة خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 12

<sup>1</sup> جمعة خير الدين ، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه في اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 11.10.

## الفرع الثاني: أنواع ومكونات ثقافة المنظمة

تتصف ثقافة المنظمة بصورة عامة إلى نوعين أساسيين وهما:<sup>1</sup>

أ. الثقافة القوية: وهي الثقافة التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من قبل جميع أفرادها، والذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخليا، ففي الثقافة القوية يرتبط الأفراد فيما بينهم عن طريق القيم والتقاليد والأعراف المتشابهة، والتي تتم بشكل تلقائي للأعضاء الجدد، فالثقافة القوية تتركز على مجموعة واضحة ومحددة من المبادئ والنشاطات وقواعد العمل التي ينبغي احترامها من قبل كل الأعضاء، في جو من الثقة والاحترام المتبادل من اجل تحقيق الهدف المشترك، وتعتمد هذه الثقافة على:

- عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر الى قوة او شدة تمس أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات .
  - عنصر الاجتماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات من قبل الأعضاء، ويعتمد الاجتماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين .
- إن الثقافات القوية تمارس تأثيرا ايجابيا على كفاءات المؤسسة، وذلك لأنها تساهم في تحفيز العمال، بمجرد احترام نفس دستور القيم والقواعد مما يجعل الأفراد في حالة إشباع أو إرضاء يزيد من حماسهم في العمل، فالمؤسسات ذات الثقافة القوية تركز على مجموعة من المبادئ والتطبيقات الواضحة والمحددة حيث كل فرد يحترم عمل الآخرين والكل يعمل لتحقيق هدف مشترك .

ب. الثقافة الضعيفة: على عكس الثقافة القوية الثقافة الضعيفة لا يهتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة الى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق مع المنظمة او مع أهدافها وقيمها، فالثقافة الضعيفة أفرادها يسرون في طرق مهمة غير واضحة، ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة لقيم واتجاهات الأفراد .

<sup>1</sup> مريم زغدودي، علاقة السلوك القيادي الإداري بالسلوك التنظيمي للعمال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، في علم اجتماع التنظيمات والمناجمنت، قسم عام الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2019، ص108.

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون الى التوجيهات، حيث تهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، وتجدر الإشارة الى أن عمليات التغيير في المنظمة قد تؤدي إلى تحويل الثقافة القوية إلى ثقافة ضعيفة وسلبية، فالجدول التالي يبين الفرق بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة .

الجدول رقم(1-1): الفرق بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة.

الثقافة القوية	الثقافة الضعيفة
قيم المنظمة متماسكة ومتعارف عليها ويتشارك بها الأعضاء ويتوارثها الأجيال .	قيم المنظمة مبعثرة وغير معروفة لدى بعض الأعضاء وغير موروثه بين أجيال المنظمة
المعتقدات والعادات تعمل لصالح المنظمة ويلتف حولها الأعضاء ويعتبرونها رمزا للأداء .	المعتقدات والعادات تعمل لصالح الفرد والمنظمة ويختلف الأعضاء ويعتبرونها رمزا للأداء .
تشجيع المبادرات الفردية والجماعية وقبول مخاطر الإبداع والابتكار والتقليل من القواعد والإجراءات الرقابية .	الاعتماد على المساهمات الفردية واستخدام قواعد وإجراءات رقابية متشددة .
تكوين فرق ومجموعات عمل منجزة للأعمال وتبادل الاحترام والثقة بين الأعضاء والتزامهم بمعايير الأداء .	لا يوجد فريق عمل يتوحد حول مبادئه الأفراد .

المصدر: بو الشرش كمال، مرجع سبق ذكره، ص 64.

إضافة إلى الثقافة القوية والثقافة الضعيفة، هناك تصنيفات أخرى للثقافة التنظيمية، وهي أربعة أنواع من الثقافات، وتتمثل هذه الأنواع في:<sup>1</sup>

- ثقافة الدور: شبه هذا النمط من الثقافة بالمعبد اليوناني القديم، وهناك من يرى أنها تشبه الثقافة البيروقراطية في شكلها الحقيقي، حيث تمثل قمة المعبد مركز اتخاذ القرارات، أما أعمدة المعبد فهي تمثل الوحدات الوظيفية للمنظمة، والتي يجب عليها تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها في القمة، وتتم عملية التفاعل بين التخصصات الوظيفية من خلال توصيف الوظائف، الإجراءات، القواعد والنظم، ويعتبر هذا التنظيم الأكثر انتشارا .

السلطة في هذا النوع من الثقافة لا تبني على المبادرة الفردية وإنما عن طريق احتلال وظيفة معينة، ويعطي للتنسيق بين الوظائف والوحدات شكل الرباط الضيق المحدود والذي يمثل رئيس العاملين وهو المنسق الجيد والضروري لتحقيق التكامل في هذا النوع من الثقافة، وتعتبر المكانة الوظيفية أكثر أهمية من المهارات والقدرات، كما أن

<sup>1</sup> مريم زغدودي، مرجع سبق ذكره، ص111.

هذه الثقافة تعرف بالقوة الوظيفية أما القوة الشخصية فهي أمر مفروض، فهذه الثقافة تتلاءم مع المنظمات التي تتميز بالاستقرار ولا تميل الى التغيير الدائم والمنظمات كبيرة الحجم .

- **ثقافة النفوذ:** شبه هذا النوع من الثقافة بنسيج العنكبوت، وينعكس هذا النوع من الثقافة لدى الأسر التي تملك مؤسسات، حيث يتركز النفوذ والسيطرة في يد هذه الأسر، وعليه فإن المسؤولية تنحصر بين أعضاء الأسرة المالكة بدل من الخبراء في هذا المجال، يكون النفوذ واتخاذ القرارات في يد مجموعة، وعليه يصبح هؤلاء الأفراد مركز التأثير والقوة، وترتبط قدرة الثقافة على التكيف مع متغيرات المحيط بمدى وعي وإدراك الأعضاء الاستراتيجيين لضرورة التأقلم والتغيير، وبالتالي من الممكن ان تتكيف بسرعة أو تفشل بسرعة في رؤية الحاجة الى التغيير .

وعليه فإن هذه الثقافة تتواجد غالبا في المنظمات التي حققت نموها في إطار شخص قوي ومتسلط، حيث ان الهيكل يشبه العنكبوت ويقع العنكبوت ذاته في منتصف شبكة النسيج، وهو ما يدل على أن المركز والرقابة يعطى قيمة عالية مثلما هو الحال في النوع الاول غير أن هذا النوع ليس مثل البيروقراطيات الكلاسيكية، مما يجعل هذا النوع مساعد أكثر لعملية التغيير، غير انه قد يعرقل من عملية الابتكار نظرا للقدر المحدد من حرية التصرف التي يتم منحها للأعضاء

- **ثقافة المهمة:** تعتبر هذه الثقافة من الخصائص التي تتسم بها المنظمات وتكون أكثر ديناميكية، كما أنها تكون معرضة باستمرار للتغيير وتضطر الى ايجاد فرق وظيفية مؤقتة للمواجهة ولتلبية احتياجاتها المستقبلية وتعطي هذه الثقافة أهمية كبيرة جدا للمعلومات والخبرات، وتعتبرها من الأشياء التي لا تقدر بثمن، كما انها تتميز بوجود اتصالات كثيفة بين الوظائف والأقسام، وهذه الخاصية تمكنها من التكيف مع المتغيرات بسرعة، ويعتمد تأثير الأفراد في هذه الثقافة على الخبرة والمعلومات الحديثة، أين تكون الثقافة أكثر انسجاما ومن أمثلة التنظيمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة نجد مخابر البحث ومراكز الاستشارة .
- **ثقافة الفرد:** تعتبر هذه الثقافة بمثابة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي، حيث نجد أن الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي تسير المنظمة، ومن بين خصائص هذه الثقافة انها ترفض البناء الهرمي وما ينجر عنه من ممارسات وتقارير رسمية لإنجاز المهام، فهي تعمل على تلبية احتياجات الأعضاء، حيث أن رفض الرقابة الإدارية الرسمية يجعل هذه الثقافة ملائمة لخدمة المجموعات ولا تكون ملائمة لمنظمات الأعمال

فثقافة الفرد تأخذ شكل مجموعة أو حلقة وتعتمد على أساس أنه توجد استقلالية في العلاقات بين الأفراد، وتكون مصحوبة عادة بهياكل غير رسمية وعلى درجة كبيرة من اللامركزية، تكون في المنظمات التي تحمل طابع تعاوني،

كالتعاونيات المهنية، وهي تجمع بين الابتكار الفردي واتخاذ القرارات لا تكون بشكل جماعي في مثل هذه المنظمات، كما أن الرأي يؤثر سلبا على وجود المنظمة .

وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة:

➤ الإجماع أو مدى المشاطرة: لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة، ومشاركة واسعة لنفس القيم ويتوقف ذلك على عاملين رئيسين:

- تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها
- نظم العوائد والمكافئات، إذ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم العوائد والمكافئات يساعد الآخرين على تعليم القيم وتفهمها .

➤ الشدة: ويشير الى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والاعتقادات الحيوية، وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والاعتقادات الحيوية والتمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع .

مكونات ثقافة المنظمة:

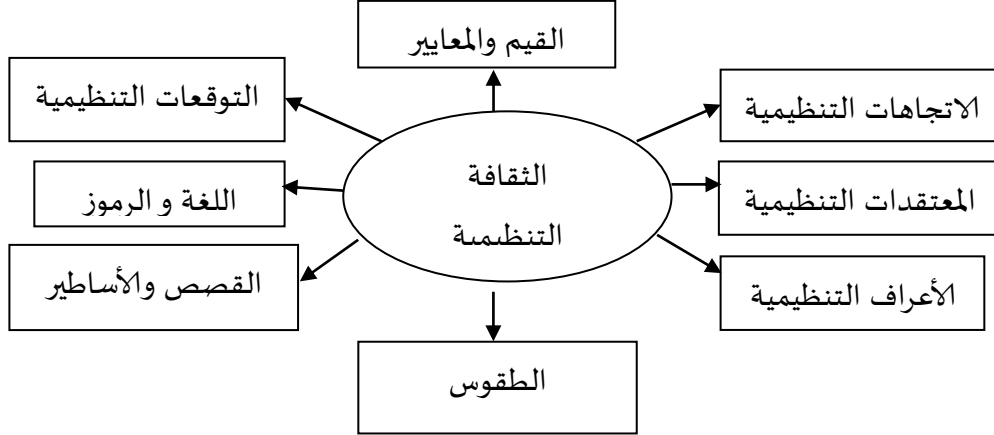
تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة من العناصر التي تعتبر بمثابة أدوات تستخدمها منظمات الأعمال من أجل توجيه ثقافة المنظمة وتعميق القيم الايجابية، ويمكن توضيح هذه العناصر على النحو التالي:<sup>1</sup>

- القيم والمعايير: وتشمل المعايير العامة، أو المبادئ التوجيهية التي يشير إليها أعضاء المنظمة عند تحديد أنواع السلوكيات، والأحداث والحالات والنتائج المتعلقة بأنشطة المنظمة .
- الاتجاهات التنظيمية: تعد من محددات السلوك التنظيمي، وذلك لأن الفرد يأتي محملا بالاتجاهات التي لا بد أن تترك بصمات على تصرفاته في العمل، وتركز التنظيمات الإدارية على غرس الاتجاهات الإيجابية نحو العمل من خلال خلق التوجه لدى الموظفين نحو الإبداع وتطوير العمل .
- الأعراف التنظيمية: عبارة عن معايير يلتزم بها الموظفون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية لهم بغض النظر عن فائدتها أو فاعليتها.
- التوقعات التنظيمية: وتتمثل بالتعاقد الذي تم بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه التنظيم منه .

<sup>1</sup> شهرزاد بوزيدي ، وهيبة داسي، أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب ، مجلة العلوم الإنسانية ، المجلد 20 ، العدد 01 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة الجزائر، 2020، ص233 .

- الرموز: عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات ونمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وتجهيزاتها)، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة .
- المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية.<sup>1</sup>
- القصص والأساطير: القصص هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون، وتذكرهم بقيم الثقافة للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة، أما الأسطورة هي عبارة عن روايات أبطال المنظمة الذين ساهموا في نقل الثقافة وبنائها بأحكام.<sup>2</sup>
- اللغة: طريقة استخدام أفراد للأصوات والعلامات المكتوبة لنقل المعاني لبعضهم البعض.<sup>3</sup>
- الطقوس: هي مجموعة من الأنشطة الدرامية والمعقدة نسبيا، والتي تدمج عدة أشكال من المتغيرات الثقافية في حدث واحد يتم خلال تفاعلات اجتماعية وعادة ما يكون في شكل عرض يقوم أمام الجمهور والشكل التالي يمثل مصادر ومكونات ثقافة المنظمة .

الشكل رقم (1-2): مكونات ومصادر ثقافة المنظمة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما سبق

<sup>1</sup> ربحة ريغي، حمزة معمري، مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية، غرداية مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، 2021/02/12، جامعة غرداية، مخبر الجنوب الجزائري للبحث في التاريخ والحضارة الاسلامية، الجزائر، ص 214 .

<sup>2</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003 ، ص 266

<sup>3</sup> رحاب محمد عبد الرحمن أحمد، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 2015، ص 87 .

### الفرع الثالث: أبعاد ثقافة المنظمة

اختلف الباحثون والكتاب في بيان أبعاد ثقافة المنظمة كل حسب دراسته والبيئة التي تعمل ضمنها المنظمات، بالإضافة إلى طبيعة النشاط الذي تمارسه هذه المنظمات، وبقدر تعلق الأمر بموضوع الدراسة الحالية، فقد تم تصنيف أبعاد الثقافة التنظيمية إلى الأبعاد التالية:<sup>1</sup>

1. **البعد التنظيمي:** ويتمثل في سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على ادراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته .
2. **البعد الإداري:** ويتمثل في كل سلوك (فردى أو جماعى) يتصل بالإدارة والنشاط الإدارى والتوقع الإدارى والفكر الإدارى، وبشكل مختصر هو نشاط الإنسان وتصرفه فى موقع العمل .
3. **البعد الإنسانى:** ويتمثل فى أثر الثقافة التنظيمية داخل المنظمة على الجانب الإنسانى من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير والعاملين أو مع الجمهور، فضلا عن العادات والتقاليد كمكون ثقافى ومؤثر إنسانى .

### الفرع الرابع: أهمية ثقافة المنظمة

- تلعب ثقافة المنظمة دورا مهما فى تعزيز أو تدهور أداء المنظمة، وتتخلص أهميتها فى أنها تعمل على الآتى:<sup>2</sup>
1. **بناء إحساس بالتاريخ History:** فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين فى المنظمة.
  2. **إيجاد شعور بالتوحيد Oneness:** حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطى معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز .
  3. **تطوير إحساس بالعضوية والانتماء Members Hip:** وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل، وتعطى استقرار وظيفيا وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم .
  4. **زيادة التبادل بين الأعضاء Exchange:** يأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد .

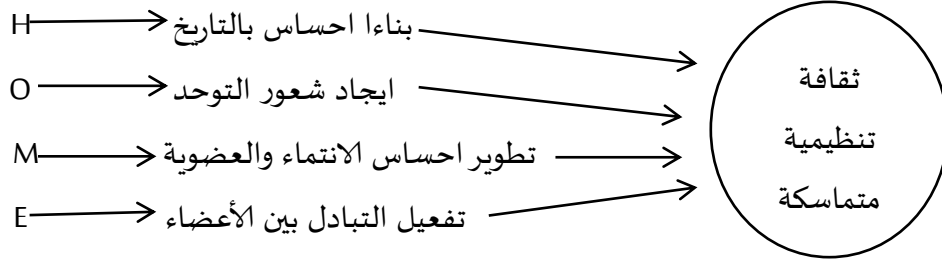
<sup>1</sup> يوسفى كمال وآخرون، الالتزام التنظيمى كمتغير وسيط فى العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف فى المستشفيات العمومية لمدينة المسيلة، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، المجلد 02، العدد 03 جامعة لغواط، الجزائر، 2018 ص 126.

