

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير
إعداد الطلبة:

- بلباي عائشة
- خشاب أميرة
- تحت عنوان:

تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي
-دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة -

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. عطالله ياسين
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. بن الطاهر محمد الأمين
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. بن اطيرو محمد

السنة الجامعية: 2023/2022



شكر وعرفان

قال الله تعالى: ﴿رَبِّي أُوذِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾

– الآية 19 سورة النمل

أولا وقبل كل شيء أحمد الله عز وجل على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل حمدا يليق بجلاله وعظمته.

نتقدم بجزيل الشكر والخالص الثناء إلى الأستاذ الفاضل "بن الطاهر محمد الأمين" على تفضله بالإشراف على هذه الدراسة ولما منحه لنا من توجيهات ونصائح قيمة.

كما لا ننسى أن نخص بالشكر الجزيل الأساتذة المحكّمين لاستبانة هذه الدراسة على اقتراحاتهم وتوجيهاتهم النيرة.

الشكر موصول أيضا للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولها هذا العمل، وإلى جميع أساتذتنا طيلة مشوارنا الدراسي.

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى عاملين بجامعة محمد بوضياف المسيلة.

والى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

إهداء

بسم الله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى، أما بعد أشكر الله وأحمده على توفيقه
لإتمام هذا العمل، أهدي ثمرة جهدي إلى: من حرم نفسه ليعطيني، إلى أتعب نفسه
ليربخني، إلى من شجعني على طلب العلم ودفعتني إليه والدي "بلباي بشير" حفظه الله
وأطال في عمره.

والى من غمرتني بلطفها ودعوتها والدي "بوعاية مريم" حفظها الله وأطال في عمرها.
إلى القلوب ناصعة البياض التي أزهرت أيامي بمحبتهم أخواي العزيزين: "أويس وعمار
عبد الجليل"

إلى من لا تحلو الدنيا إلى بوجودهم وقربهم إلى من أثاروني على أنفسهم أختي "بلقيس"
وأختي "أسماء" وزوجها "سالم رمضان"
إلى أغلى ثمرة رزقنا الله بها ابن أختي "إسلام يزن"

إلى من سكن القلب والوجدان إلى توأم روحي أهديه عملي هذا عربونا للمحبة بيننا
زوجي "بلباي وليد"

إلى كل من جمعني بهم القدر فأحببتهم وأحبوني إلى كل زملائي وزميلاتي دون استثناء
الذين كانوا نعم الإخوة ونعم الصديقات.

عائشة

أهداء



إلى الرجل الطاهر الكريم ... الذي صنع طفولتي ببيديه الكريمتين بعد الله سبحانه وتعالى

إلى أبي رحمه الله.

إلى تلك الوردة الفواحة التي لا أزال استنشق عطرها حتى الآن إلى صاحبة اليد المعطاءة

إلى أُمي متعبها الله بالصحة والعافية.

إلى من شاركوني طفولتي وأحبوني بصدق وإخلاص وتعاونوا معي لإتمام دراستي هذه

إلى إخواني وأخواتي.

إلى من سهر على راحتي وكان تشجيعه ومتابعته المستمرة ابلغ الأثر في نفسي

إلى زوجي.

إلى زينة حياتي ... ومصدر سعادتي ... إلى ابني أمدّه الله بعونه وتوفيقه ومتعه بالصحة

والعافية.

إلى عائلة الثانية حريزي.

إلى من اخذوا بيدي نحو آفاق العلم والمعرفة إلى من كان لهم الفضل بعد الله تعالى في

انجاز هذه الدراسة.

إلى كل من امن بالكلمة الطيبة (لا إله إلا الله) وعمل من أجلها.

أميرة

ملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، وذلك من خلال عناصر الثقافة التنظيمية والمتمثلة في القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، تمت الدراسة الميدانية بالاعتماد على آراء عينة من العاملين بجامعة محمد بوضياف المسيلة.

