

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين

- دراسة ميدانية بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

عبد الرحمان ياسر

إعداد الطالبتين:

✓ صليحة معزة

✓ حياة بوشليطة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ/ نبيل سوفي
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذ/ عبد الرحمان ياسر
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذ/ .عيسى نجيمي

السنة الجامعية: 2017-2018 م

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين

- دراسة ميدانية بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

عبد الرحمان ياسر

إعداد الطالبتين:

✓ صليحة معزة

✓ حياة بوشليطة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ/ نبيل سوفي
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذ/ عبد الرحمان ياسر
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذ/ .عيسى نجيمي

السنة الجامعية: 2017-2018 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد

اللهم لك الحمد و لك الشكر كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك .

اللهم لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد إذا رضيت و لك الحمد بعد
الرضا.

اللهم سبحانه لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم ، اللهم أخرجنا
من ظلمات الوهم و أكرمنا بنور الفهم و افتح علينا معرفة العلم و يسر
أخلاقنا بالعلم .

ألمعين

شكر وتقدير

شكرا لله على توفيقه وإحسانه، وحمدا له على فضله وامتنانه، على كل النعم
الظاهرة والباطنة وأن وفقنا لإتمام هذا العمل.

يسرني أن أتوجه بالشكر وتقديرا و عرفانا للأستاذ الفاضل: *ياسر عبد الرحمن*
المشرف على هذا العمل المتواضع وعلى كل ما قدمه لنا من نصح وتوجيه
وإرشاد خلال فترة إعداد هذه المذكرة وأسأل الله أن يجزيه خير الجزاء. كما
وأنتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة قسم علوم التسيير خاصة:

* الدكتور نجيمي عيسى *

كما لا يفوتنا أن أشكر قسم علوم التسيير على كل ما قدموه لنا من تسهيلات،
ولكل من ساعدنا في إتمام هذا العمل وخاصة زملائي وزميلاتي.

أسأل الله عز وجل التوفيق لهم ولنا جميعا وشكرا جزيلا.

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء
والمرسلين أهدي هذا العمل إلى:

أمي الغالية التي ساندتني بدعائها في صلاتها وغمرتني بحبها
وحنانها الكبيرين

إلى من ألود في حبه أبي العزيز

أدام الله عمرهما

إلى من أهداهم لي القدر إخوتي وأخواتي

إلى كتكوت العائلة يونس حفظه الله

إلى كل الأقارب والأعمام والأخوال

إلى كل صديقاتي وأصدقائي بدون إستثناء

إلى كل من ساندني في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

صليحة

إهداء

إلى أعر الناس...

إلى من هما سببا الفضل بعد الله عزوجل لما

وصلت إليه...

أمي وأبي الحبيبين

إلى إخوتي وأخواتي وأبناء أخوتي

إلى رفيق دربي زوجي عمار

إلى كل من أحبني في الله

إلى جميع صديقاتي دربي أهدي ثمرة

جهدي

حياة

فهرس

المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الدعاء
	شكر والتقدير
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ - ز	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية	
13	تمهيد
14	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
14	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
17	المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية
19	المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية
21	المطلب الرابع: أنواع الثقافة التنظيمية
22	المطلب الخامس: وظائف الثقافة التنظيمية
24	المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية (المكونات، المصادر، مستوياتها وأبعادها)
24	المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية
25	المطلب الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية
27	المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية
29	المطلب الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية
33	المبحث الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية، آليات تشكيلها والمحافظة عليها

33	المطلب الأول: نظريات الثقافة التنظيمية
36	المطلب الثاني: آليات الثقافة التنظيمية
38	المطلب الثالث: كيفية المحافظة على الثقافة التنظيمية
40	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين	
42	تمهيد
43	المبحث الأول: ماهية أداء العاملين
43	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
45	المطلب الثاني: محددات أداء العاملين
47	المطلب الثالث: عناصر أداء العاملين
48	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
50	المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين
50	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين
51	المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين
54	المطلب الثالث: مراحل تقييم أداء العاملين
55	المطلب الرابع: طرق تقييم أداء العاملين
59	المطلب الخامس: صعوبات تقييم أداء العاملين
61	المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية وأداء العاملين
61	المطلب الأول: أثر القيم والمعتقدات على أداء العاملين
62	المطلب الثاني: أثر التوقعات والأعراف على أداء العاملين
63	المطلب الثالث: أثر المشاركة في اتخاذ القرار على أداء العاملين
64	المطلب الرابع: أثر فرق العمل (العمل الجماعي) على أداء العاملين

66	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بجامعة محمد صديق بن يحيى - جيجل -	
68	تمهيد
69	المبحث الأول: تقديم جامعة محمد الصديق بن يحيى
69	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة جيجل.
71	المطلب الثاني: إمكانيات جامعة جيجل
72	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للجامعة
74	المبحث الثاني: منهجية للدراسة الميدانية
74	المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة
75	المطلب الثاني: أداة الدراسة
77	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة (الاستبيان)
79	المطلب الرابع: اختبار إدارة الدراسة (الاستبيان)
81	المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة
81	المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية
86	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الثقافة التنظيمية
96	المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور أداء العاملين
102	المطلب الرابع: إختبار الفرضيات
115	خلاصة الفصل
117	خاتمة
121	قائمة المراجع

قائمة

الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	قائمة تقييم الأداء وفقا لطريقة القوائم	56
02	توزيع درجات عبارات المحور الثاني والثالث لسلم لكارث الخماسي	77
03	الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان لمحور الثقافة التنظيمية	80
04	الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان لمحور أداء العاملين	80
05	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	81
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	82
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	82
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	83
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	84
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل	85
11	عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات القيم والمعتقدات التنظيمية	86
12	عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات التوقعات والأعراف التنظيمية	89
13	عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المشاركة في اتخاذ القرار	92
14	عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات فرق العمل	94
15	عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات حجم الأداء	96
16	عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات نوعية الأداء	98
17	عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات سرعة الإنجاز	99
18	عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات كفاءة الأداء	100
19	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	102
20	نتائج تحليل التباين لانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء العاملين	103
21	نتائج اختبار الفرضية الأولى	105
22	تحليل التباين الأحادي للفروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للسن	106
23	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للسن	106
24	تحليل التباين الأحادي للفروق ق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للحالة العائلية	107

107	المتوسط الحسابي والانحراف لأبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للحالة العائلية	25
108	تحليل التباين الأحادي للفروق في الثقافة التنظيمية تعزى للمؤهل العلمي	26
109	تحليل التباين الأحادي للفروق في الثقافة التنظيمية تعزى لعدد سنوات العمل	27
109	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لعدد سنوات العمل	28
111	معنوية الفروق في آراء أفراد العينة بالنسبة لمتغير الجنس	29
112	تحليل التباين الأحادي للفروق في أداء العاملين تعزى للسن	30
112	تحليل التباين الأحادي للفروق في أداء العاملين تعزى للحالة العائلية	31
113	تحليل التباين الأحادي للفروق في أداء العاملين تعزى للمؤهل العلمي	31
114	تحليل التباين الأحادي للفروق في أداء العاملين تعزى لعدد سنوات العمل	33



قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ز
02	أهمية الثقافة التنظيمية	19
03	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	23
04	وظائف الثقافة التنظيمية	24
05	العوامل المؤثرة في الأداء	49
06	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس	82
07	نسبة توزيع أفراد العينة حسب العمر	83
08	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	84
09	نسبة توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	84
10	نسبة توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل	85



قائمة

الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم الملحق
128	الاستمارة	01
131	قائمة الأساتذة المحكمين	02
132	الهيكل التنظيمي لجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-	03
133	الصدق البنائي لمحاوور الاستبيان	04
138	معامل ألفا كرومباخ لاختبار ثبات لإستبانة	05
140	عرض وتحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة	06
142	عرض نتائج إجابات أفراد العينة الخاصة بمحور الثقافة التنظيمية	07
153	عرض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني أداء العاملين	08
159	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	09
159	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	10
160	اختبار الفروق	11

مقدمة

عامّة

تلعب الخصائص الثقافية للمجتمع دورا هاما في تشكيل سلوكيات وممارسات الأفراد داخل المنظمة، كما يصدر عن الأفراد العاملين تصرفات هي في الواقع نتائج البيئة الاجتماعية والثقافية التي جاء بها هؤلاء العاملين وتفاعل المنظمة مع البيئة.

حيث ينظر إلى المنظمة على أنها نظام ثقافي يتأثر بالثقافة والقيم السائدة، وبالتالي يؤثر على سلوك وأداء العاملين فيها، على افتراض أن هناك ترابط بين نجاح المنظمة وفشلها وتركيزها على القيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد، الإبداع والابتكار المشاركة في اتخاذ القرارات والمحافظة على اليد العاملة فهي تعتبر أهم ميزة تنافسية للمنظمة .

هذا وتقوم المنظمات بمحاولة تعديل سلوك الأفراد عن طريق تقييم أدائهم باستمرار، مما يخدم سياسات التنظيم وإجراءات تصميم العمل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

وعلى ذلك فإنه يوجد مجموعة من القواعد والقيم تشكل ثقافة المنظمة تتداخل في السياسات والقواعد وتحديد مستويات الأداء ومدى الانسجام والتناسق بين أهداف المنظمة وأهداف عمالها.

إن تحديد آلية تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء يوفر على المدراء في المنظمات الإطار العلمي لوضع ثقافة فعالة تؤدي بالضرورة إلى زيادة فاعلية ومستوى أداء العاملين .

1- إشكالية الدراسة:

تعتبر الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في الإدارة، وهي التي توفر الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المنظمات، كما أن أداء العاملين يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة عوامل من داخل أو خارج المنظمة وبالتالي فإن للثقافة التنظيمية دورا هاما في التأثير على أداء العاملين فيها، وذلك طبقا لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمات، ومن هنا تتمحور إشكالية دراستنا في السؤال الجوهرية التالي:

هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية على أداء العاملين في جامعة جيجل؟

يندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر القيم والمعتقدات التنظيمية على أداء العاملين بجامعة جيجل؟
- هل يوجد أثر التوقعات والأعراف التنظيمية على أداء العاملين بجامعة جيجل؟
- هل يوجد أثر المشاركة في اتخاذ القرار على أداء العاملين بجامعة جيجل؟
- هل يوجد أثر فرق العمل على أداء العاملين بجامعة جيجل؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

2- فرضيات الدراسة

إن الإجابة على إشكالية الدراسة بما تضمنته من أسئلة تقتضي ضرورة صياغة فرضيات منبثقة عنها ويمكن توضيحها على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على أداء العاملين في جامعة جيجل.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيم والمعتقدات التنظيمية على أداء العاملين في جامعة جيجل؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوقعات والأعراف على أداء العاملين بجامعة جيجل؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرار على أداء العاملين بجامعة جيجل؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل على أداء العاملين بجامعة جيجل .

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير السن؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الحالة العائلية؛

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات العمل.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس؛

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير السن؛

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير الحالة العائلية؛

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير سنوات العمل.

3- أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيسي من هذا البحث هو تفصي أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في جامعة جيجل، أما الأهداف الفرعية فنوجزها في النقاط التالية:

◀ إعطاء صورة واضحة للثقافة التنظيمية والتعرف على أهم مكوناتها؛

◀ إبراز أهمية الثقافة وكذا طرق تقويتها؛

◀ التعرف على أداء العاملين بجامعة جيجل؛

◀ معرفة كل من مستوى الأداء ومدى توفر الثقافة المنظمة بجامعة جيجل؛



◀ معرفة مدى تطابق الجانب النظري مع الجانب التطبيقي.

4- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في عدة جوانب أهمها :

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال المتغيرات التي نتطرق إليها، إذ لا يخفى على المختصين في مجال إدارة الأعمال أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم محددات نجاح المنظمات وتفوقها؛
- قيمة وأهمية العامل في المنظمات بمختلف أنواعها، إذ يعد أداءه من بين أهم المقومات الأساسية لضمان وبقاء واستمرارية المنظمات؛
- إن هذه الدراسة امتداد وتطوير لدراسات سابقة حول موضوع الدراسة، فهي بذلك إثراء للرصيد المعرفي في هذا المجال؛

5- أسباب اختيار الموضوع

- توجد عدة أسباب أدت إلى إختيار هذا الموضوع ويمكن ذكر أهم هذه الأسباب في ما يلي:
- تستمد هذه الدراسة أهميتها من قيمة الموارد البشرية في المنظمات بمختلف أنواعها، إذ يعد أداءها من بين أهم المقومات الأساسية لنجاح أو فشل المنظمات؛
 - رغبتنا في اكتشاف مدى أهمية هذا الموضوع من خلال التطبيق الميداني؛
 - يندرج الموضوع ضمن تخصص تسيير الموارد البشرية؛
 - كون الموضوع من المواضيع المعاصرة المهمة التي يولي لها الباحثون أهمية كبيرة في المنظمات والدور الذي تلعبه في توجيه الأفراد؛

6 - حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة في:

- **الحدود الموضوعية:** تتناول هذه الدراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، ونظرا لاتساع الموضوعين واحتوائهما على أبعاد متعددة ومختلفة وكذا صعوبة الإلمام بهما، تم حصر المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في الأبعاد التالية: القيم والمعتقدات التنظيمية، التوقعات والأعراف التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، فرق العمل؛

- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية بجامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -؛



- الحدود البشرية: نظرا لتعذر الوصول لجميع مفردات مجتمع الدراسة والبالغ 691 عامل، تم الاعتماد على أسلوب العينة بدلا من أسلوب المسح الشامل، حيث كان حجم العينة 98 عامل؛

- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة بين شهري مارس وماي 2018.

7- أدوات الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي فيما يتعلق بالجزء النظري من الدراسة، حيث يعتمد على جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة المدروسة، والعمل على تحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محددة، بالاعتماد على الكتب والدوريات والمجلات والمواقع الالكترونية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي للدراسة فقد استخدم منهج دراسة حالة بالاعتماد على الاستبانة التي تعتبر أداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى الوثائق والسجلات المتحصل عليها من طرف المؤسسة محل الدراسة، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة بيانات الاستبانة وترجمتها إلى نسب ومتوسطات حسابية وانحرافات ... الخ.

8- الدراسات السابقة

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث، وقد تم استطلاع العديد من الدراسات فيما يخص موضوع الدراسة وسوف نذكر منها:

أولاً: الدراسات باللغة العربية

نذكر من هذه الدراسات ما يلي:

1- دراسة (الدويلة 2007)¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، واشتملت الدراسة على الموظفين في الدوائر التنفيذية في الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددها 23 شركة، حيث تم توزيع الاستبيان على 211

¹ - يوسف فهد الدويلة، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن .



موظف، وقد تم الاعتماد على نموذج هاندي لأنواع الثقافة (ثقافة الدور، ثقافة القوة، الفرد، المهمة) كأساس لموضوع البحث، و قد توصلت إلى النتائج التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية (يوجد تأثير لكل من ثقافة الدور....).
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من (ثقافة الدور، ثقافة القوة، الفرد، المهمة) على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.

2- دراسة (عكاشة 2008)¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين بشركة الاتصالات Paltel بفلسطين، واشتملت هذه الدراسة على الموظفين بالشركة حيث تم توزيع الاستبيان على 312 موظف، وقد تم الاعتماد على عناصر الثقافة التنظيمية السياسات والإجراءات والقوانين والأنظمة والمعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات) كأساس لموضوع البحث، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- هناك أثر ايجابي للثقافة التنظيمية على أداء الموظفين بالشركة؛
- أظهرت الدراسة وجود ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (السياسات والإجراءات، الأنظمة و القوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي؛

3- دراسة إلياس سالم 2006²

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وجود أثر للثقافة التنظيمية على الأداء في المنظمة، واشتملت الدراسة على 92 عامل من المنظمة بمعدل ثلث العمال الأصلي (276)، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية واستخدمت أساليب الإحصاء الوصفي، التكرار والنسبة المئوية في اختبار نتائج

¹- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارية، فلسطين، 2008.

²- إلياس سالم، (2006)، بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة-EARA -بمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، مسيلة.

الفرضيات، حيث اعتمد الباحث على نموذج لخصائص الثقافة التنظيمية التالية: (المشاركة في اتخاذ القرار، جماعية العمل، التميز في الأداء، احترام الوقت، تشجيع الإبداع والابتكار).

وقد توصل إلى النتائج التالية:

- تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المنظمة؛
- تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار على أداء الموارد البشرية في المنظمة؛
- تؤثر جماعية العمل على أداء الموارد البشرية؛
- يؤثر احترام الوقت على أداء الموارد البشرية؛
- يؤثر تشجيع الإبداع و الابتكار على أداء الموارد البشرية؛
- المنظمة تبحث عن التميز في الأداء لكنها لم تنتهج مناهجه.

4- دراسة مروان محمد النسور¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين لدى البنوك الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان وتم توزيعه على عينة مكونة من 381 فرد، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي؛
- بلغ المتوسط العام لمكونات الثقافة التنظيمية (القيم والمعتقدات التنظيمية، المعايير التنظيمية، والتوقعات التنظيمية) 4,06 وبلغ المتوسط العام لمستوى أداء العاملين 3,81 حيث أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية للعاملين في البنوك الأردنية لتصبح سلوك يمارسه العامل بتلقائية وصورة يومية.

5- دراسة زهرة خلوف 2015.²

¹ مروان محمد النسور: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، مجلد 20، العدد2، 2012.

² زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء ودينامكية الأداء، دراسة حالة جامعة الجزائر، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، 2015.



هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر وعلاقتها بدرجة الانتماء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي للأساتذة، ولقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات والتي تم توزيعها على 211 أستاذ دائم من جامعة الجزائر.

توصلت الدراسة إلى: وجود تأثير ذو دلالة لكل من الانتماء التنظيمي والثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بالجامعة محل الدراسة لكن هذا التأثير بدرجة منخفضة، كما توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي لدى الأساتذة مرتفع، في حين أن الثقافة التنظيمية السائدة متوسطة، ولقد قدمت الباحثة عدة توصيات منها: ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بمفهوم الثقافة التنظيمية مما يزيد من درجة انتمائهم ويرفع من مستوى أدائهم.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

نذكر من هذه الدراسات ما يلي:

1- دراسة Daulatram B. Lund¹

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في قطاعات مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت نتائج الدراسة أن أنواع الثقافة التنظيمية السائدة كانت على التوالي: (التعاطف الإنساني، الانجاز، القوة، النظم، الأدوار) وأن مستويات الرضا الوظيفي تتفاوت حسب نوع الثقافة التنظيمية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وثقافات الإنجاز والتعاطف الإنساني، وأشارت إلى وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافتي النظم والقوة.

2- دراسة: Peter lok ,John Crawford,(2004)

"The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment :A Cross-National Comparison"²

حيث هدفت الدراسة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية والنمط القيادي على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى المديرين، في عينة من الشركات في أستراليا وهونج كونج .حيث تبين وجود فروقا ذات دلالة

¹ Daulatram B.Lund,(2003) "Organizational culture and job satisfaction",journal of business &industrial marketing, vol.18 issue:3,pp219-236.

² Peter Lok, John Crawford,(2004)" The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: Across national comp arison ", journal of management development, vol23,issue:4,pp,312-338.



إحصائية بين عينتي الدراسة حول مستوى الثقافة الإبداعية في المنظمات، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، مع ميل الفروق الإحصائية لصالح عينة الشركات الأسترالية؛ كما تبين وجود تأثير للثقافة التنظيمية السائدة والنمط القيادي على الرضا الوظيفي و الولاء الوظيفي.

وتتميز الدراسة الحالية عن هذه الدراسة كونها تقوم على دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، بينما الدراسة أعلاه تناولت تأثيرها على النمط القيادي؛ كما يتم تطبيق الدراسة في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة بالجزائر.

التعقيب على الدراسات السابقة: بعد عرض وتبيان الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة سواء باللغة العربية أو الأجنبية يتضح أن الدراسة التي تتقارب أو تتقاطع مع دراستنا هي دراسة عكاشة (أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي)، إلياس سالم (تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية)، زهرة خلوف (دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين)، حول دراسة الأداء المتغير التابع، ودراسة مكونات الثقافة التنظيمية للمتغير المستقل والعلاقة بينهما، ووجه التشابه كذلك في أداة جمع البيانات المتمثلة في الإستبانة، أما أوجه الاختلاف يتمثل في كون الدراسات السابقة ودراستنا في نوع طبيعة نشاط المنظمة، وما أضافته دراستنا إلى الدراسات السابقة أداء العاملين بجامعة جيجل .

9- مصطلحات الدراسة

الثقافة التنظيمية: مجموعة من السمات والخصائص المعنوية، كالقيم والمعتقدات والأعراف وكذا السلوكيات كالتقاليد والطقوس، إضافة إلى الجوانب المادية كالبنىات، التي تميز المنظمات.

القيم التنظيمية: بأنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، وبناءا عليها يتحدد السلوك المقبول والمرفوض وتتميز بالثبات النسبي مقارنة مع الاتجاهات.

المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة بين العمال في المنظمة تخص طبيعة العمل والحياة الاجتماعية داخل المنظمة.

الأعراف والتوقعات التنظيمية: وهي المعايير غير المكتوبة التي يلتزم بها العاملون داخل التنظيم، وعادة تكون هذه الأخيرة غير مكتوبة إلا أنها واجبة الإلتباع، أما التوقعات فهي تتمثل في التعاقد السيكلوجي غير مكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها الفرد أو المنظمة خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

أداء العاملين: النتائج المحصل عليها إثر قيام العامل بمهمة أو عمل ما وكذا مختلف الجهود المبذولة، وهو يعكس مدى القدرة على تحقيق الأهداف الوظيفية وأهداف المنظمة.

10- هيكل الدراسة

لقد قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول رئيسية، فصلين للجانب النظري و الفصل الثالث للجانب التطبيقي كما يلي:

حيث يشمل الفصل الأول من هذه الدراسة الجانب النظري للثقافة التنظيمية، وهو يتضمن بداية أساسيات هذا المفهوم، ثم التطرق إلى أهم أبعاد الثقافة التنظيمية ومكوناتها، نظرياتها، وأخيرا الإشارة إلى العوامل المحددة لها وكيفية المحافظة عليها .

أما الفصل الثاني يبرز الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين، حيث يتم في هذا الصدد التعريف بهذا الأخير مع شرح عملية تقييم الأداء، من أجل معرفة نقاط القوة والضعف والعمل على تحسين مستوى أداء العاملين، وفي الأخير شرح المساهمة النظرية لأبعاد الثقافة التنظيمية على أداء العاملين .

في حين أن الفصل الثالث والأخير يتمحور حول دراسة واقع الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين الإداريين الدائمين على مستوى جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل- حيث يتم التحقق من جودة البيانات ، بما يسمح بتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة .

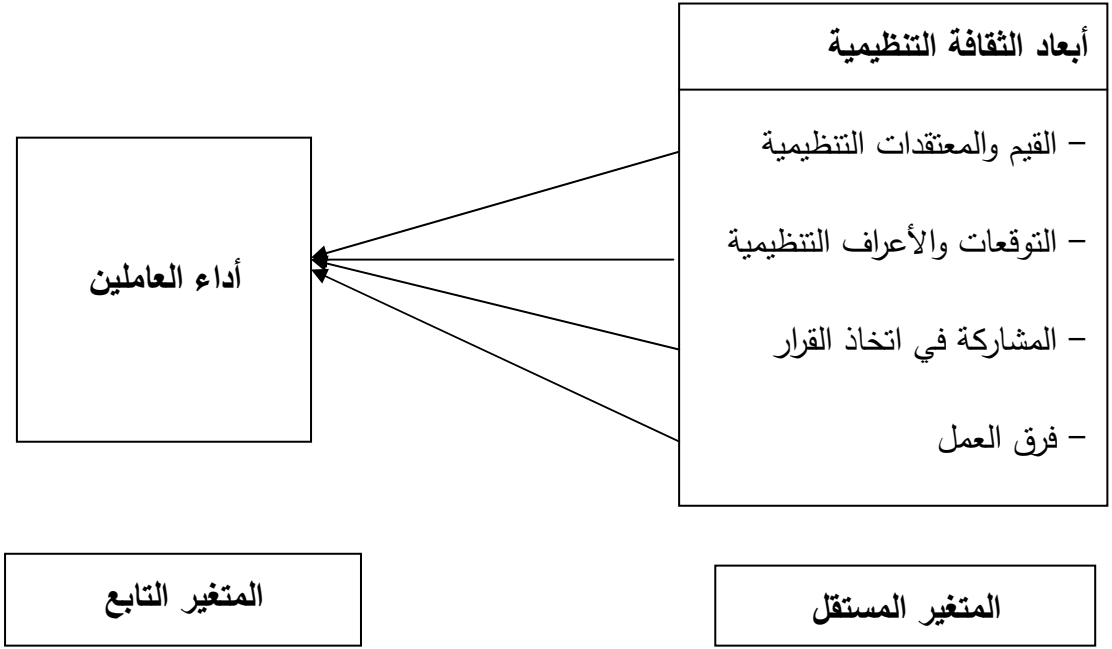
وكذا القيام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، وإضافة اختبار أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بجامعة -جيجل- الأمر الذي يسمح بالتوصل إلى النتائج وتفسيرها .

11- نموذج الدراسة

الشكل رقم (01) يوضح النموذج المعتمد في هذه الدراسة.



الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية (المكونات،

المصادر، مستوياتها وأبعادها).

المبحث الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية، آليات

تشكيلها والمحافظة عليها.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الفترة الأخيرة بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين وخاصة في مجال إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات، خاصة في الوقت الحالي التي تتميز فيه بيئة الأعمال بمتغيرات سريعة من شأنها التأثير على الأداء الجيد داخل المنظمة في تحقيق أهدافها المستقبلية.

إن الثقافة التنظيمية تعبر عن نوع القيم والتصرفات القائمة في المنظمة، والسلوكيات التي يمارسها الأفراد في تعاملهم مع بعضهم البعض حيث يتضمن طقوس وممارسات ترسخ عبر الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات الإدارية، وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى العناصر التالية:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية (مكونات ومصادر، مستوياتها وأبعادها).

المبحث الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية، آليات تشكيلها والمحافظة عليها.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية وتطور منذ الدراسات الأولى التي أجريت في هذا المجال، حيث كانت هناك العديد من المحاولات لإعطاء معنى لمفهوم الثقافة التنظيمية، وتعتبر هذه الأخيرة نتاجاً فرعياً لها كما تؤدي مجموعة من الوظائف وأهمية كبيرة لتحقيق تماسك وانسجام النظام داخل المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

وردت في الأدبيات الإدارية عدة تعاريف للثقافة التنظيمية، وقبل عرضها سوف نعرف أولاً الثقافة بشكل عام، حيث توجد العديد من وجهات النظر حول مفهومها نورد بعضها كما يلي:

أولاً: مفهوم الثقافة:

تعريف 01: عرف تايلور (Taylor) الثقافة على أنها: " ذلك الكل المعقد الذي يمثل المعرفة و العقيدة والفن والأخلاق والقانون وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع".

تعريف 02: ويعرف قاموس راندوم (Random) الثقافة على أنها: " طرق وأنماط الحياة يتم بناءها وتطويرها من قبل جماعة ويتم توارثها من جيل لآخر.¹

تعريف 03: " ناصر دادي عدون" يعرفها كما يلي: " الثقافة تشمل القيم المادية و اللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته الاجتماعية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي الإنتاج الفكري والمادي والتعليم والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من نموه الاجتماعي والاقتصادي".²

تعريف 04: ويعرفها كالباتريك (Kalpatrick): "هي كل ما صنعتها يد الإنسان وعقله من أشياء مظاهر في البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان أو ما اكتشفه، وكان له دور في العملية الاجتماعية".³

¹- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 309.

²- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص: 107.

³- خالد محمد أبو شعيرة، تاجر أحمد الغباري، الثقافة وعناصرها، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 17.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الثقافة عبارة عن مجموعة من الخصائص والقيم والأفكار والمبادئ والقدرات والمهارات والخبرات التي اكتسبها الفرد في حياته من خلال تفاعله المستمر مع البيئة التي تحيط به.

و يتضح مما سبق أن الثقافة تتكون من ثلاث عناصر أساسية وهي:¹

القيم: هي الأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الفرد؛

الخبرة: يكتسبها الفرد من خلال تفاعله مع بيئته سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية؛

القدرات والمهارات: يكتسبها الفرد في حياته،

ثانياً: خصائص الثقافة:

يرى ناصر دادي عدون أن الثقافة تمتاز ببعض الخصائص الأساسية وهي:

1- الثقافة إنسانية واجتماعية: باعتبار أن الإنسان هو الكائن الحي والوحيد العاقل، ومعنى ذلك انه الذي يستطيع أن يفكر وينتج أفكار، ويضع أدوات يستطيع من خلالها التكيف مع الظروف البيئية والتحكم فيها.