<sup>2</sup> محمد الصالح بوطوطن، دور ثقافة المؤسسة فى تحسين الأداء الوظيفى، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والادارية، العدد الثانى، جامعة عنابة،

الجزائر، ديسمبر 2014، ص 36 .

ويمكن توضيح هذه الفكرة في الشكل التالي:

شكل رقم (1-3): أهمية ثقافة المنظمة



المصدر:

عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أوبوكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011\_2012، ص 37.

وإذا أخذنا الحرف الاول من كل خطوة من الخطوات السابقة باللغة الانجليزية نحصل على كلمة HOME

باعتبار ثقافة المنظمة تشبه العائلة التي تعمل بصورة جيدة.<sup>1</sup>

ولقد تم التطرق إلى العديد من مزايا ثقافة المنظمة في ما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ تحقيق الهوية التنظيمية.
- ✓ تنمية الولاء والانتماء للمنظمة
- ✓ تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- ✓ التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات .
- ✓ تحديد معايير الاستقطاب والاختيار.
- ✓ توفير أداة رقابية ذاتية للسلوك وأنماط الاتجاهات المرغوبة.

<sup>1</sup> محمد الصالح بوطوطن، مرجع سبق ذكره، ص 37 .

<sup>2</sup> عبد الستار مركمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، مذكرة ماجستير، تخصص علم الاجتماع تنظيم العمل، قسم العلوم الاجتماعية كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، سنة 2014، ص 91 .

## المطلب الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

يتم في هذا المطلب استعراض مفهوم تعريف الأداء لغة واصطلاحاً وتعريف الأداء الوظيفي وعرض محددات الأداء الوظيفي ومعاييرها.

### الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي

قبل التطرق لتعريف الأداء الوظيفي يجب إعطاء تعريف للأداء بمفهومه العام، والذي يمكن توضيحه من خلال مجموعة تعاريف .

يعرف "الأداء لغة أدي الشيء أي قام وقضاه"<sup>1</sup>. أما اصطلاحاً "فهو تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتخلد مناصب أعلى مستقبلاً"<sup>2</sup>.

يعرف الأداء على أنه: "النتيجة المتحصل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي ثم تحقيقها لدى ممارسة عمل والمعبّر عنها بوحدات قياس معينة"<sup>3</sup>.

وفي تعريف آخر للأداء: "بأنه القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو انجاز مهمة أو نشاط معين، أي قيام شخص بسلوك ما، لتحقيق هدف محدد فقد يكون اشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما"<sup>4</sup>.

ويرى البعض: "هو القيام بتأدية وإنجاز المهام الأساسية المطلوبة منه داخل الوظيفة أو خارجها، وما يتصل بهذه المهام من أنشطة وتفاعلات وأدوار سواء كان ذلك بصورة مباشرة وغير مباشرة وبحيث يمكن قياس ذلك في إطار معايير تحدد مسبقاً"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشموي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، سنة 2014، ص 54 .

<sup>2</sup> فايزة عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2010، ص 44.

<sup>3</sup> قويدر بورقبة، رحمة مجدة حصباية، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الأفراد، مجلة الأعمال المعاصرة والدراسات الإقتصادية، رقم المجلة 03، العدد Oct 2020/04، الجلفة الجزائر، سنة 2020/10/13، ص 18

<sup>4</sup> عبد السلام شبوكي، العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، رسالة دكتوراه، دراسة ميدانية لتوضيح العلاقة بين متغيرين، سنة 2022 / 10 / 25، ص 148

<sup>5</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشموي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

تعريف الأداء الوظيفي: هناك مجموعة من التعريفات نذكر منها:

لقد تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي وفقا للآراء الكتاب والباحثين فمنهم من يعرف الأداء الوظيفي: بأنه مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي تم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعية مسبقا، والتعرف على نقاط الضعف والانحراف عن الخطط الموضوعية ووضع الحلول العلمية والعملية التي تجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلا.<sup>1</sup>

"إن الأداء الوظيفي نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية، ومناخ أو بيئة العمل والقدرة على إنجاز العمل".<sup>2</sup>

كما عرف " بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد علميا وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء فهو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله".<sup>3</sup>

" يعد الأداء الوظيفي عاملا مهما للغاية يؤثر على ربحية أي مؤسسة، فالأداء مهم للمؤسسات حيث يؤدي أداء الموظفين إلى نجاح الأعمال وهو سلوكيات أو أنشطة يتم تنفيذها من أجل تحقيق أهداف المنظمة".<sup>4</sup>

نستخلص من التعاريف السابقة: أن الأداء الوظيفي يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو محصلة التفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول ونمط الأداء، هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيامه الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه.

#### الفرع الثاني: محددات تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم أداء العاملين هي عملية نشاط هادف يرمي إلى تحسين أداء الفرد بشكل مستمر أن يسهم بصورة أفضل في تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال مراقبة وقياس معارفه وسلوكياته ومهاراته واتجاهاته أثناء تأدية العمل ومقارنتها بما هو متوقع أو المرغوب منه والمساعدة على تطويرها باستمرار، وأيضا عبارة عن تقرير دوري

<sup>1</sup> العربي عطية، أثر استخدام التكنولوجيا على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، سنة 2012، ص 323

<sup>2</sup> نائر احمد حمود العمرو، العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء الوظيفي وأثرها في الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، سنة 2012، ص 30

<sup>3</sup> نائر احمد حمود العمرو، نفس المرجع، ص 30.

<sup>4</sup> Khaled Al\_Omari and Haneen Okasheh, The Influence of Work Environment On Job Performance, International Journal of Applied Engineering Volume 12, Number 24, India Publication, Jordan, P 15544

يبين مستوى الأفراد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة إليها فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذاك الفرد.

محددات تقييم الأداء الوظيفي:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما، ويميز بعض الباحثين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي هي:<sup>1</sup>

- الجهد: حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة ومنية قصيرة
- إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري ي توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مهمي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتيقان في كل من مكونات الأداء .

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي: الجهد × القدرات × إدراك الدور

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعلا بين كل من الجهد والقدرات وأدراك الدور أو المهمة فكل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين

وفي نفس المنحنى يميز بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي والمتمثلة في:<sup>2</sup>

- الدافعية: إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل .
- قدرات الفرد وخبراته السابقة: أيضا هذه تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.
- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: ويعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

<sup>1</sup> ثائر احمد حمود العمروا، مرجع سبق ذكره، ص 34.

<sup>2</sup> ثائر احمد حمود العمروا، ص 35.

ويمكن صياغة محددات الأداء الوظيفي في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

وأيضاً هو إلا محصلة تفاعل كل من دافعية الفرد وقدرات الفرد وخبرته السابقة (التعليم، التدريب، الخبرة) ويرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي: الرغبة، القدرة، وبيئة العمل.

- الرغبة: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبر عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

1. اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها .

2. المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته .

- القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنياً من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:

1. المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل .

2. المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله أو مهارة استخدام المعرفة.<sup>1</sup>

- بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل، الإضاءة والتهوية وساعات العمل، التجهيزات، الأدوات المستخدمة وأخرى معنوية مثل، العلاقات مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين .

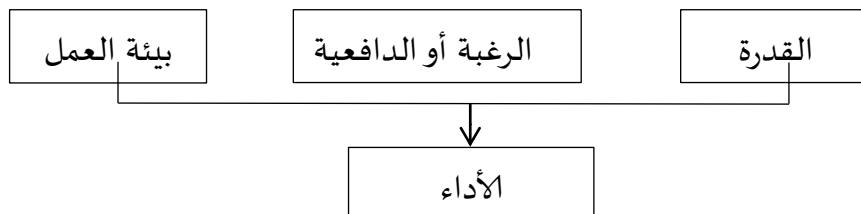
ومنه يمكن التوصل للمعادلات البسيطة:

الرغبة = الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة × مواقف بيئة العمل

القدرة = المعرفة × المهارة × وضوح الدور

أما الأداء = الرغبة × القدرة × بيئة العمل

الشكل رقم (1-4): محددات الأداء الوظيفي



المصدر: نائر أحمد حمود العمرو، مرجع سبق ذكره ص 36

<sup>1</sup> نائر احمد حمود العمرو، مرجع سبق ذكره، ص 36.

رغم اختلاف الباحثين في التحديد الدقيق لمحددات الأداء الوظيفي وذلك نظرا لارتباطه بالسلوك الإنساني المعقد إلا أنها تشترك في النقاط الثلاثة التالية:

- الموظف: وما يمتلكه من معرفة، مهارة، قيم، اتجاهات، ودوافع خاصة بالعمل؛
- الوظيفية: وما تتصف به من متطلبات، تحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة؛
- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف وفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

### الفرع الثالث: معايير تقييم الأداء الوظيفي

أ. معايير تقييم الأداء الوظيفي:

تتمثل في عدة معايير وهي:<sup>1</sup>

1. جودة العمل : من أهم المعايير في معيار تقييم الأداء الوظيفي هو الجودة للعمل، ويأخذ أيضا في عين الاعتبار عند وضع نموذج تقييم أداء الموظفين حيث تشمل جودة العمل أكثر من جانب منها مهارات الاتصال والمهارات الإنتاجية وبالإضافة إلى العمل الجماعي.
2. تحديد الأهداف وتحقيقها: يجب أن تتضمن معايير تقييم الأداء الوظيفي في ميثاق الأداء الوظيفي عناصر كمية مثل أهدافهم وتحقيقها وتكون عناصر الإنجاز والأهداف موضوعية وقابلة للقياس بأرقام واضحة .
3. فعالية العمل الجماعي والقيادة : وهي من معايير تقييم الأداء ونموذج تقييم الأداء الوظيفي سواء كان الموظف يشغل منصبا قياديا أم لا، فإن المهارات القيادية مهمة تماشيا مع القيادة، يحتاج الموظفون أيضا إلى أن يكونوا قادرين على العمل الجماعي الفعال مع زملائهم في نموذج تقييم الأداء الوظيفي الخاص بهم.
4. مهارات حل المشكلة : يحتاج الموظفون إلى اتخاذ قرار سليم في ما يجب عليهم فعله في المواقف الصعبة دون سؤال المدير أو موظف آخر ذات خبرة أعلى ، لذلك من المهم حصول الموظفين على التدريب وتوفير الموارد التي يحتاجون إليها في حل مشاكل العمل في أدوارهم .

وتوجد هناك معايير أخرى للأداء الوظيفي تفيد التحليل الوظيفي في تحديد مكونات الأداء الوظيفي الفعال وبمجرد أن تتوصل المنظمة من خلال التحليل والتصميم الوظيفي إلى تحديد نوعية الأداء المتوقع من العاملين فإنها تحتاج إلى تطوير اساليب لقياس ذلك وتمثل في خمسة معايير: التوافق الإستراتيجي، الصلاحية والإعتمادية، القبول، التحديد أو التميز.<sup>2</sup>

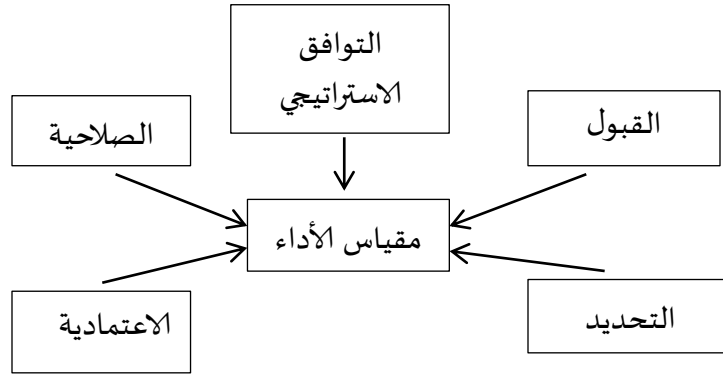
<sup>1</sup> <https://tumuht.com/blogs/2022/11/21/19>

<sup>2</sup> شبوكي عبد السلام ، العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، رسالة دكتوراه، دراسة ميدانية لتوضيح العلاقة بين متغيرين 2022/10/25، ص 155.

- ❖ التوافق الإستراتيجي : يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام ادارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع استراتيجيات وغايات واهداف وثقافة المنظمة.
- ❖ الصلاحية: يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم الأبعاد كافة ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة ويشار الى ذلك عادة بصلاحية المحتوى ، وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فإنه يجب الا يكون معيبا أو فاسدا.
- ❖ الإعتمادية: وتتعلق بمدى اتساق الأداء ومن أهم اشكال الإعتمادية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين والتي تشير الى مدى الاتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين وتحقق الإعتمادية من هذا المنظور إذا تمكن اثنان أو أكثر من المقيمين من التوصل الى التقييم نفسه أو قريبا منه لأداء شخص واحد وبالنسبة لبعض المقاييس فإن الاعتمادية الداخلية والتي تعني مدى توافق العناصر كافة أو الأبعاد الداخلية للقياس تعتبر هامة.
- ❖ القبول: ويتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم واقتناعهم به ، والواقع انه توجد العديد من المقاييس المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية ولكنها تستهلك جزءا ملموسا من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها.
- ❖ التحديد: ويقصد به المدى الذي يوفر المقياس المستخدم ارشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، ويتعلق التحديد بالأغراض الاستراتيجية والتنموية للإدارة فإذا لم يتمكن المقياس من تحديد ما الذي يجب على الموظف عمله لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية فإنه يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه الأهداف علاوة على ذلك، إذا فشل المقياس في تشخيص المشكلات التي تواجه الموظف في أدائه للوظيفة فإنه يصبح من غير الممكن للموظف أن يصحح أدائه<sup>1</sup> ويظهر الشكل التالي: تصورا شاملا لمتطلبات القياس للأداء الوظيفي.

<sup>1</sup> عبد السلام شبوكي، مرجع سبق ذكره، الصفحة 155

الشكل رقم (1-5): متطلبات مقياس الأداء الفعال



المصدر: شبوكي عبد السلام، نفس المرجع، ص 156

### المطلب الثالث: العلاقة بين ثقافة المنظمة والأداء الوظيفي

تشير الدراسات الناتجة التي ثم إطلعنا عليها بأنه يوجد تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة في المنظمات ويأتي الأداء الوظيفي في مقدمتها:

➤ لقد كشفت الدراسة التي أجراها " محمد بوطوطن " سنة 2014: حول خصائص المؤسسة المتميزة للأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية والأداء في المؤسسة ، فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية الأداء في المؤسسات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المؤسسات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات، والخرائط التنظيمية، والقواعد الرسمية.

فالأفراد يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحدهه باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس، ويرى أيضا أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية إقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر مميزة تنافسية وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل، وأن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد .

➤ تعطي ثقافة المنظمة ذات القيم الإيجابية الدعم للتعليمات، فيصبح تعرف الموظف بشكل يتفق مع مصالح التنظيم أمر غير منسجم مع القيم الثقافية السائدة، ويحرس الموظف على الالتزام بالعمل ليس خوفا من التعليمات فقط، ولكن انسجاما مع القيم السائدة ذات الأثر الأكبر<sup>1</sup>

➤ يرى الكاتب: "Ahmad Isbik" سنة 2020: علاقة الثقافة التنظيمية وأداء الموظف تشير الثقافة التنظيمية إلى نظام المعاني المشتركة الذي يشترك فيه أعضاء المنظمة والذي يميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، وقد أظهرت

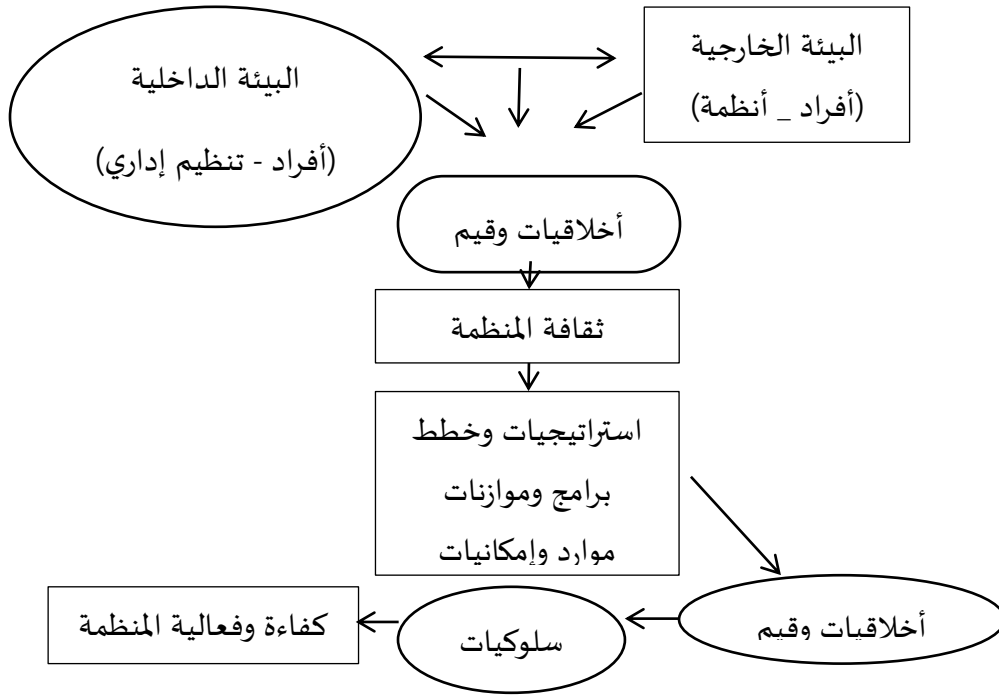
<sup>1</sup> محمد بوطوطن، مرجع سبق ذكره، ص 44-45

النتائج أن الثقافة التنظيمية تتطلب من الموظفين البحث عن طرق ليكونوا أكثر فعالية ويجرؤا على تحمل المخاطر والحذر في تنفيذ العمل.<sup>1</sup>

ومن زاوية أخرى إن ثقافة المنظمة تتشكل وتتلور نتيجة لتفاعل خصائص البيئة الداخلية والخارجية وما بهما من قيم وأخلاقيات، ومن ثم تضره ثقافة المنظمة كهوية تنظيمية مميزة لها عن غيرها، بالإضافة إلى أن قيم وأخلاقيات المنظمات تعد منتجات وفي الوقت نفسه مدخلات للممارسات والأنشطة الوظيفية والإدارية بحيث تزيد كفاءتها وفعاليتها.

يمكن توضيح كل ما سبق الثقافة والأداء في الشكل التالي:<sup>2</sup>

الشكل رقم(1-6): ثقافة المنظمة وعلاقتها بالأداء



المصدر: رحاب محمد عبد الرحمن احمد، نفس المرجع 90

<sup>1</sup> Ahmad Ispik, The Role of Organizatinal Culture on Employee Satisfaction and performance, Advance in Social Science, Education and Humanities Research, Volume 525, Proceedinge Of The 2nd International Conference, on Social Sciences, Education- Icsse2020- p 272

<sup>2</sup> رحاب محمد عبد الرحمن احمد، نفس المرجع، ص90

## المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسات السابقة لثقافة المنظمة والأداء الوظيفي

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت لموضوع دور ثقافة المنظمة في تحسين الأداء الوظيفي، وتناولت الموضوع من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية، وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها، مع تقديم تعليق عليها يتضمن جوانب الإتفاق والإختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية.

### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بثقافة المنظمة

#### الفرع الأول: الدراسات العربية المتعلقة بثقافة المنظمة

1. دراسة خيرالدين جمعة، 2014\_2015، بعنوان " دور ثقافة المؤسسة في تحسين الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية \_ بسكرة، تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع الموارد البشرية بالمؤسسة بجميع مستوياتهم الإدارية، تم سحب عينة عشوائية بسيطة تكونت من 229 عامل، طبقت عليها أداة الاستبيان، واستخدمت المنهج الإفتراضي الإستنباطي، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- إن مستوى ثقافة المؤسسة بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسط، حيث بلغ المتوسط المرجح لثقافة المؤسسة 3.246 ، وأحتل بعد القيم التنظيمية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.254 .
- إن مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفع، حيث المتوسط الحسابي المرجح لأداء الموارد البشرية 3.819، واحتل بعد جودة العمل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.033.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة
- كما قدمت الدراسة بعض التوصيات التي اقترحت على أساس النتائج المتحصل عليها.

2. دراسة فاطمة دريدي 2018 ، بعنوان "أنماط السلطة الادارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية"، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة" ، أطروحة دكتوراه ، علم اجتماع التنظيم، هدفت هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف والمتمثلة في القاء نظرة سوسيولوجية حول طبيعة العلاقة الوظيفية بين أنماط السلطة والثقافة التنظيمية، محاولة تحديد نمط السلطة السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر وعلاقته برفع مستوى ثقافة الموظفين ، ومحاولة تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة السلطة من خلال التعرف على آلياتها وقوانينها وتطبيقها في المجال الاداري، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وتطبيق مقياسين على عينة الدراسة المقسمة الى فئتين ( فئة الرؤساء وفئة المرؤوسين ) ، قامت الباحثة بمسح شامل ل 342 موظف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لتتوصل الدراسة الى النتائج التالية:

- علاقة أنماط السلطة الادارية بالثقافة التنظيمية علاقة وظيفية طردية، نمط السلطة الدكتاتوري هو النمط السائد بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، تساهم السلطة الديمقراطية في تفعيل العملية الاتصالية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية في بعض المواقف، تساهم السلطة الفوضوية في خلق صراعات تنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية، تساهم السلطة الدكتاتورية في تعزيز احترام السلم الاداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية .
3. دراسة حطاب يمينة، بلال ريم، سنة 2019، بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية"، مجلة أفاق علوم الإدارة والإقتصاد، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها ( النظام الرمزي، القيم المهنية ومعايير التصرف، المعتقدات الأولية ) بمتغير الفعالية التنظيمية وبعدها ( بعد إقتصادي، بعد سلوكي) لدى عينة تكونت من 96 عمال مديرية نقل وتوزيع الكهرباء والغاز ومختلف المستويات الادارية، وقد تم الاعتماد على الاستبيان، وأستخدم المنهج الوصفي، وتوصلت النتائج الى وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية وهذا من خلال استعمال معامل الارتباط بيرسون
4. دراسة ربحة ريغي، حمزة معمري، 2021، بعنوان " مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية غرداية، وكذلك التعرف على الفروق حسب المتغيرات التالية: السن، الجنس، الأقدمية، ثم تطبيق على عينة مكونة من 84 موظفا وموظفة، واستخدمت أداة جمع المعلومات استبيان لثقافة التنظيمية، وتم التأكد من خصائصه السيكو مترية (الصدق الثبات) وفق المنهج الوصفي، وبعد معالجة البيانات والأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS,25)، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: أن مستوى الثقافة التنظيمية متوسط، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الثقافة تعزى لمتغير (الجنس، السن، الأقدمية) لدى موظفي مديرية الموارد المائية غرداية.

#### الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية المتعلقة بثقافة المنظمة

دراسة Hazerchi Tarek, Djlab Zohra، 2021 بعنوان " The Role Organizational Culture On Enhancing Strategy and Development Review.The Organizational Citizenship Behavior هذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية لموظفي مستشفى طب العيون صداقة الجزائر، كوبا بالجلفة، ويشمل المجتمع الإحصائي جميع العاملين في المستشفى وقدر حجم العينة (231) فردا من عينة عشوائية مختارة، حيث اعتمدت الدراسة على استبيان كأداة لجمع البيانات للثقافة التنظيمية، وقد تم تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة تقنيات نمذجة المعادلات الهيكلية في تجديد مفهوم الثقافة التنظيمية والعلاقة بينهما، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها: وجود علاقة معنوية ايجابية بين مؤشرات الثقافة التنظيمية وعوامل سلوك المواطن التنظيمية في مجتمع الدراسة.

## المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

### الفرع الأول: الدراسات العربية المتعلقة بالأداء الوظيفي

1. دراسة " فايز عبد الرحمن الفروخ " سنة (2010) بعنوان: أثر عملية التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر عملية التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (919) مبحوثا، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير أداة الاستبيان لغرض جمع البيانات، وأظهرت الدراسة درجة عالية من الصدق والثبات، حيث تم عرض أداة الدراسة على هيئة تحكيم مؤلفة من أساتذة الإدارة المختصين، بحيث أقيمت الفقرات التي نالت إجماع المحكمين في حين تم إلغاء الفقرات التي أجمع عليها جميع المحكمين، وطورت الأداة إلى أن وصلت إلى (57) فقرة لتتناسب مع طبيعة الدراسة، أما بالنسبة للثبات فقد استخدمت طريقة الاتساق الداخلي لتقدير ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة (كرو نباخ ألفا)، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.91)، ولقد تبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي والميداني التحليلي، وتوصلت إلى النتائج التالية: إلى أن المتوسط العام لدرجة ممارسة التعلم التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية (البعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي، البعد الثقافي للتعلم التنظيمي، البعد الوصفي للتعلم التنظيمي) جاءت بدرجة متوسطة، وأن المتوسط العام لمستوى أداء العاملين في المؤسسات العامة الأردنية كان مرتفعا، وأن هناك أثرا لدرجة ممارسة التعلم التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية (البعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي، البعد الثقافي للتعلم التنظيمي، البعد الوصفي للتعلم التنظيمي).

2. دراسة " عزة أبو شقدهم وأخرون " ، سنة (2010 \_ 2011)، بعنوان: أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على مساق مشروع تخرج، هدفت الدراسة إلى التعرف على التنمية الإدارية وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم صياغة بغض الفرضيات حول العلاقة ما بين التنمية الإدارية والأداء الوظيفي، تمثلت عينتها تحم تحديد حجم العينة المناسب لمجتمع الدراسة وبلغت هذه العينة (69) فردا أو موظفا بواقع (3) موظفين إداريين من كل مديرية من مديريات الوزارة الحكومية البالغ عددها (23) حسب ما هو موجود في ديوان الموظفين العام، كما استخدمت أداة الاستبيان في الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وبعد عملية جمع الاستبيانات تم استخدام برنامج تحليل (SPSS) لتحليل البيانات، فقد اعتمد الباحثون المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة، وفيما يلي توصلت إلى النتائج التالية: أظهرت نتائج الدراسة بأنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين أساليب وسياسة التنمية

الإدارية والأداء الوظيفي حيث أظهرت نتائج الدراسة بأن إعادة الهندسة الإدارية، تبسيط اجراءات العمل، تطوير الأنظمة والقوانين، تنمية القوى البشرية تساهم في تحقيق مستويات أعلى من الأداء الوظيفي.

3. دراسة "نائل احمد حمود العمرو"، سنة ( 2012 )، بعنوان: العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء وأثرها في الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة \_ قسم الإدارة العامة \_ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء وأثرها في الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية، تكونت عينتها من ( 325 ) مبحوثاً، واستخدمت أداة الاستبيان وبلغ عدد الإجابات المستردة والقابلة للتحليل (263) استبياناً، وقد تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماع SpSS\_16 في معالجة البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وجاءت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي:

- أن تصورات العاملين في دائرة الجمارك للعوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء، ومستوى الأداء الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة .
- وجود أثر للعوامل المحيطة بعملية تقييم الاداء في مستوى الأداء الوظيفي، وأن العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء تفسر ما مقداره ( 58.1%) من التباين في مستوى الأداء الوظيفي .
- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصورات المبحوثين للعوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء ومستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة).

أوصت الدراسة بضرورة العمل على تفعيل مقومات بناء نظام تقييم أداء فعال للموظفين وعقد دورات تدريبية للقائمين على نظام تقييم الأداء.

4. دراسة " العربي عطية " سنة 2012 ، بعنوان: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث عدد 10، هدف هذا المقال دراسة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية المحلية ولتحقيق هذا الهدف تم استعراض الإطار النظري والمفاهيمي للموضوع قصد الوقوف على خلفيته النظرية، وتمثلت عينة الدراسة من (61) موظفاً وموظفة في جامعة قاصدي مرباح والمتمثلة في آرائهم واتجاهاتهم، واستخدمت أداة الاستبيان لغرض جمع البيانات والمعلومات وتوزيعها وفق المنهج الوصفي التحليلي والميداني، وكان من أبرز نتائجها:

- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي للعاملين مما يؤكد على أن جامعة ورقلة تدرك هذه الأهمية وتسير بخطوات إيجابية في الاستثمار والتطوير في هذه الأداة .

- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات (حجم الأداء، نوعية الأداء، كفاءة الأداء، وتبسيط العمل)
  - أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وسرعة الإنجاز وهذا يدعو جامعة ورقلة للقيام بتفعيل هذا المتغير من خلال رفع مهارات العاملين وتدريبهم لاكتسابهم الخبرة كي يكون هناك موائمة ما بين تكنولوجيا المعلومات وكيفية استخدامها بالشكل الأمثل .
  - أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي تعزي للمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي).
  - أظهرت الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي تعزي للمتغيرات (السن، الأقدمية المهنية، الفئة الوظيفية).
5. دراسة " عبد السلام شبوكي "، سنة 2022 / 10 / 25 بعنوان: العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، رسالة دكتوراه (دراسة ميدانية لتوضيح العلاقة بين المتغيرين)، هدفت الدراسة: توضيح أكثر\_ للرؤية \_ حول العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (عدالة توزيعية، عدالة إجرائية، وعدالة تفاعلية) والأداء الوظيفي بصيغته الكلية، حيث افترضت وجود هذه العلاقة الترابطية بين هذين الطرفين الفاعلين في منظمات الأعمال عامة وفي المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت \_snta\_ الخروب بالتخصيص، وتمثلت عينتها: سحب عينة استطلاعية قدرت ب 30 فردا، ومن مجموعة أخرى حجمها 216 فردا ثم اللجوء اليهم بشكل قصدي، واستعملت استمارتين لكل من (العدالة التنظيمية، الأداء الوظيفي) كأداة لجمع البيانات مدعومة بالملاحظة والوثائق والسجلات المتحصل عليها من المؤسسة خلال التبرص، وهي الأدوات المستعملة لتقصي حقيقة إدراك موظفي القطب الصناعي 18 فبراير للعدالة التنظيمية وعلاقة هذا الإدراك بمستويات الأداء الوظيفي لديهم، وفق المنهج الوصفي من خلال إطار نظري تناول فيه متغيرات الدراسة ( العدالة التنظيمية، الأداء الوظيفي) ولقد توصلت إلى نتيجة مفادها: أنه وبرغم النقص الحاد للعدالة التنظيمية وخاصة في التوزيع وإجراءاته إلا أن موظفي المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت \_ الخروب \_ يحافظون على ذلك المتوسط من الأداء الوظيفي، من خلال تمسكهم بالقيمة المتوسطة للعدالة التفاعلية وبناء على النتائج المسجلة ثم إثبات وجود علاقة ترابطية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي.

#### الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالأداء الوظيفي

- 1\_ دراسة: Khaled Al \_ Omri and Haneen Okasheh ، سنة (2017)، بعنوان: The Influence of Work Environment on Job Performance، المجلة الدولية للأبحاث والهندسة التطبيقية 0973\_ 4562 المجلد 12 العدد 24 ، تهدف هذه الدراسة: إلى معرفة تأثير بيئة العمل على الأداء الوظيفي، ثم أخذ شركة هندسية كدراسة حالة بحجم

عينة من 85 موظفا، ثم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام (SPSS)، ثم استخدام المنهج الكمي الذي يتضمن المسح المقطعي لتحقيق أهداف الدراسة بالإضافة إلى مراجعة الأدبيات، ثم فحص أبعاد مختلفة فيما يتعلق بعوامل بيئة العمل، بما في ذلك الضوضاء، درجة حرارة الهواء واللون، ورضا أصحاب العمل، وأظهرت النتائج التالية:

- أن القيود الظرفية تتكون من عوامل مثل الضوضاء و أثاث المكاتب والتهوية والإضاءة وهي ظروف بيئة العمل الرئيسية التي لها تأثير سلبي على الاداء الوظيفي، ويجب أن تحظى بمزيد من الاهتمام .
- يقترح أن يتخذ أصحاب العمل مبادرات لتحفيز الموظفين من خلال تحسين بيئة عملهم .
- مع تحفيز الموظفين سيزداد أدائهم الوظيفي وسيحققون النتائج والأهداف المرجوة من الوظيفة وبالتالي زيادة رضا أصحاب العمل من تنظيم.

#### المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة

- من حيث الهدف: ركزت مختلف الدراسات السابقة على توضيح أهداف معينة، كل دراسة ربطت ثقافة المنظمة بمتغير آخر والأداء الوظيفي بمتغير آخر الا الدراسة الحالية تهدف إلى توضيح العلاقة بين المتغيرين ربط دور ثقافة المنظمة في تحسين الأداء الوظيفي.
  - من حيث المنهج: استخدمت بعض الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي والميداني، وايضا بعض الدراسات استخدمت المنهج الوصفي، باستثناء دراسة واحدة استخدمت المنهج الإستنباطي الافتراضي وسيتم اعتماد على الدراسة الحالية المنهج الوصفي.
  - من حيث الأدوات المستخدمة: استخدمت كل الدراسات السابقة أداة الاستبيان، ووزعت على عينة مختلف المؤسسات والشركات والأفراد وكذلك موظفين وموظفات وكذلك سنعتمد في الدراسة الحالية على أداة الاستبيان وتم توزيعه على عينة من موظفين بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.
  - الاطار الزمني والمكاني: في الاطار الزمني كل الدراسات السابقة استخدمت ما بين 2010-2022 الا ان الدراسة الحالية في 2023 ويدل ذلك على وجود فرق بينهما، وفي الاطار المكاني يوجد دراسات استخدمت في ولايات الشمال وايضا ولايات الجنوب الا أن الدراسة الحالية استخدمت في ولاية الجنوب.
- سيتم من خلال الجدول رقم (1-2) عرض لمقارنة بين الدراسة الحالية والسابقة: ويتم تصنيف الدراسة الحالية والسابقة من حيث: الهدف، المنهج، والأداة، مكان وزمن الدراسة التطبيقية.

الجدول رقم (2-1): عرض الدراسات السابقة

اسم الباحث	الهدف	المكان والزمان	المنهج والأداة	الدراسة الحالية
خير الدين جمعة دور ثقافة المؤسسة في تحسين الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية	هدفت معرفة دور ثقافة المؤسسة في تحسين ادارة الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية	بسكرة 2015/2014	الافتراضي الاستنباطي / الاستبيان	
فاطمة دريدي أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية	هدفت الى تحقيق مجموعة من الأهداف والمتمثلة في القاء نظرة سوسيولوجية حول طبيعة العلاقة الوظيفية بين انماط السلطة والثقافة التنظيمية، محاولة تحديد نمط السلطة السائدة في المؤسسة العمومية الاستشفائية وعلاقته برفع مستوى ثقافة الموظفين، محاولة تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة السلطة من خلال التعرف على آلياتها وقوانينها وتطبيقها في المجال الإداري	بسكرة 2018	المنهج الوصفي/الاستبيان	هدفت الدراسة الى معرفة دور ثقافة المنظمة في تحسين الأداء الوظيفي، لتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على أداة الاستبيان، وزع على عينة مكونة من 45 موظف وموظفة في جامعة قاصدي مرباح- ورقلة- واستخدام المنهج الوصفي.
حطاب يمينة، بلال ريم: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية	هدفت الى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها(النظام الرمزي، القيم المهنية ومعايير التصرف، المعتقدات الأولية)، بمتغير الفعالية التنظيمية وبعدها(بعد اقتصادي، بعد سلوكي)	معسكر 2019	المنهج الوصفي/الاستبيان	
ربحة ربيغي، حمزة معمري مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية	هدفت الى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية	غرداية 2021	المنهج الوصفي/الاستبيان	
Djalab Zohra ، Hazerchi Tarek: The Role Organizational Culture On Enhancing The Organizational Citizenship Behavior	هدفت الى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لموظفي مستشفى طب العيون	الجزائر/الجلفة 2021	المنهج الوصفي التحليلي / الاستبيان	

الفصل الأول: الاطار النظري والدراسات السابقة لثقافة المنظمة والأداء الوظيفي

	منهج البحث الوصفي/ والميداني التحليلي	الأردن/2010	هدفت الى التعرف على اثر عملية التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية	فايز عبد الرحمن الفروخ أثر عملية التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية
	المنهج الوصفي/ الاستبيان	نابلس / 2010-2011	هدفت الى التعرف على التنمية الإدارية واثرها على تحسين الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العامة في محافظة نابلس	عزة ابو شقدهم واخرون أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس
	المنهج الوصفي التحليلي	الأردن/2012	هدفت الى التعرف على العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء وأثرها في الاداء الوظيفي	ثائر احمد حمود العمرو العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء وأثرها في الأداء الوظيفي
	المنهج الوصفي التحليلي والميداني/ الاستبيان	ورقلة/ 2012	هدف هذا المقال دراسة اثر التكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية المحلية	العربي عطية أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية
	المنهج الوصفي/ الاستبيان	الخروب/2022/10 25	هدف الى توضيح اكثر للرؤية حول العلاقة التنظيمية بأبعادها الثلاث( عدالة توزيعية- عدالة اجرائية- وعدالة تفاعلية)	عبد السلام شوكي العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي
	المنهج الكمي/ الاستبيان	الأردن/ 2017	هدفت الى معرفة تأثير بيئة العمل على الأداء الوظيفي	Khaled Al-Omri and Haneen Okasheh : The Influence of Work Environment on Job Performance

المصدر: من إعداد الطالبتين

### خلاصة الفصل:

بناءً على ما تم عرضه في المباحث الخاصة بهذا الفصل يمكن القول بأن ثقافة المنظمة تعتبر رابط قوي بين أفراد المنظمة، فهي تتكون من القيم والمبادئ والمعتقدات والقواعد السائدة بين الموظفين، والتي تتم بلورتها عبر الزمن وتشكل أسلوب عمل المجتمع الوظيفي في المنظمة، ويأتي في مقدمته الأداء الذي يعتبر فيه نظام المعاني المشتركة الذي يشترك فيه أعضاء المنظمة والذي يميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، وأيضا قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي تتكون منه عمله، وأيضا تحديد توجهات وخطط ادارة التغيير لتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها .

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية

### تمهيد

استنادا إلى ما ورد في الاطار النظري، والذي تم فيه التطرق لمفاهيم وأساسيات حول ثقافة المنظمة والأداء الوظيفي وكذا عرض ومناقشة الدراسات السابقة في الفصل الأول، وتأسيسا على ذلك في هذا الاطار خصصنا الفصل الثاني للدراسة التطبيقية وكانت جامعة قاصدي مرياح-ورقلة- محل الدراسة لعرض وتحليل اختبار الفروق والفرضيات بغية الاجابة على الإشكالية، وقد تم اختيار أداة الاستبيان لأنها الأنسب لعملية جمع البيانات اللازمة للدراسة .

### المبحث الأول: الخطوات المنهجية للدراسة التطبيقية

من أجل تحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبيان (أنظر الملحق رقم 01) استناداً إلى أهم ما ورد في الدراسات النظرية والتطبيقية السابقة، وتم توزيعه على عينة الدراسة وتحليله وعرض نتائجه، سنتطرق لكل الخطوات بالتفصيل في الفقرات اللاحقة.

#### المطلب الأول: اختيار مجتمع الدراسة وتحديد عينة وأداة الدراسة

في هذا المطلب نتطرق إلى طريقة اختيار مجتمع وعينة الدراسة، تصميم أداة الدراسة وفقاً لما يلي:

#### الفرع الأول: طريقة اختيار مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من فئة موظفين وموظفات لجامعة قاصدي مرباح-ورقلة-والمقدر عددهم بـ 50 موظف. تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة القصدية، تم توزيع 50 استبيان تم استرداد 45 استبيان.

#### الفرع الثاني: تصميم أداة الدراسة

بغية الحصول على بيانات موضوعية ودقيقة وتفيد الدراسة الحالية، تم القيام بتصميم استمارة الاستبيان تضم أسئلة حول دور ثقافة المنظمة في تحسين الأداء الوظيفي.

حيث تضمن الاستبيان في الجزء الأول مجموعة من البيانات الشخصية المتمثلة في الجنس، السن، سنوات الأقدمية. أما الجزء الثاني فيتضمن محورين، المحور الأول يحتوي على أسئلة تخص ثقافة المنظمة، والمحور الثاني يحتوي على أسئلة تخص الأداء الوظيفي.

كما تم وضع خيارات لكل عبارة من عبارات الاستبيان وفقاً لسلم لكارث الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) ومنحت لها بنفس الترتيب درجات من 1 إلى 5.

الجدول رقم (1-2): مقياس الإجابة على بنود الاستبيان وفقاً لمقياس لكارث الخماسي

سلم لكارث الخماسي					
الخيار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

بعد مرحلة تصميم الاستبيان تم توزيع نسخة على عينة شملت 50 موظف وموظفة، وقد تم استرجاع 45 من الاستمارات الموزعة أي ما نسبته 90% من إجمالي الاستمارات الموزعة، وكانت كلها صالحة للمعالجة الإحصائية.

الجدول رقم (2-2): الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

النسبة	العدد	
100%	50	الاستبيانات الموزعة
90%	45	الاستبيانات المسترجعة
0%	0	الاستبيانات المفقودة
100%	45	الاستبيانات القابلة للمعالجة الإحصائية

المصدر: من إعداد الطالبتين

أولاً: صدق المحكمين

للتحقق من مدى صدق محتوى الاستبيان، قمنا بتوزيع نسخ من استمارة الاستبيان على 5 محكمين، وتم تعديل محتوى الاستبيان وفقاً للملاحظات المقدمة من طرف الأساتذة المحكمين.

ثانياً: صدق الاتساق البنائي للاستبيان .

للتأكد من مدى الصدق البنائي للاستبيان نقوم بحساب معامل ارتباط الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور الأول، وأبعاد المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور الثاني، وتوصلنا للنتائج الموضحة في الجدول رقم (3-2) .

الجدول رقم (3-2): مدى ارتباط الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للمحور الأول

معامل الارتباط					
ثقافة المنظمة	الاعراف التنظيمية	التوقعات التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	القيم التنظيمية	
0.899	0,817	0,761	0,657	1	القيم التنظيمية
0.882	0,827	0,781	1	0,657	المعتقدات التنظيمية
0.919	0,836	1	0,781	0,761	التوقعات التنظيمية
0.953	1	0,836	0,827	0,817	الاعراف التنظيمية
1	0.953	0.919	0.882	0.899	ثقافة المنظمة

\*\*معامل الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج برنامج SPSS V26

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول رقم (3-2)، والملحق رقم (02) وجود ارتباط قوي موجب يفوق 88% بين كل الأبعاد والمحور الأول الذي تنتهي إليه، عند مستوى دلالة 0.01، وهذا يشير إلى أن الأبعاد الأربعة للمحور الأول تعكس محور الثقافة التنظيمية بشكل جيد، وهناك صدق اتساق داخلي بين الأبعاد والمحور الذي تنتهي إليه.

الجدول (4-2): مدى ارتباط الدرجة الكلية لمحاور الاستبيان

معامل الارتباط		محتوى الاستبيان
تقييم الأداء الوظيفي	ثقافة المنظمة	
0.87	1	ثقافة المنظمة
1	0.87	تقييم الأداء الوظيفي

\*\*معامل الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V 26

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول رقم (4-2)، والملحق رقم (03) وجود ارتباط موجب قوي بين محور ثقافة المنظمة ومحور تقييم الأداء الوظيفي، عند مستوى دلالة 0.01، وهذا يشير إلى ان الاستبيان يمتاز بدرجة عالية من صدق الاتساق البنائي.

#### الفرع الثالث: التأكد من مدى ثبات الاستبيان

بالنسبة للتأكد من ثبات الاستبيان، فيوجد عدة طرق تحقق ذلك نذكر من بينها طريقة التطبيق وإعادة التطبيق، طريقة التجزئة النصفية، طريقة المقارنة الطرفية، طريقة ألفا كرو نباخ . وقد اخترنا الطريقة الأخيرة لأنها الأكثر استخداما في قياس معامل الثبات .

أولا: قياس الثبات باستخدام معامل ألفا كرو نباخ

بعد حساب معامل ألفا كرو نباخ لكل عبارة من عبارة الاستبيان وللمحور ككل ، النتائج المتحصل عليها لخصناها في الجدول رقم (5-2)، والملحق رقم (04).

الجدول رقم (5-2): معاملات الثبات ألفا كرو نباخ

معامل الثبات Alpha	محتوى الاستبيان
0.962	35

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V 26

وفقا للنتائج الموضحة في الجدول رقم (5-2) والملحق رقم (04) فإن قيم معامل الثبات ألفا كرو نباخ لمحتوى الاستبيان ككل موجبة ومرتفعة وتساوي 96.2% كما ان معاملات التمييز (Corrélation complète des élément corrigés) لكل عبارة من عبارات الاستبيان جيدة، ولهذا فإن هذه العبارات مقبولة ولا داعي لحذف أي منها، وهذا يدل على أن الاستبيان يمتاز بدرجة عالية من الثبات، ويصح كأداة لقياس دور ثقافة المنظمة في تحسين الأداء الوظيفي .

المطلب الثاني: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

كما سبق وأشرنا من قبل بأن محتوى الجزء الأول من الاستبيان مكونة من مجموعة أسئلة تخص البيانات الشخصية الأساسية لأفراد العينة، وبعد عملية تفرغ الإجابات توصلنا إلى أن أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات، الجنس، السن، الرتبة الوظيفية، سنوات الأقدمية، موزعون بالتكرارات والنسب الموضحة كالآتي:

الفرع الأول: حسب متغير الجنس

الجدول التالي يوضح نسب وتكرارات أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم (2-6): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرارات	توزيع أفراد العينة متغير الجنس
28.9%	13	ذكر
71.1%	32	أنثى
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V26

من الجدول رقم (2-6) يتضح لنا أن أفراد العينة الذين هم من جنس ذكر بلغ عددهم 13 فرد بنسبة 28.9 %، أما الأفراد الذين هم من جنس أنثى بلغ عددهم 32 إنث بنسبة 71.1 %.

الفرع الثاني: حسب متغير السن

الجدول التالي يوضح نسب وتكرارات أفراد العينة حسب متغير السن

الجدول رقم (2-7): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة	التكرارات	توزيع أفراد العينة متغير السن
57.8%	26	من 30 إلى أقل من 40 سنة
35.6%	16	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
6.7%	3	من 50 سنة فما فوق
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V26

يتضح لنا من الجدول رقم (2-7) أن أفراد العينة الذين يقلون من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بلغ عددهم 26 فرد، بنسبة 57.8 %، في حين أن الافراد الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة فقدر عددهم ب

16 فرد بنسبة بلغت 35.6%، أما فيما يخص الافراد الذين بلغت أعمارهم من 50 سنة فما فوق فقد عددهم 3 أفراد أي بنسبة 6.7%.