وقد اعتمدنا في الدراسة الميدانية على الاستبانة كأداة في جمع المعلومات والإجابة على إشكالية الدراسة مع إثبات أو نفي فرضيات الدراسة، وتم تصميم استبانة مكونة من 21 سؤال، ووزعت على عينة مكونة من 61 فردا من عاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

كما أظهرت نتائج الدراسة ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) في المؤسسة محل الدراسة (جامعة محمد بوضياف بالمسيلة).

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأداء الوظيفي، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

Abstract

The study aimed to determine the impact of organizational culture on job performance, through the elements of organizational culture, including organizational values, beliefs, customs, and expectations. The field study relied on the opinions of a sample of employees at Mohammed Boudiaf University in M'sila.

In the field study, a questionnaire was used as a tool to gather information and address the research problem, while proving or disproving the study's hypotheses. The questionnaire consisted of 21 questions and was distributed to a sample of 61 individuals working at Mohammed Boudiaf University in M'sila.

The results of the study also showed a statistically significant effect of the independent variable (organizational culture) on the dependent variable (job performance) in the studied institution (Mohammed Boudiaf University in M'sila).

Keywords: organizational culture, organizational values, organizational beliefs, organizational customs, organizational expectations, job performance, Mohammed Boudiaf University in M'sila.



فهرس المحتويات

صفحة	العنوان
	بسملة
	شكر وعرفان
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
أ	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الإطار النظري
08	تمهيد
09	المبحث الأول: الثقافة التنظيمية
09	1-1- مفهوم الثقافة التنظيمية
10	1-2- مكونات الثقافة التنظيمية
10	1-3- أهمية وخصائص الثقافة التنظيمية
12	1-4- أنواع الثقافة التنظيمية
13	1-5- وظائف الثقافة التنظيمية
14	1-6- مستويات وأبعاد الثقافة التنظيمية
18	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي
18	2-1- مفهوم الأداء الوظيفي
18	2-2- أنواع الأداء الوظيفي وأبعاده
20	2-3- محددات الأداء الوظيفي
20	2-4- أهمية الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
22	2-5- تقييم الأداء الوظيفي، أهميته ومراحله
24	المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وبناء نموذج الدراسة
24	3-1- عرض الدراسات السابقة المشابهة للدراسة الحالية

26	3-2-أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
26	3-3-بناء نموذج الدراسة الحالية
28	خلاصة الفصل
29	الفصل الثاني: الاطار التطبيقي للدراسة
30	تمهيد
31	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة وأدوات الدراسة
31	1-1 -مجتمع وعينة الدراسة
34	2-1-أساليب المعالجة الإحصائية
35	3-1 -أدوات جمع البيانات
37	4-1-صدق وثبات الاستبيان
38	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
38	2-1 خصائص عينة الدراسة
42	2-2 عرض وتحليل نتائج عبارات أبعاد الثقافة التنظيمية
45	2-3 عرض وتحليل نتائج عبارات الأداء الوظيفي
48	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها
48	3-1-اختبار الفرضيات وتحليل النتائج
55	3-2-مناقشة الفرضيات
57	خلاصة الفصل
59	خاتمة
63	قائمة المصادر والمراجع
66	الملاحق



فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان
34	الجدول (01): الأساليب والأدوات الاحصائية
36	الجدول (02): يوضح درجات مقياس الدراسة.
37	الجدول رقم (03): نتائج اختبار ثبات الاستبيان ككل
38	الجدول رقم (04): خصائص عينة الدراسة حسب الجنس
39	الجدول رقم (05): خصائص عينة الدراسة حسب العمر.
40	الجدول رقم (06): خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
41	الجدول رقم (07): خصائص عينة الدراسة حسب الوظيفي
42	الجدول رقم (08): يوضح إجابات الأفراد على عبارات الثقافة التنظيمية
45	الجدول رقم (09): يوضح إجابات الأفراد على عبارات الأداء الوظيفي
48	الجدول رقم (10): اختبار تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بأسلوب الانحدار البسيط
49	الجدول رقم (11): إختبار تأثير للقيم التنظيمية على الأداء الوظيفي بأسلوب الانحدار البسيط
51	الجدول رقم (12): اختبار تأثير المعتقدات التنظيمية على الأداء الوظيفي بأسلوب الانحدار البسيط
52	الجدول رقم (13): اختبار تأثير الأعراف التنظيمية على الأداء الوظيفي بأسلوب الانحدار البسيط
53	الجدول رقم (14): إختبار تأثير التوقعات التنظيمية على الأداء الوظيفي بأسلوب الانحدار البسيط
57	الجدول رقم (15): ملخص نتائج التحقق من فرضيات الدراسة