2- الثقافة مكتسبة: وذلك بواسطة الاتصال بين الأفراد في نفس المجتمع، ويقوم الإنسان باكتساب الثقافة بعد ولادته إذ لا تولد معه تماماً مثل خصائصه الفيزيولوجية، وقد تكون الثقافة التي يكتسبها الشخص من نفس مجتمعه الأصلي أو من مجتمعات أخرى.

3 - الثقافة متشابهة الشكل ومختلفة المضمون: فعن الملاحظة مختلف الثقافة للأمم، مهما اختلفت درجة نموها أو تخلفها، ومهما اختلفت تصنيفاتها والأساليب المستعملة في ذلك، فإنه يمكن وجود أنظمة متشابهة كنظام الأكل والملبس.

4 - الثقافة متواصلة ومتميزة باستمرار: حيث تتعرض الأنماط الثقافية باستمرار للتغيير، وهذا التغيير يختلف في سرعته وبطئه حسب درجة نمو المجتمعات وكبرها.²

¹- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 356.

²- ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 108_109.

أما مفهوم الثقافة التنظيمية بدأ الاهتمام بها بشكل كبير في منتصف الثمانينات من هذا القرن حيث تعددت تعاريف الثقافة التنظيمية حسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثون فمنهم من عرفها من خلال العناصر المكونة لها، ومنهم من عرفها بتأثير تلك العناصر والمكونات على سلوك العاملين.

تعريف 01: "مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب التعامل مع المتغيرات البيئية وكيفية التميز وتحقيق الميزة الثقافية للمنظمة".¹

تعريف 02: "نموذج القيم المشتركة التي توضح كيفية السيطرة على الاتجاهات والسلوك والقيم المشتركة تعبر أساسا على قيام المنظمة بوظائفها بكونها هي التي تحافظ على المنظمة كوحدة مترابطة تعطيها هوية تميزها عن غيرها من المنظمات".²

تعريف 03: "عبارة عن مجموعة الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها".³

تعريف 04: "مجموعة الأشياء التي تتشكل من العقيدة والفلسفة والقيم والمعتقدات، وطرق التفكير والمعايير التي تجمع بين أفراد التنظيم".

تعريف 05: "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلة ما، من أجل التكيف الخارجي والاندماج الداخلي التي أثبتت فعاليتها، ومن ثمة تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها".

تعريف 06: "هي نتاج تفاعل بين القيم النهائية مثل تقييم الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار، والقيم المساعدة، مثل الاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين".⁴

تعريف 07: يعرف شارمر بورن (Shermer Born) الثقافة التنظيمية بأنها: "نظام من القيم والمعتقدات التي يشترك بها العاملين في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة".⁵

¹- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 401.

²- نفس المرجع، ص: 401.

³- سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، موضوعات، تراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، الإسكندرية، 2005، ص: 162.

⁴- محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص: 256.

⁵- Brennemam S, et Separi, S, *Economie d'entreprise*, Edition Dunod, Paris, 2001, P : 255 .

تعريف 08: يعرف كارين سين و جوان مارتان (Caren Sin and Joane Martin) أن الثقافة التنظيمية يمكن أن نفكر فيها كالصمغ الذي يحافظ على التنظيم بفضل اقتسام نماذج ضمن المعاني، إن الثقافة قد تتمركز على القيم والمعتقدات (تصورات) والتوقعات التي يتقاسمها الأفراد.¹

ومهما تعددت التعاريف المقدمة للثقافة التنظيمية فجميع الباحثين يركزون على مضمون الثقافة والذي يدور حول مجموعة من القيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات التي يشترك فيها الأفراد العاملون في المنظمة وتمثل إطار يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل.

هناك عنصر مميز للثقافة التنظيمية عن ثقافة منظمة أخرى وهو القيم التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة للثقافة التنظيمية، حيث تشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة، وكذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات، وتصل هذه القيم للأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم، فعندما تتبنى المنظمة قيما معينة مثل: الانصياع لقوانين المنظمة، الاهتمام بالعملاء، تحسين الفعالية والكفاءة فالمنظمة تتوقع من أفرادها تبني هذه القيم وتنعكس على سلوكهم.

التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية: هي مزيج من القيم والمعتقدات والعادات والتوقعات والأعراف التي يشترك فيها أعضاء منظمة ما، أو وحدة معينة حيث تعبر عن نتائج انتهاك الفرد مع الآخرين والبيئة الخارجية.

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

تتبع أهمية الثقافة التنظيمية من كونها قوة ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة وعمليات المنظمات وفعاليتها، هذا الاعتقاد يسود لدى أغلب المفكرين في مجال الإدارة والتنظيم، إذ تنامي التفكير بقوة الثقافة التنظيمية في التأثير على السلوك التنظيمي وتبرز أهميتها من خلال:²

- تعزيز التكامل الداخلي بين الأفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معا بفاعلية؛

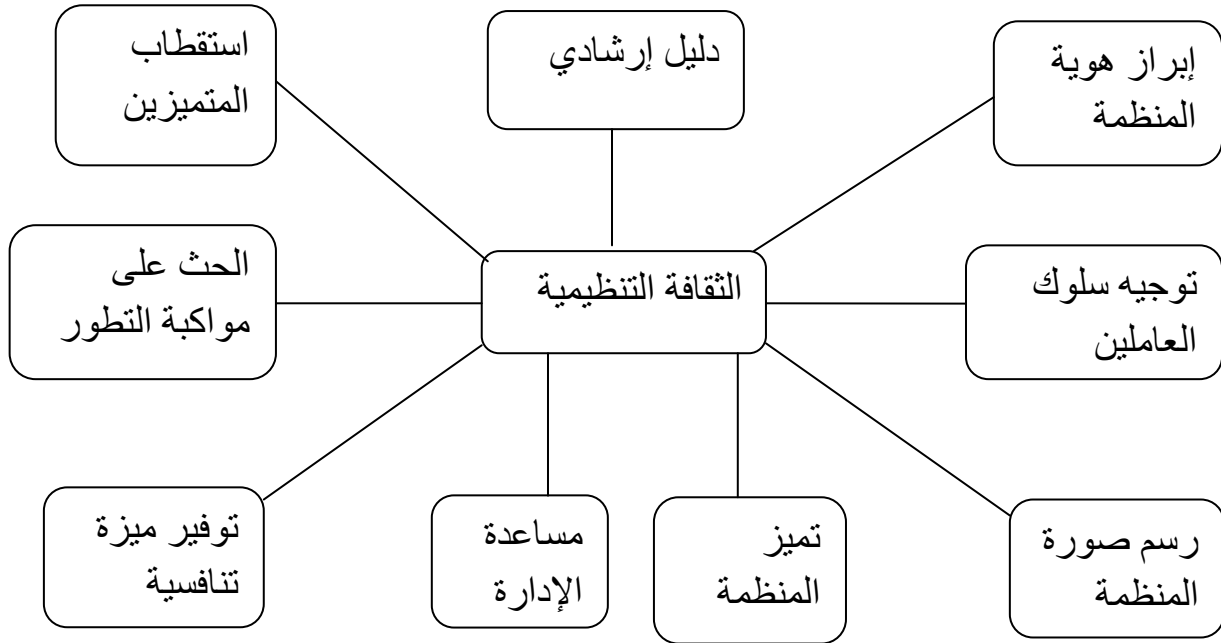
¹ - Hatch Jo Mary & Cunliffe A. L, **Théorie des organisations**, Editions de Boeck, Belgique, 2000, P: 220.

² - عمر عزوي، محمد عجيل، مؤسسة المعرفة وثقافة المؤسسة الإقتصادية رؤية مستقبلية، مجلة الباحث رؤية مستقبلية، العدد الرابع، 2006، جامعة الجزائر، ص: 61.

- تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة؛
- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها؛
- تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لحركات المنافسين واحتياجات العملاء؛
- تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية التنظيمية؛
- توفير فهم أفضل لما يجري في التنظيم من أجل إحداث ما يتم تبنيه من سياسات؛
- تسهيل الالتزام بالعمل الجماعي، الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي للثقافة؛
- يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمنظمات كما يلي:
- تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها؛ كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض.
- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تقع في المحيط الذي يعملون به؛ أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم بتغيير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته؛ أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.¹
- ويمكن توضيح أهمية الثقافة التنظيمية في الشكل التالي:

¹- محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 313.

الشكل رقم(02): يوضح أهمية الثقافة التنظيمية.



المصدر: الخليفة سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء : دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، نسخة الكترونية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008م، ص:

المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية

ندرج أهم خصائص الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

1- الثقافة التنظيمية نظام مركب: حيث تتكون من عدة مكونات أو عناصر فرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

- الجانب المعنوي: ويقصد به النسق المتكامل بين القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار؛

- الجانب السلوكي: وتتمثل في العادات والتقاليد والآداب والفنون والممارسات العملية؛

- الجانب المادي: وهي المباني والأدوات والمعدات.

2- الثقافة التنظيمية نظام متكامل: فهي بكونها مركب تتجه باستمرار إلى خلق للانسجام بين العناصر المختلفة، من ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة ينعكس على باقي مكونات النمط الثقافي.

3- الثقافة التنظيمية نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر.

4- الثقافة التنظيمية نظام مكتسب ومتغير ومتطور: إن استمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية بل أنها في تغير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد الملامح القديمة.

5- الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف إستبانه لمطالب الإنسان السيولوجية والنفسية لكي تكون ملائمة لبيئة المنظمة، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب والاستجابة لخصائص البيئة وما يحدث فيها من تغيير من جانب آخر.¹

ويرى ماجد عطية أن للثقافة التنظيمية سبعة خصائص رئيسية تمكننا من فهم جوهر هذه الثقافة تتمثل فيما يلي:²

- التجديد والمخاطرة: أي مدى تشجيع الثقافة التنظيمية على الإبداع والمخاطرة؛
- الاهتمام للتفاصيل: أي أن الثقافة تجعل الأفراد يتمتعون بدرجة من الدقة والانتباه للتفاصيل؛
- التوجه نحو النتائج: أي مدى تركيز المنظمة أو إدارة المنظمة على النتائج المتوصل إليها أو المخرجات؛
- التوجه نحو الأفراد: أي مدى اهتمام المنظمة بالأفراد العاملين بها؛
- التوجه نحو الفريق: وهنا تشير إلى تركز الاهتمام على فرق العمل بمختلف أنواعها؛
- العدوانية: وتشير إلى درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم؛
- الثبات: مدى المحافظة على الأوضاع الراهنة؛

¹- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 27.

²- ماجد العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 326.

المطلب الرابع: أنواع الثقافة التنظيمية

وردت في الأدبيات الإدارية عدة تقسيمات للثقافة التنظيمية إلا أن أبرزها نوجزه فيما يلي:

أولاً_ الثقافة القوية: تعرف الثقافة القوية بأنها: الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، وبالتالي يمكن القول أن ثقافة المنظمة القوية في حالة كونها تنشر وتخص بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة، ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون.

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:¹

- **الثقة:** تشير إلى الدقة والتهديب ووحدة الدهن والتي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

- **الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تتأني من خلال إقامتها علاقات متينة مع الأفراد داخل المنظمة.

وتعتمد الثقافة القوية على:

1- عنصر الشدة الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة؛

2- عنصر الاجتماع والمشاركة لنفس الثقافة السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتمد للاجتماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم؛

ثانياً_ الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها.

¹- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 316.

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العالمي والسياسي وفيها تتخضع الإنتاجية ويقلل الرضا الوظيفي لدى العاملين.

ثالثا - الثقافة المثالية: يرى كل من **واترمان و دريكر (Drucker Waterman)**: ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة التي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها المنظمات الراغبة في النجاح، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى **الأمريكي تايلور (Taylor)** حيث أعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض وكل شيء مضبوط، و قد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.

رابعا - الثقافة الكيفية (الموقفية): يقترح بعض الباحثين أمثال **كالوري (Calori)** و **دراكر (Drucker)** مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع ظروف البيئة، وذلك أن اعتبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة، وذلك أنه لا توجد ثقافة المثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.¹

المطلب الخامس: وظائف الثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف أساسية يمكن تحديدها كما يلي:

- 1- **تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:** إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدركات يمنحهم الشعور بالتوحيد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.²
- 2- **تسهل الالتزام الجماعي:** إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي للعاملين ويقبلون هذه الثقافة.³

¹- سالم إلياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة مسيلة 2006، ص: 22.

²- خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي المفاهيم المعاصرة، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 267.

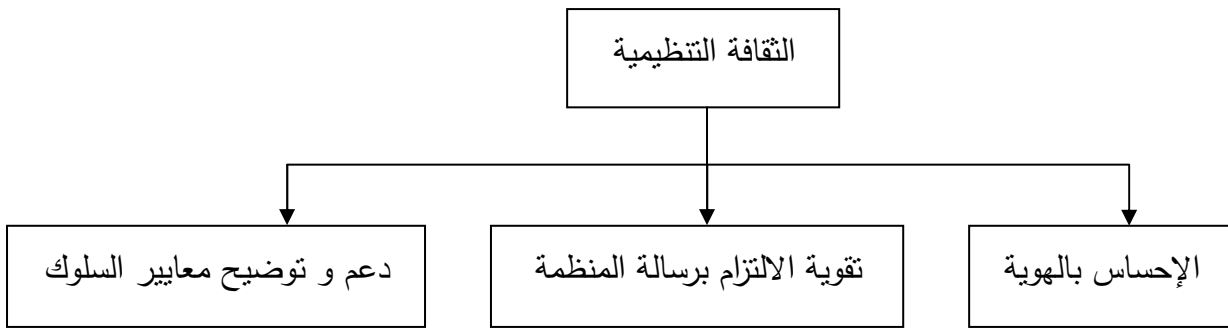
³- سامية معاوية، الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة عنابة، 2009، ص: 62.

3- تعزيز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.¹

4- تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فالثقافة التنظيمية توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما، وبتحقيق الوظائف السابقة حيث تعمل الثقافة التنظيمية على ربط أفراد المنظمة مع بعضهم البعض ويساعد على تعزيز السلوك في العمل.²

حيث أن الشكل التالي يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية:

الشكل رقم (03): يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية.



المصدر: جرينبرج جيرالد، بارون روبرت، ترجمة: رفاعي إسماعيل بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر الرياض، 2004، ص: 631).

ويرى أحمد ماهر أن وظائف الثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي:³

1- توضيح معايير السلوك الواجب الالتزام بها: وبينما هذا يعتبر حيويًا لأعضاء الجدد في المنظمة، فإنه معهم لتفكير الأعضاء الحاليين ولتعظيم تصرفاتهم داخل المنظمة، فأبي من التصرفات السلوكية مقبول وأي منها مرفوض، ويتم تحديد ذلك عبر الزمن بواسطة الثقافة التنظيمية .

¹- المرجع السابق، ص: 62.

²- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 407.

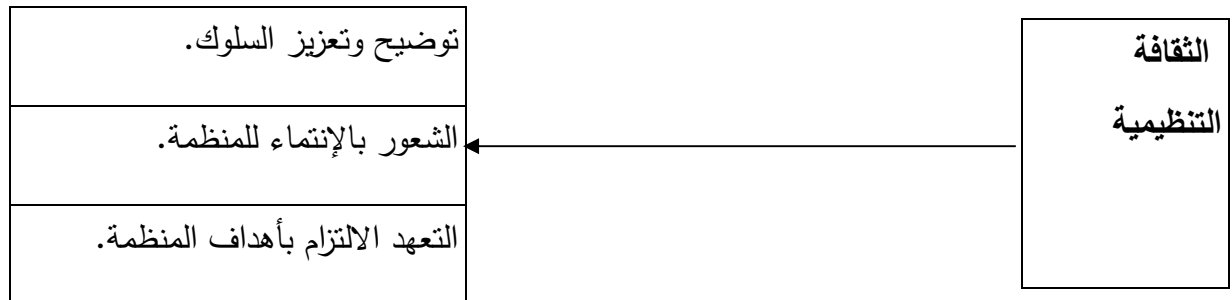
³- أحمد ماهر، التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 407.

2- **الشعور بالانتماء للمنظمة:** تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة الشخصية للمنظمة فلها صفات وملامح هوية محددة وبمرور الزمن يصبح العاملون منتمون إلى هذه الصفات والملاح والهوية إلى درجة ظهور ما يطلق عليه المواطنة التنظيمية ويؤدي الشعور بالمواطنة إلى أداء أفضل.

3- **الالتزام بأهداف المنظمة:** ومن قوة انتماء العاملين إلى منظماتهم يلتزمون بأهداف المنظمة وما تولد أن تحققه من رسالة واستراتيجيات ومشروعات وبرامج، فحينما يشعر العاملون بأنهم منتمون إلى منظماتهم فهم على استعداد لمساعدتها في تحقيق أهدافها.

وقد يشعر القارئ أن المنظمة تكون بداخلها ثقافة واحدة ويجب عليه أن يعرف أن للمنظمة ثقافة واحدة وعامة، والممكن أن يظهر بداخلها أنواع أخرى من الثقافات الجزئية حسب قطاعات أخرى للعمل بها أو مستويات التنظيمية، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (04): وظائف الثقافة التنظيمية



المصدر: أحمد ماهر، نفس المرجع، ص:407.

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية (المكونات، المصادر، المستويات والأبعاد)

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا هاما في تكوين منظمات الأعمال وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتشكيل سلوكيات الأفراد، والتي تتحدد بعدة عوامل تساهم في إبراز ثقافة كل منظمة حيث تتأثر بمكوناتها ومصادرها، مستوياتها وأبعادها وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية

تتمثل مكونات الثقافة التنظيمية في العناصر التالية:

1- القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين و الاهتمام بإدارة الوقت و الاهتمام بالأداء و احترام الآخرين.¹

2- المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي و أثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.²

3- الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثل ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.³

4- التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالعائد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل الاقتصادية والنفسية.⁴

المطلب الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية

لقد اهتم الباحثون وكذلك علماء الإدارة وعلماء السياسة بمصادر الثقافة التنظيمية منذ وقت مبكر لشعورهم بأهمية هذه المصادر، ومدى تأثيرها وأهميتها في منظمات الأعمال وخصوصا في العصر الحالي.

كما تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود ثمانية مصادر على الأقل للثقافة التنظيمية في المنظمات الناجحة التي تمتلك ثقافة قوية، تتمثل في العديد من المصادر والمكونات التي تساهم في تكوينها

¹- علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2013، ص: 93.

²- بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 372 _ 373.

³- خضير كاظم محمود الفريجات ، مرجع سبق ذكره، ص: 165.

⁴- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 312 _ 313.

وتشكيلها وهي من صنع الإنسان، والتي تؤثر وتتأثر بإستراتيجية وهيكل ونظم المنظمة بحيث تطبعها بطابعها الخاص وتعبر عنها، ومن أهم هذه المصادر ما يلي:

1- العادات والتقاليد والأعراف: وتمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد وهي من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، تصبغ للموظف في المنظمة وعلى مختلف المستويات الوظيفية سواء كان مديرا أو مشرفا أو عاملا، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد، تبعا للموقع الجغرافي والبيئة التي يعيش فيها وتتواجد فيها المنظمة.¹

2- الطقوس والاحتفالات: وتتمثل في الاحتفال بالأعياد في المنظمات بعد عودة الموظفين إلى العمل كما يتم التقاءهم ببعضهم البعض في الاحتفالات التي تقام في حال استقبال مدير جديد أو توديع زملاء لهم نقلوا من مكان عملهم لمكان آخر، أو أحيلوا على التقاعد، وتتمثل حفلات الطقوس في إقامة حفلات تكريم للموظفين المثاليين والمجدين، والرحلات والمشاركة في النشاطات الاجتماعية.

3- الأساطير: وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية ولها وجهان، أحدهما إيجابي والآخر سلبي، ويتجسد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بتراثه وثقافته القديمة وبمجتمعه، وتقديم دروس العبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل، أما الجانب السلبي فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق والخيالات ومبالغتها، وتوليد الحالات من الصراع، أو الغرباء أو إخفاء المعلومات الحقيقية غير أن للأساطير أهمية خاصة في منظمات الأعمال.

4- الطرائف والنكت والألعاب: تستخدم كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة والألفة، وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، وتنقية القلوب من المشاحنات أو سوء الظن أو عدم الثقة وتعتبر الطرائف والنكت والألعاب بمثابة وسيلة إنسانية تستخدم في الاحتفالات والاجتماعات لإزالة بعض العوائق أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة وتهدف إلى تصحيح وتعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة، وتساعد هذه الأساليب على الإبداع والابتكار، كما تستخدم لتوثق الثقة والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.¹

¹- زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2015، ص: 17 _ 18.

¹- زهرة خلوف، نفس المرجع، ص: 17_18 .

5- **البطولات والرموز:** فالرمز هو شيء يمثل أو يعبر عن شيء آخر وقد تعتبر الاحتفالات رموزاً لأنها تجسد قيماً تنظيمية، وتقدم كثير من المنظمات رموزاً لمن يخدم المنظمة لعشر سنوات أو عشرين سنة مثلاً كرمز للتقدير وبرغم أن بعضها قد يكون من الفضة أو المعدن فإن معناها لدى العاملين يفوق قيمتها المالية، إذ تجيء بعض الملامح قيمتها من حفلات التكريم التي تقدم فيها.

6- **القصص والحكايات:** فإن القصص التي تروى داخل المنظمة يمكن أن تؤثر كثيراً على المناخ التنظيمي للمنظمة بغض النظر عما إن كانت حقيقية أو وهمية، وتقوم معظم القصص على أحداث حقيقية أداها أو شارك بها مؤسس المنظمة أو أحد مديريها أو أعمالها، وتروى لأعضاء المنظمة الجدد ليتعرفوا على المنظمة ونقاط تميزها، وقد تروى هذه القصص بتفاصيل خيالية وقد تكون مجرد أحداث مؤلفة، كما تعد أنها الأهم في المنظمة لأنها تجسد أو تبقى على قيم أساسية للمنظمة وتهيئ فهماً مشتركاً بين العاملين.²

المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية

تتطور الثقافة التنظيمية من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي المجتمع، الصناعة أو النشاط والمنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط يتطلب التحليل الدقيق للثقافة لفهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط والمجتمع مع خصائص المنظمة.

1_ ثقافة المجتمع:

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدول وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث تؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها

²- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، دار الكتب للنشر، القاهرة، 2005، ص 416_417.

ومعاييرها وممارساتها، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.¹

2- ثقافة النشاط أو الصناعة:

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة لا توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات الشركات وغيرها.

3_ ثقافة المنظمة:

عادة ما تكون المنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة والبيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع من الضغوط، مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.²

ويرى هوفستد (hofsted) أن الثقافة المنظمة هي تمثيل للثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، ويرى أيضا أن الثقافة المجتمع تؤثر على سلوك المنظمات وبالتالي فهناك خمس خصائصه

¹- عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في حوكمة الشركات غير منشورة، جامعة تلمسان، 2012، ص ص: 26_27.

²- عيساوي وهيبة، نفس المرجع، ص ص: 26_27.

هي: الذكورية مقابل الأنثوية، الفردية مقابل الجماعية، تقبل التوزيع غير المتساوي، القوة والنفوذ، تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد، الحاضر نحو المستقبل.¹

المطلب الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية

من أهم الدراسات في مجال الثقافة التنظيمية وأبعادها نجد دراسة (H A & SCHWARTZ DAVIS) التي صممت المصفوفة المقترحة لقياس الثقافة التنظيمية، حيث تتكون هذه المصفوفة من بعدين، ويتمثل البعد الأول منها تحليل الجانب الثقافي للمنظمة الذي يشمل عمليات الابتكار، واتحاد القرارات واتصالات والتنظيم الداخلي والرقابة على كافة المستويات، وتقديم أداء ومكافئات، كما يمثل البعد الثاني من مصفوفة العلاقات بين الإدارات المختلفة من خلال رؤساء والمرؤوسين، وسنتطرق إلى ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية وهي:

أولاً: البعد الخاص بالقيادة

يتمثل هذا البعد في العناصر التي طبيعة طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا وما دونها، ومدى الاستعداد لتحميل المسؤولية وأساليب توضيح الأهداف الوصول إليها ومنهجية قيادة للتعبير والتطوير ومدى مشاركة الإدارة للعاملين في هذا التغيير وتحمل المخاطر التي تترتب عليها، وفيما يلي عرض موجز للعناصر المكونة للبعد الخاص بالقيادة:²

1- دور الإدارة وأسلوبها:

ويتمثل في مدى إدراك الإدارة لدورها كمتغير تابع تتصرف بردود الأفعال، ولا تتحرك إلا إذا كان هناك سبب (متغير تابع متأثر)، أم أن دورها باق ومخطط مسبقاً حيث تضع الأهداف الإستراتيجية وتستعد للمواقف مسبقاً وقبل حلول الأزمات أي أنها تستشعر الإشارات والإنذارات وتستعد لها (متغير مستقل مؤثر وفعال) ولا شك أن الدور الأول (التابع) يعبر عن ثقافة تعتمد على التفكير التقليدي أما الدور الثاني (المستقل) فإنه يعبر عن ثقافة متطورة ايجابية.

¹ - أمل مصطفى العصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطور التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص: 52.

² - بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2014، ص: 105_100.

2- إدراك دور الإدارة واتجاه العاملين نحوه:

وذلك عن طريق توضيح مدى إدراك الإدارة لدورها كمراقب وموجه ومتدخل في كل عملية وكل نشاط أم تدرك العكس أن للعاملين مسؤولياتهم وواجباتهم، وأن لديهم الدوافع والحوافز للعمل دون تدخل منها ففي الحالة الأولى تكون الثقافة سلبية، وفي الثانية تكون ايجابية.

3- إدراك المسؤولية:

تختلف الثقافة التنظيمية في مجال إدراك المسؤولية من جانب الإدارة والعاملين معاً، فما مدى إدراك العاملين أنهم غير مسؤولين عن شيء، وما مدى إدراك الإدارة أن العاملين مسؤولين عن كل شيء، وتكون الثقافة الإيجابية مبنية على المشاركة في حالة ما إذا تم تقاسم المسؤولية وأن السلبيات ليس مرجعها فقط العاملين.

4- الدافعية وسلوك العاملين:

قد تكون الثقافة التنظيمية مبنية على دوافع مادية للعاملين من خلال نظام الأجور والحوافز ومختلف الدوافع الأخرى ذات الجانب المعنوي ودعم روح الفريق ودوافع المتعة في العمل، وهو ما يجعل سلوكهم ينمو عن ثقافة تنظيمية تفرز الولاء واثبات الذات وتوظيف المواهب لخدمة المنظمة، ففي هذه الحالة تكون الثقافة التنظيمية ايجابية دافعة ومحفزة للعاملين والعكس صحيح.

5- قيادة التغيير بالمنظمة:

قد تبنى ثقافة المنظمة على مفهوم التغيير بالسلطة والأوامر والممارسات التنظيمية، ومن ثم فإن العاملين سوف يشعرون بأن التغيير أمر مفروض عليهم ولن يشاركوا فيه ولن يتحمسوا له، فهنا يكون التغيير من جانب واحد ويكون التأثير سلبي، وعكس ذلك إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على أن تغيير السلوك يبدأه الرؤساء ويتشاركون فيه بفعالية مع المرؤوسين من مرحلة التخطيط له إلى آخر مراحلها وهنا تكون الثقافة التنظيمية ايجابية مشجعة على التعاون وتحميل المسؤولية.

6- المشاركة و المخاطرة:

إذا كانت الثقافة تأسست على الاتصالات النازلة فقط التي تفصل بين التخطيط والتنفيذ وهو ما ينتج عنه للممارسة الصارمة للرؤساء على المرؤوسين الذين يتهرون أصلا من المسؤولية، وليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المرتبطة عن ممارسة النشاط اليومي، فهنا نكون بصدد ثقافة سلبية والهروب من قبل المرؤوسين ومن تم تزيد مخصصات الرقابة ولا يتحقق الانجاز، وعكس ذلك إذا سادت منظمات الثقافة المشاركة ونشر المعلومات والثقة المتبادلة والقدرة على تحمل المسؤولية والمخاطر التي تواجه العمل، وفي هذه الحالة تسود روح المشاركة والتعاون وتحقيق الأهداف والكفاءة والفعالية.