### الفرع الثالث: حسب متغير سنوات الأقدمية

الجدول التالي يوضح نسب وتكرارات أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية

الجدول رقم (2-8): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية

النسبة	التكرارات	توزيع أفراد العينة
		متغير سنوات الأقدمية
8.9%	4	أقل من 5 سنوات
40.0%	18	من 5 إلى 10 سنوات
51.1%	23	أكثر من 10 سنوات
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V 26

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن عدد الأفراد الذين أقل من 5 سنوات يتراوح عددهم عددهم 4 أفراد أي بنسبة 8.9%، أما الأفراد الذين لديهم من 5 إلى 10 سنوات يتراوح عددهم 18 فرد بنسبة 40.0% في حين نلاحظ الذين لديهم أكثر من 10 سنوات يتراوح عددهم 23 فرد أي بنسبة 51.1% .

### المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

بغية عرض وتحليل ومناقشة نتائج إجابات أفراد العينة حول الاستبيان، تم تحديد فئات المتوسط المرجح وفق مقياس ليكارث الخماسي للإجابات، والتي سيتم الحكم من خلالها على دلالة المتوسطات الحسابية وتحليل وتفسير قيمها لاحقاً وفق هذا المقياس.

يتم تحديد المتوسط المرجح بحساب طول الفئة<sup>1</sup> وفقاً لعدد الخيارات والدرجات في المقياس الذي اخترناه (اخترنا مقياس ليكارث الخماسي) ووضحناه سابقاً في الجدول رقم (2-1)، حيث تم ذلك كما يلي:

- حساب المدى ← المدى = 4-1=5، أو ما يعبر عنه بعدد المسافات من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة.
- حساب طول الفئة
- طول الفئة = عدد المسافات / عدد الاختيارات = 0.8=5/4
- من ثم نضيف طول الفئة للدرجة 1 فنحصل على حدود الفئة الأولى المفسرة لقيم المتوسط الحسابي وتستمر العملية هكذا إلى غاية الحصول على حدود الفئة الخامسة المفسرة لقيم المتوسط الحسابي، كما يظهر في الجدول رقم (2-9).

الجدول رقم (2-9): المتوسط المرجح

التصنيف	الفئة
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: الفرا وليد عبد الرحمن، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الندوة العالمية للشباب

الإسلامي، ص 26، 2009

إذا ومن خلال فئات وتصنيفات المتوسط المرجح في الجدول رقم (2-9) يمكننا تفسير قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد والمحور ككل، والتي تعكس لنا إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.

<sup>1</sup> الفرا وليد عبد الرحمن، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، ص 26، 2009.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول ثقافة المنظمة

نعرض من خلال هذا المطلب الإحصائيات الوصفية لأبعاد المحور الأول من الاستبيان، من خلال جداول توضح تلك الإحصائيات بالتفصيل .

الفرع الأول: وصف آراء أفراد العينة حول القيم التنظيمية

لمعرفة مدى تطبيق القيم التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تم حوصلة النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-10): وصف آراء أفراد العينة حول القيم التنظيمية

الترتيب	التصنيف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	محتوى البعد الأول : القيم التنظيمية	
3	موافق	1.01	3.57	3	31	3	5	3	التكرار	العبارة 1
				6.7	68.9	6.7	11.1	6.7	النسبة %	
2	موافق	0.93	3.60	4	27	8	4	2	التكرار	العبارة 2
				8.9	60.0	17.8	8.9	4.4	النسبة %	
1	موافق	1.03	3.71	7	27	5	3	3	التكرار	العبارة 3
				15.6	60.0	11.1	6.7	6.7	النسبة %	
6	محايد	1.11	3.17	2	23	4	13	3	التكرار	العبارة 4
				4.4	51.1	8.9	28.9	6.7	النسبة %	
5	موافق	0.89	3,46	3	23	12	6	1	التكرار	العبارة 5
				6.7	51.1	26.7	13.3	2.2	النسبة	
7	محايد	1.17	2.88	1	18	8	11	7	التكرار	العبارة 6
				2.2	40.0	17.8	24.4	15.6	النسبة	
4	موافق	1.10	3.51	5	25	7	4	4	التكرار	العبارة 7
				11.1	55.6	15.6	8.9	8.9	النسبة %	
	موافق	0,79	3,41	القيم التنظيمية						

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS V 26

أشارت نتائج المتوسطات الحسابية وتصنيفات وترتيب عبارات البعد الأول حول القيم التنظيمية، الذي يعكس مدى تطبيق هذه البعد من خلال موظفين في جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-محل الدراسة، الموضحة في الجدول رقم (2-10)، من خلال كل عبارة البعد المرتبة ترتيبا تنازليا حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- العبارة الثالثة والتي تنص على "يحظى الموظف بالتقدير والإحترام بالقسم / الكلية / الجامعة التي يعمل بها" حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.71 ويعكس ارتفاع هذه القيمة توجه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 60.0%، في حين بلغ الانحراف المعياري 1.03 وهذا ما يدل على انسجام معظم إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها حول هذه العبارة .
- العبارة الثانية والتي تنص على "تعمل إدارة الجامعة / الكلية / القسم على توافق قيمها مع قيم الموظفين والمجتمع" حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.60 وهذا يعكس اتجاه اجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 60.0 % ، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.93 وهذا ما يدل على تطابق وجهات نظر أفراد العينة محل الدراسة حول هذه العبارة .
- العبارة الأولى والتي تحتوي على " يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة" حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.71 ويقابل ذلك اتجاه اجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 68.9 %، بينما الانحراف المعياري بلغ قيمة 1.01، هذا يدل على أن معظم إجابات أفراد العينة متطابقة وغير مشتتة حول هذه العبارة.
- العبارة السابعة وتحتوي على "تحافظ إدارة القسم / الجامعة / الكلية المحافظة على العلاقة الطيبة بين العمال والإدارة " في حين بلغ المتوسط الحسابي 3.51 وهذا ما يعكس إجابات أفراد العينة نحو درجة محايد بنسبة 15.6 %، في حين بلغ الانحراف المعياري 1.10، وهذا يدل على عدم ابداء افراد عينة الدراسة اي انطباع حول هذه العبارة.
- العبارة الخامسة والتي تنص على " توجد رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم في العمل" بحيث بلغ المتوسط الحسابي 3.46 وهذا ما يدل على اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 51.1 %، أما الانحراف المعياري فبلغ قيمة 0.89 وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة متطابقة حول هذه العبارة.
- العبارة الرابعة تحتوي على " تشجع الجامعة على تبني القيم والمواقف التي تعزز انجاز الموظف أهدافه" في حين بلغ المتوسط الحسابي 3.17 وهذا ما يدل على اتجاهات أفراد العينة نحو درجة محايد بنسبة 8.9 %، أما الانحراف المعياري فبلغ قيمة 1.11 وهذا ما يدل على أنه لا يوجد رأي حول هذه العبارة.
- العبارة السادسة تحتوي على " يتم تشجيع الموظفين على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة " في حين بلغ المتوسط الحسابي 2.88 وهذا يدل على اتجاهات أفراد العينة نحو درجة محايد بنسبة 17.8 %، أما الانحراف المعياري فبلغ قيمة 1.17 يعني أن إجابات الأفراد غير متجانسة حول هذه العبارة.

- بشكل عام يتبين لنا من الجدول رقم(2-10) أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الأول " القيم التنظيمية " بلغ 3,41 وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق ، في حين بلغ الانحراف المعياري قيمة 0,79، وهذا يدل على تطابق وانسجام إجابات الأفراد حول هذا البعد ، مما يعني أن موظفي جامعة قاصدي مرباح بولاية ورقلة تلتزم بعد القيم التنظيمية.

#### الفرع الثاني: وصف آراء أفراد العينة حول المعتقدات التنظيمية

لمعرفة مدى تطبيق المعتقدات التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تم حوصلة النتائج في الجدول

التالي:

الجدول (2-11) وصف آراء أفراد العينة حول المعتقدات التنظيمية

الترتيب	التصنيف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	محتوى البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية	
1	موافق	0.95	3.75	6	30	3	4	2	التكرار	العبارة 8
				13.3	66.7	6.7	8.9	4.4	النسبة %	
5	محايد	0.93	3.17	1	20	11	12	1	التكرار	العبارة 9
				2.2	44.4	24.4	26.7	2.2	النسبة %	
6	محايد	0.91	3.06	0	17	17	8	3	التكرار	العبارة 10
				0	37.8	37.8	17.8	6.7	النسبة %	
4	محايد	1.06	3.33	3	23	8	8	3	التكرار	العبارة 11
				6.7	51.1	17.8	17.8	6.7	النسبة %	
2	موافق	0.91	3.60	3	29	7	4	2	التكرار	العبارة 12
				6.7	64.4	15.6	8.9	4.4	النسبة %	
3	موافق	1.07	3.51	4	27	6	4	4	التكرار	العبارة 13
				8.9	60.0	13.3	8.9	8.9	النسبة %	
	موافق	0.71	3.40	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS V 26

أشارت نتائج المتوسطات الحسابية وتصنيفات وترتيب عبارات البعد الثاني حول المعتقدات التنظيمية، الذي يعكس مدى تطبيق البعد من خلال موظفي جامعة قاصدي مرباح محل الدراسة، الموضحة في الجدول رقم (2-11)، من خلال كل عبارات البعد المرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- العبارة الثامنة والتي تنص على " يتوفر لدى الموظف الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والكليات المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية" حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.75 ويعكس ارتفاع هذه القيمة توجه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 66.7 %، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.95 وهذا ما يدل على انسجام معظم إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها حول هذه العبارة.
- العبارة الثانية عشر والتي تنص على " يلتزم الموظفون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل داخل القسم / الكلية / الجامعة" حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.60 أي أن معظم اجابات أفراد العينة تنتمي إلى درجة موافق بنسبة 64.4 %، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.91 وهذا ما يدل على تطابق وجهات نظر أفراد العينة محل الدراسة حول هذه العبارة.
- العبارة الثالثة عشر والتي تحتوي على " يوجد لدى الموظف قناعة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار داخل إدارة القسم / الكلية / الجامعة" حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.51 ويقابل ذلك اتجاه اجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 60.0 %، بينما الانحراف المعياري بلغ قيمة 1.07، هذا يدل على اختلاف وتشتت آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.
- العبارة الحادي عشر والتي تحتوي على " توجد أفكار مشتركة لدى الموظفين بأهمية تبادل الإقتراحات بين مختلف المستويات الإدارية " في حين بلغ المتوسط الحسابي 3.33 وهذا ما يعكس إجابات أفراد العينة نحو درجة محايد بنسبة 17.8 %، أما الانحراف المعياري فقد بلغ قيمة 1.06، وهذا يدل على أن معظم اجابات الأفراد متطابقة حول هذه العبارة.
- العبارة التاسعة والتي تنص على " تهتم إدارة القسم / الكلية / الجامعة بتعريف الموظف بالمشاكل والتحديات التي تواجهها، وتشجع على تنمية مداخل جديدة للتعامل معها بطريقة ابتكارية " بحيث بلغ المتوسط الحسابي 3.17 وهذا ما يدل على اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو درجة محايد بنسبة 24.4 %، أما الانحراف المعياري فبلغ قيمة 0.93 وهذا يدل على اختلاف وتشتت إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.
- العبارة العاشرة التي تحتوي على " تهتم إدارة القسم / الكلية / الجامعة بمعتقدات وأهداف الأفراد والتغييرات التي يرغبون في حدوثها" حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.06، وهذا يدل على اتجاهات أفراد العينة نحو درجة محايد بنسبة 37.8 %، والانحراف المعياري بلغ قيمة 0.91 وهذا يدل على اختلاف وتشتت أفراد العينة حول هذه العبارة.

عموما يتضح لنا أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الثاني المعتقدات التنظيمية بلغ 3.40، أي أن معظم إجابات أفراد العينة تنتهي إلى درجة موافق، أما الانحراف المعياري فيساوي 0,71، وهذا يدل على انسجام إجابات الأفراد حول هذا البعد، مما يعني أن موظفي جامعة قاصدي مرباح بولاية ورقلة تلتزم بتطبيق المعتقدات التنظيمية.

### الفرع الثالث: وصف آراء أفراد العينة حول التوقعات التنظيمية

لمعرفة مدى التوقعات التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تم حوصلة النتائج في الجدول التالي:

الجدول (2-12): وصف آراء أفراد العينة حول التوقعات التنظيمية

الترتيب	التصنيف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	محتوى البعد الثالث: التوقعات التنظيمية	
1	موافق	0.87	3.77	4	33	5	0	3	التكرار	العبارة 14
				8.9	73.3	11.1	0	6.7	النسبة %	
2	موافق	0.88	3.73	5	29	7	2	2	التكرار	العبارة 15
				11.1	64.4	15.6	4.4	4.4	النسبة %	
6	محايد	1.08	3.00	2	15	14	9	5	التكرار	العبارة 16
				4.4	33.3	31.1	20.0	11.1	النسبة %	
3	موافق	0.96	3.46	2	28	6	7	2	التكرار	العبارة 17
				4.4	62.2	13.31	15.6	4.4	النسبة %	
5	محايد	1.06	3.00	0	20	10	10	5	التكرار	العبارة 18
				0	44.4	22.2	22.2	11.1	النسبة %	
4	موافق	1.15	3.46	4	28	3	5	5	التكرار	العبارة 19
				8.9	62.2	6.7	11.1	11.1	النسبة %	
				المجموع						
	موافق	0.73	3.40							

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS V 26

أشارت نتائج المتوسطات الحسابية وتصنيفات وترتيب عبارات البعد الثالث حول "التوقعات التنظيمية"، الذي يعكس مدى تطبيق البعد من خلال موظفي جامعة قاصدي مرباح محل الدراسة، الموضحة في الجدول رقم (2-12)، من خلال كل عبارة البعد المرتبة ترتيبا تنازليا حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- العبارة الأولى والتي تنص على " يبذل الموظفون الجهد اللازم من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها ادارة القسم / الكلية / الجامعة منهم" حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.77 وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 73.3 %، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.87 وهذا ما يدل على انسجام معظم إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها حول هذه العبارة
- العبارة الثانية و التي تنص على " يتوقع الموظفون من ادارة القسم / الكلية / الجامعة أن توفر له الأمان الوظيفي" حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.73 أي أن معظم اجابات أفراد العينة تنتمي إلى درجة موافق بنسبة 64.4 %، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.88 وهذا ما يدل على تطابق وجهات نظر أفراد العينة محل الدراسة حول هذه العبارة.
- العبارة السابعة عشر والتي تحتوي على " يتوقع الموظف من ادارة القسم / الكلية / الجامعة أن تأخذ بعين الإعتبار الجهود التي يبذلها بإستمرار عند تقصيره في أداة مهامه" حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.46 ويقابل ذلك اتجاه اجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 62.2 %، بينما الانحراف المعياري بلغ قيمة 0.96، هذا يدل على عدم اختلاف وتشتت آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.
- العبارة التاسعة عشر والتي تحتوي على " يستفيد الموظف في القسم / الكلية / الجامعة من تكوينات مهنية داخل وخارج الوطن وفقا لشروط موضوعية" في حين بلغ المتوسط الحسابي 3.46 وهذا ما يعكس إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 62.2 %، أما الانحراف المعياري فقد بلغ قيمة 1.15، وهذا يدل على أن معظم اجابات الأفراد متطابقة ومتجانسة حول هذه العبارة.
- العبارة الثامنة عشر والتي تنص على " يحصل الموظف على المعلومات التي يحتاجها من إدارة القسم / الكلية / الجامعة في الوقت المناسب" في حين بلغ المتوسط الحسابي 3.00، وهذا ما يعكس إجابات أفراد العينة نحو درجة محايد بلغت 22.2 %، أما الإنحراف المعياري فقد بلغ قيمة 1.06 وهذا يدل على أن عدم تطابق أفراد العينة حول هذه العبارة .
- العبارة السادسة عشر والتي تحتوي على " تسعى إدارة القسم / الكلية / الجامعة دوما لتلبية ما يتوقعه الموظف منها من علاوات وحوافز ومكافئات" في حين بلغ المتوسط الحسابي 3.00، وهذا يعكس إجابات أفراد العينة نحو محايد بنسبة 31.1، أما الإنحراف المعياري بلغ قيمة 1.08، وهذا يدل على تشتت آراء أفراد العينة حول هذه العبارة .
- عموما نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الثالث "التوقعات التنظيمية" بلغ 3.40 ، أي أن معظم إجابات أفراد العينة تنتمي إلى درجة موافق، أما الانحراف المعياري فيساوي 0.73، وهذا ما يدل على توافق وانسجام معظم إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها حول هذه العبارة.