فهرس الاشكال:

الصفحة	العنوان
ج	شكل رقم (01): النموذج الافتراضي
16	شكل رقم (02): المستويات الثقافية التنظيمية
27	شكل رقم (03): نموذج الدراسة



المقدمة عامة

أولاً: تمهيد:

في ظل التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، فإنها بما تملكه من ثقافة تنظيمية ومؤهلات علمية ومهارات تقنية وخبرات مكتسبة التي يمتلكها الأفراد، ومن أهم سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة الأنشطة العمل داخلها، ولضمان ولاءهم وجب على المنظمة أن يكون هناك اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد مع إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء، حيث تعد الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في النظام العام للمنظمات لكونها تؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به المنظمات مع عاملها.

أكثر ما يميز عالم الأعمال المعاصرة موسوعة التحول والتغير في بيئة الأعمال والذي أصبح السمة المميزة لهذا العالم وما نشأ عنه من حدة المنافسة بين المنظمات، والسعي الجاد لاكتساب مزايا تنافسية، وتزايد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي، بالإضافة إلى ظهور المنافسة المعتمدة على الزمن، جعل منظمات الأعمال في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والاستمرارية والنمو الذي يعتمد أساساً على تحقيق التميز في تقديم خدمات ومنتجات تمكنها من ذلك، ولقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية وكذلك علم اجتماع المنظمات باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، الإبداع، والتحديث، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفعهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

وترجع أهمية الثقافة التنظيمية لدور الفعال في خلق ميزة تنافسية للمنظمة تمتاز بها عن غيرها من المنظمات، من خلال تأكيدها على قيم الابتكار والإبداع بهدف الحصول على أداء متميز يساهم في تحقيق احتياجات المستفيدين لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية والجماعية للأفراد بتجسيد وتطوير القيم والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتحسين الأداء الوظيفي بشكل ملائم وفعال، الذي يتطلب بناء ثقافة تنظيمية مرنة تسمح بإجراء تغييرات إيجابية في أساليب مواجهة المشاكل، وإدخال قيم تساعد على تفعيل الأفكار الجديدة.

ومن الناحية العملية تتأثر جميع المنظمات من قيم، أفكار، ومعتقدات البيئة المحيطة بها، وعلى هذا الأساس تستطيع كل منظمة أن تحدد منطلقاتها وأساليبها التي ستبناها في انجاز أعمالها، وبناءً على ذلك، فإن الخصائص الثقافية لأي مجتمع تلعب دوراً مهماً في تشكيل ممارسات سلوكيات الأفراد داخل نطاق المنظمة.

فالمنظمة تتأثر وتتفاعل مع البيئة الثقافية والاجتماعية وتتطبع بالكثير من خصائصها وسماتها، وبالتالي هذا التفاعل يؤثر على سلوك وأداء العاملين بالمنظمة، وهذا يؤدي إلى تحقيق فاعليتها على افتراض وجود علاقة ترابطية بين نجاح

المنظمة وفشلها وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها على الالتزام، العمل الجاد والابتكار، التحديث، المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق ميزة تنافسية، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للوقوف على تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

ثانيا: طرح الإشكالية:

من خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

الأسئلة الفرعية:

للإجابة على الإشكالية السابقة قمنا بطرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما أثر القيم التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟
- 2- ما أثر المعتقدات التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟
- 3- ما أثر الأعراف التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟
- 4- ما أثر التوقعات التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

ثالثاً: فرضيات البحث:

لمعالجة إشكالية الدراسة والإجابة على أسئلتها الفرعية فإننا نضع الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

ويمكن أن تتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى فرضيات فرعية وهي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على الأداء الوظيفي في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على الأداء الوظيفي في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على الأداء الوظيفي في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

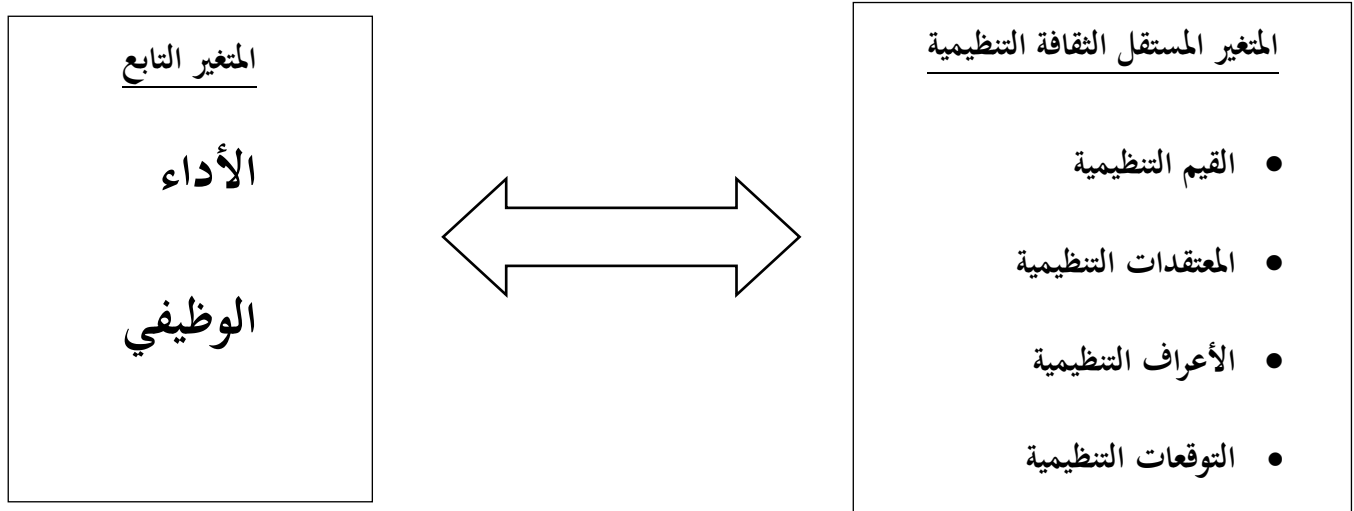
الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على الأداء الوظيفي في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

رابعاً: نموذج البحث:

يمكن توضيح نموذج الدراسة والعلاقة بين المتغير المستقل والمتمثل في الثقافة التنظيمية بمكوناتها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي.

أما فيما يخص نموذج الذي يمثل الدراسة فقد جاء كالتالي:

شكل رقم (01): نموذج powerpoint



المصدر: من إعداد الطالبتين

خامساً: أهمية البحث:

- الوقوف على مدى قوة أو ضعف الثقافة التنظيمية لدى العاملين في جامعة المسيلة.
- قياس مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة المسيلة على أداء الوظيفي للعاملين فيها.
- معرفة مواطن الضعف والخلل في الثقافة التنظيمية لاستفادة إدارة الجامعة منها لتقوية ثقافتها التنظيمية مما يساهم في زيادة كفاءة وفاعلية أداء الوظيفي للعاملين بها.
- تنقيح من معارف الباحثين حول مفردات الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي من خلال تعاملهم مع الاستبيان الموزع عليهم.