ثانيا: البعد الخاص بالهيكل والنظام الداخلي

يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية والعلاقات الإدارية والأقسام بعضها، كما يوضح للثقافة خطوط الاتصالات وأنماطها وطريقة العمل الأفراد وقيامهم بأدوارهم بالمنظمة، والثقافة السائد بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم، ويشمل هذا البعد العناصر التالية:¹

1- طبيعة الاتصالات:

تمثل الاتصالات جزءا من الثقافة التنظيمية، فقد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط ومن أعلى إلى أسفل وفي شكل تعليمات وتكليفات مكتوبة، ويغلب عليها الطابع المتحفظ، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية وغير مشجعة وغير سريعة فيخشى كل واحد أن يعمل شيء فيخطئ، أما إذا كانت الثقافة في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الأخوة والتعاون وحسن النية، والدافع لإنجاز الأعمال بحيث تنتوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها، فهنا تكون هذه الثقافة ايجابية، محفزة ومشجعة وسريعة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل.

2- إقبال الأفراد على العمل الجماعي:

إقبال الأفراد على العمل الجماعي يربط بدرجة كبيرة بجهود الإدارة العليا إزاء ذلك، فإذا ما كانت الإدارة تزكي روح التعاون والتفاعل بين العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف ويحصل الجميع على المكافآت، فإن هذا سيؤدي حتما إلى تجسيد علاقات الاحترام بين الأفراد، وتظهر المنظمة متماسك

¹ - بوديب دنيا، نفس المرجع، ص ص: 105_100.

ومستعدة لكافة الظروف ولو كانت أزمة وعلى نقيض من ذلك قد يؤيد ويساند الإدارة العليا للمنظمة الثقافة المبنية على المنافسة غير هادفة والمنهكة لقوى العاملين في مجالات غير ايجابية، ومن ثم فإن الأفراد لا يقبلون على العمل الجماعي، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات داخل المنظمة.

3- توزيع المهام و الأدوار و معرفتها:

قد تكون ثقافة المنظمة فيما يتعلق بتوزيع ونشر وتوضيح مهام الأفراد بها ثقافة سلبية تتبع من تكتم وإخفاء تلك الخطط التي تتضمن مهام وأدوار الأفراد، وقد تكون تلك الثقافة إيجابية تتبع من تحديد واضح ومفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة والعاملين بها، بحيث تخلق هذه الثقافة الطموح لدى الأفراد وتحفيزهم على المشاركة الإيجابية والفعالة في تحقيقها، حيث أن كل فرد يعرف ما عليه وما دوره وبالتالي تكون ثقافة المنظمة مصدر قوة ودافعة لها من خلال العاملين فيها.

ثالثاً: البعد الخاص بظروف العمل والرضا عنه:¹

وبشمل هذا البعد على العناصر التالية:

1- عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين:

إذا شعر الأفراد بعدم عدالة طريقة تقييم الأداء لهم لأن المنظمة يسودها ثقافة تنظيمية تؤكد أن تقييم الأداء يتم بمعايير مختلفة، فإن هذا سوف يولد لديهم شعور بعدم الرضا عن العمل، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة بخصوص عدالة هذه الطريقة واستقرارها، فإن الأفراد يشعرون بالرضا، ومن ثم لا تكون طريقة تقييم الأداء سبباً لإثارة المشكلات.

2- الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي:

إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة هي شعور العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي وأنه لا يوجد تهديد بالفصل من العمل، أو توقف المنظمة، فإن هذه الثقافة تنعكس عليهم بالرضا والقبول والتوافق والتعاطف مع المنظمة ومن ثم تحقيق المشاركة الإيجابية والفعالة مع الإدارة.

¹ - بوديب دنيا، المرجع السابق، ص ص: 105_100.

3- تحقيق الإنجاز:

إذا كانت ثقافة المشاركة في صناعة القرارات قبل اتخاذها وهي التي تسود المنظمة، وأنها لكل موظف فيها مهما كان في المستويات التنفيذية أو الإشرافية، فإن هذه الثقافة تشجع روح التعاون والدافعية لدى العاملين بها، وعكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة الإدارة الأوتوقراطية وتسلسل الأوامر والتعليمات فإن هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الإحباط وعدم الرضا عن العمل وبالتالي تنعكس على مستويات الأداء العام للمنظمة وكذلك إذا سادت في المنظمة ثقافة العلاقات المتبادلة الممثلة في العلاقات الدور.

المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية (نظرياتها، آليات تشكيلها، المحافظة عليها والعوامل المؤثرة فيها)

أظهرت دراسة الثقافة التنظيمية حقائق هامة، فالثقافة التنظيمية تختلف بين المنظمات، وهذا الاختلاف في الثقافة التنظيمية يؤثر على أداء المنظمة إذ تسعى كل منظمة إلى تشكيل ثقافة خاصة بها تختلف عن ثقافات المنظمات الأخرى، فوجود ثقافة للمنظمة عامل أساسي في تحقيق أهدافها ونجاحها ولكل هذا زاد الاهتمام بإدارة الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: نظريات الثقافة التنظيمية

لقد أجرى الكثير من العلماء دراسات حول الثقافة التنظيمية، وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الأفراد والجماعات والتنظيم وهذه النظريات هي:

1- نظرية القيم:

تتميز هذه النظرية بندرة في وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحديد الكثير من أنماطهم الثقافية.¹

¹ - إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص ص: 11_12.

2- نظرية روح الثقافة :

تطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على الشخصيات القادة والعاملين في المنظمة، وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على إنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.¹

3- نظرية التفاعل مع الحياة:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية والتي يؤدي القائد من خلال دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظرية إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤديون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة.²

4- نظرية سجينة الثقافة:

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، ويعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه وتنتج عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.³

¹ - حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص ص: 39_40.

² - المرجع السابق، ص ص: 39_40.

³ - إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سبق ذكره، ص ص: 12_13.

5- نظرية مؤسس أو الرمز:

مفادها أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظم وأهدافها واستراتيجياتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه وفلسفته ومعتقداته وكيف ستكون المنظمة فيما بعد) وبالتالي يوجد نوعا من الرمزية بينه وبين الأعضاء بمعنى يصبحوا الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائد¹.

6- نظرية المستويات :

إن أصل الثقافة تم نقلها عبر الأجيال والمجتمعات لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول من خلال الدين والمعتقدات والأعراف والغة والطقوس وأنماط الحياة وغيرها، ثم انتقلت إلى المستوى الثاني وهو مستوى الجماعة عبر مشاركة أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة، والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية، والمستوى الثالث ينحصر ضمن الفرد ذاته، وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس، وما يتركه من آثار ايجابية داخل أفراد المنظمة².

7- نظرية المسارات:

تركز على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافتراضاتها، بحيث تتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها استمراريتها وديمومتها، وهي:

- مسار السلطة الاستقلالية: أي من سيقود الجماعة، وكلما كان القائد متمسا بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة؛

- مسار التالف وتبادل الأدوار: ويأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد على مدى الالتزام؛

- مسار الابتكار: ويتعلق بالتنكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الانجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة؛

¹ -داسي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2014، ص: 105.

² - جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في منظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص: 30.

- مسار البقاء والنمو : وتوضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، والذي يعتمد على إحداث تغيير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة؛¹

8- نظرية المجالات:

وتنظر للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالبعد التطوري، لأن لكل منظمة عند نشأتها ثقافة وليدة تمر بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار، ويتمثل البعد الداخلي باتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنة، أما البعد الخارجي فهو مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية أي أن تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة.

9- نظرية التفاعل التنظيمي:

وتقول بان ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد والإجراءات والقوانين والهيكل التنظيمي والتقنية المستخدمة والعمليات) حيث تتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات.²

المطلب الثاني: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية

يساهم عدد من العوامل في تكوين ثقافة التنظيمية منها:³

أولاً- منشئ المنظمة: قد تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئيا إلى الشخص أو الأشخاص الذين انشئوا المنظمة، وغالبا ما يظهر بينهم شخصية ديناميكية وقيما مسيطرة وقوية ورؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك، وتنتقل اتجاهاتهم وقيمهم إلى العاملين الجدد بالمنظمة مما ينتج عنه قبول وجهات نظرهم متى ظهرت بالمنظمة وتظل آراؤهم الموجودة طالما أنهم يعملون بالمنظم.

¹ - إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سبق ذكره، ص ص: 12_13.

² - جاسم بن فيحان الدوسري، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

³ - زهرة خلوف، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

ثانيا-التأثير بالبيئة الخارجية:

تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكانا مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق التي تتعامل فيه.

ثالثا- الاتصال بالعاملين الآخرين:

تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعة العاملين ببعضها، فالثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة والذين يتكون لديهم فهم واحد للأحداث والأنشطة الهامة التي يرونها في العالم خاصة تلك التي لها علاقة بالمنظمة.¹

وفي رأي آخر أنه يتم خلق الثقافات بثلاث طرق:²

1- يستخدم المؤسسون العاملون الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم ويعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة.

2- أنهم يعملون وينشئون هؤلاء العاملين على التفكير والشعور بنفس طريقتهم .

3- فإن السلوك الشخصي للمؤسسين يكون نموذجا للدور الذي يشجع العاملين على التوحد معهم وبذلك يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافتراساتهم في المنظمة، وحينما تنجح المنظمة تصبح رؤية المؤسسين على أنها المحدد الأساسي الذي أدى لتحقيق ذلك النجاح، وبذلك تتم وضع الشخصية الكلية للمؤسس في الثقافة التنظيمية.

وكذلك ذكر (RUE AND BYARS) بأن من العوامل التي تساعد على نشوء ثقافة تنظيمية

مميزة: 1- استقلالية الفرد: وتشير إلى مقدار المسؤولية والاستقلالية، ومقدرة الموظف على إبداء رأيه بالتنظيم.

2- البناء التنظيمي: ويقصد به نوعية القواعد والأنظمة ومقدار الرقابة المفروضة على سلوك الأفراد.

¹ - إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

² - جمال بن خالد، الخدمات الاجتماعية العمالية والثقافة التنظيمية في ظل التغيير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، غير منشورة، جامعة محمد لمين الدباغين سطيف، 2016، ص ص: 237_238.

- 3- التشجيع: مدى توفر الدعم والمساندة من قبل المشرفين والرؤساء والمرؤوسين
- 4- الانتماء: درجة انتماء الموظف للمنظمة ككل وليس لجماعة أو مهنة.
- 5- مكافأة الأداء: درجة اعتماد المكافأة على إنتاجية الموظف .
- 6- تحمل المخاطرة: درجة تشجيع منسوبي التنظيم لكي يدعوا ويبتكروا ويتحملوا المخاطرة.
- 7- درجة تحمل الخلاف والصراع: مدى توفر التضارب والخلافات بين الزملاء والمجموعات، وقابلية الموظفين لتبادل المشاعر بأمانة وصدق وقبول اختلاف الآراء فيما بينهم.¹

المطلب الثالث: كيفية المحافظة على الثقافة التنظيمية

توجد ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على الثقافة التنظيمية وهي:

أولاً- الإدارة العليا:

إن ردود الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا في ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.²

ثانياً- اختيار العاملين:

تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك ملائمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر ألا يكون هناك تناقص بين قيم الأفراد وقيم

¹ - إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

² - رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص: 162.

المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة هذه المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.¹

ثالثاً - المخالطة الاجتماعية:

عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.²

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 320.

² - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 364.

خلاصة الفصل الأول

تعتبر المنظمة نظاماً متكاملًا من السلوك الاجتماعي، تدعمه مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات تمثل ما يعرف بالثقافة التنظيمية، التي تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، ولهذا الصدد حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة عامة حول ماهية الثقافة التنظيمية لأي منظمة من خلال التطرق إلى مختلف مفاهيمها، أنواعها، مكوناتها، مصادرها، مستوياتها، أبعادها ونظرياتها، آليات تشكيلها والمحافظة عليها والعوامل المؤثرة فيها.

وبعد دراستنا لمختلف جوانب الثقافة التنظيمية اتضح لنا أنها تعتبر مقارنة لفهم الواقع التنظيمي وتشكل هوية المنظمة، فهي نظام من المعاني والأفكار والعادات التي تعكس توجهات المجتمعات وتراثها ومعتقداتها، وهي تحدد النمط الإداري السائد الذي يتأثر بالتوجهات السائدة في محيط العمل الداخلي والخارجي الذي يؤثر على توجهات أفراد المنظمة، وهي تجمع أعضاء المنظمة وتوجههم نحو هدف واحد واستمرار وبقاء المنظمة وقدرتها على المنافسة نظراً للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها وتسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة لذلك وتتبع استراتيجيات مختلفة تمكنها من تحقيق أهدافها.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء

العاملين

تمهيد

المبحث الأول: : ماهية أداء العاملين.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.

المبحث الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على أداء

العاملين.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر موضوع الأداء المحور الرئيسي لاهتمام الباحثين والمدراء باعتباره مقياس لنجاح وتفوق المنظمات، وإن تحقيق التميز في الأداء لا يستند فقط بمجرد امتلاك المنظمة للموارد المالية والطبيعية أو التكنولوجية فقط، بل من خلال قدرتها على استقطاب الأفراد المؤهلين والمتميزين وذوي الكفاءات النادرة وذلك من أجل تحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة، وكنتيجة لوجود فروق واختلافات بين قدرات وإمكانات العاملين ظهرت عملية تقييم الأداء الخاصة بهم، إذ يعتبر من العمليات الصعبة والمهمة في نفس الوقت لارتباطها بمستوى أداء العاملين، وهذا لضمان كفاءة الأفراد واستمرارها بما يحقق طموحاتهم من جهة وإستراتيجيات وأهداف المنظمة من جهة أخرى.

ومن هذا المنطلق يتضمن هذا الفصل بداية كمدخل لأداء العاملين وفي الأخير يتم إبراز أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين من خلال ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.

المبحث الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين.

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.

إن مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام من قبل المفكرين والباحثين في الدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظرا لأهمية الأداء على مستوى الفرد والمنظمة على حد سواء، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية.

ويهدف هذا البحث إلى التعرف على مفهوم الأداء وأداء العاملين وعناصره ومحدداته، وختاما سنتطرق إلى العوامل المؤثرة على الأداء.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين.

قبل التطرق إلى مفهوم أداء العاملين يجب معرفة مفهوم الأداء.

أولاً: مفهوم الأداء:

تنوعت التعاريف الخاصة بالأداء بسبب تعدد وجهات نظر الكتاب، الباحثين و المفكرين بدراسة هذا الموضوع كل حسي وجهة نظره، و لهذا هناك من يطلق عليه مصطلح أداء الموارد البشرية، أداء الأفراد، أداء العاملين.

تعريف 1: الأداء هو حصيلة تفاعل عوامل داخلية تتعلق بالتنظيم الداخلي للمنظمة، وعوامل خارجية تتعلق بالبيئة الخارجية إضافة إلى عوامل ذاتية أو شخصية وهي العوامل المتعلقة بالعامل ذاته.

تعريف 2: هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.¹

أهمية الأداء:

إن المؤسسات تحتاج إلى أداء أمثل لعمالها لكي تستطيع تحقيق أهدافها، ولكي تنجز الأهداف والأنشطة التي تخصصت بها بصفة جيدة، و كذا تحقيق الميزة التنافسية والاستمرارية في السوق، كما أن الأداء مطلب أساسي لتطوير المهن و تحقيق النجاح في سوق العمل.

¹ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص:209.

الأداء ضروري و مهم للأفراد، فالأداء الجيد يمكن أن يكون مصدر للرضا والعكس أي أن الأداء المنخفض وعدم تحقيق الهدف قد يكون مصدر لعدم الرضا.¹

إن الأداء يكافئ قيمة مالية وفوائد أخرى.

ثانياً - مفهوم أداء العاملين:

- **تعريف 1:** هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، خاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.²

- **تعريف 2:** ويعرف كذلك على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.³

- **تعريف 3:** ويشير توماس جلبرت "Thomas Gilbert": "أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء" ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتائج كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أن مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا على أن تكون قابلة للقياس.⁴

التعريف الإجرائي لأداء العاملين: يقصد به كل ما يقدمه العاملون من مخرجات عمل وما يضيفونه، ونوعية علاقاتهم بالأفراد، ودرجة انضباطهم والتزامهم بالتعليمات.

ويتم قياس أداء العاملين من خلال الأبعاد التالية:

- **جودة العمل:** وتشمل الدقة والإتقان، والتمكن الفني، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل.

- **كمية العمل:** تشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية و سرعة الانجاز.

¹ - بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدرة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد 17، السداسي الثاني، 2017، ص: 259.

² - بالكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 23.

³ - راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 209.

⁴ - أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، لبنان، 1984، ص: 310.

- سرعة الإنجاز: و نقصد بها الوقت المحدد الذي يستغرقه العامل في إنجاز العمل.
- كفاءة الأداء: ونقصد بها إنجاز الأعمال بأقل تكلفة ممكنة.

ثالثا: خصائص الأداء

هناك عدة خصائص لأداء العاملين نوجزها فيما يلي:¹

- الأداء يبدو في شكل تصرفات (أفعال، حركات، أقوال)؛
- الأداء وسيلة نحو تحقيق الأهداف؛
- الأداء متغير متجدد وأحيانا منقلب ولكنه ليس ثابت؛
- الأداء هو سلوك اجتماعي في الأساس، بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في شكل وتوجه الأداء في اتجاهات معينة؛
- اختلاف الأداء الفردي عن الأداء الجماعي.

المطلب الثاني: محددات أداء العاملين

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما، يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء العاملين وهي:²

- 1- **الجهد:** حيث يشير إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- 2- **القدرات:** وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير وتتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.
- 3- **إدراك الدور أو المهمة:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميته في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات

¹- إبراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيو التنظيمية، دار البدر الساطع، الجزائر، 2013، ص: 140.

²- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 209.

الأداء، وبمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة، ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أداءهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين

ويمكن صياغة محددة أداء العاملين في المعادلة التالية:¹

$$\text{محددات الأداء} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{إدراك الدور}$$

فأداء العاملين ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات، وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل متفاعلة مع العاملين الآخرين.

هناك أيضاً من يجمع المحددات نذكر ما يلي:

الجهد المبذول: إن الجهد المبذول يمثل الدافعية التي تتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأفراد الذي يبذله الفرد في العمل، وهي تمثل القوة التي تحرك الفرد ليؤدي العمل، وتمثل الرغبة في القيام بالعمل، وهذه القوة تنعكس في ثقافة الجهد الذي يبذله الفرد وقوة الدافعية تحدد مدى استخدام العامل لقدراته في الأداء فبقدر ما تزيد الدافعية يزيد العامل من تلك القرارات.

1- القدرات والخصائص الفردية: وتنقسم بدورها إلى الخصائص الشخصية والخصائص الجسدية.

- **الخصائص الشخصية:** نستطيع التنبؤ بسلوك الفرد أمام متطلبات العمل من خلال معرفة نشاطاته المهنية والمتغيرات الأساسية كالعمر والتكوين.

- **الخصائص الجسدية:** إن الحالة الصحية للعامل والتنافس الحسي والحركي من المحددات الأساسية للعامل.

2- **القدرات الحسية والحركية والمعرفية:** القدرة تمثل العامل الثاني الذي يتفاعل مع الدافعية في تحديد الأداء، ويكون تأثيره عليها حسب طبيعة ومتطلبات القدرات اللازمة، كما أن فعالية استعمال المعلومات ومعالجتها مرتبطة بالقدرات الحسية والحركية والمعرفية.

القدرات الحركية: تتضمن الاستجابات الحركية التي يقوم بها الفرد في بناء على إدراكه لمثيرات معينة ولا بد من الإشارة إلى ثلاث خصائص هي:

¹ -راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 210-211.

- السرعة: القدرة على الاستجابة السريعة ويطلق عليها الزمن؛
- التآزر الحسي والحركي: القدرة على القيام بسلسلة من الحركات الدقيقة والسريعة، اتساق بين حركة العين واليد؛
- اللياقة الجسمانية: تتمثل القوة والمرونة والتوازن والتنسيق وقوة التحمل.

القدرات الحسية:

- قدرة الإبصار: القدرة على حد الإبصار، تمييز المسافات و الألوان.
- قدرة السمع: وتتعلق بحدة السمع وتميز بين الميزات السمعية.
- الدافعية (دافعية الأفراد للعمل): إذ يتوقف أداء الفرد على نوعية الدوافع المؤثرة فيه.
- الرضا الوظيفي: أي كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العاملين كلما ارتفع مستوى الأداء.
- الروح المعنوية.

المطلب الثالث: عناصر أداء العاملين

- هناك أربع عناصر للأداء في منظمات الأعمال و التي تتمثل في:¹
- المعرفة لمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
 - نوعية العمل: و تشمل الثقة و النظام و الإتقان و البراعة و التمكن الفني و القدرة على تنظيم و تنفيذ العمل و التحرر من الأخطاء.
 - كمية العمل: و تشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
 - المثابرة والوثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

¹ - مبارك بنيه ضامن العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين (دراسة مسحية عن العاملين في إدارة مرور الرياض)، مذكرة الماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004، ص:33_34.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أداء العاملين.

يتأثر العمال بجملة من العوامل تتعدد وتختلف باختلاف الوظائف، كما أنه من الصعب تحديد كل هذه العوامل، إذ تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً لا تؤثر على الأداء.

ويمكن الإشارة إلى عاملين أساسيين يتأثر أداء الأفراد بهما، وهذين العاملين كما يلي: ¹

أولاً: العوامل الداخلية:

وهي كل ما تحتويه المنظمة من وظائف متعددة ووسائل مختلفة وهي تتكون من عدة عوامل:

1- **العنصر البشري:** يمثل أهم مورد في المنظمة لما له من فاعلية وديناميكية مؤثرة في جميع عمليات الإنتاج، ومن حيث دوره في اتخاذ القرارات والحلول السريعة لمختلف المواقف، فالعنصر البشري يعتبر الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته.

2- **الإدارة:** يقع على عاتق الإدارة مسؤوليات هامة تتمثل في كيفية استخدام جميع الموارد التي تقع على تحت سيطرة المنظمة، وأكثر من 15 % من زيادة معدلات الأداء، ويعتمد على أساليب الإدارة المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والقيادة حيث تؤثر أساساً على جميع الأنشطة.

3- **التنظيم:** يشمل على تحديد وتوزيع المهام والمسؤوليات وتقييم العمل وفقاً للتخصصات والسيطرة والتنسيق، إن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للتسجيلات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف، ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيراً على الأداء تحقيق والأهداف بكفاءة وبمستويات أعلى.

4- **بيئة العمل:** توجد عناصر عديدة تحيط بالعامل أثناء أدائه لمهامه، ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين العامل والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمنظمة.

¹ - بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص: 262.

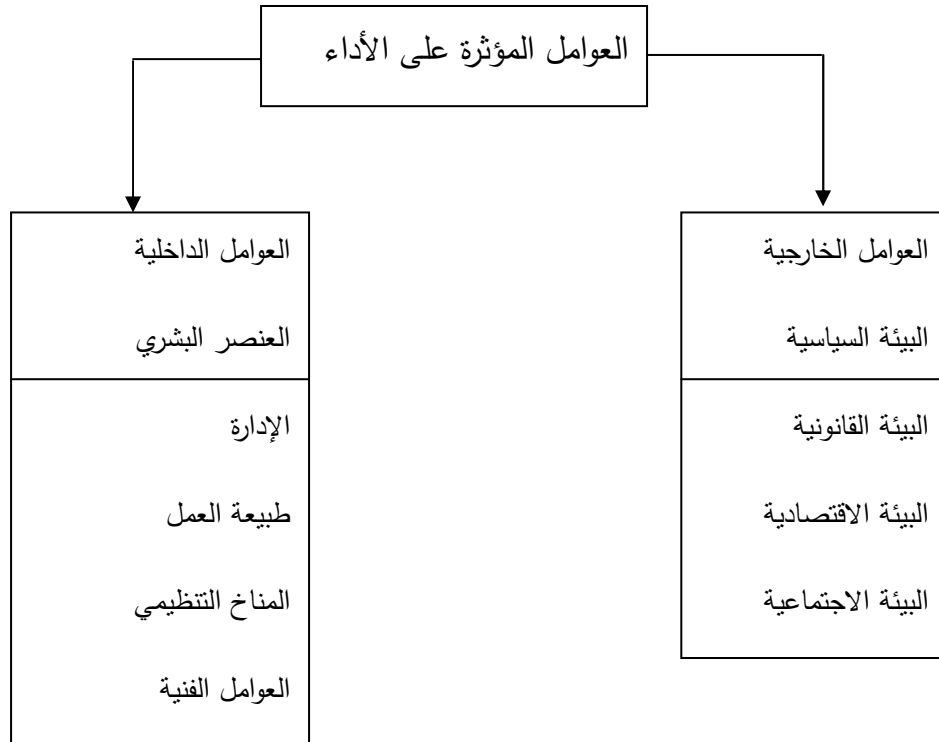
5- **العوامل الفنية:** إن الوسائل والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء ومجال الصيانة وظروف تشغيل الآلات والمعدات، ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأداةية كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.

ثانياً: العوامل الخارجية:

تتضمن العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء المنظمة قائمة من العوامل منها:

- **البيئة الاجتماعية والثقافية:** من العادات والتقاليد الموروثة، النزعات الفردية في المجتمع، نسبة الأمية، أنواع برامج التعليم المهني و الفني.
- **البيئة السياسية والقانونية:** وذلك من حيث طبيعة النظام السياسي، الاستقرار السياسي، مرونة الأنظمة و التشريعات السياسة الخارجية.
- **البيئة الاقتصادية:** و ذلك من حيث الإطار الاقتصادي العام، إطار حر أو موجه.

الشكل رقم (05): العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

يعد تقييم أداء العاملين مهمة ضرورية في الإدارة، وذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين لرفع كفاءة الجهاز الإداري، خاصة وأن تقييم الأداء الذي تدعوا له النظريات الحديثة ليس غاية في حد ذاته، بل هو وسيلة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

لم يتفق الباحثون حول تعريف واحد لتقييم الأداء، وذلك لاختلاف وجهات النظر حول مفهوم وأهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمات، وسوف نعرض بعض منها في ما يلي:

تعريف 01: يعرف تقييم أداء العاملين على أنه دراسة وتحليل لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى.¹

تعريف 02: ويعرف كذلك على أنه: تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط الضعف كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة.²

تعريف 03: وفي رأي آخر: إن عملية تقييم الأداء عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد، ونوع سلوكه، مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة الخاصة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد، والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد، وتدعيم جوانب القوة أيضاً ويرتكز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفته ومقابل ذلك بالانجاز المتوقع منه أداءه.³

¹- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص: 367.

²- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديثة، عمان، 2006، ص: 102.

³- وفاء برهان برقاي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، حمادة للنشر والتوزيع، عمان، ص: 264.

- **تعريف 04:** وفي تعريف آخر على أنه: العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية.¹

- **التعريف الإجرائي:** من خلال ما سبق نستخلص أن: عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته.²

المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين

إن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها الإدارة في المنظمة، وأنها عند قيامها بعملية التقييم فإنها تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

أولاً: أهداف تقييم أداء العاملين على مستوى المنظمة

من بين الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها من خلال عملية تقييم أداء العاملين على مستوى المنظمة ما يلي:

1- الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية الإستراتيجية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والممثلة بالمنتجات المحددة مسبقاً، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم أداء العاملين مرناً يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة.

2- تحسين بيئة العمل إذ تساعد على تقييم أداء العاملين في توضيح الأساليب والتعائش والتكيف في المنظمة، وتحسين علاقات العمل فيها ويمكن أن يكون الأداء وسيلة لتنمية وزيادة الانسجام والترابط بين العاملين والمؤسسة، وهذا يصعب تحقيقه في المنظمات ذات الثقافة التقليدية والسلطوية والبيروقراطية.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص: 237.

² - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 147.

3- المساهمة في إعداد سياسة جديدة للرقابة فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فلا بد من توفر قاعدة من البيانات المنظمة حول أداء العاملين ونقاط القوة والضعف، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.

4- تحديد تكاليف العمل، وترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العوائد والتكلفة.¹

5- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعد على تقدمهم وتطورهم.

6- تقديم برامج وسياسات الإدارة، إذ يمكن أن تستخدم نتائج هذه العملية كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات ومساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء دقيقة.²

ثانياً: أهداف تقييم الأداء العاملين على مستوى المديرين

إن قيام المديرين والمصرفين بعملية تقييم أداء العاملين، والحكم على كل منهم بأنه ممتاز أو وسط أو ضعف ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المسرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذاك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:³

1- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي موضوعي.

2- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة للمعارف بين المدير والموظفين.

3- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجه واتخاذ قرارات الواقعية.⁴

¹ - إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص: 120-121.

² - عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص: 56.

³ - محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص:

⁴ - مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 240.

4- تنمية مهارات وإمكانيات العاملين الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية من أجل التقييم السليم لأدائهم، مما يعكس ذلك إيجاباً على طبيعة العلاقات فيما بينهم.

ثالثاً: أهداف تقييم أداء العاملين على مستوى العاملين

الأهداف التي تحقق للعاملين نتيجة لعملية تقييم أداء العاملين فهي متعددة نوجزها فيما يلي:

1- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد روح القناعة لديهم لان جهودهم التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يدفعهم ليجتهدون في العمل للحصول على مستويات الأداء العالية وكذلك على المكافآت وتجنب الإجراءات والعقوبات .

2- يمثل قياس الأداء بالنسبة للعامل معلومات حول أدائه إذ يعتبر هذا الهدف من أقوى المبررات في مختلف أنظمة التقييم، وتشير إلى قياس مستوى أداء العاملين ومقارنة بمعايير خاصة مرتبطة بتعريف الوظيفة والمهام المستمرة والأهداف الطويلة والقصيرة المدى، أو مقارنة بخصائص عامة في حالة التقييم العددي.

3- تطوير قدرات ومهارات العاملين، حيث تساعد عملية التقييم في الكشف عن مهارات وقدرات العاملين واستثمارها بشكل أفضل في المستقبل، وخاصة أن مفهوم المهارات أصبح يشكل جوهر سمعة وقيمة المنظمة.

4- تزويد العاملين بتنفيذ رجعية حول أداءهم بمقارنة توقعاتهم وتوقعات المنظمة حول أداءهم.

5- توفير الوسائل والطرق والبدائل المناسبة لتطوير سلوك العاملين الوظيفي وتحسين البيئة الوظيفية التي يعلمون فيها.¹

¹ - إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص: 121.

المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء

إن القيام بعملية تقييم أداء العاملين يكون بطريقة منظمة وتخضع لمجموعة من المراحل التي يجب إتباعها بشكل دقيق من أجل تحقيق غاية منه وتتمثل هذه المراحل في:¹

أولاً: مراحل تقييم أداء العاملين: إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية يتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وفي ما يلي المراحل التي يجب مراعاتها لتقييم الأداء:

وضع توقعات الأداء : هي الخطوة الأولى في عملية التقييم ، وخلالها يتم وضع سياسة لذلك بالتعاون مع الإدارة والعاملين، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم وكذا القائمين به، أيضا الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.

مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة و تستلزم الرقابة لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء و الانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد و المؤسسة في نفس الوقت.

تقييم الأداء: وعندما يقيم أداء جميع العاملين و التعرف على مستواهم مما يفيد في اتخاذ القرار .

التغذية العكسية: ينبغي على غدارة المنظمة دراسة و تحليل نماذج التقييم و اتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين، فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه و مدى وصوله إلى المعايير المطلوبة بلوغها، و هذا طبقا لما تحدده الإدارة، والتغذية العكسية ضرورة للتقدم في الأداء مستقبلا.

اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم: هذه القرارات كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين، الفصل.....الخ.

وضع خطط لتطوير الأداء: تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس وبشكل ايجابي على التقييم من خلال التعرف على جميع مهارات و قدرات و قيم العاملين.

¹ صلاح الشنوتاي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص: 187.

المطلب الرابع: طرق تقييم أداء العاملين

يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين:

أولاً: طرق تقييم الأداء العاملين التقليدية

وهي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة ومن هذه الطرق التقليدية التي يمكن الاستفادة منها في وضع تقييم الأداء كما يلي:

1- طريقة الترتيب البسيط:

تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق لتقييم الأداء وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويبدأ المقيم باختيار افضل الموظفين أداء مع ذكر اسمه في أعلى القائمة ثم اختيار أسوأ العاملين أداء مع ذكر اسمه في أسفل القائمة، وبذلك يتم تحديد التقييم المطلوب للعاملين حسب أهميتهم من أعلى إلى أسفل، ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل، كما تبدوا سلبية هذه الطريقة في احتمال التحيز من قبل المقيم في عملية الترتيب، لذلك يفصل اعتماد أكثر من مقيم بعملية الترتيب مما يمكن من أن يقلل من المتحيزات ومن مزاياها سهولة استخدام هذه الطريقة وتوضيحها للأفراد العاملين ويصلح استخدامها في منظمات صغيرة الحجم.¹

2- طريقة المقارنة المزدوجة: بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون أيضاً للتقييم في المجموعة نفسها، فمثلاً إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني ومع الثالث فالرابع فالخامس، أي يجب مقارنة كل موظف بكل عامل في المنظمة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.²

¹ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 243.

² - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص: 249.

3- طريقة التدرج البياني:

بناء على هذه الطريقة يتم تقييم أداء العاملين، أو صفاتهم السلوكية بناء على مجموعة من المدرجات التي يتم تحديدها مسبقاً، وهي تبدأ بمقياس متدني حتى تصل إلى تقدير أداء مرتفع مثل (ضعيف، متوسط، ممتاز) وكذلك حسب توفر هذه الخصائص في الموظف، وكذلك يتم إعطاء كل تقدير رقم مثل (ضعيف = 1، متوسط = 3، ممتاز = 5).¹

4- طريقة القوائم:

وبناء على هذا النوع من التقييم، تجهز الإدارة نموذجاً للتقييم، بناء على سلوك الموظفين وطبيعة وظائفهم، وتأتي هذه القائمة على شكل عبارات وصفية، تصف سلوك أو طبيعة عمل وأداء الموظف، وأمام كل وصف مربعان أحدهما "نعم" والآخر "لا" يختار من بينهما المقيم ما يتناسب مع صفات الموظف أو أداءه في العمل، وبعده بعد إنهاء المقيم من تعبئة جميع البنود الواردة في النموذج، يتم تسليمه إلى الإدارة، فتعمل على تقييمها بناء على تحديد وزن أو قيمة الإجابات بناء على دليل خاص معد مسبقاً لدى الإدارة ومن عيوبها عدم معرفة القائم بالتقييم بالأوزان المعطاة لكل سؤال:

الجدول رقم(01): قائمة تقييم الأداء وفقاً لطريقة القوائم

اسم الموظف الثلاثي..... المسمى الوظيفي.....		الأسئلة	نعم	لا
1	يقدم تقارير أعماله بانتظام.			
2	يتخذ قرارات صحيحة في عمله .			
3	يعالج المشاكل التي تواجهه.			
4	علاقته بزملاء طيبة.			
5	يقدم الأفكار والمقترحات.			

المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، المرجع السابق، ص 245.

¹ -وفاء برهان برقايوي، مرجع سبق ذكره، ص: 270-271.

5_ طريقة الاختيار الإجباري:

يرجع استخدام هذه الطريقة إلى نهاية الحرب العالمية الثانية، ويمثل الهدف الأساسي في استخدام هذه الطريقة إلى تقليل عامل التحيز الشخصي عن طريق إيجاد نظام يقوم بتزويد المقيم بمجموعة من العوامل للتقييم، ويطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الأداء والتي على العامل إظهارها، وهي التقييمات للصفات تجمع من قبل الإدارة وتعطي لها درجات أو أوزان حيث تكون سرية وغير معروفة للمقيم وهذا بدوره من مميزات هذه الطريقة حيث أن هذه الطريقة تقلل من التحيزات الشخصية وأن المقيم لا يعرف أي العبارات لها أهمية من غيرها، كما أن هذه الطريقة لتتطلب أي نوع من التدريب والتهيئة المسبقة للمقيم.¹

بالرغم من المزايا المحققة، إلا أنها لا تخلو من العيوب أهمها حاجتها إلى مجهودات طائلة في التقييم واختيار العبارات المختلفة التي تنطبق على الوظيفة الذي يؤديها الفرد، وعلى هذا الأساس فإن تقييم العبارات يتم عن طريق علماء علم النفس، ومن جهة أخرى فإن هذه الطريقة تجعل من الرئيس المباشر حسب اعتقاده غير جديرة بالثقة الكاملة أو الاعتماد عليه في إجراء التقييم بطريقة موضوعية.

ثانيا: طرق تقييم أداء العاملين الحديثة

نظرا لأهمية تقييم الأداء للفرد والمنظمة فلقد توصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية ومن هذه الطرق الحديثة هي:

1- طريقة مقياس السلوكية المتدرجة:

تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات وتتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات، وفي ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين ويعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقة التدرج البياني،

¹ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 245.

ويتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كان يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقيّماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.¹

وحسب هذه الطريقة يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مأخوذ من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة، كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليتها مما يساعد المقيم على ربط تقيّمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.²

2- طريقة التقييم السري:

وفقا لهذه الطريقة الحديثة تتبع المنظمات في تقييم أداء العاملين عن طريق تقييم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرؤوسيه ثم نماذج تحتوي على أسئلة يتطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومرؤوسيه وزملاءه ويطلب من كل طرف أن يقيم العامل وان يتم اختيار بشكل سري بتعبئة النماذج دون إطلاع الغير، ومن بعد يتم اختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين على التقييم، ثم يتم إطلاع كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.³

3- طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتمد عملية التقييم وفقا للإدارة بالأهداف على أساس النتائج حيث يتم تقييم الأفراد على أساس ما تم انجازه من قبلهم وليس على أساس كيفية الانجاز، ولذلك فان هذه الطريقة تتضمن خطوتين أساسيتين وهي الخطوة الأولى تحديد الأهداف والثانية مراجعة الأداء.

الخطوة الأولى: عند تحديد الأهداف يكون هناك لقاء لكل فرد مع رئيسه أو مشرفه المباشر، ويتم تحديد الهدف بالاتفاق لفترة معينة قادمة ومن الضروري أن تكون هذه الأهداف واقعية ووفقا لقدرات ومهارات الأفراد العاملين، وأن يتم قبولها من قبلهم وأن تكون قابلة للقياس، وذلك لابد من تدخل المدراء من توضيح هذه الجوانب للأفراد العاملين ومساعدتهم على تحديد الأهداف وفقا للواقع الفعلي للعامل والمنظمة وقدرتهم أيضا.

¹ - المرجع السابق، ص: 248.

² - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قلمة، 2004، ص: 132.

³ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 249.

الخطوة الثانية: يلقي الرؤساء والمرؤوسين لمناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف لكل فرد من الأفراد العاملين ويتم تقييم الأفراد وفقا لما تم تحديده من أهداف في الخطوة الأولى وما تم تحقيقه من قبلهم.

إن تقييم الأداء وفقا لهذه الطريقة لا يعتمد على الفعاليات والسلوكيات التي يؤديها الأفراد العاملين في الوصول إلى النتائج ولا على أساس حكم الرؤساء وشعورهم اتجاه عمل مرؤوسهم وما يمتلك هؤلاء من صفات كالتعاون والإبداع وإنما على أساس النتائج المحققة فعلا.¹

المطلب الخامس: صعوبات تقييم أداء العاملين

يواجه العديد من القائمين على عملية تقييم أداء العاملين، مجموعة من الصعوبات التي قد تعطي صورة غير دقيقة عن أداء الموظفين، مما يعكس بصورة سلبية على معنوياتهم، وبالتالي على أداءهم، وتكمن أهم الصعوبات في تقييم أداء العاملين في مجموعتين:

أولا: المشاكل الخاصة بأنظمة تقييم أداء العاملين

1- عدم دقة معايير الأداء، وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء الفعلي للعاملين فمثلا لكل وظيفة معايير الأداء الخاصة بها، نتيجة اختلاف المهام والأعمال التي يقوم بها العاملين، لذا يجب تحديد معايير خاصة بكل وظيفة وعدم تعميم نموذج التقييم على جميع الوظائف.

2- عدم وجود تعليمات دقيقة وكافية عن أسلوب عملية التقييم.

3- عدم دقة درجات القياس (ممتاز، متوسط، ضعيف).

4- عدم وضوح العلاقة بين الإدارة والمدراء التنفيذيين أو المسؤولين عن عملية التقييم.²

ثانيا: المشاكل التي تتعلق بالمدراء المسؤولين عن عملية التقييم

1- ميل بعض المدراء إلى التعميم، بحيث إذا رأى صفة أو موقفا من قبل أحد الموظفين، مال إلى تعميمه على باقي سلوكياته أو أعماله.

¹ - موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 238.

² - وفاء برهان برقاي، مرجع سبق ذكره، ص: 273.

- 2- عدم فهم المدراء لبعض معايير التقييم مثل: العمل بفاعلية تحت ضغط العمل .
- 3- عدم فهم بعض المقاييس في التقييم مثل (ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول) حيث لا يعرف المدير ما هي الدرجة المطلوبة من كل منهما.
- 4- الوسطية من قبل بعض المدراء، بحيث يعمم على الموظفين الأداء المتوسط إذا كانت درجات القياس (ممتاز، متوسط، ضعيف) أو الرقم ثلاثة إذا كانت على شكل التالي (5، 3، 1) مما يتسبب بتدني الروح المعنوية لدى أغلب الموظفين، بسبب نتائج التقييم التي لم تظهر فعلا جوانب قوة وتميز الموظف.¹
- 5- التحيزات الشخصية للمدراء تتأثر بعملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين المدير والعامل، فميل المدير إلى عامل معين يؤثر تأثيرا ملحوظا على التقديرات التي يمنحها له، وقد يكون التحيز بسبب الجنس أو السن أو المستوى التعليمي، وعادة ما يحدث ذلك في حالة غياب معايير موضوعية للتقييم.
- 6- ميل المدراء أو المقيمين إلى اللين أو التشدد في التقييم وهنا إما يكون المقيم لينا فيعطي تقديرات عالية إلى جميع الموظفين حتى الضعفاء، أما إذا كان متشددا فإنه يعطي تقديرا وعلامات متدنية حتى إلى المتفوقين في أعمالهم.²
- 7- تأثير الهالة، هو اتجاه معظم القائمين على التقييم بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدي، وأن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة، فهناك الكثير من المشرفين الذين يميلون إلى إعطاء الفرد التقدير نفسه الذي يعطي لكل العوامل درجات متساوية لكل، وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة واحدة والتي تشكل التقدير الكلي للكفاءة.³

¹ - المرجع السابق، ص: 274-275.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، دار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 260.

³ - سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر، عمان، 2011، ص: 213.

المبحث الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين

توجد العديد من المتغيرات التنظيمية التي تساهم في التأثير على أداء العامل من حيث تحفيزه وتحسينه، وذلك رغم تعدد المتغيرات إلا أنها في الغالب تتبع من طبيعة الثقافة التنظيمية التي تحيط بالفرد عند قيامه لوظيفته والتي تتمثل في القيم والمعتقدات والأعراف والعمل الجماعي.

المطلب الأول: أثر القيم والمعتقدات على أداء العاملين

هناك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من المنظمات أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز أدائهم، ومن هذه الدراسات نجد دراسة كل من (DEAL AND KENNEDY) حول الأداء لثمانين منظمة ووجدوا أن المنظمات الأكثر نجاحا هي المنظمات إلي لديها ثقافة قوية وهي التي تتمتع بما يلي:¹

- ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع؛
- الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي؛
- تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمنظمة؛
- تكريم الأفراد المتميزين وتشجيعهم؛
- إرساء قواعد سلوك غير رسمية؛
- وجود معايير مرتفعة للأداء؛

وفي بحث آخر عن الامتياز حدد كل من (PETESS AND WATERMAN) ثمانية خصائص تميز المنظمات الناجحة إضافة إلى عشر معتقدات تعكس الثقافة السائدة في المنظمة التي تود الوصول إلى تحقيق أداء متميز وهذه المعتقدات هي:²

- ضرورة خلق مناخ يسمح بأداء الفرد لعمله في ظروف جد مناسبة مما يولد لديه حبا لعمله يستمتع به؛

¹ -زهرة خلوف، مرجع سبق ذكره، ص ص: 181-182.

² نفس المرجع، ص ص: 181-182.

- ضرورة اعتماد الأفراد بأن يكونوا الفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين؛
- الاعتقاد بقدرة الأفراد على الابتكار وتحمل المخاطرة دون تعريضهم للعقاب عند الفشل؛
- الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل؛
- ضرورة الاهتمام البالغ بالعاملين ورد الاعتبار لهم كتقديم لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكياتهم وتصرفاتهم؛
- تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات؛
- إعطاء أهمية بالغة لمسألة النمو وتحقيق الأرباح والتي تعتبر من الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال؛
- الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين؛

المطلب الثاني: أثر التوقعات والأعراف التنظيمية على أداء العاملين

- من خلال بعض الدراسات السابقة نستنتج أن مستوى الأداء يكون مرتفعا أو منخفضا كلما انتقلنا من المستويات العليا في المنظمة و العكس صحيح.
- كما أشارت بعض الدراسات أن ظروف العمل، التهوية، الإضاءة وساعات العمل وغيرها قنوات الاتصال تؤثر على مستوى أداء العاملين.
- وكلما كانت توقعات الأفراد لا تتوافق مع التوقعات التنظيمية التي تضعها المنظمة، كان هناك انخفاض في مستوى الأداء والعكس صحيح.
- وبالتالي فإن التوقعات التنظيمية تؤثر بدرجة كبيرة على مستوى أداء العاملين.

الأعراف بشكل عام عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية لهم بغض النظر عن فائدتها وفعاليتها.

بينما الأعراف التنظيمية هي مجموعة من القواعد والتعليمات غير مكتوبة، التي تحدد ما يجب على الأفراد والجماعات داخل المنظمة إتباعه في المواقف المختلفة، وهي مجموعة من القواعد السلوكية

المتوارثة والشائعة وملزمة لكل فرد، وبعد الخروج عليها خروج من المؤلف والخروج عن إرادة الجماعة وهي عبارة عن أحداث وأنشطة متكررة يقوم بها أفراد المنظمة، وترتبط بأهداف معينة تسعى المنظمة لتحقيقها، كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة تعكس قيم رئيسية في المنظمة، والتي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق هذه الأعراف التنظيمية حيث نجد مثلا: أن فترات الاستراحة اليومية لتناول القهوة والشاي، توفر للمؤسسة فرص كبيرة لتقوية الروابط بين العمال.

ومن بين الأعراف الايجابية الموجودة في العمل:

- الانضباط و التقيد بساعات الدوام؛

- التفاني الزائد و الجهد و الاجتهاد في العمل؛

- تقديم شعار مصلحة المنظمة فوق الجميع؛

وبالتالي بين الثقافة التنظيمية والأداء ارتباط قوي جدا، حيث كلما كانت ثقافة المنظمة قوية كلما أدى

ذلك إلى تحقيق مستوى أداء جيد للعاملين.¹

المطلب الثالث: أثر المشاركة في اتخاذ القرار على أداء العاملين

وهو أن يساهم عدد كبير من أعضاء المنظمة في صنع القرارات، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء المطلوب، والمشاركة تنمي القيادات الإدارية و تزيد من إحساس العاملين بالمسؤولية، وتنمي قدرات العاملين على الإبداع والابتكار. ومن جهة أخرى يرى "Ryan 1991": بأن المشاركة في اتخاذ القرار هي منح الفرصة للمسؤولين في التأثير في القرار، وتتضمن جانبين: مشاركة محدودة بالهيكل التنظيمي (التمثيل في اللجان، تصميم المنظمة والأدوار)، والمشاركة في العمليات (أسلوب الإدارة، الثقافة والتفاعل).

وتعني المشاركة انهماك "Envolement" الأفراد ذهنيا وعاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركتهم في المسؤولية، وهذا يعني أن المشاركة تتضمن الانغماس والمساهمة

¹ - يونسي مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خضير بسكرة الجزائر، 2015، ص ص: 83-84.

والمسؤولية، وتعرف المشاركة في اتخاذ القرار أيضا: "أنها عبارة عن تقاسم اتخاذ القرار مع الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية".

وتأتي عملية اتخاذ القرار عالي النوعية في مقدمة الاهتمامات لأي منظمة، وتعتمد أهمية هذه العملية على كيفية عمل المديرين خلال عملية اتخاذ القرار.

ويمكن للمديرين من استخدام المشاركة للحصول على نوعية عالية من القرارات من خلال تحقيق تعاون المسؤولين، بالإضافة إلى التزامهم بهذه القرارات.¹

المطلب الرابع: أثر جماعية العمل على أداء العاملين

يمكن القول بأن المنظمات المعاصرة تعتمد أساسا على جماعات العمل في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها، ونظرا لما يمكن أن تحققه من نتائج هامة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة.

وتعرف فرق العمل بأنها: "مجموعة من الأفراد يعملون سوية بقصد الوصول إلى أهداف محددة ضمن مجال عمل محدد".²

و يتأثر أداء الجماعات بالمتغيرات الثلاثة التالية:³

- **حتمية المهمة:** فحتمية المهمة تعود إلى الوضوح في حقيقة المهمة من حيث خصائصها، متطلباتها، طرق أدائها وقياسها من ناحية، وظروف العمل من ناحية أخرى.

- **أهداف الجماعة:** أي أن يكون لكل جماعة أهداف مشتركة، فأهداف إدارة الإنتاج تختلف عن أهداف إدارة التسويق.

- **الاعتمادية:** وتعني درجة التعاون والتنسيق الذي يقوم بين أنشطة الجماعات من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب.

¹ - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات والعمليات الإدارية والوظائف المنظمة، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2006، ص: 96.

² - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر لنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص: 193-194.

³ - نفس المرجع، ص ص: 193-194.

تتجز الجماعة المتميزة بالديناميكية و الفاعلية الرشيدة أهداف المنظمة من خلال فرق العمل أكثر فعالية من فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين، لدى تتبنى المنظمات الناجحة " قيمة فرق العمل" انطلاقاً من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق، وبناء الإجماع والالتزام وإثارة الدافعية للعمل وجذب انتباه شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين وتجنب حدوث الأخطاء، و هذا يتطلب اختيار فرق العمل بعناية تبصر من أجل الصالح العام للمنظمة، ومن أجل إيجاد توازن بين المهارات الشخصية والأنظمة المهنية، ومن أجل تلائم مجموعة الأفراد المتقاربة أهدافهم ولديها مهارات العمل الجماعي.

خلاصة الفصل:

مما سبق يتضح أن نجاح أي منظمة يتوقف على أداء عمالها باعتبارهم الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، لذا يجب على الإدارة أن تسعى إلى تحقيق كفاءة عمالها والذي لا يتحقق إلا بتهيئة الجو المناسب للعاملين التي تتماشى وفق طبيعة المنظمة والثقافة التنظيمية السائدة فيها، وتحسين العلاقات الاجتماعية والإنسانية بينهم وكذا اشتراكهم في عملية اتخاذ القرار وتقديم الحافز سواء كان ماديا أو معنويا، وهذا ما يتطلب وجود إدارة فعالة لتقييم أداء العاملين من خلال إعداد عمليات متكاملة ومترابطة ووضع مقاييس واضحة وتحقيق أهداف عملية التقييم وبالتالي ضمان ثقة العمال في نظام التقييم.

يتأثر الأداء بصفة عامة بالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة بغض النظر عن نوعها، وهذا ما تم الوقوف عليه من خلال إبراز مساهمة الثقافة التنظيمية على أداء العاملين.

وبغرض التعرف أكثر على أداء العاملين سيتم دراسة الموضوع ميدانيا بجامعة جيجل من خلال

الفصل الموالي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر الثقافة
التنظيمية على أداء العاملين بجامعة محمد صديق
بن يحيى - جيجل -

تمهيد

المبحث الأول: نبذة تاريخية عن جامعة جيجل.

المبحث الثاني: منهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة
الدراسة

خلاصة الفصل.

تمهيد:

للإحاطة أكثر بموضوع الدراسة وإبراز أثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين من الناحية التطبيقية كان لابد من إسقاط ما تم دراسته نظرياً على الجانب التطبيقي، فقمنا باختيار جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -، حيث خصصت الدراسة على العمال الإداريين الدائمين.

وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تتضمن المبحث الأول تقديم جامعة محمد الصديق بن يحيى، أما المبحث الثاني فخصصناه لمنهجية الدراسة الميدانية من خلال التطرق إلى تصميم أداة الدراسة بالإضافة إلى التعرف على مختلف الإجراءات والأساليب المتبعة للقيام بهذه الدراسة، أما المبحث الثالث فتناولنا فيه عرض و تحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الاستبانة بعد تفرغ إجابات أفراد العينة ثم اختيار فرضيات الدراسة للوصول إلى النتائج التي يمكن الخروج بها في هذا الفصل.

المبحث الأول: تقديم جامعة محمد الصديق بن يحيى

في هذا المبحث سيتم تقديم مكان إجراء الدراسة التطبيقية من خلال التطرق إلى مراحل تطور جامعة جيجل، وما تحتويه من هياكل بيداغوجية، طلبة، أساتذة وموظفين، في جميع الكليات.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة جيجل.

بدأ التعليم العالي في ولاية جيجل سنة 1986 ضمن ملحق لجامعة قسنطينة بناء على القرار رقم 72 المؤرخ في 1986/03/31 الصادر عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وخلال الموسم الجامعي 1989/1988 تم إنشاء المدرسة العليا للعلوم الأساسية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 62/88 المؤرخ في 1988/03/22، وتزامن ذلك مع تسخير مركز التكوين الإداري بجيجل لصالح المدرسة العليا للأساتذة.

حيث تم فتح فروع الليسانس في الفيزياء، الكيمياء والرياضيات وأمام العدد المتزايد من الطلبة المتوافدين على المدرسة العليا تم ضم معهد التقنيين الساميين في الأشغال العمومية إلى المدرسة العليا وكان ذلك في سنة 1993.

وعلى إثر فتح شعب وفروع جديدة، بالإضافة إلى توسع الدوائر البيداغوجية واستقدام مرافق جديدة وكذلك اقتناء تجهيزات علمية، تمت ترقية المدرسة العليا للأساتذة إلى المركز الجامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 22/98 المؤرخ في 1998/07/27 مكون من أربع معاهد: معهد العلوم الدقيقة، معهد التكنولوجيا، معهد العلوم الطبيعية ومعهد الإعلام الآلي.

وعليه فإن النشاط البيداغوجي لم يقتصر على التكوين في مرحلة ما بعد التدرج، إضافة إلى نشاطات عديدة في مختلف مجالات البحث العلمي، حيث أصبح هذا الجانب من أكبر اهتمامات المركز الجامعي بجيجل، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 258/03 المؤرخ في 2003/07/22، تم ترقية المركز الجامعي إلى جامعة مكونة من أربع كليات: كلية العلوم، كلية الهندسة، كلية علوم التسيير وكلية الحقوق.

ونظرا للتزايد المستمر في عدد الطلبة المسجلين خاصة بكلية الحقوق وبالأخص قسمي اللغة والأدب العربي والعلوم القانونية والإدارية، والعراقيل التي واجهت عمل الهيئات البيداغوجية والعلمية في تسيير هذه الكلية فقد تقرر إنشاء كليتين جديدتين وذلك بفضل شعبة الحقوق والعلوم السياسية عن شعب اللغات والعلوم الاجتماعية.

فطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 92/09 المؤرخ في 17/02/2009 المعدل والمتمم للمرسوم السالف الذكر والمتضمن إنشاء جامعة جيجل، تم تغيير عدد الكليات التي تتكون منها جامعة جيجل واختصاصاتها كما يلي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة؛
- كلية العلوم والتكنولوجيا؛
- كلية الحقوق والعلوم السياسية؛
- كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير؛
- كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية؛

ومع توسيع دائرة ميادين التكوين والتخصصات التي تفرضها الإصلاحات البيداغوجية الجديدة الخاصة بالنظام (ل. م. د)، الذي تم تطبيقه في الدخول الجامعي 2005-2006 وتعميمه في 2010-2011، حيث يدعو هذا الأخير للتفكير بصفة معمقة في رهانات التكوين في الميادين العلمية التي تتطلب إتباع أساليب احترافية من شأنها أن تنعكس إيجابا على التكوين البيداغوجي والبحث العلمي.

إن هذا التوسع يعتمد بالدرجة الأولى على تحقيق التوافق والانسجام بين ميادين التكوين، وذلك من أجل وضع مسار تكويني هادف وفعال للطلبة من جهة و تسهيل عمل العمليات البيداغوجية والعلمية من جهة أخرى.