الفرع الرابع: وصف آراء أفراد العينة حول الأعراف التنظيمية

لمعرفة مدى تطبيق الأعراف التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تم حوصلة النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-13): وصف آراء أفراد العينة حول الأعراف التنظيمية

الترتيب	التصنيف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	محتوى البعد الرابع : الأعراف التنظيمية	
5	محايد	1.15	3.06	1	22	7	9	5	التكرار	العبارة 20
				2.2	48.9	15.6	20.0	13.3	النسبة%	
3	موافق	0.98	3.44	3	24	11	4	3	التكرار	العبارة 21
				6.7	53.3	24.4	8.9	6.7	النسبة%	
2	موافق	1.01	3.48	2	29	7	3	4	التكرار	العبارة 22
				4.4	64.4	15.6	6.7	8.9	النسبة%	
4	محايد	1.15	3.06	1	21	10	6	7	التكرار	العبارة 23
				2.2	46.7	22.2	13.3	15.6	النسبة%	
6	محايد	1.08	2.95	1	15	17	5	7	التكرار	العبارة 24
				2.2	33.3	37.8	11.1	15.6	النسبة%	
1	موافق	0.91	3.62	4	27	9	3	2	التكرار	العبارة 25
				8.9	60.0	20.0	6.7	4.4	النسبة%	
			0,81	3,27	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS V 26

أشارت نتائج المتوسطات الحسابية وتصنيفات وترتيب عبارات البعد الرابع حول "الأعراف التنظيمية"، الذي يعكس مدى تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال موظفي جامعة قاصدي مرباح محل الدراسة، الموضحة في الجدول رقم (2-13)، من خلال كل عبارة البعد المرتبة ترتيبا تنازليا حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- العبارة الخامس والعشرون والتي تنص على "تساهم سلوكيات الموظف على تكوين الصورة الذهنية الطيبة عن إدارة القسم / الكلية / الجامعة لدى الطلبة" حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.62 وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 60.0%، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.91 وهذا ما يدل على انسجام معظم إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها حول هذه العبارة.

- العبارة الثانية والعشرون والتي تنص " يتخاطب الموظفون فيما بينهم بلغة ومفاهيم مشتركة في ميدان العمل" حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.48 أي أن معظم اجابات أفراد العينة تنتمي إلى درجة موافق بنسبة 64.4 %، في حين أن الانحراف المعياري فقد بلغ 1.01 وهذا ما يدل على تطابق وجهات نظر أفراد العينة محل الدراسة حول هذه العبارة.
  - العبارة الواحد والعشرون والتي تحتوي على " تساعد القيم والأعراف السائدة في القسم / الكلية / الجامعة على زيادة التعاون بين الموظفين" حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.44 ويقابل ذلك اتجاه اجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 53.3%، بينما الانحراف المعياري بلغ قيمة 0.98، هذا يدل على تطابق وتجانس آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.
  - العبارة الثالثة والعشرون والتي تحتوي على " تفصل إدارة القسم / الكلية / الجامعة بين العمل والعلاقات الشخصية بين الموظفين" في حين بلغ المتوسط الحسابي 3.06 وهذا ما يعكس إجابات أفراد العينة نحو محايد بنسبة 22.2 %، أما الانحراف المعياري فقد بلغ قيمة 1.15، هذا يدل على اختلاف وتشتت آراء أفراد العينة حول هذه العبارة .
  - العبارة العشرون والتي تنص على " تهتم إدارة القسم / الكلية / الجامعة بإجراء احتفالات دورية لتكريم موظفيها" بحيث بلغ المتوسط الحسابي 3.06 وهذا ما يدل على اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو درجة محايد بنسبة 15.6 %، أما الانحراف المعياري فبلغ قيمة 1.15 أي أن إجابات الأفراد حول هذه العبارة غير متجانسة ومتطابقة.
  - العبارة الرابعة والعشرون والتي تحتوي على " ينظر المدراء والمسؤولون في القسم / الكلية / الجامعة للخطأ الموظف على أنه مصدر للتعلم وكسب الخبرة" فين بلغ المتوسط الحسابي 2.95 وهذا يعكس إجابات أفراد العينة نحو محايد بنسبة 37.8%، أما الانحراف المعياري فقد بلغ قيمة 1.08 وهذا ما يدل على عدم انسجام إجابات افراد العينة حول هذه العبارة .
- عموما يتضح لنا من الجدول رقم (2-13) أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الرابع " الأعراف التنظيمية " بلغ 3,27، أي أن معظم إجابات أفراد العينة تنتمي إلى درجة محايد، أما الانحراف المعياري فيساوي 0,81، وهذا يدل على توافق وانسجام إجابات الأفراد حول هذا البعد، مما يعني غياب رأي واضح حول مدى التزام موظفي جامعة قاصدي مرباح بولاية ورقلة بتطبيق الأعراف التنظيمية.
- بشكل عام يتبين لنا من خلال أن نتائج المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول " ثقافة المنظمة " يساوي 3.47 هذا ما يدل على أن اتجاه إجابات الافراد نحو درجة موافق.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول الأداء الوظيفي

بعد المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد المحور الثاني المتضمن الأداء الوظيفي والتي تعكس

أراء أفراد عينة الدراسة، تحصلنا على التصنيفات والرتب الموضحة في الجداول الآتية:

الفرع الأول: وصف أراء أفراد العينة حول مستوى تقييم الأداء الوظيفي

لمعرفة مستوى تقييم الاداء الوظيفي المنجز من خلال موظفي جامعة قاصدي مرباح بولاية ورقلة من وجهة نظر

أفراد عينة الدراسة، تم حوصلة النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-14): وصف أراء أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي

الترتيب	التصنيف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محتوى البعد الأول : تقييم الأداء الوظيفي					التكرار	النسبة %
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
3	موافق	1.03	3.71	7	27	5	3	3	التكرار	العبرة 26
				15.6	60.0	11.5	6.7	6.7	النسبة %	
1	موافق	0.89	4.02	13	24	5	2	1	التكرار	العبرة 27
				28.9	53.3	11.1	4.4	2.2	النسبة %	
9	محايد	1.10	2.84	1	15	11	12	6	التكرار	العبرة 28
				2.2	33.3	24.4	26.7	13.3	النسبة %	
4	موافق	0.80	3.62	3	27	11	3	1	التكرار	العبرة 29
				6.7	60.0	24.4	6.7	2.2	النسبة %	
2	موافق	0.98	3.73	7	27	5	4	2	التكرار	العبرة 30
				15.6	60.0	11.1	8.9	4.4	النسبة %	
8	محايد	1.07	3.17	3	18	11	10	3	التكرار	العبرة 31
				6.7	40.0	24.4	22.2	6.7	النسبة %	
6	موافق	0.91	3.53	4	23	13	3	2	التكرار	العبرة 32
				8.9	51.1	28.9	6.7	4.4	النسبة %	
5	موافق	0.91	3.57	2	30	8	2	3	التكرار	العبرة 33
				4.4	66.7	17.8	4.4	6.7	النسبة %	
7	محايد	1.06	3.24	4	17	13	8	3	التكرار	العبرة 34
				8.9	37.8	28.9	17.8	6.7	النسبة %	
10	غير موافق	1.02	2.33	1	5	12	17	10	التكرار	العبرة 35

				2.2	11.1	26.7	37.8	22.2	النسبة %
	موافق	0,64	3,40	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS V 26

أشارت نتائج المتوسطات الحسابية وتصنيفات وترتيب عبارات البعد الاول من المحور الثاني حول تقييم الأداء الوظيفي، الذي يعكس مستوى هذا البعد من خلال موظفي جامعة قاصدي مرباح محل الدراسة، الموضحة في الجدول رقم (2-14)، من خلال كل عبارة البعد المرتبة ترتيبا تنازليا حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- العبارة السابعة والعشرون والتي تنص على "تحسين أداء الموظف يساهم في تحسين أداء القسم / الكلية / الجامعة" حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.02 وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 53.3%، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.89 وهذا ما يدل على انسجام وتطابق معظم إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها حول هذه العبارة.

- العبارة الثلاثون والتي تنص "يكتسب الموظف مهارات نتيجة التحديات التي تواجهه في العمل" حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.73 أي أن معظم اجابات أفراد العينة تنتمي إلى درجة موافق بنسبة 60.0%، في حين أن الانحراف المعياري فقد بلغ 0.98 وهذا ما يدل على تطابق وجهات نظر أفراد العينة محل الدراسة حول هذه العبارة.

- العبارة السادسة والعشرون والتي تحتوي على "يقوم الموظف بإنجاز الأعمال المطلوبة منه بأداء جيد وفي الوقت المحدد" حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.71 ويقابل ذلك اتجاه اجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 60.0%، بينما الانحراف المعياري بلغ قيمة 1.03، هذا يدل على عدم اختلاف وتشتت آراء أفراد العينة محل الدراسة حول هذه العبارة.

- العبارة التاسعة والعشرون والتي تحتوي على "تحرص إدارة القسم / الكلية / الجامعة على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المحددة" في حين بلغ المتوسط الحسابي 3.62، بينما نسبة موافق بلغت 60.0%، أما الانحراف المعياري فقد بلغ قيمة 0.80، هذا ما يدل على تجانس وتطابق آراء أفراد العينة حول هذه العبارة .

- العبارة الثالثة والثلاثون والتي تنص على "ينجز الموظف في إدارة القسم / الكلية / الجامعة عملهم بشكل تعاوني" بحيث بلغ المتوسط الحسابي 3.57 في حين أن نسبة موافق بلغت 66.7%، أما الانحراف المعياري فبلغ قيمة 0.91 أي أن إجابات الأفراد حول هذه العبارة متجانسة ومتطابقة.

- العبارة الثانية والثلاثون والتي تحتوي على "يتميز الموظف في إدارة القسم / الكلية / الجامعة بالدقة والإتقان في عمله" في حين بلغ المتوسط الحسابي 3.53، بينما نسبة موافق بلغت 51.1%، أما الانحراف المعياري فبلغ قيمة 0.91، وهذا يدل على إجابات انسجام معظم إجابات أفراد العينة.

\_ العبارة الرابعة والثلاثون والتي تنص على " يطبق الموظف في القسم / الكلية / الجامعة خبراته المكتسبة من التكوينات المهنية داخل وخارج الوطن" بحيث بلغ المتوسط الحسابي 3.24، في حين أن نسبة درجة محايد بلغت 28.9%، أما الانحراف المعياري فبلغ قيمة 1.06، أي تشتت إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

\_ العبارة الواحد والثلاثون والتي تحتوي على " تهتم إدارة القسم / الكلية / الجامعة بوجهات نظر الموظفين وتأخذ إقتراحاتهم بعين الاعتبار" في حين بلغ المتوسط الحسابي 3.17، بينما نسبة درجة محايد بلغت 24.4%، أما الانحراف المعياري فبلغ قيمة 1.07، أي أن إجابات الأفراد حول هذه العبارة غير متجانسة.

العبارة الثامنة والعشرون والتي تنص على " تقارن أدائك بأداء مع زملائك في العمل" بحيث بلغ المتوسط الحسابي 2.84، في حين أن نسبة درجة محايد بلغت 24.4%، أما الانحراف المعياري فبلغ قيمة 1.10، تشتت إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

\_ العبارة الخامسة والثلاثون والتي تحتوي على " يقوم موظفو القسم / الكلية / الجامعة باحتجاجات و إضرابات عن العمل بشكل مستمر" بحيث بلغ المتوسط الحسابي 2.33، بينما نسبة درجة غير موافق 37.8%، أما الانحراف المعياري فبلغ قيمة 1.02، أي أن إجابات أفراد العينة في تعارض حول هذه العبارة.

عموما يتضح لنا من الجدول (3-14) أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الأول " تقييم الأداء الوظيفي " بلغ 3,40، أي أن معظم إجابات أفراد العينة تنتمي إلى درجة موافق، أما الانحراف المعياري فيساوي 0,64، وهذا يدل على توافق وانسجام إجابات الأفراد حول هذا البعد ، مما يعني أن موظفي جامعة قاصدي مرباح بولاية ورقلة حصلت على مستوى أداء جيد.

الجدول رقم (2-15): اجابات أفراد العينة حول المتغيرات الأساسية للدراسة

التصنيف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
موافق	0.79271	3.4190	القيم التنظيمية
موافق	0.71911	3.4074	المعتقدات التنظيمية
موافق	0.73302	3.4074	التوقعات التنظيمية
محايد	0.81352	3.2741	الأعراف التنظيمية
موافق	0.69954	3.4787	ثقافة المنظمة
موافق	0.64793	3.4010	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V 26

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار الفروق واختبار الفرضيات

لمعرفة مدى تأثير دور ثقافة المنظمة في تحسين الأداء الوظيفي، ينبغي القيام بمجموعة من الاختبارات الإحصائية، ولمعرفة نوع الاختبارات المناسبة يجب علينا أولاً اختبار طبيعة توزيع البيانات المجمعة.

#### المطلب الأول: اختبار طبيعة توزيع البيانات

من أجل اختبار طبيعة توزيع البيانات تم إجراء اختبار كولجروف-سمرنوف (Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon)، والذي يشير بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيم مستوى الدلالة لكل محور أكبر من مستوى المعنوية 0.05 أي ( $sig > 0.05$ )، وفي هذه الحالة يجب استخدام الاختبارات المعلمية المتمثلة في اختبار (T Test)، واختبار (ANOVA).<sup>2</sup>

وفي حالة ما إذا كانت قيم مستوى الدلالة للمحور أقل من مستوى المعنوية 0.05 أي ( $sig < 0.05$ ) نقول بأن البيانات تتبع التوزيع غير الطبيعي، وهنا من الأنسب استخدام الاختبارات اللامعلمية المتمثلة في اختبار مان ويتني (Mann-Whitney)، واختبار كروس كال والاس (Kruskal Wallis).<sup>3</sup> وعليه أجرينا اختبار كولجروف-سمرنوف، ونتيجته موضحة في الجدول رقم (2-16) والملحق رقم (05).

#### الجدول رقم (2-16): اختبار طبيعية التوزيع باستخدام اختبار كولجروف-سمرنوف للمحور الأول

اختبار طبيعة توزيع البيانات			
عدد العبارات	محتوى المحور الأول	قيمة الاختبار	قيمة مستوى الدلالة (sig)
25	ثقافة المنظمة	0.178	0.100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج برنامج SPSS V 26

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (2-16) بأن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، لأن قيم مستوى الدلالة لكل عبارات المحور الأول والذي يعكس ثقافة المنظمة أكبر من مستوى المعنوية 0.05 أي ( $sig > 0.05$ ). وعليه لاختبار الفروق نستخدم الاختبارات المعلمية المتمثلة في اختبار (T Test) و (ANOVA).