سادساً: أهداف البحث:

- بناء على إشكالية الدراسة والأهمية التي تكتسبها فإن الهدف لا يخرج عن كونه محاولة لتحقيق أهداف هي:
- معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من الثقافة التنظيمية وموضوع الأداء الوظيفي.
 - التعرف على العلاقة الترابطية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.
 - دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى الباحثين.
 - اقتراح بعض التوصيات المناسبة للمساهمة في تقديم بعض الحلول للتغلب على بعض المشكلات السلوكية إضافة إلى بعض الاقتراحات التي من شأنها أن ترسي قواعد لثقافة قوية يمكن أن تدعم من القدرة التنافسية.
 - المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز.

سابعاً: أسباب اختيار الموضوع:

1- أسباب ذاتية:

- الروح المعنوية وحب الاستكشاف والتعرف عن كثب على موضوع الدراسة.
- الرغبة في تحليل هذا الموضوع ومعرفة بعض المشاكل المتعلقة به التي قد تواجهنا في الحياة العلمية مستقبلاً.
- الميل الشخصي للمواضيع ذات الطابع الثقافي عموماً وبحكم التخصص حاولت ربطه بالأداء الوظيفي.
- السعي لإثراء هذا الموضوع أكثر بمعطيات مستمدة من الميدان.

2- أسباب موضوعية:

- الكشف عن مدى ارتباط الثقافة التنظيمية بفعالية الفرد العامل سواء من ناحية الجهد المبذول وكذا الأداء.
- محاولة التوصل إلى معرفة حقيقة دور الثقافة التنظيمية في العمل داخل جامعة محمد بوضياف في تحسين أداء الموظفين للعاملين.
- محاولة مقارنة النتائج التي تحاول الوصول إليها بنتائج الدراسات السابقة.
- قلة الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية حسب اطلاعي.

ثامناً: المنهج المستخدم:

المنهج هو الطريقة التي توصلنا إلى الحقيقة العلمية استناداً إلى قواعد يهتدي بها الفكر، ويعرف أيضاً بكونه الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى النهاية قصد الوصول إلى نتائج معينة، ومن أجل الدراسة الشاملة لمختلف عناصر هذا البحث، وإيجاد الإجابة على الإشكاليات المطروحة، اعتمدنا على المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري من خلال استخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية، أما بالنسبة للجزء التطبيقي استخدمنا فيه المنهج الوصفي والتحليلي، حيث استخدمت فيه أداة الاستبيان في جمع البيانات المستهدفة، والتي تم معالجتها من خلال استعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS.

تاسعاً: حدود الدراسة:

- 1- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة الواقع الحالي لإدارة الثقافة التنظيمية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي.
- 2- الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- 3- الحدود الزمانية: تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022/2023.
- 4- الحدود البشرية: أنجزت الدراسة الميدانية على موظفين أساتذة وإداريين وعمال في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

عاشراً: خطة الدراسة:

سعيًا للإجابة عن إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، فقد كانت خطة البحث تتكون من مقدمة عامة وفصلين وخاتمة وهي كالتالي:

مقدمة عامة: وقد اشتملت على تمهيد وطرح الإشكالية وأسئلة الدراسة وفرضياته، ونموذج البحث، أهميته وأهدافه، وغير ذلك.

الفصل الأول: وقد تعلق بالإطار النظري للدراسة تضمن ثلاثة مباحث، المبحث الأول يتحدث عن الثقافة التنظيمية، أما المبحث الثاني فقد تناول الأداء الوظيفي، أما المبحث الثالث فكان لعرض الدراسات السابقة وبناء نموذج الدراسة.

الفصل الثاني: تناول الدراسة الميدانية ويشتمل على ثلاثة مباحث، ففي المبحث الأول التعريف بميدان الدراسة والأدوات الدراسة، أما المبحث الثاني فيتضمن عرض والتحليل لبيانات الدراسة، أما المبحث الثالث فقد تناول اختبار الفرضيات ومناقشتها.