وبالفعل استفادت جامعة جيجل من تنفيذ مشروع إعادة تنظيم الكليات، وذلك بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 362/12 المؤرخ في 08/10/2012، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 258/03 المؤرخ في 22 يوليو 2003 والمتضمن إنشاء جامعة جيجل، إذ تم تغيير عدد الكليات المكونة لها واختصاصاتها:

- كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي؛
- كلية العلوم الطبيعية والحياة؛
- كلية العلوم والتكنولوجيا؛
- كلية الحقوق والعلوم السياسية؛
- كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير؛
- كلية الآداب واللغات؛
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

المطلب الثاني: إمكانيات جامعة جيجل

من خلال هذا الجزء سيتم التعرف على الكليات التي تتكون منها الجامعة، الشهادات المحضرة بالإضافة إلى الإمكانيات البشرية التي تستوعبها الجامعة.

1- الإمكانيات المادية

وتتمثل في الكليات والشهادات المحضرة وسيتم شرحها فيما يلي:

- **الكليات:** تتكون جامعة جيجل حاليا من سبعة كليات موزعة على قطبي تاسوست وجيجل وتضم بدورها أقسام، نذكرها فيما يلي: كلية العلوم التكنولوجية، كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي، كلية علوم الطبيعة والحياة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الآداب واللغات.

- **الشهادات المحضرة:** تحضر على مستوى الجامعة عدة شهادات تختص بالتكوين في النظام الجديد " LMD " كما يلي: ليسانس: بكالوريا+3سنوات، ماستر: بكالوريا+5 سنوات، دكتوراه: بكالوريا+8 سنوات. كما تختص أيضا بتحضير شهادات الماجستير للنظام القديم (بكالوريا +4 سنوات).

2- إمكانيات بشرية

إن التطورات الأخيرة التي شهدتها الجامعة خاصة بعد فتح القطب تاسوست، جعلتها تستوعب كما هائلا من الطلبة من جهة والأساتذة والموظفين من جهة أخرى.

- **تعداد الأساتذة:** بلغ إجمالي عدد الأساتذة الدائمين في الجامعة خلال السنة الجامعية 2017/2016 ما يعادل 1009 أستاذ موزعين على النحو التالي: 510 أستاذ بقطب تاسوست و 499 أستاذ بقطب جيجل.

- **تعداد الطلبة:** بلغ إجمالي عدد الطلبة المسجلين في جامعة جيجل للموسم الدراسي 2017/2016 ما يعادل 25288 طالب، منهم 24894 طالب مسجلين بالتكوين في مرحلة التدرج العلمي (18244 في طور الليسانس، 6650 في طور الماستر)، و 394 طالب مسجلين بالتكوين في مرحلة ما بعد التدرج العلمي 6 ماجستير، 388 دكتوراه.

- **تعداد الموظفين:** بلغ عدد الموظفين بجامعة جيجل 971 موظف.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للجامعة

تم اعتماد الهيكل التنظيمي للجامعة حيث تتكون رئاسة الجامعة من:

1- رئيس الجامعة: ومن مهامه ضمان السير العام للجامعة مع مراعاة صلاحيات الهيئات الأخرى بالجامعة، يبرم الصفقات والاتفاقيات ويسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال الدراسة والتعليم وكذا الأمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة.

2- الأمانة العامة: وتشمل الهياكل التالية:

- **المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين:** تتكفل بتسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة، وكذلك إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.... الخ وتشمل المصالح التالية: مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، مصلحة الأساتذة، مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح.

- **المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة:** تتكفل بتحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكلية و مديري المعاهد و الملحقات، متابعة تنفيذ الميزانية..... الخ، وتشمل مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة تمويل أنشطة البحث، مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.

- **المديرية الفرعية للوسائل والصيانة:** تتولى تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل التسيير، ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة.... وتشمل المصالح التالية: مصلحة الوسائل والجرد، مصلحة النظافة والصيانة، مصلحة الأرشيف.

- **المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية:** العمل على ضمان ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة، ودعم الأنشطة الرياضية والترفيهية في إطار الرياضة الجامعية... الخ، وتشمل المصالح التالية: مصلحة النشاطات الرياضية والترفيهية، مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية.

3- مديرية الجامعة: وتتشكل من أربع نيابات وهي:

- **نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج:** تتابع المسائل المتعلقة بسير التعليم والتريصات المنظمة من قبل الجامعة، السهر على احترام

التنظيمات والإجراءات المعمول بها في مجال تسليم الشهادات والمعدلات... الخ، وتشمل المصالح التالية: مصلحة التعليم والتربصات والتقييم، مصلحة التكوين المتواصل، مصلحة الشهادات والمعدلات.

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج: تتكفل بالقيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث، جمع و نشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تجزها الجامعة... الخ وتشمل المصالح التالية: مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص، مصلحة التأهيل الجامعي، مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه.

- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات الفنية: تتكفل بتنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها، المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالى التعليم والبحث... الخ، وتضم المديرية المصالح التالية: مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية، مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة.

- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه: تتكفل بالعناصر الضرورية لإعداد مشاريع ومخططات تنمية الجامعة، وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم... الخ. وتشمل المصالح التالية: مصلحة الإحصاء والاستشراف، مصلحة التوجيه والإعلام، مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

4- المصالح المشتركة للجامعة: وتتكون مما يلي:

- مركز التعليم المكثف للغات: يضم الدعم التقني للدروس التمهينية وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، السهر على سير الأجهزة المتخصصة في تعليم اللغات وصيانتها، ويشمل فرع البرمجة، فرع الصيانة.
- مركز الطبع والسمعي البصري: يتكفل بطبع الوثائق الإعلامية حول الجامعة، الوثائق البيداغوجية والتعليمية والنشرات العلمية... الخ ويشمل فرعين هما: فرع الطبع، فرع السمعي البصري.
- مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد: ويتكلف باستغلال هياكل الشبكات وإدارتها وتسييرها، استغلال تطبيقات الإعلام الآلي للتسيير البيداغوجي وتطويره... الخ، ويشمل الفروع التالية: فرع الأنظمة، فرع الشبكات، فرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

- البهو التكنولوجي للتعليم في العلوم الدقيقة والتكنولوجيا.

5- المكتبة المركزية: تتكفل باقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالاتصال مع مكتبات الكليات، مسك بطاقة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج... الخ، وتضم المصالح التالية: مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة، مصلحة التوجيه، مصلحة البحث الببليوغرافي.

6- الكليات: تشمل الكليات مجموعة من الهياكل وهي: العميد، نواب العميد، الأمانة العامة، رؤساء الأقسام، والمكتبة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

نرمي من خلال البحث إلى إيضاح منهجية للدراسة الميدانية والإجراءات المتبعة في تنفيذها، من خلال التطرق إلى منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى عرض كيفية تصميم أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى منهج المتبع في الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة

ويعني البحث المتعمق الذي يهتم بجميع الجوانب المتعلقة بموقف معين أو موضوع واحد وبصورة مفصلة ودقيقة، ويستخدم هذا المنهج في العديد من المواقف اليومية للأفراد¹.

فالهدف الأساسي من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية بغية إيصالها للآخرين وتعريفهم بها، وهذا يعني أن المنهج المطبق يرتبط بطبيعة الموضوع المدروس وبالإشكالية المطروحة، كما يرتبط بالفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع، ولدراسة موضوع دراستنا "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بجامعة جيجل" تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة لأنه يتماشى وموضوع الدراسة وأهدافها، فهو يساعد في الحصول على

¹ - دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي، وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 66.

البيانات اللازمة وتحليلها للحصول على معلومات مفيدة والوصول إلى نتائج علمية صادقة وتقديم اقتراحات من خلال ذلك.

ثانياً - مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع البحث هو " كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث، ويحصر مجتمع البحث بعد ضروريا لتبرير الاختصار على العينة بدلا من تطبيق البحث على مجتمعه وكذا معرفة مدى قابلية نتائج البحث للتعميم، وتأكيد تمثيل العينة للمجتمع".¹

اقتصرت الدراسة التطبيقية لهذا البحث على جامعة جيجل ميدانا للدراسة، حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين الدائمين وعددهم (692) موظفا، وقد اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة والتي تتناسب مع موضوع دراستنا، ولقد اعتمدنا على العينة الإستطلاعية التي بلغت 29 عامل وقد عممت على حجم عينة الدراسة التي بلغت 80.

لبلوغ غايات الدراسة قمنا بتوزيع استمارة استبيان على عينة من الموظفين الدائمين (98) موظفا من (692)، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة (88) استبيان، وقد عدد الاستبيانات غير المسترجعة (10) استبيانات، كما بلغ عدد الاستبيانات التي تم إلغائها بسبب عدم تعبئتها كليا (08) استبيانات، وعليه كان عدد الاستبيانات التي تخضع لعملية التحليل 80 استبيان أي ما يعادل 11.56% من حجم المجتمع.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والتي تتعلق باتجاهات الموارد البشرية نحو الثقافة التنظيمية وأداء العاملين، وأخذا بعين الاعتبار الوقت المسموح به لإجراء هذه الدراسة والإمكانيات المادية المتاحة، وكذا لعدم توافر بيانات منشورة مرتبطة بالموضوع، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية أو الملاحظة المباشرة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبانة، وتعرف على أنها: " أداة من أدوات البحث الأساسية الشائعة الاستعمال وهي الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق من المبحوث، حيث تستخدم في الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها

¹ - عزام صبري، أساسيات في النظام الإحصائي الشامل spss، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص:

بنفسه، فهي تسهل الاتصال بعدد كبير من المبحوثين والحصول على البيانات في مدة قصيرة وبأقل تكلفة² ولقد تم تصميمها بالاعتماد على بعض الكتب العلمية والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث، كما تم التأكد من صدقها وثباتها بالشكل الذي يسمح باختبار الفرضيات لاحقاً.

أولاً: تصميم الاستبانة

لقد تم تصميم الاستبانة انطلاقاً من الفرضيات وبما يخدم أهداف الدراسة حيث شملت في مضمونها ثلاث محاور رئيسية هي: محور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور الثقافة التنظيمية، محور أداء العاملين.

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

يتضمن هذا المحور بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والتمثلة في الجنس، السن، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل.

المحور الثاني للاستبيان: الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل للدراسة)

يتضمن هذا المحور أبعاد الثقافة التنظيمية تحتوي على عبارات مخصصة لقياس الثقافة التنظيمية وهذه العبارات هي:

- ✓ القيم والمعتقدات التنظيمية: وتضم العبارات من (01) إلى (07)؛
- ✓ التوقعات والأعراف التنظيمية: وتضم العبارات من (08) إلى (15)؛
- ✓ المشاركة في اتخاذ القرار: وتضم العبارات من (16) إلى (21)؛
- ✓ فرق العمل: وتضم العبارات من (22) إلى (27).

المحور الثالث للاستبيان: أداء العاملين (المتغير التابع للدراسة)

يضم هذا المحور عبارات مرتبطة بأداء العاملين وتتضمن 14 عبارة، وتضم العبارات من (28) إلى (41).

وهذه العبارات هي:

² - إسمان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص ص: 225-226.

- ✓ حجم الأداء: وتضم العبارات من (28) إلى (31)؛
- ✓ نوعية الأداء: وتضم العبارات من (32) إلى (34)؛
- ✓ سرعة الانجاز: وتضم العبارات من (35) إلى (37)؛
- ✓ كفاءة الأداء: وتضم العبارات من (38) إلى (41)؛

وقد قابل عبارات المحور الثاني (الثقافة التنظيمية) والثالث (أداء العاملين) من الاستبيان مجموعة من الدرجات مرتبة وفق لمقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

جدول رقم (02): توزيع درجات عبارات المحور الثاني والثالث ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة (الاستبيان)

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Packages for Social Sciences) والذي يرمز له بالرمز (spss) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كثيرة من الاختيارات الإحصائية الذي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات المتوسطة والانحراف المعياري ... إلخ وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط.

وفي ما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة.

أولاً: المدى

حيث بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الاستبيان تم حساب المدى بين أصغر وأكبر قيمة لدرجات مقياس ليكرت (5-1) ثم تقسيمه على درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (0.8 = 5/4) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (1.8 = 1 + 0.8) وهكذا أصبح طول الخلايا والفئات كما يلي:

❖ من 1 إلى 1.8 يمثل (لا أوافق بشدة)؛

- ❖ من 1.81 إلى 2.60 يمثل (لا أوافق)؛
- ❖ من 2.61 إلى 3.40 يمثل (محايد)؛
- ❖ من 3.41 إلى 4.20 يمثل (أوافق)؛
- ❖ من 4.21 إلى 5.00 يمثل (أوافق بشدة).

هنا ننوه إلى درجات الموافقة وغير الموافقة لمحور الثقافة التنظيمية وأداء العاملين تمثل المستويات

التالية:

- ◀ الخيار "لا أوافق بشدة" يمثل مستوى ضعيف جدا للثقافة التنظيمية على أداء العاملين؛
- ◀ الخيار "لا أوافق" يمثل مستوى ضعيف للثقافة التنظيمية على أداء العاملين؛
- ◀ الخيار "محايد" يمثل مستوى متوسط للثقافة التنظيمية على أداء العاملين؛
- ◀ الخيار "موافق" يمثل مستوى قوي للثقافة التنظيمية على أداء العاملين؛
- ◀ الخيار "موافق بشدة" يمثل مستوى قوي جدا للثقافة التنظيمية على أداء العاملين.

ثانيا: التكرارات والنسب المئوية

تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية لتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابة أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.

ثالثا: الوسط الحسابي

يعد الوسط الحسابي أكثر مقياس النزعة المركزية المستخدمة لدى الإحصائيين فهو يعبر عن القيمة التي تقع في منتصف البيانات.

رابعا: الانحراف المعياري

هو أقوى مقياس تشتت وأكثر شيوعا، ويستخدم لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد العينة عن متوسطها الحسابي، كما يفيد هذا المقياس في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها.

خامسا: معامل ألفا كرونباخ: يتم استخدامه للتأكد من ثبات الاستبيان.

سادسا: معامل الارتباط (بيرسون)

يستخدم هذا المعامل لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين، ومن خلال الاختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، ويستخدم أيضا لاختبار صحة الفرضيات.

المطلب الرابع: اختبار أداة الدراسة (الاستبيان)

سنحاول من خلال هذا المطلب دراسة الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي والبنائي لأداة الدراسة (الاستبيان).

أولا: صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستمارة على كل العناصر التي يجيب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.

1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبيان).

بعد إعداد الاستبيان في صورته الأولية وعرضه على الأستاذ الشرف ومناقشته من حيث مدى شموليته ومدى تحقيقه للهدف الذي يرمي إليه تم التأكد من صدق أداة الدراسة ظاهريا من خلال عرضها على بعض أساتذة جامعة جيجل لإبداء الرأي حول مدى وضوح عبارات أداة الدراسة وفي ضوء التوجيهات التي أبقاها الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق رقم 02)، وفي ضوء آرائهم قمنا بإعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان حتى تكون واضحة ومفهومة لنصل في الأخير إلى الصورة النهائية للاستبيان، التي اتفق عليها الأساتذة المحكمين.

2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

تم اختبار صدق الداخلي للاستبيان لعينة الدراسة المكونة من 80 فرد وذلك من خلال حسب معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له (الملحق رقم 04) ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03): الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان لمحور الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة Sig	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة Sig
01	0.540**	0.003	07	0.419*	0.024
02	0.683**	0.000	08	0.618**	0.000
03	0.734**	0.000	09	0.600**	0.001
04	0.481**	0.008	10	0.458*	0.012
05	0.367	0.050	11	0.469*	0.010
06	0.403*	0.030	12	0.577**	0.001
13	0.708*	0.000	21	0.588**	0.002
14	0.477**	0.009	22	0.422**	0.023
15	0.612**	0,000	23	0.836**	0.000
16	0.593**	0,001	24	0.608**	0.000
17	0.770**	0,000	25	0.719**	0.000
18	0.781**	0.000	26	0.779	0.000
19	0.578**	0.001	27	0.519	0.004
20	0.395*	0.034			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتبين من الجدول رقم (03) أن جميع معاملات الارتباط بيرسون موجبة وأغلبها دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود اتساق داخلي بين درجة كل عبارة والمحور الذي ينتمي إليه.

الجدول رقم (04): الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان لمحور أداء العاملين.

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة Sig	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة Sig
28	0.872**	0.000	35	0.609**	0.000
29	0.876**	0.000	36	0.048*	0.028
30	0.485**	0.008	37	0.745**	0.000
31	0.589**	0.001	38	0.760**	0.000
32	0.182	0.344	39	0.435*	0.018
33	0.690**	0.000	40	0.753**	0.000
34	0.453*	0.014	41	0.803**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتبين من الجدول رقم (04) أن جميع معاملات الارتباط بيرسن موجبة وأغلبها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 مما يدل على وجود اتساق داخلي بين درجة كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لحساب معاملات الثبات بين محاور الدراسة والثبات الكلي للاستبيان والجدول الموالي يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

الجدول رقم (05): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	أرقام العبارات	الثبات لأداة الدراسة
0.844	27-01	محور الثقافة التنظيمية
0.630	41-28	محور أداء العاملين
0.873		الثبات الكلي لأداة الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن معامل الثبات العام للاستبيان عالي، حيث بلغ (0.873) هو أكبر من (0.05) مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة وثباتها، تم توزيع (98) نسخة من الاستبيان على أفراد عينة الدراسة، وأمكن استرجاع 88 استبيان منها 08 غير مكتملة البيانات أي (80) استبيان مكتملة البيانات أي ما نسبته 82 % من الحجم الإجمالي للاستبيانات الموزعة.

المبحث الثالث: تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

نرمي من خلل هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بجامعة جيجل، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات الذي تتضمنها المحاور الثلاثة للاستبيان، والمتمثلة في محور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور الثقافة التنظيمية، محور أداء العاملين.

المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية

يتم في هذا المطلب عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، الحالة العائلية.

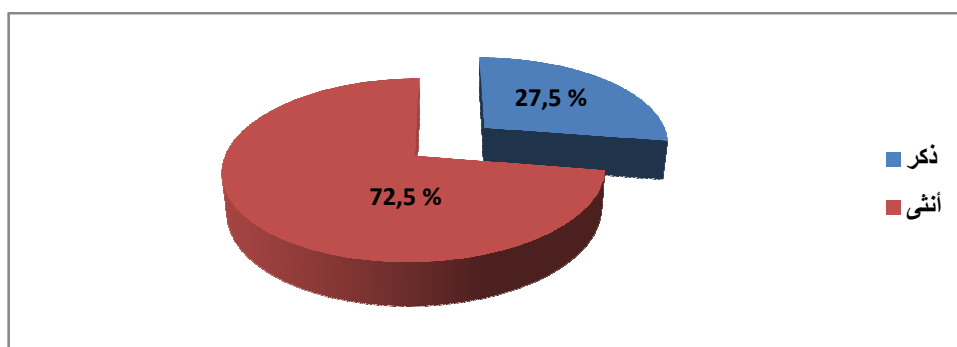
أولاً: متغير الجنس: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول رقم (06) والشكل رقم (06).

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	22	27.5
أنثى	58	72.5
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ومخرجات برنامج (spss).

الشكل رقم (06): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن عنصر الإناث يمثل ما نسبته 72.5% من عينة الدراسة وهي أكبر من نسبة الذكور التي تمثل 27.5% من عينة الدراسة، ويمكن أن تعود هذه النتائج إلى طبيعة العمل في الجامعة، والذي هو عمل لا يحتاج إلى بدل جهدي لذا نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور.

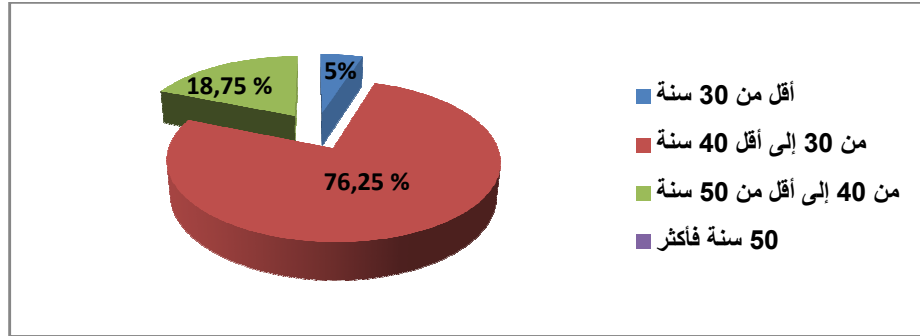
ثانياً: متغير السن: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب السن كما هو موضح في الجدول رقم (07) والشكل رقم (07).

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة%
أقل من 30 سنة	4	5
من 30 إلى أقل 40 سنة	61	76.25
من 40 إلى أقل من 50 سنة	15	18.75
50 سنة فأكثر	0	0
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الشكل رقم (07): نسبة توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (07) والشكل رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب السن لا يوجد تقارب بين الفئات العمرية للعاملين حيث أعلى نسبة بلغت 76,25 % للفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة بما يمثل 61 فرد، تليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة بما نسبته 18.75% أي ما يمثل 15 فردا، وفي المرتبة الثالثة الفئة العمرية التي تمثل أقل من 30 سنة أي ما نسبته 5% والبالغ عددهم 04، في حين أن فئة الأفراد الذين أعمارهم 50 فأكثر منعدمة، وهذا راجع لكون أفراد مجتمع الدراسة أغلبهم فئة الشباب.

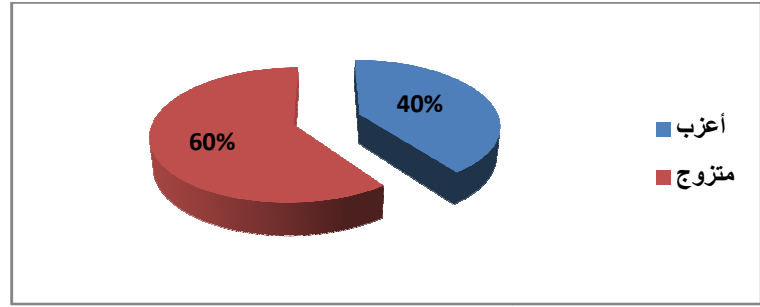
ثالثا: متغير الحالة العائلية: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية كما يوضحه الجدول رقم (08) والشكل رقم (08).

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
40	32	أعزب
60	48	متزوج
0	00	مطلق
0	00	أرمل
100	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الشكل رقم (08): نسبة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية أي أنه تمثل أعلى نسبة بلغت 60% لفئة المتزوجين والبالغ عددهم 48 فرد، بينما بلغ عدد أفراد العينة العزاب 32 فردا ويمثلون نسبة 40% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين انعدم كل من الحالتين مطلق وأرمل، مما يدل على أن الموظفين في الجامعة أغلبيتهم شباب.

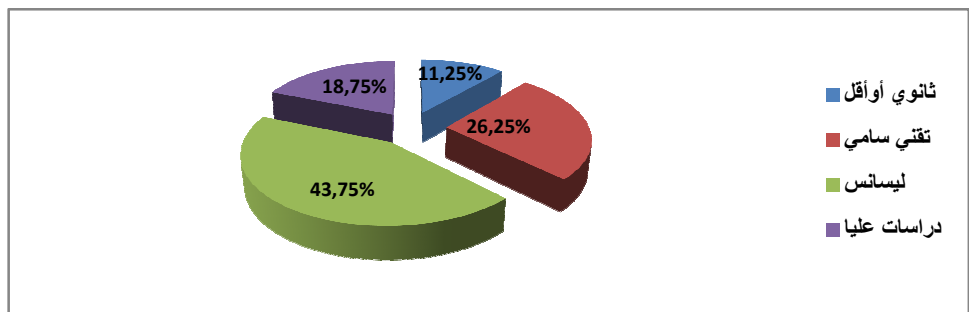
رابعاً: متغير المؤهل العلمي: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كما يوضحه الجدول رقم (09) والشكل رقم (09).

الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
11.3	9	ثانوي
26.3	21	تقني سامي
43.8	35	ليسانس
18.8	15	دراسات عليا
100	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (09): نسبة توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي أن 35 فردا من أفراد العينة مستواهم التعليمي ليسانس وهم يمثلون ما نسبته 43.8% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى تقني سامي (21) فرد أي ما نسبته 26.3% من الحجم الإجمالي للعينة، وتليها عدد الأفراد الذين لهم دراسات عليا 15 فردا بنسبة 18.8% من الحجم الإجمالي، وفي الأخير تأتي عينة الأفراد الذين مستواهم ثانوي أو أقل بنسبة 11.3% من الحجم الإجمالي، مما يدل على أن الموظفين في الجامعة لديهم مستوى ليسانس وهذا يسمح لهم من ممارسة أعمالهم.

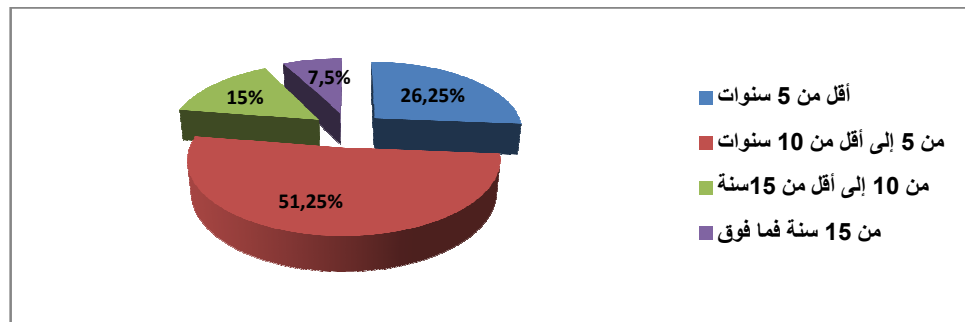
خامسا: متغير عدد سنوات العمل: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل كما يلي:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة%
أقل من 5 سنوات	21	26.3
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	41	51.2
من 10 إلى أقل من 15 سنة	12	15
من 15 سنة فما فوق	6	7.5
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (10): نسبة توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول والشكل يتضح أن توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل يصنف أفراد العينة البالغ عددهم 41 فرد والتي تتراوح خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات أي ما نسبته 51.25% من الحجم الإجمالي، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين لهم خبرة أقل من 5 سنوات 21 فرد أي بنسبة 26.3% من الحجم الإجمالي للعينة، ويأتي بعدها عدد الأفراد الذين لديهم خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة قدرها

15، وفي الأخير تأتي فئة الأفراد الذين لديهم خبرة من 15 سنة فما فوق بنسبة 7.5%، مما يدل على أن الجامعة تعتمد على أسلوب توظيف العمال باستمرار.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الثقافة التنظيمية

للتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية المتواجدة في الجامعة محل الدراسة، ثم تحديد كل مؤشر من مؤشرات متغير الدراسة من خلال حساب التكرار، النسب المئوية والمتوسطات الحسابية، وتحديد المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لمعرفة درجة القبول أو الرفض (أنظر الملحق).

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد القيم والمعتقدات التنظيمية: لقد تضمن هذا البعد 07 عبارات، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول رقم (11).