بعد التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبعد إجراء الاختبارات المعلمية المناسبة لاختبار الفروق، حيث تم وضع فرضيات احصائية لتسهيل عملية تحليل نتائج اختبار الفروق في ثقافة المنظمة حسب متغيرات الجنس، السن، عدد الأقدمية. هذه الفرضيات تتمثل في:

<sup>2</sup> إيمان ببة، تحليل واقع الإصلاح والتغيير وأثرهما على أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر خلال الفترة 2000-2005، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص 209.

<sup>3</sup> نفس المرجع والصفحة سابقاً.

- الفرض الصفري  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة المنظمة حسب متغير الجنس.  
 الفرض البديل  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة المنظمة حسب متغير الجنس.  
 الفرض الصفري  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة المنظمة حسب متغير السن.  
 الفرض البديل  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة المنظمة حسب متغير السن.  
 الفرض الصفري  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة المنظمة حسب متغير سنوات الأقدمية.  
 الفرض البديل  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة المنظمة حسب متغير سنوات الأقدمية.

\_ حيث يتم تفسير نتائج اختبار الفروق وفقا لما يلي:

- إذا كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية 0.05 يقبل الفرض الصفري  $H_0$ ، ويرفض الفرض البديل  $H_1$ .  
 - إذا كان مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 0.05 يقبل الفرض البديل  $H_1$ ، ويرفض الفرض الصفري  $H_0$ .

#### المطلب الثاني: اختبار الفروق الإحصائية

لمعرفة الفرق في ثقافة المنظمة حسب الجنس، السن، سنوات الأقدمية، أجرينا الاختبارات المعلمية ونتائجها

موضحة في الجدول رقم (2-17) والملحق رقم (06).

الجدول رقم (2-17): نتائج اختبار الفروق في ثقافة المنظمة حسب الجنس

مستوى الدلالة	قيمة الاختبار		
0.015	6.397	الفروق حسب مستوى الجنس (T Test)	المحور الأول: ثقافة المنظمة

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS V 26

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (2-17) التي توضح لنا اختبار الفروق في ثقافة المنظمة ومتغير الجنس بأن مستوى الدلالة يساوي 0.015 وهو أقل من 0.05، وهذا يدل على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة المنظمة حسب متغير الجنس موظفي جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، أي نقبل الفرض البديل القائل بأنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة المنظمة حسب متغير الجنس"، ونرفض الفرض الصفري.

الجدول رقم (2-18): نتائج اختبار الفروق بين تطبيق ثقافة المنظمة و السن. سنوات الأقدمية

مستوى الدلالة	قيمة الاختبار		
0.513	0.677	الفروق حسب السن اختبار (ANOVA)	المحور الأول: ثقافة المنظمة
0.285	1.295	الفروق حسب سنوات الأقدمية اختبار (ANOVA)	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V 26

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (2-18) والملحق رقم (06) التي توضح لنا اختبار الفروق بين تطبيق ثقافة المنظمة والسن بأن مستوى الدلالة يساوي 0.513 وهو أكبر من 0.05، وهذا يدل على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ثقافة المنظمة ومتغير السن، أي نقبل الفرض الصفري القائل بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ثقافة المنظمة ومتغير السن"، ونرفض الفرض البديل.

وتشير نتائج اختبار الفروق بين تطبيق ثقافة المنظمة ومتغير سنوات الأقدمية من الجدول نفسه بأن مستوى الدلالة يساوي 0.285 وهو أكبر من 0.05، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ثقافة المنظمة ومستوى متغير سنوات الأقدمية، وعليه نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل القائل: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ثقافة المنظمة ومتغير سنوات الأقدمية".

المطلب الثالث: نموذج الانحدار الخطي البسيط

لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المنظمة وتقييم الأداء الوظيفي قمنا باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-19) معامل الانحدار الخطي البسيط

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,878 <sup>a</sup>	,771	,766	,33828

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V 26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك تأثير بين المتغير المستقل (ثقافة المنظمة) والمتغير التابع (تقييم الأداء الوظيفي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي البسيط بين المتغيرات (R) قيمة 0.878. كما استطاع هذا المتغير المستقل تفسير ما مقداره 0.771 من المتغير التابع.

الجدول رقم (20-2): جدول تحليل التباين ANOVA

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	f	Sig.
Régression	16,611	1	16,611	145,162	,000 <sup>b</sup>
1 De student	4,921	43	,114		
Total	21,532	44			

المحور الأول a. Variable dépendante :

المحور الثاني b. Valeurs prédites : (constantes),

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V 26

يتضح من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA) أعلاه أن القيمة الاحتمالية للنموذج Sig تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة 5% أي 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن نموذج الانحدار معنوي وعليه فإن نموذج الدراسة المعتمد معنوي ومقبول من الناحية الاحصائية، مما يدل على وجود أثر لثقافة المنظمة على الأداء الوظيفي.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

يتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات، بغية التأكد من صحتها أو نفيها، وفقا لما يلي:

الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى

من خلال نتائج الجدول رقم (2-15) يتضح بأن تصنيف كل متغيرات الدراسة الأساسية حصل على درجة "موافق" وهذا ما يشير إلى أن اجابات أفراد عينة الدراسة تؤكد على وجود مستوى عال من ثقافة المنظمة وكذا ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى، والتي تنص على أن: "يوجد مستوى مرتفع لثقافة المنظمة ومعدل الأداء الوظيفي بجامعة قاصدي مرياح ورقلة". حيث تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه مختلف الدراسات السابقة.

### الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية

تشير نتائج مصفوفة الارتباط بين متغير ثقافة المنظمة ومتغير الأداء الوظيفي والموضحة سابقا في الجدول رقم (2-4) بأنه يوجد ارتباط موجب قوي بينهما، بلغت قيمته 87 % وهذا ما يدل على العلاقة الطردية بين ثقافة المنظمة والأداء الوظيفي في جامعة قاصدي مرباح ورقلة، أي كلما زادت درجة الالتزام بثقافة المنظمة زاد مستوى الأداء الوظيفي والعكس صحيح، وعليه يمكن القول بأن الفرضية الثانية التي مفادها: "هناك علاقة طردية بين ثقافة المنظمة وأداء الموظفين" صحيحة ومثبتة.

### الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (2-17) والتي تخص قيم اختبار الفروق في الالتزام بتطبيق ثقافة المنظمة حسب جنس الموظفين تبين بأنه توجد اختلافات في التزام الموظفين بتطبيق ثقافة المنظمة. أما نتائج الجدول رقم (2-18) فقد أشارت إلى أنه لا توجد فروق في تطبيق ثقافة المنظمة حسب سن، سنوات أقدمية موظفي الجامعة محل الدراسة.

وهذا ما يثبت صحة فرضية الثالثة التي مفادها: "لا يوجد اختلاف في ثقافة المنظمة حسب المتغيرات الجنس، السن، سنوات الأقدمية". باستثناء الفروق في ثقافة المنظمة حسب جنس الموظفين بجامعة قاصدي مرباح-ورقلة-. من خلال نتائج اختبار الفرضيات الفرعية وكذا نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط يمكن القول بأن ثقافة المنظمة بأبعادها (قيم تنظيمية، معتقدات تنظيمية، توقعات تنظيمية، الأعراف التنظيمية) تؤثر على الأداء الوظيفي وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل ثم عرض الدراسة التطبيقية، واستخدام الخطوات المنهجية للدراسة التطبيقية وتصميم أداة الاستبيان، وتوزيع الاستمارة على موظفي وموظفات جامعة قاصدي مرباح ورقلة من أجل جمع البيانات التي تخدم هدف الدراسة الحالية.

بعد عرض وتحليل وتفسير نتائج اجابات أفراد العينة قمنا باختبار فرضيات الدراسة وتم التوصل في الأخير الى أن ثقافة المنظمة تؤثر بشكل ايجابي على الأداء الوظيفي، كما أنها لها علاقة ارتباط قوية وموجبة بالأداء، إلا أن النتائج أوضحت بأن ثقافة المنظمة في جامعة قاصدي مرباح بولاية ورقلة لا تتأثر بكل من السن وسنوات الأقدمية باستثناء الجنس.

الخاتمة

## الخاتمة

من أجل تحقيق هدف هذه الدراسة والمتمثل في توضيح دور ثقافة المنظمة في تحسين الأداء الوظيفي، تم تقسيم الدراسة لفصلين رئيسيين، الفصل الأول خصص لعرض الإطار النظري، والذي تم فيه تقديم أساسيات حول ثقافة المنظمة والأداء الوظيفي مع توضيح العلاقة بينهما. كما حللت ونوقشت الدراسات السابقة التي تطرقت لمتغيرات هذه الدراسة، أما الفصل الثاني والخاص بالجانب التطبيقي الذي يعكس أبعاد ثقافة المنظمة والأداء الوظيفي، فقد جمعت بيانات حوله من خلال توزيع استبيان على عينة من موظفي وموظفات جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.-

على إثر ما تم عرضه من تعاريف ومفاهيم وخصائص في الجانب النظري، بالإضافة إلى تحليل وتفسير نتائج اجابات أفراد العينة ثم اختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية، يمكن تقديمها فيما يلي:

### • نتائج الجانب النظري:

- تعطي ثقافة المنظمة قيم ايجابية للدعم والتعليمات وحرص الموظف على الالتزام بالعمل؛
- تسعى دائما ادارة ثقافة المنظمة الى النجاح والعمل الجيد وبذل الجهود؛
- وجود معايير وطريقة العمل التي يتم من خلالها ربط الموظفين بالمنظمة؛
- ضرورة توفر جو مناسب يسمح بأداء الموظف لعمله؛
- تؤدي الإدارة العليا دورا حاسما في المساعدة في تحديد القيم.

### • نتائج الدراسة التطبيقية:

- يلتزم الموظفون في الجامعة محل الدراسة بمختلف أبعاد الثقافة المنظمة؛
- يمتلك الموظفون في الجامعة محل الدراسة تصورا واضحا عن أبعاد ثقافة المنظمة؛
- وجود علاقة ايجابية وقوية بين ثقافة المنظمة والأداء الوظيفي بالجامعة محل الدراسة؛
- أظهرت الدراسة أنه لا يوجد اختلاف في الالتزام بثقافة المنظمة لدى الموظفين حسب متغير السن وسنوات الأقدمية بإستثناء الجنس؛
- يوجد أثر بين ثقافة المنظمة والأداء الوظيفي.

### آفاق الدراسة:

- أثر ثقافة المنظمة على الالتزام بأبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛
- دور ثقافة المنظمة على البيئة الداخلية للمنظمة؛
- علاقة الأداء الوظيفي بالكفاءة وفعالية المنظمة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولا- المصادر باللغة العربية:

#### ✓ الكتب العربية:

1. إبراهيم طلعت لطفي، علم إجتماع التنظيم، بدون ط، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2007.
2. جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.
3. حسين حريم، ادارة المنظمات، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003.
4. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
5. رحاب محمد عبد الرحمن أحمد، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 2015.
6. عبد العزيز صالح بن حبتور، الادارة الاستراتيجية ادارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الاولى 2004، الطبعة الثانية 2007، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2004.
7. فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي واثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
8. كمال بوشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، الطبعة الأولى 2016، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
9. محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2014.
10. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في مؤسسات الاعمال، الطبعة السادسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
11. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الادارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2005.

#### ✓ رسائل الماجستير والدكتوراه:

1. ثائر أحمد حمود العمرو، العوامل المحيطة لعملية تقييم الأداء وأثرها في الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير (رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في الإدارة العليا - قسم الإدارة العامة - جامعة مؤتة عمادة الدراسات العليا، عمان، الأردن، 2012.

2. جمعة خير الدين، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
3. عبد الستار مرمك، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، مذكرة ماجستير، تخصص علم الاجتماع تنظيم العمل، قسم العلوم الاجتماعية كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2014.
4. عبد السلام شبوكي، العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، رسالة دكتوراه، دراسة ميدانية لتوضيح العلاقة بين متغيرين سنة 2022 / 10 / 25.
5. عيساوي وهيب، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011-2012.
6. فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، في علم اجتماع التنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2017 - 2018.
7. مريم زغدودي، علاقة السلوك القيادي الإداري بالسلوك التنظيمي للعمال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، في علم اجتماع التنظيمات والمناجمنت، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2019.

✓ المجالات المعترف بها (المقالات المنشورة، المقالات المقبولة للنشر):

1. ربة ربيغي، حمزة معمري، مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية، غرداية مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، مخبر الجنوب الجزائري للبحث في التاريخ والحضارة الإسلامية (الجزائر)، 2021.
2. شهرزاد بوزيدي، وهيب داسي، أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2020.
3. العربي عطية، اثر استخدام التكنولوجيا على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة المحلية، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح ورقلة \_ الجزائر \_ السنة 2012.
4. قويدر بورقبة، رحمة مجددة حصباية، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الأفراد، مجلة الأعمال المعاصرة والدراسات الاقتصادية، رقم المجلة 03، العدد 04 (oct. 2020)، الجلفة (الجزائر)، 2020/10/13.

5. محمد الأمين دلهوم، مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة PENGFU الجزائر فرع الشلف، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 36 (01)، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
6. محمد الصالح بوطوطن، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والادارية، العدد الثاني، جامعة عنابة، الجزائر، ديسمبر 2014 .
7. يزيد شويعل، التغيير التنظيمي: قراءة في مفهوم، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد الرابع، جامعة يحي فارس.
8. يمينة حطاب، ريم بلال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، مجلة آفاق علوم الادارة والاقتصاد، المجلد 03، العدد 05، جامعة معسكر، الجزائر، 2019.
9. يوسف كمال وآخرون، الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف في المستشفيات العمومية لمدينة المسيلة، مجلة الإمتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، المجلد 02، العدد 03 جامعة لغواط، الجزائر، 2018.

✓ التظاهرات العلمية (المؤتمرات والمداخلات):

1. عائشة شتاتحة، ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، الملتقى العلمي الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة عمار تليجي بالأغواط، أيام 14-15/2009.

ثانيا-المصادر باللغة الأجنبية:

1. Ahmad Ispik, The Role of Organizatinal, Culture on Employee Satisfaction and performance, Advance in Social Science, Education and Humanities Research, Volume 525, Proceedinge Of The 2nd International Conference, on Social Sciences, Education- Icsse, 2020.
2. Djalab Zohra, Hazerchi Tarek, The Role Organizational Culture On Enhancing The Organizational Citizenship Behavior , Strategy and Development Review, Volume 11/N°: 02, Djelfa, Algerian, 2021.
3. Khaled Al \_ Omari and Haneen Okasheh , The Influence Of Work Environment on Job Performance , International Journal Of Applied Engineering, Volume 12 , Number 24 , India Publications , Jordan, 2017.

✓ مواقع الإنترنت:

.19: 24 / 11 / 2022 .com/blogs tumuhtr -http://

الملاحق

## الملحق رقم (01)

المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار-إيليزي  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## استبيان

السلام عليكم

في إطار إعداد دراسة بحثية، تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي، تخصص: إدارة الأعمال، بعنوان: "دور ثقافة المنظمة في تحسين الأداء الوظيفي"، موجهة لعينة من موظفي الإدارة بجامعة قاصدي مرباح-ورقلة، نرجو منكم التعاون في ملئ هذه الاستمارة التي تستعمل لأغراض البحث العلمي فقط. لذا نطلب وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم بكل موضوعية.