الخاتمة: وتم ذكر فيها أهم النتائج النظرية والتطبيقية التي توصلنا إليها والمقترحات وآفاق المستقبلية.



الفصل الأول

الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

تمهيد:

لنجاح أي منظمة لابد من وجود أفراد قادرين على بذل جهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخلها وذلك من خلال البحث عن حلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة والتي من خلالها يستطيع النجاح ولضمان ذلك وجب عليها وجود توافق بين أهدافها وقيم وثقافة الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ولاء وتحريك القدرات إذ تؤثر على أداء المورد البشري وتحقيق إنتاجية عمل مرتفعة من خلاله، وللحفاظ على هذه إنتاجية وجب على المنظمات الارتقاء بأداء العمال من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار، ولدراسة هذا التأثير قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث يتناول المبحث الأول الثقافة التنظيمية أما المبحث الثاني سنتطرق للأداء الوظيفي كما خصص المبحث الثالث للدراسات السابقة وبناء نموذج الدراسة الحالية.

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية

يعد وجود ثقافة تنظيمية في المنظمة ركيزة أساسية لبقائها نتيجة للدور الفعال الذي تلعبه المستمد من أهميتها والوظائف التي تقوم بها، إذ تعتبر الرابط الذي يوحد جهود العاملين ويعمل على تقوية علاقاتهم من خلال القيم والمعارف التي يتشاركها، وفي هذا المبحث سنتعرف على كافة جوانب الثقافة التنظيمية انطلاقاً من مفهومها ومكوناتها مروراً بأهميتها وخصائصها، أنواعها، وظائفها، مستوياتها وصولاً إلى أبعادها.

1-1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

توجد عدة تعريفات للثقافة التنظيمية هي متقاربة في مدلولها وكل مفكر يقدم لها إضافة من وجهة نظره ونذكر منها:

التعريف الأول: يعرفها شين في كتابه " الثقافة التنظيمية والقيادة" بأنها: " مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو طورتها المنظمات أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها" (نور الدين بوعلي، 2014، ص 152).

التعريف الثاني: ويرى نلسون وكويك "أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم أعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيهم وزملائهم والمتعاملون معهم وتنعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له من ثم فإن هذه القيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة" (محمد ثائر سعدون، 2016، ص 42).

التعريف الثالث: يرى ويلان الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة" (رفعت عبد الحليم الفاعوري، 2007، ص 171).

التعريف الرابع: يعرفها اليو جاك بأنها " طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي التقليدي وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة، وتعلم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة" (ياسين بن هني، 2016، ص 14).

التعريف الخامس: وعرفها محمد القربوني بأنها "تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من كل عضو فيه" (عيساوي وهيبة، 2011/ 2012، ص ص 16-17).

ومن التعاريف السابقة نستنتج ان الثقافة التنظيمية هي "جميع القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات والسلوكيات المتعارف عليها بين الأفراد والمنظمة من اجل الاستمرار وتحقيق الأهداف".

1-2- مكونات الثقافة التنظيمية: تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير وإدراك الأشياء، ويمكن تلخيص أهم هذه العناصر أو المكونات فيما يلي:

1-القيم التنظيمية: تمثل القيم في مكان العمل بحيث تعمل على توجيه السلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن بينها مثلاً: المساواة بين العاملين، الاهتمام بالإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين وتنقسم إلى:

القيم المصرح بها: وتظهر في خطابات الرؤساء وفي التقارير المالية للمؤسسات وفي مشاريعها وقانونها الأساسي.

القيم الغير مصرح بها: وتظهر من خلال تصرفات الرؤساء مثلاً العمل حتى المساء، أساليب المكافآت (دحماني زهير، 2009/ 2010، ص ص 22-24).

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، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3-الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة باعتبار أنها مفيدة وضرورية مثلاً هناك بعض المنظمات لا تسمح بتعيين أب وابنه في نفس مكان العمل، على أن لا تكون هذه الأعراف مكتوبة ولكنها واجبة الإتياع (محمد سلمان العميان، 2005، ص 312).