الجدول رقم (11): عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد القيم والمعتقدات التنظيمية

الرقم	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
01	يسود الاحترام المتبادل بين العمال.	20	25	48	60	7	8.8	52	6.3	4.04	0.770	3
02	أحظى بالاحترام والتقدير من قبل رئيسي في العمل.	26	32.5	44	55	8	10	2	2.5	4.18	0.708	1
03	أحرص بشكل كبير على احترام أوقات العمل.	20	25	48	60	6	7.5	6	7.5	4.03	0.795	4
04	أقوم بمهامي دون إشراف لأنني قادر على تحمل المسؤولية.	23	28.8	41	51.3	9	11.3	7	8.8	4.00	0.871	5
05	هناك حرية في تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى	13	16.3	34	42.5	17	21.3	13	16.3	3.51	1.067	6

													تطوير إجراءات ونظم العمل.	
2	0.663	4.13	—	—	1.3	1	12.5	10	58.8	47	27.5	22	06	حرصى على تكوين علاقات اجتماعية جيدة في العمل.
7	0.979	2.56	15	1 2	33.8	27	31.3	25	20	16	—	—	07	تؤمن إدارة الجامعة بمبدأ العدالة في توزيع الفرص والمكافآت
—	0.476	3.77	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي لبعد القيم والمعتقدات التنظيمية											

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد القيم والمعتقدات التنظيمية قد بلغ 3.77 وهو يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي في مجال [3.41 - 4.20] مما يدل على إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت بدرجة الموافقة مرتفعة وهو ما يعبر ان الجامعة محل الدراسة تولي إهتمام قوي للقيم والمعتقدات، كما بلغ الانحراف الكلي ما قيمته 0.476 وهو أصغر من 01 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

من خلال الجدول أعلاه يتم ترتيب العبارات حسب أوساطها الحسابية، فتصدرت العبارة رقم (02) الترتيب بأولوية بمتوسط حسابي بلغ 4.18 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس (ليكرت الخماسي) في المجال [3.41 - 4.20]، مما يدل على درجة الموافقة المرتفعة، حيث أن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت إيجابية وهو ما يعبر على أنه يسود الاحترام من قبل الرئيس وتقدير جهود الفرد، كما بلغ الانحراف المعياري 0.770 وهو أصغر من 01 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

- أما المرتبة الثانية فهي تخص العبارة رقم (06) من حيث الترتيب بمتوسط حسابي قيمته 4.13 حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم عن موافقتهم فيما يخص تكوين علاقات جيدة في العمل مما يزيد التعاون بينهم، كما بلغ الانحراف المعياري قيمة 0.663 وهو أصغر من 01 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

- والمرتبة الثالثة فهي تخص العبارة رقم (01) من حيث الترتيب بمتوسط حسابي قيمته 4.04 حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم عن موافقتهم فيما يخص الاحترام المتبادل فيما بينهم مما يزيد من تكوين علاقات عمل متينة، كما بلغ الانحراف المعياري قيمة 0.770 وهو أصغر من 01 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.
- والمرتبة الرابعة فهي تخص العبارة رقم (03) من حيث الترتيب بمتوسط حسابي قيمته 4.03 حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم عن موافقتهم فيما يخص احترام أوقات العمل وبالتالي يقوم الفرد بالمواظبة في عمله، وتأديته بشكل جيد لعمله، وبانحراف المعياري قدره 0.795 وهو أصغر من 01 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.
- أما العبارة رقم (04) فصنفت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 4، حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم عن موافقتهم فيما يخص قيامهم بواجباتهم دون إشراف وقدرتهم على تحمل مسؤوليتهم تجاه عملهم، كما بلغ الانحراف المعياري لها بقيمة 0.871 وهو أصغر من 01 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.
- أما العبارة رقم (05) فصنفت في المرتبة السادسة من حيث الترتيب بمتوسط حسابي قيمته 3.51 حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم عن موافقتهم فيما يخص تقديم أفكار جديدة من أجل تطوير إجراءات ونظم العمل وهذا يشجع الأفراد على إبداء الرأي وهذا ما يساعد الأفراد على العمل بجد، كما قدر الانحراف المعياري لها بقيمة 1.067 وهو أكبر من 1 مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- وفي المرتبة الأخيرة فهي تخص العبارة رقم (07) من حيث الترتيب بمتوسط حسابي قيمته 2.56 حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم عن موافقتهم فيما يخص مبدأ العدالة في توزيع الفرص والمكافآت وهذا يؤدي إلى تحفيز الأفراد إلى تحسين عملهم، كما بلغ الانحراف المعياري لها بقيمة 0.979 وهو أصغر من 01 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

ثانياً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التوقعات والأعراف التنظيمية: لقد تضمن هذا البعد (08) عبارات، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول رقم (12):

الجدول رقم (12): عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التوقعات والأعراف التنظيمية

الرقم	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
08	تتوقع من الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظفين.	2	2.5	21	26.3	21	26.3	28	35	8	2.76	1.034	6
09	يتوفر لديك الإعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل.	13	16.3	47	58.8	15	18.8	5	6.3	-	3.85	0.765	2
10	تتوقع أنك تبدل الجهد اللازم من اجل تحقيق أهداف العمل.	26	32.5	45	56.3	8	10	1	1.3	-	4.20	0.664	1
11	السلوك العام للموظفين يظهر صورة الجامعة.	19	23.8	36	45	12	15	12	15	1	3.75	1.025	3
12	تهتم إدارة الجامعة بإجراء احتفالات دورية للموظفين.	1	1.3	13	16.3	15	18.8	33	41.3	18	2.33	1.041	7
13	تقام لقاءات دورية في الجامعة بين الموظفين والإدارة لدراسة مشاكل العمل.	2	2.5	7	8.8	17	21.3	34	42.5	20	2.21	1.002	8
14	تقدم مبررات مكتوبة عن أسباب حدوث مشكلة ما.	1	1.3	27	33.8	23	28.8	18	22.5	11	2.86	1.076	5
15	تشجع الإدارة باستمرار السلوك الذي يلائم توقعاتها.	3	3.8	31	38.8	35	43.8	11	13.8	-	3.33	0.759	4
-	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي لبعده التوقعات والأعراف التنظيمية												

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (12): أن المتوسط الحسابي الكلي للبعد التوقعات والأعراف قد بلغ 3.16 وهو يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرت الخماسي في مجال [2.61 - 3.40]، مما يدل على إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت بدرجة الموافقة متوسطة وهو يعبر على أن الجامعة محل الدراسة تولي اهتمام متوسطا بالتوقعات والأعراف، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي ما قيمته 0.488 وهو أقل من 01 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

من خلال النتائج السابقة يتم ترتيب العبارات تنازليا حسب أوساطها الحسابية

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (10) من حيث الترتيب بمتوسط حسابي قيمته 4.20 حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة مرتفعة فيما يخص بدل الجهد اللازم من أجل تحقيق أهداف العمل، كما بلغ الانحراف المعياري قيمة 0.664 وهو أقل من 1 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.
- وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (09) من حيث الترتيب بمتوسط حسابي قيمته 3.85 حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة مرتفعة فيما يخص الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بشكل جيد، كما بلغ الانحراف المعياري قيمة 0.765 وهو أقل من 01 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.
- وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (11) من حيث الترتيب بمتوسط حسابي قيمته 3.75 حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة مرتفعة فيما يخص السلوك العام للموظفين مما ينعكس عنه مواظبة في العمل، وبانحراف معياري قيمته 1.025 وهو أكبر من 1 مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (15) من حيث الترتيب بمتوسط حسابي قيمته 3.33 حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة مرتفعة فيما يخص تشجيع الإدارة باستمرار السلوك الذي يلائم توقعاتها من توفير الجو الملائم للعمل، والانحراف قيمته 0.759 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.
- وجاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (14) من حيث الترتيب بمتوسط حسابي قيمته 2.86 حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة متوسطة فيما يخص تبرير أسباب حدوث مشكلة ما يترتب عليها، والانحراف المعياري قيمته 1.076 وهو أكبر من 1 مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

- وجاءت في المرتبة السادسة العبارة رقم (08) من حيث الترتيب بمتوسط حسابي قيمته 2.76 حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم عن موافقتهم فيما يخص الأخذ بعين الاعتبار الجهود الذين يقدمونها من أجل السير الحسن للإدارة، والانحراف المعياري قدره 1.034 وهو أكبر من 1 مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- جاءت في المرتبة السابعة العبارة رقم (12) من حيث الترتيب بمتوسط حسابي 2.33 حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم فيما يخص قيام الإدارة بإجراء احتفالات دورية لترفيه العمال وتقديم لهم أوقات للراحة، والانحراف المعياري قدر ب 1.025 وهو أكبر من 1 مما يدل على تشتت إجابات أفراد العينة.
- وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (13) من حيث الترتيب بمتوسط حسابي قيمته 2.21 حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم فيما يخص اللقاءات الدورية من أجل دراسة مشاكل العمل وإيجاد الحلول لها من أجل السير الحسن للعمل، والانحراف المعياري قدر ب 1.002 وهو أكبر من 1 مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

ثالثاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المشاركة في اتخاذ القرار: لقد تضمن هذا البعد (06) عبارات، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول رقم (13)

الجدول رقم (13): عرض إجابات أفراد عينة الدراسة بعد المشاركة في اتخاذ القرار

الرقم	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
16	تتم مراعاة آراء الموظفين عند اتخاذ.	3.8	3	17.5	14	32.5	26	38.8	31	6	7.5	2.71	0.970	5
17	أشارك أنا وزملائي في اتخاذ القرار المتعلق بأعمالنا.	17.5	14	41.3	33	20	16	18	15	2	2.5	3.53	1.067	2
18	تختفي العديد من المشكلات عندما أشارك في إتخاذ القرار.	10	8	36.3	29	36	36	7.5	6	1	1.3	3.45	0.826	1
19	المشاركة في اتخاذ القرار تزيد حالات الإبداع والابتكار.	25	20	66.3	53	5	5	6.3	1	1	1.3	3.29	0.682	3
20	تستخدم الإدارة أسلوب التدرج في اتخاذ القرارات.	7.5	6	37.5	30	27	27	33.8	15	2	2.5	2.25	0.944	6
21	تشارك في تقاسم الأرباح.	-	-	5	4	31	31	38.8	26	19	23.8	3.27	0.879	4
-	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي لبعده المشاركة في اتخاذ القرار													

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي الكلي للبعد الثالث المتمثل في المشاركة في اتخاذ القرار بلغ 3.22 وهو يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرت الخماسي في المجال [2.61 - 3.40] ما يدل على درجة موافقة متوسطة، حيث أنا إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت إيجابية ما يعبر الكبير بالمشاركة في اتخاذ القرارات من طرف الجامعة محل الدراسة، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي ما قيمته 0.546 وهو أقل من 1 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

من خلال الجدول السابق يتم ترتيب العبارات تنازليا حسب أوساطها الحسابية، وعلى هذا الأساس تصدرت العبارة رقم (18) من حيث الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 3.40 حيث أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة التي تنص على أنها تختفي العديد من المشكلات عندما أشارك في اتخاذ القرار

مما يسهل العمل وتكون هناك سرعة في الانجاز، والانحراف المعياري فقدر ب 0.826 وهو أقل من 1 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

- وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (17) من حيث الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 3.53 حيث أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن هناك تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، في حين بلغ الانحراف المعياري 1.067 وهو أكبر من 01 مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

- وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (19) من حيث الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 3.29 حيث أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة حيث تساعد المشاركة في اتخاذ القرار زيادة حالة الإبداع، والانحراف المعياري بلغ 0.682 وهو أقل من 1 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

- وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (21) من حيث الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 3.27 حيث أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة إذ أنهم يوافقون على تشارك الأرباح، والانحراف المعياري قدر ب 0.879 وهو أصغر من 1 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (16) من حيث الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 2.71 حيث أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة إذ أن الإدارة تقوم بمراعاة آراء الموظفين عند اتخاذ القرار، والانحراف المعياري قد بلغ 0.970 وهو أقل من 1 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

- وجاءت في المرتبة السادسة العبارة رقم (20) من حيث الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 2.25 حيث أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة بأن الإدارة تعتمد على أسلوب التدرج في اتخاذ القرارات، والانحراف المعياري قدر ب 0.944 وهو أقل من 01 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

رابعاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد فرق العمل: لقد تضمن هذا البعد (06) عبارات، فبعد تفرغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول رقم (14).

الجدول رقم (14): عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات فرق العمل

الرقم	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير بشدة		الانحراف المعياري	الرتبة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
22	تتلقى مساندة معنوية ومادية من طرف زملائك في العمل.	12	15	30	37.5	18	22.5	14	17.5	6	7.5	3.35	5
23	هناك قناعة مشتركة بأهمية العمل الجماعي في إنجاز العمل.	21	26.3	36	45	11	13.8	11	13.8	1	1.3	3.81	3
24	توجد لديك القدرة على التكيف مع الآخرين وبناء علاقات معهم.	26	32.5	41	51.3	9	11.3	4	5	-	-	4.11	1
25	أضع أهدافي مع أهداف الجماعة ومصالحها.	13	16.3	43	53.8	16	20	7	8.8	1	1.3	3.75	4
26	أحصل على التقدير والاحترام من زملائي بالعمل عندما يكون أدائي جيد.	20	25	42	52.5	13	16.3	3	3.8	2	2.5	3.94	2
27	تشجع الإدارة العمل الجماعي لحل المشكلات.	5	6.3	30	37.5	26	32.5	17	21.3	2	2.5	3.24	6
-	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي لبعده فرق العمل												

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي الكلي للبعد الربع المتمثل في فرق العمل قد بلغ 3.70 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرا الخماسي في المجال [3.41-4.20] ما يدل على أن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت بدرجة موافقة مرتفعة وهو ما يعبر على أن الجامعة محل الدراسة تولي اهتمام قوي بفرق العمل، كما بلغ الانحراف الكلي ما قيمته 0.631 وهو أقل من 01 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

كما يمكن من خلال نتائج الجدول السابق ترتيب العبارات تنازليا حسب أوساطها الحسابية، وعلى هذا الأساس:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (24) من حيث الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 4.11 حيث أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة إذ لديهم القدرة على التكيف مع الآخرين وبناء علاقات معهم في العمل، والانحراف المعياري فقد بلغ 0.795 وهو أقل من 1 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.
- وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (23) من حيث الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 3.81 حيث أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة أي أن أفراد العينة يؤمنون بأهمية العمل الجماعي في انجاز العمل، والانحراف المعياري فقد ب 1.020 وهو أكبر من 1 مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (25) من حيث الترتيب بوسط حسابي يبلغ 3.75 حيث أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة أي الفرد يضع أهدافه مع أهداف الجماعة من أجل تحقيق مصالحهم، والانحراف المعياري قد بلغ 0.879 وهو أقل من 1 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.
- وجاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (22) من حيث الترتيب بوسط حسابي بلغ 3.35 حيث أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة أي أن الفرد يتلقى المساعدة ومساندة من طرف زملائه في العمل، والانحراف المعياري بلغ 1.159 وهو أكبر من 1 مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- وجاءت في المرتبة السادسة الأخيرة العبارة رقم (27) من حيث الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 3.24 حيث أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة أي أن الإدارة تشجع العمل الجماعي من أجل حل المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة، والانحراف المعياري بلغ 0.945 وهو أقل من 1 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور أداء العاملين

تم التطرق في هذا العنصر إلى عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور الأداء حيث تعبر هذه الإجابات عن آرائهم حول أبعاد الأداء ، ففي هذا الصدد يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكافة العبارات ولكل بعد على حدا، وذلك بهدف تحديد مستوى الموافقة وترتيب كل منها حسب درجة الأهمية.

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد حجم الأداء: لقد تضمن هذا البعد (04) عبارات، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول رقم (15)

الجدول رقم (15): عرض إجابات أفراد العينة حول عبارات حجم الأداء

الرتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات	الرقم
			ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
2	0.879	3.75	1	1.3	7	8.8	16	20	43	53.8	13	16.3	28	أساهم في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء.
3	0.913	3.66	2	2.5	9	11.3	12	15	48	60	9	11.3	29	أقوم بأعمال إضافية من الأعمال المطلوبة مني.
1	0.684	4.25	1	1.3	1	1.3	2	2.5	49	61.3	27	33.8	30	أحاول تحسين أدائي للأفضل وتطويره.
4	0.786	1.70	36	45	35	43.8	7	8.8	1	1.3	1	1.3	31	ليس لدي القدرة على أداء الأعمال الموكلة لي.
-	0.519	3.34	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي لبعد حجم الأداء											

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي الكلي للبعد حجم الأداء قد بلغ 3.34 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرت الخماسي في المجال [2.61 _ 3.40] ما يدل على أن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت بدرجة الموافقة متوسطة وهو يعبر على أن الجامعة محل الدراسة

تولي اهتماما متوسطا بحجم الأداء، كما بلغ الانحراف الكلي ما قيمته 0.519 وهو أقل من 01 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

من خلال نتائج الجدول السابق يتم ترتيب العبارات تنازليا حسب أوساطها وعلى هذا الأساس جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (30) حسب الترتيب بأهمية عالية بمتوسط حسابي بلغ 4.25، حيث أن أفراد العينة عبروا عن موافقتهم بدرجة مرتفعة جدا على مضمون هذه العبارة أي أن الأفراد يقومون بتحسين أداءهم بشكل دائم، أما فيما يخص الانحراف المعياري فبلغت قيمته 0.684 وهي أقل من 01 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

- وفي المرتبة الثانية العبارة رقم (28) حسب الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 3.75، حيث أن أفراد العينة عبروا عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على أن الإدارة تسهم الأفراد في تقديم الاقتراحات لتزيد من حجم الأداء، والانحراف المعياري فبلغت قيمته 0.879 وهي أقل من 01 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

- وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (29) حسب الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 3.66، حيث عبر أفراد العينة إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على أن الموظفين يقومون بأعمال إضافية من أجل تطوير الجامعة، والانحراف المعياري فقد بلغ 0.913 وهو أقل من 01 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

- وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (31) حسب الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 1.70، حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة ضعيفة جدا أن ليس لدى الأفراد القدرة على أداء الأعمال الموكلة لهم، والانحراف المعياري بلغ 0.786 وهو أقل من 01 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد نوعية الأداء : لقد تضمن هذا البعد (03) عبارات، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول رقم (16)

الجدول رقم (16): عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات نوعية الأداء

الرقم	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		الانحراف المعياري	الرتبة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
32	أقوم بعمل عملي حسب المعايير المطلوبة.	20	25	51	63.8	7	8.8	2	2.5	0.656	1
33	ارتكاب الأخطاء في القيام بالعمل يسبب لي المشاكل.	3	3.8	27	33.8	22	27.5	6	7.5	1.037	3
34	أساهم غالبا في زيادة الدقة والجودة في الأعمال المنجزة.	15	18.8	52	65	11	15	1	1.5	0.626	2
-	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي لبعده نوعية الأداء										
-	3.70	0.403	-								

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (16) أن المتوسط الحسابي للبعده نوعية الأداء قد بلغ 3.70 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرت الخماسي في المجال [3.41 _ 4.20] ما يدل على أن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت بدرجة الموافقة مرتفعة مما يدل على أن هناك اهتمام كبير بنوعية الأداء من طرف الجامعة محل الدراسة، والانحراف المعياري فقدر 0.403 وهو أقل من 01 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

من خلال النتائج الجدول السابق يتم ترتيب العبارات تنازليا حسب أوساطها وعلى هذا الأساس جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (32) حسب الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 4.11 حيث أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على ومضمون هذه العبارة إذ أن الموظفين يقومون بأداء عملهم بشكل جيد ووفقا للمعايير المطلوبة، والانحراف المعياري لها بلغ 0.656 وهو أقل من 01 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

- وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (34) حسب الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 4.01 حيث أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون العبارة على أن في أغلب الأحيان يساهم الموظفون في جودة إنجاز الأعمال، أما الانحراف المعياري فقدر 0.626 وهو أقل من 01 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

- وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (33) حسب الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 2.99 حيث أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون العبارة أي أن ارتكاب الأخطاء أثناء القيام بالعمل يسبب لهم المشاكل، وكذلك الانحراف المعياري بلغ 1.037 وهو أكبر من 01 مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

ثالثا: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد سرعة الإنجاز: لقد تضمن هذا البعد (03) عبارات، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول رقم (17).

الجدول رقم (17): عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات سرعة الإنجاز

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات	الرقم
			ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
1	0.610	4.23	-	-	1.3	1	6.3	5	61.3	49	31.3	25	أنجز عملي في الوقت المحدد له.	35
3	0.927	2.66	5	4	47.5	38	26.3	21	18.8	15	2.5	2	الوقت المحدد للعمل غير كاف.	36
2	0.866	3.69	-	-	13.8	11	16.3	13	57.5	46	12.5	10	لا أرتكب أخطاء في عملي كي أنجزه في وقته.	37
-	0.482	3.52	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي لبعد سرعة الإنجاز											

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (17) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد سرعة الإنجاز بلغت 3.52 وهو يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي في المجال [3.41 _ 4.20] ما يدل على درجة الموافقة مرتفعة، حيث أن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت إيجابية وهو ما يعبر عن الاهتمام الكبير بسرعة الأداء من طرف الجامعة محل الدراسة، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي قيمة 0.482 وهو أقل من 01 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

من خلال نتائج الجدول السابق يتم ترتيب العبارات تنازليا حسب أوساطها الحسابية وهي:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (35) من حيث الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 4.23 حيث أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جدا على مضمون هذه العبارة أي أن آرائهم تدل على أنهم ينجزون

أعمالهم في الأوقات المحدد، كما بلغ الانحراف المعياري قيمة 0.610 وهو أقل من 01 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (37) من حيث الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 3.69، حيث أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة أي أن الأفراد حارسين على تأدية عملهم في الوقت المحدد بدون أخطاء، كما بلغ الانحراف المعياري قيمة 0.866 وهو أقل من 01 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

- وجاءت في المرتبة الثالثة والأخيرة العبارة رقم (36) من حيث الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 2.66، أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة وأن الوقت المحدد غير كاف لإنجاز العمل، كما بلغ الانحراف المعياري قيمة 0.927 وهو أقل من 01 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

رابعاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد كفاءة الأداء: لقد تضمن هذا البعد (04) عبارات، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول رقم (18).

الجدول رقم (18): عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات كفاءة الأداء

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات	الرقم
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1	0.625	3.96	-	-	2.5	2	13.8	11	68.8	55	15	12	أحاول القيام بأداء عملي بأقل تكلفة ممكنة.	39
3	1.006	3.46	1.3	1	20	16	23.8	19	41.3	33	13.8	11	يتم توضيح لي جميع الإجراءات والتعليمات اللازمة بإنجاز المهام بكفاءة.	39
4	1.219	3.41	7.5	6	18.8	15	18.8	15	35	28	20	16	تحاول الإدارة دائماً الاحتفاظ بالعمال الأكثر كفاءة.	40
2	0.818	3.84	-	-	6.3	5	23.8	19	50	40	20	16	أساهم في علاج مشاك العمل وتحقيق	41

												الأهداف الوظيفية بشكل جيد.
	0.610	3.668	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي لبعدها كفاءة الأداء.									

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (18) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعدها كفاءة الأداء بلغ 3.66 وهو يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي في المجال [3.41 _ 4.20] ما يدل على درجة الموافقة مرتفعة، حيث أن إجابات أفراد عينة هذا البعد كانت إيجابية وهو ما يعبر عن الإهتمام الكبير بكفاءة الأداء من طرف الجامعة محل الدراسة، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي قيمة 0.610 وهو أصغر من 01 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

من خلال نتائج الجدول السابق يتم ترتيب العبارات تنازليا حسب أوساطها الحسابية وهي:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (38) من حيث الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 3.96، حيث أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة أي أن الفرد يحاول القيام بعمله بأقل تكلفة ممكنة، كما بلغ الانحراف المعياري قيمة 0.625 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.
- وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (41) من حيث الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 3.84، حيث أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون العبارة أي أن الموظفين يحاولون إيجاد الحلول لمشاكل العمل من أجل تحقيق الأهداف، وبلغ الانحراف المعياري قيمة 0.818 وهو أقل من 01 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.
- وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة (39) من حيث الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 3.46، حيث أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون العبارة أي أن توضيح إجراءات العمل اللازمة، وبلغ الانحراف المعياري قيمة 1.006 وهو أكبر من 01 مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (40) من حيث الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 3.41، حيث أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة حيث تحاول الجامعة غلى الحفاظ بالعمال الأكثر كفاءة، كما بلغ الانحراف المعياري القيمة 1.219 وهو أكبر من 01 مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب سيتم اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد وذلك عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ للثقافة التنظيمية على أداء العاملين بجامعة جيجل."

لاختبار هذه الفرضية نعتد على قاعدة القرار التالية:

– إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) الناتجة (المحسوبة) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0);

– إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) الناتجة (المحسوبة) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1).

حيث تتمثل الفرضية الصفرية والفرضية البديلة فيما يلي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ للثقافة التنظيمية على أداء العاملين بجامعة جيجل.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ للثقافة التنظيمية على أداء العاملين بجامعة جيجل.

الجدول رقم (19) : يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

البيان	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R^2)	قيمة (Sig) المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
الفرضية الأولى	9.849	0.344	0.000	0.05	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (19) يتضح لنا أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وعليه فإن الفرضية الرئيسية الأولى مقبولة وفقاً لقاعدة القرار، أي نقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ للثقافة التنظيمية على أداء العاملين بجامعة جيجل"، ونرفض الفرضية الصفرية H_0 .

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

تأسيساً على قاعدة القرار الموضحة سابقاً سيتم اختيار أثر كل بعد على حداً من أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بجامعة جيجل، وذلك بالإعتماد على تحليل التباين للانحدار المتعدد، حيث أن النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء العاملين

البيان	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية (Beta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	القرار
	A	الخطأ المعياري				
الثابت constant	1.851	0.335	-	5.521	0.000	-
القيم والمعتقدات التنظيمية	0.257	0.098	0.312	2.715	0.008	مقبول
الأعراف والتوقعات التنظيمية	-0.152	0.110	0.182	1.374	0.173	مرفوض
المشاركة في اتخاذ القرار	0.183	0.096	0.246	1.903	0.061	مرفوض
فرق العمل	0.202	0.074	0.313	2.715	0.008	مقبول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

من خلال الجدول السابق رقم (20) يمكن تبيان ما يلي:

- إن لبعد القيم والمعتقدات التنظيمية أثر على أداء العاملين بجامعة جيجل محل الدراسة لأن مستوى الدلالة (Sig) يساوي 0.008 وهو أقل تماماً من مستوى المعنوية 0.05، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية (Beta) والتي تعبر عن نسبة أثر المتغير المستقل (القيم والمعتقدات التنظيمية) على المتغير التابع (أداء العاملين) حيث بلغت 0.312 أي ما نسبته 31.2% وهي قيمة معتبرة مقارنة بالأبعاد الأخرى للثقافة التنظيمية وعليه يمكن القول أن:

الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد القيم والمعتقدات التنظيمية على أداء العاملين بجامعة جيجل " فرضية مقبولة، لأن إدارة الجامعة تعزز القيم والمعتقدات في الجامعة.

- ليس لبعد التوقعات والأعراف التنظيمية أثر على أداء العاملين بجامعة جيجل محل الدراسة لأن مستوى الدلالة (Sig) يساوي 0.173 وهو أكبر تماماً من مستوى المعنوية 0.05، وعليه فإن:

الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعء التوقعات والأعراف التنظيمية على أداء العاملين بجامعة جيجل " فرضية مرفوضة، ويمكن تفسير ذلك بأن الجامعة محل الدراسة لا تتبنى بعد التوقعات والأعراف التنظيمية ولا تتولى أي اهتمام بها.

- ليس لبعء المشاركة في اتخاذ القرار أثر على أداء العاملين بجامعة جيجل، لأن مستوى الدلالة (Sig) يساوي 0.061 وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية 0.05، وعليه فإن:

الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعء المشاركة في اتخاذ القرار على أداء العاملين بجامعة جيجل " فرضية مرفوضة، وذلك راجع من وجهة نظرنا إلى أن الجامعة لا تولى أي اهتمام بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار.

- لبعء فرق العمل أثر إيجابي على أداء العاملين بجامعة جيجل محل الدراسة لأن مستوى الدلالة (Sig) يساوي 0.008 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0.05، بالإضافة إلى معاملات النمطية (Beta) والتي تعبر عن نسبة أثر المتغير المستقل (فرق العمل) على المتغير التابع (أداء العاملين) حيث بلغت 0.313 أي ما نسبته 31.3% وهي قيمة معتبرة مقارنة بالأبعاد الأخرى للثقافة التنظيمية، وعليه يمكن القول أن:

الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعء المشاركة في اتخاذ القرار على أداء العاملين بجامعة جيجل " فرضية مقبولة، ويمكن تفسير ذلك بأن الجامعة محل الدراسة تولي اهتمام بهذا البعد.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

حيث تم استخدام اختبار t للعينات المستقلة لمعرفة الفرق في آراء أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس نظرا لإحتواءها على متغيرين فقط، أما في بقية المتغيرات فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، ويمكن صياغة الفرضية الرئيسية الثانية التي سيتم اختبارها كما يلي:

(H₀): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؛

(H₁): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية:

(H₀): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس؛

(H₁): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

حيث يوضح الجدول رقم (21) نتائج اختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

البيان	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة sig
الثقافة التنظيمية	ذكر	22	3.47	0.433	0.281	0.405
	أنثى	58	3.44	0.412		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لأبعاد الثقافة التنظيمية تساوي 0.405 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس. وعليه نقبل الفرضية الصفرية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس"، ونرفض الفرضية البديلة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس ".

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية:

(H₀): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير السن؛

(H₁): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير السن.

حيث يوضح الجدول رقم (22) نتائج اختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (22): تحليل التباين الأحادي للفروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للسن

البيان	مصدر البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
الثقافة التنظيمية	داخل المجموعات	1.671	2	0.835	5.360	0.007
	بين المجموعات	12.001	77	0.156		
	المجموع	13.671	79	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة لأبعاد الثقافة التنظيمية يساوي 0.007 وهو أقل من 0.05، معناه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير السن، ومن أجل معرفة أي من الفئات العمرية تكمن فيها هذه الفروق تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (23).

الجدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير العمر.

العمر	أقل من 30 سنة	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر
التكرار	4	61	15	-
المتوسط الحسابي	3.41	3.38	3.75	-
الانحراف المعياري	0.406	0.498	0.415	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن وجود فروق في إجابات أفراد العينة حول أبعاد الثقافة التنظيمية التي تعزى لمتغير العمر تعود بالدرجة الأولى إلى الفئة العمرية التي تتراوح بين 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.75 وانحراف قيمته 0.415، في حين بلغ المتوسط الحسابي لأبعاد الثقافة التنظيمية لدى الفئة العمرية أقل من 30 سنة قيمة 3.41 وانحراف المعياري قدره 0.406، أما الفئة العمرية الممتدة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة فقد بلغ المتوسط الحسابي لها 3.38 والانحراف المعياري 0.498.

مما سبق عرضه نرفض الفرضية الصفرية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير السن"، ونقبل الفرضية البديلة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير السن".

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية:

(H₀): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الحالة العائلية؛

(H₁): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الحالة العائلية.

حيث يوضح الجدول رقم (24) نتائج اختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (24): تحليل التباين الأحادي للفروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للحالة العائلية.

البيان	مصدر البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
الثقافة التنظيمية	داخل المجموعات	0.883	1	0.883	5.389	0.023
	بين المجموعات	12.788	78	0.164		
	المجموع	13.671	79	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من الجدول رقم (24) نلاحظ أن مستوى الدلالة لأبعاد الثقافة التنظيمية يساوي 0.023 وهو أقل من 0.05، معناه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الحالة العائلية. ومن أجل معرفة أي حالة عائلية تكمن فيها هذه الفروق تم الاعتماد الجدول رقم (25).

الجدول رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الثقافة التنظيمية يعزى للحالة العائلية .

الحالة العائلية	أعزب	متزوج	مطلق	أرمل
التكرار	32	4	-	-
المتوسط الحسابي	3.32	3.54	-	-
الانحراف المعياري	0.441	0.378	-	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (25) أن وجود فروق في إجابات أفراد العينة حول أبعاد الثقافة التنظيمية التي تعزى لمتغير الحالة العائلية تعود بالدرجة الأولى إلى الموظفين المتزوجين بأعلى متوسط

حسابي بلغ 3.54 وانحراف معياري قدره 0.378 في حين بلغ المتوسط الحسابي للموظفين العزاب 3.32 بانحراف معياري قدره 0.441.

مما سبق عرضه نرفض الفرضية الصفرية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ في آراء أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الحالة العائلية"، ونقبل الفرضية البديلة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ في آراء أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الحالة العائلية".

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية:

(H_0) : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ في آراء أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير للمؤهل العلمي ؛

(H_1) : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ في آراء أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير للمؤهل العلمي.

حيث يوضح الجدول رقم (26) نتائج اختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (26): تحليل التباين الأحادي للفروق في آراء الباحثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للمؤهل العلمي.

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
الثقافة التنظيمية	داخل المجموعات	0.690	3	0.230	1.346	2.266
	بين المجموعات	12.982	76	0.171		
	المجموع	13.671	79	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن مستوى الدلالة لأبعاد الثقافة التنظيمية تساوي 2.266 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للمؤهل العلمي. وعليه نقبل الفرضية الصفرية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ في آراء أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، ونرفض الفرضية البديلة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ في آراء أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية:

(H₀): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات العمل ؛

(H₁): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات العمل.

حيث يوضح الجدول رقم (27) نتائج اختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (27): تحليل التباين الأحادي للفروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لعدد سنوات العمل

البيان	مصدر البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الثقافة التنظيمية	داخل المجموعات	2.650	3	0.883	6.092	0.001
	بين المجموعات	11.021	76	0.145		
	المجموع	13.671	79	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss**.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة لأبعاد الثقافة التنظيمية تساوي 0.001 وهي أقل من 0.05، معناه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات العمل. ومن أجل معرفة الفئة التي تكمن فيها هذه الفروق تم الاعتماد الجدول رقم (28).

الجدول رقم (28): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لعدد سنوات العمل

عدد سنوات العمل	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 15 سنة فما فوق
التكرار	21	41	12	6
المتوسط الحسابي	3.38	3.34	3.85	3.61
الانحراف المعياري	0.459	0.361	0.340	0.244

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج **spss**.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن وجود فروق في إجابات أفراد العينة حول أبعاد الثقافة التنظيمية التي تعزى لمتغير سنوات العمل تعود بالدرجة الأولى إلى الفئة التي لها عدد سنوات العمل من 10 إلى أقل من 15 سنة بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.85 وانحراف معياري قدره 0.340، فيحين بلغ المتوسط

الحسابي للفئة التي لها عدد سنوات العمل من 15 سنة فما فوق 3.61 وانحراف معياري قدره 0.244، كما بلغ المتوسط الحسابي للفئتين أقل من 5 سنوات والفئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات ما قيمته 3.38 و 3.34 على التوالي وكذا الانحراف المعياري بلغ 0.459 و 0.361 على التوالي.

مما سبق عرضه نرفض الفرضية الصفرية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير عدد سنوات العمل"، ونقبل الفرضية البديلة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير عدد سنوات العمل ".

من خلال ما تم عرضه من اختبار للفرضيات الفرعية الخمسة للفرضية الرئيسية الثانية، ونظرا للنتائج المتوصل إليها والتي تفيد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول الثقافة التنظيمية تعزى إلى متغير السن، الحالة العائلية وسنوات العمل، وعلية نرفض الفرضية الصفرية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية"، ونقبل الفرضية البديلة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

حيث تم استخدام اختبار t للعينات المستقلة لمعرفة الفرق في آراء أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس نظرا لإحتواءها على متغيرين فقط، أما في بقية المتغيرات فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، ويمكن صياغة الفرضية الرئيسية الثالثة التي سيتم اختبارها كما يلي:

(H₀): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؛

(H₁): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية:

(H₀): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول أداء العاملين تعزى للمتغير الجنس؛

(H₁): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول أداء العاملين تعزى للمتغير الجنس.

حيث يوضح الجدول رقم (29) نتائج اختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (29): اختبار الفروق في آراء أفراد العينة حول أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس.

البيان	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة sig
أداء العاملين	ذكر	22	3.41	0.449	-1.482	0.701
	أنثى	58	3.76	0.387		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (29) نلاحظ أن مستوى الدلالة لأداء العاملين يساوي 0.701 وهي أكبر من 0.05، معناه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس. وعليه نقبل الفرضية الصفرية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول أداء العاملين تعزى للمتغير الجنس"، ونرفض الفرضية البديلة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول أداء العاملين تعزى للمتغير الجنس ".

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية:

(H₀): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول أداء العاملين تعزى للمتغير السن؛

(H₁): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول أداء العاملين تعزى للمتغير السن.

حيث يوضح الجدول رقم (30) نتائج اختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (30): تحليل التباين الأحادي للفروق في آراء أفراد العينة حول أداء العاملين تعزى للسن.

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
أداء العاملين	داخل المجموعات	0.895	2	0.447	2.814	0.066
	بين المجموعات	12.242	77	0.159		
	المجموع	13.137	79	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة لأداء العاملين يساوي 0.066 وهي أكبر من 0.05، مما يعني أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول أداء العاملين تعزى لمتغير السن. وعليه نقبل الفرضية الصفرية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول أداء العاملين تعزى للمتغير السن"، ونرفض الفرضية البديلة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول أداء العاملين تعزى للمتغير السن".

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية:

(H₀): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول أداء العاملين تعزى لمتغير الحالة العائلية؛

(H₁): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول أداء العاملين تعزى لمتغير الحالة العائلية.

حيث يوضح الجدول رقم (31) نتائج اختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم(31): تحليل تباين الأحادي للفروق في آراء المبحوثين حول أداء العاملين تعزى للحالة العائلية.

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
أداء العاملين	داخل المجموعات	0.486	1	0.486	2.087	0.087
	بين المجموعات	12.651	78	0.162		
	المجموع	13.137	79	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (31) نلاحظ أن مستوى الدلالة لأداء العاملين يساوي 0.087 وهي أكبر من 0.05، وهذا معناه أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول أداء العاملين تعزى لمتغير الحالة العائلية. وعليه نقبل الفرضية الصفرية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول أداء العاملين تعزى للمتغير الحالة العائلية"، ونرفض الفرضية البديلة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول أداء العاملين تعزى لمتغير الحالة العائلية ".

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية:

(H₀): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول أداء العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛

(H₁): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول أداء العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

حيث يوضح الجدول رقم (32) نتائج اختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم(32): تحليل التباين الأحادي للفروق في آراء الباحثين حول أداء العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
أداء العاملين	داخل المجموعات	0.238	3	0.079	0.468	0.705
	بين المجموعات	12.898	76	0.170		
	المجموع	13.137	79	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة لأداء العاملين يساوي 0.705 وهي أكبر من 0.05، وهذا معناه أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول أداء العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وعليه نقبل الفرضية الصفرية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول أداء العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، ونرفض الفرضية البديلة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول أداء العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي ".

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية:

(H₀): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول أداء العاملين تعزى لمتغير سنوات العمل؛

(H₁): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول أداء العاملين تعزى لمتغير سنوات العمل.

حيث يوضح الجدول رقم (33) نتائج اختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم(33): تحليل التباين الأحادي للفروق في آراء المبحوثين حول أداء العاملين تعزى لعدد سنوات العمل.

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
أداء العاملين	داخل المربعات	0.477	3	0.159	0.954	0.419
	بين المربعات	12.660	76	0.169		
	المجموع	13.137	79	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة لأداء العاملين يساوي 0.419 وهي أكبر من 0.05، وهذا معناه أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول أداء العاملين تعزى لمتغير الخبرة. وعليه نقبل الفرضية الصفرية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول أداء العاملين تعزى لمتغير سنوات العمل"، ونرفض الفرضية البديلة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول أداء العاملين تعزى لمتغير سنوات العمل".

من خلال ما تم عرضه من اختبار للفرضيات الفرعية الخمسة للفرضية الرئيسية الثالثة، ونظرا للنتائج المتوصل إليها والتي تفيد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول أداء العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية. وعليه نقبل الفرضية الصفرية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية"، ونرفض الفرضية البديلة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة حول أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال الجانب التطبيقي دراسة أثر عناصر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - من خلال الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات ثم تحليلها باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية، اعتمادا على برنامج Spss الذي مكنا من عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات والفروق.

حيث أظهرت النتائج المتوصل إليها في ضوء هذا التحليل للبيانات و اختبار الفرضيات إلى وجود أثر لبعدي القيم والمعتقدات التنظيمية وفرق العمل على أداء العاملين بالجامعة بمستوى متوسط، بينما توصلنا إلى أنه توجد فروق ذو دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية السن، الحالة العائلية، عدد سنوات العمل.

الخاتمة

إن نجاح المنظمات في الوقت الراهن يتوقف على امتلاكها ثقافة تنظيمية قوية تخلق لأعضائها تماسك وانسجام فيما بينهم، بحيث يجب أن تتماشى مع الواقع وتصورات الأفراد العاملين بها، فالمنظمة تقع تحت تأثير التركيبة الاجتماعية السائدة وتتلون بالأفكار والقيم والمعتقدات حيث تلعب هذه الخصائص دوراً مهماً في تشكيل سلوكيات وممارسات الأفراد في المنظمة، كما تتفاعل هذه الأخيرة مع البيئة الاجتماعية والثقافية لتشكل ثقافة تنظيمية تميزها عن غيرها حيث توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل مما يسمح للعاملين من فهم سياساتها والعمل الجاد والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات نحو تحقيق الأهداف .

على ضوء الدراسة النظرية والتطبيقية التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين توصلنا إلى إثبات ونفي الفرضيات المحدد مسبقاً حيث خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية والتي سيتم من خلالها تقديم اقتراحات.

أولاً: النتائج النظرية

من خلال عرض الجانب النظري يمكننا استخلاص النتائج التالية:

- إن الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، والتي تؤثر على سلوك وأداء عاملها وتشكل دافعا مهما نحو الإنجاز؛
- تكمن أهمية الثقافة التنظيمية بأنها توفر إطاراً للتنظيم وتوجيه السلوك؛
- الثقافة التنظيمية من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال؛
- إن كفاءة وفعالية الأداء يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات والتقاليد وأعراف تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتماءهم للمنظمات مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق أهدافهم؛
- لقد تبين أن المنظمة الناجحة هي تلك المنظمات التي تولي اهتماماً بالغاً للعامل وتعتبره مصدراً للنجاح والتميز والإبداع؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة الأساس الذي يتمكن من خلاله الأفراد إدراكهم كيفية التعامل مع الآخرين، وقدرتهم على اتخاذ قراراتهم بأنفسهم؛
- تعتمد الثقافة التنظيمية على الأخلاقيات والقيم السائدة والتي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل مع الأطراف الخارجية.

ثانياً: النتائج التطبيقية

توصلنا من خلال الدراسة التطبيقية إلى النتائج التالية:

- يسود مستوى متوسط للثقافة التنظيمية بجامعة جيجل؛
- يتميز أداء العاملين بجامعة جيجل بمستوى أداء مرتفع للوسط الكلي للأداء و الثقافة؛
- يوجد اهتمام مرتفع بالقيم والمعتقدات التنظيمية من الجامعة محل الدراسة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد وهو 3.77؛
- يوجد اهتمام متوسط بالتوقعات والأعراف من طرف الجامعة محل الدراسة بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد وهو 3.16؛
- يوجد اهتمام متوسط بالمشاركة في اتخاذ القرار من طرف الجامعة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد وهو 3.22؛
- يوجد اهتمام مرتفع بفرق العمل من طرف الجامعة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد وهو 3.70؛
- يوجد اهتمام مرتفع بأداء العاملين من طرف الجامعة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل أبعاد أداء العاملين في المجال [3.40 - 4.20] إلا بعد حجم الأداء فبلغ متوسط الحسابي لهذا البعد هو 3.34؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على أداء العاملين بجامعة جيجل؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد للقيم والمعتقدات التنظيمية على أداء العاملين بجامعة جيجل؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التوقعات والأعراف التنظيمية على أداء العاملين بجامعة جيجل؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المشاركة في اتخاذ القرار على أداء العاملين بجامعة جيجل؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد فرق العمل على أداء العاملين بجامعة جيجل؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي وعدد سنوات العمل؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأداء العاملين تعزى لمتغير الجنس والعمر والحالة العائلية وعدد سنوات العمل.

ثالثاً: الاقتراحات

في ضوء ما خلصت إليه هذه الدراسة من نتائج فإنه يمكن الخروج ببعض الاقتراحات ونوجزها كما يلي:

- ✓ العمل على معرفة القيم السائدة في الجامعة، ومن ثم اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة التي تشجع قدرة الإمكان على توفير هذه القيم بما يشجع العاملين باهتمام المنظمة بهم ومن ثم زيادة أداءهم؛
- ✓ ضرورة الاهتمام بمشاكل العاملين داخل الجامعة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، من شأنه إتاحة الفرصة لظهور قيم تسهم في الانضباط وتحمل المسؤولية والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين؛
- ✓ تكوين العمال وتدريبهم وفسح المجال لهم لتحمل بعض المسؤوليات وتشجيع الابتكارات وتقديم الاقتراحات؛
- ✓ منح المكافآت والحوافز المادية والمعنوية اللازمة، وذلك بغض إشباع حاجات العمال، ومع مراعاة الفوارق الفردية والجهود المبذولة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب باللغة العربية

- 1- إبراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدر الساطع، الجزائر، 2013.
- 2- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
- 3- إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 4- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، دار الكتب للنشر، القاهرة، 2005.
- 5- أحمد ماهر، التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 6- أمل مصطفى العصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطور التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
- 7- بالكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 8- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 9- جرين برج جيرالد، بارون روبرت، ترجمة، رفاعي إسماعيل بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريح للنشر، الرياض، 2004.
- 10- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 11- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات والعمليات الإدارية والوظائف للمنظمة، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2006.

- 12- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية انشر، جامعة قالمة، 2004.
- 13- خالد محمد أبو شعيرة، تائر أحمد الغباري، الثقافة وعناصرها، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 14- خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي المفاهيم المعاصرة، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 15- دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات بالاستخدام البرنامج الإحصائي spss، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 16- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 17- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 18- سماح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر، عمان، 2011.
- 19- سهيلة محمد عباس، على حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
- 20- سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي موضوعات، تراجم وبحوث إدارية مقدمة، مطبعة الشعيري، الإسكندرية، 2005.
- 21- صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
- 22- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في غدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- 23- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، دار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

- 24- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنساني، الطبعة الأولى، مؤسسة الشباب الجامعة، الإسكندرية، 2003.
- 25- عزام صبري، أساسيات في التنظيم الإحصائي الشامل spss، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 26- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 27- كامل محمد الغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 28- ماجد عطية، سلوك المنظمة وسلوك الفرد وسلوك الجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 29- محمد الصريفي، التطور التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 30- محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 31- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 32- مصطفى محمد أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، دار المحمدية، الإسكندرية، 2003.
- 33- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2003.
- 34- موقف عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 35- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديثة، عمان، 2006.
- 36- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.

37- وفاء برهان برقاي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، حماد للنشر والتوزيع، عمان.

38- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

ب- المقالات

39- بالقايد إبراهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني، 2017.

40- عمر عزوي، محمد عجيلة، مؤسسة المعرفة وثقافة المؤسسة الاقتصادية رؤية مستقبلية، مجلة الباحث رؤية مستقبلية، العدد 4، 2006، جامعة الجزائر.

ج- الأطروحات والمذكرات

41- إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.

42- بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2014.

43- جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم المنية، 2007.

44- جمال بن خالد، الخدمات الاجتماعية العمالية والثقافة التنظيمية في ظل التغيير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، غير منشورة، جامعة سطيف، 2016.

45- حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.

46- الخليفة سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير، غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض السعودية، 2008.

- 47- داسي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2014.
- 48- زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الإنتماء وديناميكية الأداء، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2015.
- 49- سالم إلياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة مسيلة، 2006.
- 50- سامية معاوية، الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة عنابة، 2009.
- 51- علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2013.
- 52- عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 53- عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في حوكمت الشركات، غير منشورة، جامعة تلمسان، 2012.
- 54- مبارك بنيه ضمان العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين (دراسة مسحية عن العاملين في إدارة مرور الرياض)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004.
- 55- يونس مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر، 2015.

د - المعاجم

- 56- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية مكتبة لبنان، لبنان، 1984.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

57- Brennema S, et Separi S, **Economie d'entreprise**, Editions Dumod, Paris, 2001.

58- Hatch ,jo mary & Conliff A.L, **Théorie des Organizations**, Editions de Boeck Belgique, 2000.

الملاحق

الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

قسم علوم التسيير

استبيان

في إطار إعدادنا لمذكرة التخرج للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية تحت عنوان: " أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين " دراسة حالة - جامعة جيجل - فإننا نضع بين أيديكم هذا الاستبيان قصد إنجاز الدراسة التطبيقية حول الموضوع، وذلك من خلال معالجة البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال إجابتكم على الاستبيان بوضع علامة (X) في الخانة الموافقة لرأيكم، وإجابتكم هذه ستكون في سرية تامة ولا تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي، وفي الأخير نشكركم على حسن تعاونكم معنا.

تحت إشراف الأستاذ:

ياسر عبد الرحمان

إعداد الباحثين:

_ معزة صليحة

_ بوشليطة حياة

الجزء الأول: معلومات عامة (الخصائص الشخصية والوظيفية)

نرجو من حضرتكم وضع إشارة (X) في المكان المناسب الإجابة الصحيحة

الجنس	ذكر (.....)	أنثى (.....)
السن	أقل من 30 سنة (....)	من 30 إلى أقل من 40 سنة (....)
	من 40 إلى أقل من 50 سنة (.....)	50 سنة فأكثر (....)
الحالة العائلية	أعزب (....)	متزوج (....) مطلق (....) أرمل (....)
المؤهل العلمي	ثانوي (....)	تقني سامي (....)
	دراسات عليا (....)	ليسانس (....)
عدد سنوات العمل	أقل من 5 سنوات (....)	من 5 إلى أقل من 10 سنوات (....)
	من 10 إلى أقل من 15 سنة (....)	من 15 سنة فما فوق (....)

الجزء الثاني: البيانات العلمية

فيما يلي قائمة من العبارات التي تصف الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين، الرجاء توضيح وجهة نظرك الشخصية نحو كل عبارة وذلك من خلال وضع العلامة (X) أمام العبارة الموافقة مع رأيك:

أولاً: أبعاد الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	1_ القيم والمعتقدات التنظيمية					
01	يسود الاحترام المتبادل بين العمال.					
02	أحظى بالاحترام والتقدير من قبل رئيسي في العمل.					
03	أحرص بشكل كبير على احترام أوقات العمل.					
04	أقوم بمهامي دون إشراف لأنني قادر على تحمل المسؤولية .					
05	هناك حرية في تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل.					
06	حرصني على تكوين علاقات اجتماعية جيدة في العمل.					
07	تؤمن إدارة الجامعة بمبدأ العدالة في توزيع الفرص والمكافآت.					
	2_ التوقعات والأعراف التنظيمية					
08	تتوقع من الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظفون.					
09	يتوفر لديك الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل.					
10	تتوقع أنك تبذل الجهد اللازم من أجل تحقيق أهداف العمل .					
11	السلوك العام للموظفين يظهر صورة الجامعة.					

					تهتم إدارة الجامعة بإجراء احتفالات دورية للموظفين.	12
					تقام لقاءات دورية في الجامعة بين الموظفين والإدارة لدراسة مشاكل العمل.	13
					تقدم مبررات مكتوبة عن أسباب حدوث مشكلة ما .	14
					تشجع الإدارة باستمرار السلوك الذي يلاءم توقعاتها.	15
					3_ المشاركة في اتخاذ القرار	
					تتم مراعاة آراء الموظفين عند اتخاذ القرار.	16
					أشارك أنا وزملائي في اتخاذ القرار المتعلق بأعمالنا	17
					تختفي العديد من المشكلات عندما أشارك في اتخاذ القرار.	18
					المشاركة في اتخاذ القرار تزيد حالات الإبداع والابتكار .	19
					تستخدم الإدارة أسلوب التدرج في اتخاذ القرارات.	20
					تشارك في تقاسم الأرباح	21
					4_ فرق العمل (العمل الجماعي)	
					تتلقى مساندة معنوية ومادية من طرف زملائك في العمل	22
					هناك قناعة مشتركة بأهمية العمل الجماعي في إنجاز العمل.	23
					توجد لديك القدرة على التكيف مع الآخرين وبناء علاقات معهم.	24
					أضع أهدافي مع أهداف الجماعة ومصالحها.	25
					أحصل على التقدير والاحترام من زملائي بالعمل عندما يكون أدائي جيد.	26
					تشجع الإدارة العمل الجماعي لحل المشكلات.	27

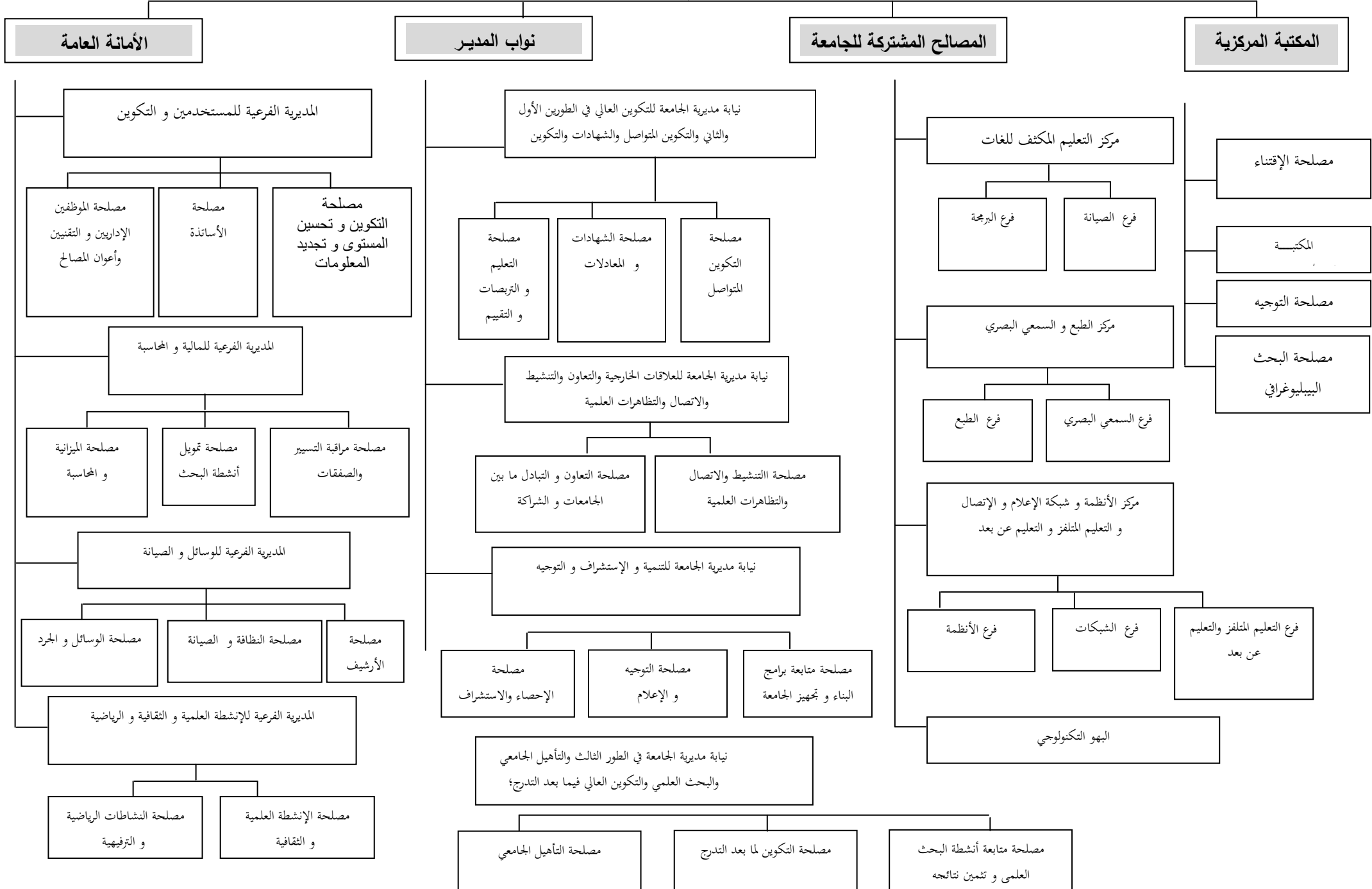
ثانيا: أداء العاملين

العدد	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
حجم الأداء	28	أساهم في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء					
	29	أقوم بأعمال إضافية من العمال المطلوبة مني					
	30	أحاول دائما تحسين أدائي للأفضل و تطويره					
	31	ليس لدي القدرة على أداء الأعمال الموكلة لي					
نوعية الأداء	32	أقوم بعلمي حسب المعايير المطلوبة					
	33	ارتكاب الخطاء في القيام بالعمل يسبب لي المشاكل					
	34	ساهم غالبا في زيادة الدقة و الجودة في الأعمال المنجزة					
سرعة الإنجاز	35	أنجز عملي في الوقت المحدد له					
	36	الوقت المحدد للعمل غير كاف لإنجازه					
	37	لا أرتكب أخطاء في عملي كي أنجزه في وقته					
كفاءة الأداء	38	أحاول أداء عملي بأقل تكلفة ممكنة					
	39	يتم توضيح لي جميع الإجراءات و التعليمات اللازمة بإنجاز المهام بكفاءة					
	40	تحاول المؤسسة دائما الاحتفاظ بالموظفين الأكثر كفاءة					
	41	أساهم في علاج مشاكل العمل و تحقيق الأهداف الوظيفية بشكل جيد					

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اللقب والاسم	الرتبة	الكلية	الجامعة
01	نجيمي عيسى	أستاذ محاضر (أ)	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل
02	برحال عبد الوهاب	أستاذ محاضر (ب)	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل
03	بوخمم جنات	أستاذ مساعد (أ)	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل
04	شاطر شفيق	أستاذ مساعد (أ)	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل
05	حميمدات صالح	أستاذ محاضر (ب)	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل

مديرية الجامعة



• اختبار الصدق البنائي للبعد الثاني: التوقعات والأعراف

Corrélations										
		العبارة 08	العبارة 09	العبارة 10	العبارة 11	العبارة 12	العبارة 13	العبارة 14	العبارة 15	التوقعات والأعراف
العبارة 08	Corrélation de Pearson	1	,137	,162	-,107	,312	,531**	,378*	,341	,618**
	Sig. (bilatérale)		,480	,402	,581	,099	,003	,043	,070	,000
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29
العبارة 09	Corrélation de Pearson	,137	1	,633**	,463*	,091	,122	,252	,189	,600**
	Sig. (bilatérale)	,480		,000	,011	,640	,528	,187	,326	,001
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29
العبارة 10	Corrélation de Pearson	,162	,633**	1	,493**	,071	,096	-,140	-,004	,458*
	Sig. (bilatérale)	,402	,000		,007	,714	,621	,470	,983	,012
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29
العبارة 11	Corrélation de Pearson	-,107	,463*	,493**	1	,078	,190	-,154	,314	,469*
	Sig. (bilatérale)	,581	,011	,007		,687	,323	,427	,097	,010
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29
العبارة 12	Corrélation de Pearson	,312	,091	,071	,078	1	,338	,253	,242	,577**
	Sig. (bilatérale)	,099	,640	,714	,687		,073	,186	,206	,001
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29
العبارة 13	Corrélation de Pearson	,531**	,122	,096	,190	,338	1	,253	,643**	,708**
	Sig. (bilatérale)	,003	,528	,621	,323	,073		,186	,000	,000
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29
العبارة 14	Corrélation de Pearson	,378*	,252	-,140	-,154	,253	,253	1	,106	,477**
	Sig. (bilatérale)	,043	,187	,470	,427	,186	,186		,583	,009
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29
العبارة 15	Corrélation de Pearson	,341	,189	-,004	,314	,242	,643**	,106	1	,612**
	Sig. (bilatérale)	,070	,326	,983	,097	,206	,000	,583		,000
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29
الأعراف_التوقعات	Corrélation de Pearson	,618**	,600**	,458*	,469*	,577**	,708**	,477**	,612**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,012	,010	,001	,000	,009	,000	
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29

* اختبار الصدق البنائي للبعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار

		العبارة 16	العبارة 17	العبارة 18	العبارة 19	العبارة 20	العبارة 21	المشاركة في اتخاذ القرار_
العبارة 16	Corrélation de Pearson	1	,364	,319	,096	,352	,108	,593**
	Sig. (bilatérale)		,053	,092	,620	,061	,578	,001
	N	29	29	29	29	29	29	29
العبارة 17	Corrélation de Pearson	,364	1	,533**	,220	,108	,515**	,770**
	Sig. (bilatérale)	,053		,003	,252	,578	,004	,000
	N	29	29	29	29	29	29	29
العبارة 18	Corrélation de Pearson	,319	,533**	1	,653**	-,023	,366	,781**
	Sig. (bilatérale)	,092	,003		,000	,904	,051	,000
	N	29	29	29	29	29	29	29
العبارة 19	Corrélation de Pearson	,096	,220	,653**	1	,052	,105	,578**
	Sig. (bilatérale)	,620	,252	,000		,787	,588	,001
	N	29	29	29	29	29	29	29
العبارة 20	Corrélation de Pearson	,352	,108	-,023	,052	1	,004	,395*
	Sig. (bilatérale)	,061	,578	,904	,787		,984	,034
	N	29	29	29	29	29	29	29
العبارة 21	Corrélation de Pearson	,108	,515**	,366	,105	,004	1	,558**
	Sig. (bilatérale)	,578	,004	,051	,588	,984		,002
	N	29	29	29	29	29	29	29
القرار_اتخاذ_في_المشاركة	Corrélation de Pearson	,593**	,770**	,781**	,578**	,395*	,558**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,001	,034	,002	
	N	29	29	29	29	29	29	29

• اختبار الصدق البنائي للبعد الرابع: فرق العمل

Corrélations								
		العبارة 22	العبارة 23	العبارة 24	العبارة 25	العبارة 26	العبارة 27	العمل_فرق
العبارة 22	Corrélation de Pearson	1	,221	,016	-,068	,234	-,044	,422*
	Sig. (bilatérale)		,250	,936	,728	,221	,820	,023
	N	29	29	29	29	29	29	29
العبارة 23	Corrélation de Pearson	,221	1	,521**	,610**	,542**	,326	,836**
	Sig. (bilatérale)	,250		,004	,000	,002	,085	,000
	N	29	29	29	29	29	29	29
العبارة 24	Corrélation de Pearson	,016	,521**	1	,448*	,422*	,077	,608**
	Sig. (bilatérale)	,936	,004		,015	,023	,690	,000
	N	29	29	29	29	29	29	29
العبارة 25	Corrélation de Pearson	-,068	,610**	,448*	1	,519**	,408*	,719**
	Sig. (bilatérale)	,728	,000	,015		,004	,028	,000
	N	29	29	29	29	29	29	29
العبارة 26	Corrélation de Pearson	,234	,542**	,422*	,519**	1	,360	,779**
	Sig. (bilatérale)	,221	,002	,023	,004		,055	,000
	N	29	29	29	29	29	29	29
العبارة 27	Corrélation de Pearson	-,044	,326	,077	,408*	,360	1	,519**
	Sig. (bilatérale)	,820	,085	,690	,028	,055		,004
	N	29	29	29	29	29	29	29
العمل_فرق	Corrélation de Pearson	,422*	,836**	,608**	,719**	,779**	,519**	1
	Sig. (bilatérale)	,023	,000	,000	,000	,000	,004	
	N	29	29	29	29	29	29	29

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

• اختبار الصدق البنائي للمحور الثاني للإستبانة

• اختبار الصدق البنائي البنائي لبعء: حجم الأداء - اختبار الصدق البنائي لبعء: نوعية الأداء

Corrélations					
	العبارة 32	العبارة 33	العبارة 34	_نوعية الأداء	
العبارة 32	Corrélation de Pearson	1	-,314	-,004	,182
	Sig. (bilatérale)		,097	,985	,344
	N	29	29	29	29
العبارة 33	Corrélation de Pearson	-,314	1	-,153	,690**
	Sig. (bilatérale)	,097		,430	,000
	N	29	29	29	29
العبارة 34	Corrélation de Pearson	-,004	-,153	1	,453*
	Sig. (bilatérale)	,985	,430		,014
	N	29	29	29	29
_نوعية الأداء	Corrélation de Pearson	,182	,690**	,453*	1
	Sig. (bilatérale)	,344	,000	,014	
	N	29	29	29	29

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations						
	العبارة 28	العبارة 29	العبارة 30	العبارة 31	_حجم الأداء	
العبارة 28	Corrélation de Pearson	1	,853**	,291	,254	,872**
	Sig. (bilatérale)		,000	,126	,183	,000
	N	29	29	29	29	29
العبارة 29	Corrélation de Pearson	,853**	1	,232	,290	,876**
	Sig. (bilatérale)	,000		,226	,127	,000
	N	29	29	29	29	29
العبارة 30	Corrélation de Pearson	,291	,232	1	,108	,485**
	Sig. (bilatérale)	,126	,226		,577	,008
	N	29	29	29	29	29
العبارة 31	Corrélation de Pearson	,254	,290	,108	1	,589**
	Sig. (bilatérale)	,183	,127	,577		,001
	N	29	29	29	29	29
_حجم الأداء	Corrélation de Pearson	,872**	,876**	,485**	,589**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,008	,001	
	N	29	29	29	29	29

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

• اختبار الصدق البنائي لبعء: سرعة الإنجاز

Corrélations					
	العبارة 35	العبارة 36	العبارة 37	الإنجاز_سرعة	
العبارة 35	Corrélation de Pearson	1	-,214	,426*	,609**
	Sig. (bilatérale)		,265	,021	,000
	N	29	29	29	29
العبارة 36	Corrélation de Pearson	-,214	1	-,144	,408*
	Sig. (bilatérale)	,265		,456	,028
	N	29	29	29	29
العبارة 37	Corrélation de Pearson	,426*	-,144	1	,745**
	Sig. (bilatérale)	,021	,456		,000
	N	29	29	29	29
الإنجاز_سرعة	Corrélation de Pearson	,609**	,408*	,745**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,028	,000	
	N	29	29	29	29

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

• اختبار الصدق البنائي لبعء: كفاءة الأداء

Corrélations						
		العبارة 38	العبارة 39	العبارة 40	العبارة 41	الأداء_كفاءة
العبارة 38	Corrélation de Pearson	1	,120	,615**	,501**	,760**
	Sig. (bilatérale)		,537	,000	,006	,000
	N	29	29	29	29	29
العبارة 39	Corrélation de Pearson	,120	1	-,161	,091	,435*
	Sig. (bilatérale)	,537		,403	,640	,018
	N	29	29	29	29	29
العبارة 40	Corrélation de Pearson	,615**	-,161	1	,669**	,759**
	Sig. (bilatérale)	,000	,403		,000	,000
	N	29	29	29	29	29
العبارة 41	Corrélation de Pearson	,501**	,091	,669**	1	,803**
	Sig. (bilatérale)	,006	,640	,000		,000
	N	29	29	29	29	29
الأداء_كفاءة	Corrélation de Pearson	,760**	,435*	,759**	,803**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,018	,000	,000	
	N	29	29	29	29	29
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).						

- الملحق رقم (05): معامل ألفا كرومباخ لاختبار ثبات الاستبانة
- اختبار الثبات لمحور الثقافة التنظيمية

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	29	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	29	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,844	27

- اختبار الثبات لمحور أداء العاملين

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	29	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	29	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,630	14

- اختبار الثبات الكلي للاستبانة

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	29	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	29	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,873	41

الملحق (06): المتغيرات الشخصية والوظيفية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	22	27,5	27,5	27,5
Valide أنثى	58	72,5	72,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	4	5,0	5,0	5,0
Valide سنة 40 من أقل إلى 30 من	61	76,3	76,3	81,3
سنة 50 من أقل إلى 40 من	15	18,8	18,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العائلية الحالة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعزب	32	40,0	40,0	40,0
Valide متزوج	48	60,0	60,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العلمي المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	9	11,3	11,3	11,3
سامي تقني	21	26,3	26,3	37,5
Valide ليسانس	35	43,8	43,8	81,3
عليا دراسات	15	18,8	18,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العمل سنوات عدد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من أقل	21	26,3	26,3	26,3
سنوات 10 من أقل إلى 5 من	41	51,3	51,3	77,5
Valide سنة 15 من أقل إلى 10 من	12	15,0	15,0	92,5
فوق فما سنة 15 من	6	7,5	7,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

الملحق رقم (07): عرض نتائج إجابات أفراد العينة الخاصة بمحور الثقافة التنظيمية

- عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد القيم والمعتقدات التنظيمية

Statistiques								
	العبارة 01	العبارة 02	العبارة 03	العبارة 04	العبارة 05	العبارة 06	العبارة 07	القيم
Valide	80	80	80	80	80	80	80	80
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,04	4,18	4,03	4,00	3,51	4,13	2,56	3,7768
Ecart-type	,770	,708	,795	,871	1,067	,663	,979	,47617

العبارة 01				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	5	6,3	6,3	6,3
محايد	7	8,8	8,8	15,0
موافق	48	60,0	60,0	75,0
موافق بشدة	20	25,0	25,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العبارة 02				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	2,5	2,5	2,5
محايد	8	10,0	10,0	12,5
موافق	44	55,0	55,0	67,5
موافق بشدة	26	32,5	32,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العبارة 03

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	6	7,5	7,5	7,5
محايد	6	7,5	7,5	15,0
موافق	48	60,0	60,0	75,0
موافق بشدة	20	25,0	25,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العبارة 04

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	7	8,8	8,8	8,8
محايد	9	11,3	11,3	20,0
موافق	41	51,3	51,3	71,3
موافق بشدة	23	28,8	28,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العبارة 05

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	3,8	3,8	3,8
غير موافق	13	16,3	16,3	20,0
محايد	17	21,3	21,3	41,3
موافق	34	42,5	42,5	83,8
موافق بشدة	13	16,3	16,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

06

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	1,3	1,3	1,3
محايد	10	12,5	12,5	13,8
موافق	47	58,8	58,8	72,5
موافق بشدة	22	27,5	27,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

07 العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	12	15,0	15,0	15,0
غير موافق	27	33,8	33,8	48,8
محايد	25	31,3	31,3	80,0
موافق	16	20,0	20,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

• عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التوقعات والأعراف

Statistiques

	08 العبارة	09 العبارة	10 العبارة	11 العبارة	12 العبارة	13 العبارة	14 العبارة	15 العبارة	التوقعات_الأعراف
Valide	80	80	80	80	80	80	80	80	80
N Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,76	3,85	4,20	3,75	2,33	2,21	2,86	3,33	3,1609
Ecart-type	1,034	,765	,664	1,025	1,041	1,002	1,076	,759	,48847

العبارة 08

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	8	10,0	10,0	10,0
غير موافق	28	35,0	35,0	45,0
محايد	21	26,3	26,3	71,3
موافق	21	26,3	26,3	97,5
موافق بشدة	2	2,5	2,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العبارة 09

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	5	6,3	6,3	6,3
محايد	15	18,8	18,8	25,0
موافق	47	58,8	58,8	83,8
موافق بشدة	13	16,3	16,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العبارة 10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	1,3	1,3	1,3
محايد	8	10,0	10,0	11,3
موافق	45	56,3	56,3	67,5
موافق بشدة	26	32,5	32,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العبارة 11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,3	1,3	1,3
غير موافق	12	15,0	15,0	16,3
محايد	12	15,0	15,0	31,3
موافق	36	45,0	45,0	76,3
موافق بشدة	19	23,8	23,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العبارة 12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	18	22,5	22,5	22,5
غير موافق	33	41,3	41,3	63,8
محايد	15	18,8	18,8	82,5
موافق	13	16,3	16,3	98,8
موافق بشدة	1	1,3	1,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العبارة 13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	20	25,0	25,0	25,0
غير موافق	34	42,5	42,5	67,5
محايد	17	21,3	21,3	88,8
موافق	7	8,8	8,8	97,5
موافق بشدة	2	2,5	2,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العبارة 14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	11	13,8	13,8	13,8
غير موافق	18	22,5	22,5	36,3
محايد	23	28,8	28,8	65,0
موافق	27	33,8	33,8	98,8
موافق بشدة	1	1,3	1,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العبارة 15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	11	13,8	13,8	13,8
محايد	35	43,8	43,8	57,5
موافق	31	38,8	38,8	96,3
موافق بشدة	3	3,8	3,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

• عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المشاركة في اتخاذ القرار

Statistiques

	العبارة 16	العبارة 17	العبارة 18	العبارة 19	العبارة 20	العبارة 21	المشاركة في_اتخاذ القرار
Valide	80	80	80	80	80	80	80
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,71	3,53	3,46	4,13	3,29	2,25	3,2271
Ecart-type	,970	1,067	,826	,682	,944	,879	,54685

العبارة 16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	6	7,5	7,5	7,5
غير موافق	31	38,8	38,8	46,3
محايد	26	32,5	32,5	78,8
موافق	14	17,5	17,5	96,3
موافق بشدة	3	3,8	3,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العبارة 17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,5	2,5	2,5
غير موافق	15	18,8	18,8	21,3
محاييد	16	20,0	20,0	41,3
موافق	33	41,3	41,3	82,5
موافق بشدة	14	17,5	17,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العبارة 18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,3	1,3	1,3
غير موافق	6	7,5	7,5	8,8
محاييد	36	45,0	45,0	53,8
موافق	29	36,3	36,3	90,0
موافق بشدة	8	10,0	10,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العبارة 19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,3	1,3	1,3
غير موافق	1	1,3	1,3	2,5
محاييد	5	6,3	6,3	8,8
موافق	53	66,3	66,3	75,0
موافق بشدة	20	25,0	25,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العبارة 20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,5	2,5	2,5
غير موافق	15	18,8	18,8	21,3
محايد	27	33,8	33,8	55,0
موافق	30	37,5	37,5	92,5
موافق بشدة	6	7,5	7,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العبارة 21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	19	23,8	23,8	23,8
غير موافق	26	32,5	32,5	56,3
محايد	31	38,8	38,8	95,0
موافق	4	5,0	5,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول فرق العمل

Statistiques

	العبارة 22	العبارة 23	العبارة 24	العبارة 25	العبارة 26	العبارة 27	فرق_العمل
N Valide	80	80	80	80	80	80	80
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,35	3,81	4,11	3,75	3,94	3,24	3,7000
Ecart-type	1,159	1,020	,795	,879	,891	,945	,63168

العبارة 22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	6	7,5	7,5	7,5
غير موافق	14	17,5	17,5	25,0
محاييد	18	22,5	22,5	47,5
موافق	30	37,5	37,5	85,0
موافق بشدة	12	15,0	15,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العبارة 23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,3	1,3	1,3
غير موافق	11	13,8	13,8	15,0
محاييد	11	13,8	13,8	28,8
موافق	36	45,0	45,0	73,8
موافق بشدة	21	26,3	26,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العبارة 24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	5,0	5,0	5,0
محاييد	9	11,3	11,3	16,3
موافق	41	51,3	51,3	67,5
موافق بشدة	26	32,5	32,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العبارة 25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,3	1,3	1,3
غير موافق	7	8,8	8,8	10,0
محايد	16	20,0	20,0	30,0
موافق	43	53,8	53,8	83,8
موافق بشدة	13	16,3	16,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العبارة 26

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,5	2,5	2,5
غير موافق	3	3,8	3,8	6,3
محايد	13	16,3	16,3	22,5
موافق	42	52,5	52,5	75,0
موافق بشدة	20	25,0	25,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العبارة 27

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,5	2,5	2,5
غير موافق	17	21,3	21,3	23,8
محايد	26	32,5	32,5	56,3
موافق	30	37,5	37,5	93,8
موافق بشدة	5	6,3	6,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

الملحق رقم (08): عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني أداء العاملين

• عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد حجم الأداء

Statistiques

	العبارة 28	العبارة 29	العبارة 30	العبارة 31	الأداء_حجم
N Valide	80	80	80	80	80
N Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	3,75	3,66	4,25	1,70	3,3406
Ecart-type	,879	,913	,684	,786	,51901

العبارة 28

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير بشدة	1	1,3	1,3	1,3
موافق غير	7	8,8	8,8	10,0
Valide محايد	16	20,0	20,0	30,0
موافق	43	53,8	53,8	83,8
بشدة موافق	13	16,3	16,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العبارة 29

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير بشدة	2	2,5	2,5	2,5
موافق غير	9	11,3	11,3	13,8
Valide محايد	12	15,0	15,0	28,8
موافق	48	60,0	60,0	88,8
بشدة موافق	9	11,3	11,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العبارة 30

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير بشدة	1	1,3	1,3	1,3
موافق غير	1	1,3	1,3	2,5
Valide محايد	2	2,5	2,5	5,0
موافق	49	61,3	61,3	66,3
بشدة موافق	27	33,8	33,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العبارة 31

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير بشدة	36	45,0	45,0	45,0
موافق غير	35	43,8	43,8	88,8
Valide محايد	7	8,8	8,8	97,5
موافق	1	1,3	1,3	98,8
بشدة موافق	1	1,3	1,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

• عرض إجابات أفراد عينة الدراسة لبعء نوعية الأداء

Statistiques

	العبارة 32	العبارة 33	العبارة 34	الأداء_نوعية
N Valide	80	80	80	80
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	4,11	2,99	4,01	3,7042
Ecart-type	,656	1,037	,626	,40390

العبارة 32

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	2	2,5	2,5	2,5
محايد	7	8,8	8,8	11,3
موافق	51	63,8	63,8	75,0
موافق	20	25,0	25,0	100,0
بشدة				
Total	80	100,0	100,0	

العبارة 33

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	6	7,5	7,5	7,5
بشدة				
موافق غير	22	27,5	27,5	35,0
محايد	22	27,5	27,5	62,5
موافق	27	33,8	33,8	96,3
بشدة موافق	3	3,8	3,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العبارة 34

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	1	1,3	1,3	1,3
محايد	12	15,0	15,0	16,3
موافق	52	65,0	65,0	81,3
موافق	15	18,8	18,8	100,0
بشدة				
Total	80	100,0	100,0	

• عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد سرعة الإنجاز

Statistiques

	العبارة 35	العبارة 36	العبارة 37	الإنجاز_سرعة
N	80	80	80	80
Valide	80	80	80	80
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	4,23	2,66	3,69	3,5250
Ecart-type	,616	,927	,866	,48254

العبارة 35

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	1	1,3	1,3	1,3
محايد	5	6,3	6,3	7,5
موافق	49	61,3	61,3	68,8
موافق بشدة	25	31,3	31,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العبارة 36

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	4	5,0	5,0	5,0
بشدة				
موافق غير	38	47,5	47,5	52,5
محايد	21	26,3	26,3	78,8
موافق	15	18,8	18,8	97,5
بشدة موافق	2	2,5	2,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العبارة 37

قائمة الملاحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	11	13,8	13,8	13,8
محايد	13	16,3	16,3	30,0
موافق	46	57,5	57,5	87,5
موافق بشدة	10	12,5	12,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

- عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد كفاءة الأداء

Statistiques

	العبارة 38	العبارة 39	العبارة 40	العبارة 41	الأداء_كفاءة
N Valide	80	80	80	80	80
N Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	3,96	3,46	3,41	3,84	3,6688
Ecart-type	,625	1,006	1,219	,818	,61079

العبارة 38

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	2	2,5	2,5	2,5
محايد	11	13,8	13,8	16,3
موافق	55	68,8	68,8	85,0
موافق بشدة	12	15,0	15,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العبارة 39

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

قائمة الملاحق

موافق غير بشدة	1	1,3	1,3	1,3
موافق غير	16	20,0	20,0	21,3
Valide محايد	19	23,8	23,8	45,0
موافق	33	41,3	41,3	86,3
بشدة موافق	11	13,8	13,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العبارة 40

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير بشدة	6	7,5	7,5	7,5
موافق غير	15	18,8	18,8	26,3
Valide محايد	15	18,8	18,8	45,0
موافق	28	35,0	35,0	80,0
بشدة موافق	16	20,0	20,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العبارة 41

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	5	6,3	6,3	6,3
محايد	19	23,8	23,8	30,0
Valide موافق	40	50,0	50,0	80,0
موافق	16	20,0	20,0	100,0
بشدة				
Total	80	100,0	100,0	

الملحق رقم (09): نتائج اختبار الرئيسية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,587 ^a	,344	,309	,33888

a. Valeurs prédites : (constantes), والمعتقدات_القيم, العمل_فرق, والاعراف_التوقعات, القرار_اتخاذ_في_المشاركة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,524	4	1,131	9,849	,000 ^b
1 Résidu	8,613	75	,115		
Total	13,137	79			

a. Variable dépendante : العاملين_أداء

b. Valeurs prédites : (constantes), والمعتقدات_القيم, العمل_فرق, والاعراف_التوقعات, القرار_اتخاذ_في_المشاركة

الملحق رقم (10): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,851	,335		5,521	,000
1 والمعتقدات_القيم	,267	,098	,312	2,715	,008
1 والاعراف_التوقعات	-,152	,110	-,182	-1,374	,173
القرار_اتخاذ_في_المشاركة	,183	,096	,246	1,903	,061
العمل_فرق	,202	,074	,313	2,715	,008

a. Variable dépendante : العاملين_أداء

الملحق رقم (11): اختبار الفروق

• الجنس

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التنظيمية_الثقافة	ذكر	22	3,4764	,43363	,09245
	أنثى	58	3,4470	,41271	,05419
العاملين_أداء	ذكر	22	3,6116	,44904	,09574
	أنثى	58	3,7618	,38713	,05083

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
الثقافة_التنظيمية	Hypothèse de variances égales	,701	,405	,281	78	,780	,02943	,10478	-,17916	,23802
	Hypothèse de variances inégales			,275	36,330	,785	,02943	,10716	-,18783	,24670
العاملين_أداء	Hypothèse de variances égales	,148	,701	-1,482	78	,142	-,15019	,10134	-,35194	,05157
	Hypothèse de variances inégales			-1,386	33,528	,175	-,15019	,10839	-,37058	,07021

• السن

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
Inter-groupes	1,671	2	,835	5,360	,007
التنظيمية_الثقافة Intra-groupes	12,001	77	,156		
Total	13,671	79			
Inter-groupes	,895	2	,447	2,814	,066
العاملين_أداء Intra-groupes	12,242	77	,159		
Total	13,137	79			

Descriptives

التنظيمية_الثقافة

	N	Moyenn e	Ecart- type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minim um	Maxim um
					Borne inférieure	Borne supérieure		
سنة 30 من أقل	4	3,4167	,40614	,20307	2,7704	4,0629	3,04	3,93
40 من أقل إلى 30 من سنة	61	3,3837	,38910	,04982	3,2841	3,4834	2,19	4,15
50 من أقل إلى 40 من سنة	15	3,7556	,41593	,10739	3,5252	3,9859	2,96	4,59
Total	80	3,4551	,41600	,04651	3,3625	3,5477	2,19	4,59

• الحالة العائلية

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
Inter-groupes	,883	1	,883	5,389	,023
التنظيمية_الثقافة Intra-groupes	12,788	78	,164		
Total	13,671	79			

قائمة الملاحق

	Inter-groupes	,486	1	,486	2,996	,087
العاملين_أداء	Intra-groupes	12,651	78	,162		
	Total	13,137	79			

Descriptives

التنظيمية_الثقافة

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
أعزب	32	3,3264	,44179	,07810	3,1671	3,4857	2,19	4,19
متزوج	48	3,5409	,37861	,05465	3,4310	3,6508	2,78	4,59
Total	80	3,4551	,41600	,04651	3,3625	3,5477	2,19	4,59

• المؤهل العلمي

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
Inter-groupes	,690	3	,230	1,346	,266
التنظيمية_الثقافة	Intra-groupes	12,982	76	,171	
	Total	13,671	79		
Inter-groupes	,238	3	,079	,468	,705
العاملين_أداء	Intra-groupes	12,898	76	,170	
	Total	13,137	79		

• عدد سنوات العمل

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
Inter-groupes	2,650	3	,883	6,092	,001
التنظيمية_الثقافة	Intra-groupes	11,021	76	,145	
	Total	13,671	79		
Inter-groupes	,477	3	,159	,954	,419
العاملين_أداء	Intra-groupes	12,660	76	,167	

قائمة الملاحق

Total	13,137	79			
-------	--------	----	--	--	--

Descriptives

التنظيمية الثقافة

	N	Moyenn e	Ecart- type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimu m	Maxim um
					Borne inférieur e	Borne supérieure		
سنوات 5 من أقل	21	3,3862	,45970	,10032	3,1770	3,5955	2,19	4,00
من أقل إلى 5 من	41	3,3496	,36119	,05641	3,2356	3,4636	2,78	4,22
سنوات 10								
من أقل إلى 10 من	12	3,8580	,34086	,09840	3,6415	4,0746	3,30	4,59
سنة 15								
فوق فما سنة 15 من	6	3,6111	,24428	,09973	3,3548	3,8675	3,33	4,04
Total	80	3,4551	,41600	,04651	3,3625	3,5477	2,19	4,59

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بجامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل، حيث تضمنت الدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل والتي تتمثل في: القيم والمعتقدات التنظيمية، التوقعات والأعراف التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، فرق العمل. حيث يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين الدائمين بجامعة جيجل البالغ عددهم 692، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم في زيارة ميدانية والتي بلغ عددها 98 إستبانة أو ما نسبته 14.18% من مجتمع الدراسة، وأسترد منها 80 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي . ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS** لتحليل البيانات.

وكان من أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بجامعة جيجل؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى ل: متغير السن، الحالة العائلية وسنوات العمل،
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية؛ القيم التنظيمية؛ الأعراف التنظيمية، فرق العمل، أداء العاملين.

summary

The aim of this study was to test the impact of organizational culture on the performance of the staff of Mohammed Seddik Ben Yahya-Jijel University, The study included the dimensions of organizational culture related to the work environment, which are: organizational values and beliefs, expectations and organizational norms, participation in decision making, task forces. Where the target population of the study consists of the permanent administrative workers at Jijel University, which are 692, where the questionnaire was distributed to them on a field visit, which amounted to 98 questionnaire or 14.18% of the study community, and retrieved 80 form valid for statistical analysis. To achieve the objectives of the study, the SPSS program was used to analyze the data.

The main findings were:

- The existence of a statistically significant impact on the dimensions of organizational culture on the performance of workers at Jijel University;
- There are statistically significant differences in the attitudes of the study sample members on the dimensions of organizational culture due to: age variable, family status and years of work,
- There are no statistically significant differences in the attitudes of the study sample members on the performance of the employees due to personal and functional characteristics.

Keywords: organizational culture; organizational values; organizational norms; task forces;