وشكرا مسبقا

بإشراف الدكتورة:

إيمان ببة

من إعداد الطلبة:

العالية وانتيبي وبيدة بلخير

الجزء الأول: المتغيرات الشخصية

1- الجنس:  أنثى  ذكر

2- السن:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة  من 40 إلى أقل من 50 سنة

من 50 سنة فما أكثر

3- سنوات الأقدمية: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: قياس دور ثقافة المنظمة في تحسين الأداء الوظيفي

المحور الأول: ثقافة المنظمة					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الأول: القيم التنظيمية
					1. يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.
					2. تعمل إدارة الجامعة/ الكلية/ القسم على توافق قيمها مع قيم الموظفين والمجتمع.
					3. يحظى الموظف بالتقدير والاحترام بالقسم/ الكلية/ الجامعة التي يعمل بها.
					4. تشجع الجامعة على تبني القيم والمواقف التي تعزز انجاز الموظف لأهدافه.
					5. توجد رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم في العمل.
					6. يتم تشجيع الموظفين على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة.
					7. تحافظ إدارة القسم/ الكلية/ الجامعة المحافظة على العلاقة الطيبة بين العمال والادارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية
					8. يتوفر لدى الموظف الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والكلية المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية.
					9. تهتم ادارة القسم/ الكلية/ الجامعة بتعريف الموظف بالمشاكل والتحديات التي تواجهها، وتشجع على تنمية مداخل جديدة للتعامل معها بطريقة ابتكارية.
					10. تهتم إدارة القسم/ الكلية/ الجامعة بمعتقدات و أهداف الأفراد والتغييرات التي يرغبون في حدوثها.
					11. توجد أفكار مشتركة لدى الموظفين بأهمية تبادل الاقتراحات بين مختلف المستويات الادارية.
					12. يلتزم الموظفون بالسلوكيات الايجابية التي تنص على نظم وقوانين العمل داخل القسم/ الكلية/ الجامعة.
					13. يوجد لدى الموظف قناعة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار داخل ادارة القسم/ الكلية/ الجامعة.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثالث: التوقعات التنظيمية
					14. يبذل الموظف الجهد اللازم من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها ادارة القسم/

الكلية/ الجامعة منهم.					
					15. يتوقع الموظف من ادارة القسم/ الكلية/ الجامعة/ أن توفر له الأمان الوظيفي.
					16. تسعى ادارة القسم/ الكلية/ الجامعة/ أن تأخذ بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها باستمرار عند تقصيره في أداء مهامه.
					17. يتوقع الموظف من ادارة القسم/ الكلية/ الجامعة أن تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها باستمرار عند تقصيره في أداء مهامه
					18. يحصل الموظف على المعلومات التي يحتاجها من ادارة القسم/ الكلية/ الجامعة في الوقت المناسب
					19. يستفيد الموظف في القسم/ الكلية/ الجامعة من تكوينات مهنية داخل وخارج الوطن وفقا لشروط موضوعية.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	<b>البعد الرابع: الأعراف التنظيمية</b>
					20. تهتم ادارة القسم/ الكلية/ الجامعة بإجراء احتفالات دورية لتكريم موظفيها.
					21. تساعد القيم والأعراف السائدة في القسم/ الكلية/ الجامعة على زيادة التعاون بين الموظفين.
					22. يتخاطب الموظفون فيما بينهم بلغة ومفاهيم مشتركة في ميدان العمل.
					23. تفصل ادارة القسم/ الكلية/ الجامعة بين العمل والعلاقات الشخصية بين الموظفين.
					24. ينظر المدراء والمسؤولون في القسم/ الكلية/ الجامعة للخطأ الموظف على أنه مصدر للتعلم وكسب الخبرة.
					25. تساهم سلوكيات الموظف على تكوين الصورة الذهنية الطيبة عن ادارة القسم/ الكلية/ الجامعة لدى الطلبة

المحور الثاني: تقييم الأداء الوظيفي بالقسم/ الكلية/ الجامعة					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					26. يقوم الموظف بإنجاز الأعمال المطلوبة منه بأداء جيد وفي الوقت المحدد.
					27. تحسين أداء الموظف يساهم في تحسين أداء القسم/ الكلية/ الجامعة.
					28. تقارن أدائك بأداء مع زملائك في العمل.

					29. تحرص ادارة القسم/ الكلية/ الجامعة على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المحددة.
					30. يكتسب الموظف مهارات نتيجة التحديات التي تواجهه في العمل.
					31. يهتم ادارة القسم/ الكلية/ الجامعة بوجهات نظر الموظفين وتأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار.
					32. يتميز الموظف في ادارة القسم/ الكلية/ الجامعة بالدقة والالتقان في عمله.
					33. ينجز الموظفون في إدارة القسم/ الكلية/ الجامعة عملهم بشكل تعاوني.
					34. يطبق الموظف في القسم/ الكلية/ الجامعة خبراته المكتسبة من التكوينات المهنية داخل وخارج الوطن.
					35. يقوم موظفو القسم/ الكلية/ الجامعة باحتجاجات واضرابات عن العمل بشكل مستمر.

## الملحق رقم (02): مصفوفة الارتباط 1

		Corrélations						
		ثقافة المنظمة	قيم تنظيمية	معتقدات تنظيمية	توقعات تنظيمية	الأعراف تنظيمية		
ثقافة المنظمة	Corrélation de Pearson	1	,899**	,882**	,919**	,953**		
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,000	0,000	0,000		
	N	45	45	45	45	45		
	Bootstrap <sup>c</sup>	Biais	0	-0,009	-0,012	-0,008	0,001	
		Erreur standard	0	0,044	0,058	0,045	0,013	
		Intervalle de confiance à 95 %	Inférieur	1	0,779	0,721	0,798	0,925
			Supérieur	1	0,954	0,950	0,969	0,974
قيم تنظيمية	Corrélation de Pearson	,899**	1	,657**	,761**	,817**		
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,000	0,000		
	N	45	45	45	45	45		
	Bootstrap <sup>c</sup>	Biais	-0,009	0	-0,027	-0,019	-0,010	
		Erreur standard	0,044	0	0,141	0,116	0,064	
		Intervalle de confiance à 95 %	Inférieur	0,779	1	0,299	0,455	0,650
			Supérieur	0,954	1	0,826	0,902	0,900
معتقدات تنظيمية	Corrélation de Pearson	,882**	,657**	1	,781**	,827**		
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000		0,000	0,000		
	N	45	45	45	45	45		
	Bootstrap <sup>c</sup>	Biais	-0,012	-0,027	0	-0,018	-0,007	
		Erreur standard	0,058	0,141	0	0,106	0,065	
		Intervalle de confiance à 95 %	Inférieur	0,721	0,299	1	0,490	0,663
			Supérieur	0,950	0,826	1	0,910	0,917
توقعات تنظيمية	Corrélation de Pearson	,919**	,761**	,781**	1	,836**		
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000		0,000		
	N	45	45	45	45	45		
	Bootstrap <sup>c</sup>	Biais	-0,008	-0,019	-0,018	0	-0,006	
		Erreur standard	0,045	0,116	0,106	0	0,065	
		Intervalle de confiance à 95 %	Inférieur	0,798	0,455	0,490	1	0,668
			Supérieur	0,969	0,902	0,910	1	0,928
الأعراف تنظيمية	Corrélation de Pearson	,953**	,817**	,827**	,836**	1		
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000			
	N	45	45	45	45	45		
	Bootstrap <sup>c</sup>	Biais	0,001	-0,010	-0,007	-0,006	0	
		Erreur standard	0,013	0,064	0,065	0,065	0	
		Intervalle de confiance à 95 %	Inférieur	0,925	0,650	0,663	0,668	1
			Supérieur	0,974	0,900	0,917	0,928	1

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

c. Sauf avis contraire, les résultats du bootstrap sont basés sur 1000 échantillons de bootstrap

## الملحق رقم(03): مصفوفة الارتباط 2

### Corrélations

		ثقافة المنظمة	تقييم الأداء-الوظيفي	
المنظمة_ثقافة	Corrélation de Pearson	1	,878 **	
	Sig. (bilatérale)		,000	
	N	45	45	
	Bootstrap <sup>b</sup>	Biais	0	-,012
		Erreur standard	0	,060
	Intervalle de confiance à 95 %	Inférieur	1	,709
		Supérieur	1	,944
	الوظيفي_الأداء_تقييم	Corrélation de Pearson	,878 **	1
Sig. (bilatérale)		,000		
N		45	45	
Bootstrap <sup>b</sup>		Biais	-,012	0
		Erreur standard	,060	0
Intervalle de confiance à 95 %		Inférieur	,709	1
		Supérieur	,944	1

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

b. Sauf avis contraire, les résultats du bootstrap sont basés sur 1000 échantillons de bootstrap

الملحق رقم(04): ألفا كرونباخ

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,962	35

**Statistiques de total des éléments**

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
والقدرة المهارة الموظفين لدى يتوفر المتغيرات مع التكيف على الكافية الجديدة والتطورات	114,6889	525,219	,445	,962
على القسم / الكلية / الجامعة إدارة تعمل والمجتمع الموظفين قيم مع قيمها توافق	114,6667	516,227	,698	,960
بالقسم والإحترام بالتقدير الموظف يحظى بها يعمل التي الجامعة / الكلية /	114,5556	511,571	,730	,960
والمواقفاتي القيم تبني الجامعة على تشجع لأهدافه الموظف انجاز تعزز	115,0889	508,265	,744	,960
أن على الموظف بين مشتركة رؤية توجد العمل في لسلوكهم رئيسي محدد هي القيم	114,8000	518,164	,686	,960
أفكار تنمية على الموظفين تشجيع يتم للإدارة بها والتقدم جديدة	115,3778	515,104	,571	,961
الجامعة / الكلية / القسم إدارة تحافظ العمال بين الطبية العلاقة على المحافظة والإدارة	114,7556	508,325	,753	,960
بأهمية الإعتقاد الموظف لدى يتوفر الأقسام بين العمل علاقات تطوير التعاون روح لتجسيد المختلفة والكليات الوظيفية المهام تأدية أثناء والتكامل	114,5111	519,210	,613	,961
الجامعة / الكلية / القسم إدارة تهتم والتحديات بالمشاكل الموظف بتعريف مداخل تنمية على وتشجع تواجهها التي ابتكارية بطريقة معها للتعامل جديدة	115,0889	517,174	,677	,960

الجامعة / الكلية / القسم إدارة إدارة تهتم والتغييرات الأفراد أهداف و بمعتقدات حدوثها في يرغبون التي	115,2000	513,800	,778	,960
بأهمية الموظفين لدى مشتركة أفكار توجد المستويات مختلف بين الإقتراحات تبادل الإدارية	114,9333	517,655	,579	,961
التي الإيجابية بالسلوكيات الموظفون يلتزم داخل العمل وقوانين نظم عليها تنص الجامعة / الكلية / القسم	114,6667	522,091	,573	,961
بأهمية قناعة الموظف لدى يوجد داخل القرار اتخاذ عملية في المشاركة الجامعة / الكلية / القسم ادارة	114,7556	517,780	,569	,961
أجل من اللازم الجهد الموظفون يبذل القسم ادارة تتوقعها التي الإنجازات تحقيق منهم الجامعة الكلية /	114,4889	522,210	,597	,961
/ الكلية / القسم ادارة من الموظف يتوقع الوظيفي الامان له توفر أن الجامعة	114,5333	524,255	,536	,961
دوما الجامعة / الكلية / القسم ادرة تسعى من منها الموظف يتوقعه ما لتلبية ومكافئات وحوافز علاوات	115,2667	510,700	,712	,960
/ الكلية / القسم ادارة من الموظف يتوقع التي الجهود الإعتبار في تأخذ أن الجامعة أداة في تقصيره عن باستمرار يبذلها العمل	114,8000	520,709	,571	,961
التي المعلومات على الموظف يحصل الجامعة / الكاية / القسم ادارة من يحتاجها المناسب الوقت في	115,2667	512,882	,681	,960
/ الكلية / القسم في الموظف يستفيد وخارج داخل مهنية تكوينات من الجامعة موضوعية لشروط وفقا الوطن	114,8000	510,436	,670	,960
بإجراء الجامعة / الكلية / القسم ادارة تهتم موظفيها لتكريم دورية احتفالات	115,2000	512,891	,624	,961
القسم في الساندة والأعراف القيم تساعد بين التعاون زيادة على الجامعة / الكلية/ الموظفين	114,8222	516,331	,657	,961
بلغة بينهم فيما الموظفون يتخاطب العمل ميدان في مشتركة ومفاهيم	114,7778	509,677	,790	,960
بين الجامعة / الكلية / القسم ادارة تفصل الموظفين بين الشخصية والعلاقات العمل	115,2000	510,982	,661	,960
/ القسم في والمسؤولين المدراء ينظر أنه على الموظف للخطأ الجامعة / الكلية الخبرة وكسب للتعلم مصدر	115,3111	511,992	,686	,960

تكوين على الموظف سلوكيات تساهم / القسم ادارة عن الطيبة الذهنية الصورة الطلبة لدى الجامعة / الكلية	114,6444	513,871	,778	,960
المطلوبة الأعمال بإنجاز الموظف يقوم المحدد الوقت وفي جيد بأداء منه	114,5556	519,571	,555	,961
تحسين في يساهم الموظف أداء تحسين الجامعة / الكلية / القسم أداء	114,2444	521,416	,606	,961
العمل في زملائك بأداء أدائك تقارن	115,4222	522,931	,449	,962
الجامعة / الكلية / القسم ادارة تحرص والبرامج الخطط وفق العمل تنفيذ على المحددة	114,6444	522,189	,653	,961
التحديات نتيجة مهارات الموظف يكسب العمل في تواجهه التي	114,5333	515,027	,690	,960
الجامعة / الكلية / القسم ادارة تهتم اقتراحاتهم وتأخذ الموظفين نظر بوجهات الاعتبار بعين	115,0889	519,901	,528	,961
/ الكلية / القسم ادارة في الموظف يتميز عمله في والإتقان بالدقة الجامعة	114,7333	518,291	,663	,961
/ الكلية / القسم ادارة في الموظفون ينجز تعاوني بشكل عملهم الجامعة	114,6889	513,083	,794	,960
/ الكلية / القسم في الموظف يطبق التكوينات من المكتسبة خبراته الجامعة الوطن وخارج داخل المهنية	115,0222	510,431	,731	,960
الجامعة / الكلية / القسم موظفوا يقوم بشكل العمل عن وإضرابات باحتياجات مستمر	115,9333	532,700	,278	,963

## الملحق رقم(05): اختبار طبيعة التوزيع

### Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		المنظمة ثقافة
N		45
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,3787
	Ecart type	,69954
Différences les plus extrêmes	Absolue	,178
	Positif	,114
	Négatif	-,178
Statistiques de test		,178
Sig. asymptotique (bilatérale)		,001 <sup>c</sup>
Sig. Monte Carlo (bilatérale)	Sig.	,099 <sup>d</sup>
	Intervalle de confiance à 95 %	Borne inférieure ,093
	%	Borne supérieure ,105

- a. La distribution du test est Normale.
- b. Calculée à partir des données.
- c. Correction de signification de Lilliefors.
- d. Basée sur 10000 tables échantillonnées avec valeur de départ 303130861.

## الملحق رقم(06): اختبار الفروق

### T Test حسب الجنس

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl				Inférieur	Supérieur
ثقافة المنظمة	Hypothèse de variances égales	6,397	0,015	-1,958	43	0,057	-0,43673		-0,88646	0,01300
	Hypothèse de variances inégales			-2,730	42,944	0,009	-0,43673	0,16000	-0,75942	-0,11404

اختبار انوفا حسب السن وسنوات الأقدمية

ANOVA

المنظمة ثقافة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,673	2	,336	,677	,513
Intragroupes	20,859	42	,497		
Total	21,532	44			

ANOVA

المنظمة ثقافة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,251	2	,625	1,295	,285
Intragroupes	20,281	42	,483		
Total	21,532	44			