4-التوقعات التنظيمية: يقصد بها التعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يتوقعها الفرد من المؤسسة أو العكس خلال فترة العمل في المؤسسة، كالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير مناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد النفسية والاقتصادية. (حسام سالم السحباني، 2016، ص 19).

1-3-أهمية وخصائص الثقافة التنظيمية:

1-3-1-أهمية الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أهمية بالغة في المنظمة لكونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب وعملياتها ودوره في فاعلية المنظمة ومستويات أدائها ويمكننا إيجازها في النقاط التالية:

1-تحقيق الهوية التنظيمية.

2- تحقيق الاستقرار التنظيمي.

3- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيط (محمد ثائر سعدون، مرجع سابق، ص46).

4- تعمل على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فإذا واجه مشكلة أثناء عمله فانه يتصرف وفقاً لثقافته وبدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب توقع سلوكه (أحمد موسى المهدي أبو سمورة، 2014، ص41).

5- توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.

6- تساعد على إيجاد نظام فعال للرقابة (يونس مختار، 2015/2014، ص34).

7- تعمل على توسيع آفاق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث تحدث في المحيط الذي تعمل فيه.

8- تعد الثقافة عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية (مروان عطية يحيى الطيبي، 2016، ص ص 27-28).

1-3-2- خصائص الثقافة التنظيمية:

لقد أعطى الكتاب والباحثون عدة خصائص للثقافة التنظيمية وهي تختلف من باحث لآخر فيما يلي ذكر لأهمها:

1- الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.

2- الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين ان يكونوا دقيقين ومنتهيين.

3- الانتباه نحو النتائج: درجة التركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

4- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل نحو الفريق لا للأفراد.

5- نظام المكافأة: مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقاً للأداء وليس لأي اعتبار للشخص آخر.

6- الدعم المادي: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.

7- الاتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء .

8- الهوية: درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المنظمة ككل .

9- الرقابة: عدد القواعد والإجراءات وكمية الإشراف المباشر على التصرفات وسلوكيات العاملين.

10- التكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة (ماجدة عطية، 2003، ص 326).

1-4-أنواع الثقافة التنظيمية:

اتفق معظم العلماء والباحثين على أن الثقافة التنظيمية تنقسم إلى نوعين أساسيين هما الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة مع وجود تصنيفات فرعية أخرى نذكرها فيما يلي:

1-الثقافة التنظيمية القوية: تلك الثقافات التي يكون فيها معظم الأعضاء يتقاسمون نفس التقاليد والمعتقدات حيث توافق أهداف المنظمة وتساهم في فعاليتها وتطوير المنظمة ويرى ستيفن روبنز أن هذا النوع من الثقافة يعتمد على عنصرين هما الشدة والإجماع حيث يرمز الأول إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم السائدة في حين أن عنصر الإجماع يقصد به تشارك في نفس المعتقدات (الياس سالم، 2006، ص22).

2-الثقافة التنظيمية الضعيفة: هي الثقافة التي لا تحظى بالقبول الواسع من طرف أعضاء المنظمة، الذين سيجدون صعوبة في التوافق مع أهداف وقيم المنظمة وفي هذه الحالة تلجأ الإدارة إلى وضع إجراءات ردعية من خلال اللوائح والوثائق المكتوبة، مما قد يؤدي لسلوك عدواني وانخفاض مستويات الالتزام والروح المعنوية (نور الدين بوعلي، مرجع سابق، ص154).

3-الثقافة التنظيمية الموقفية (التكيفية): حيث اقترح بعض العلماء مدخل موقفي للثقافة أي إتباع ثقافة تنظيمية تسمح للمؤسسة بالتكيف مع الظروف البيئية، مع مراعاة مبدأ FIT WAY القائل بأنه ليست هناك ثقافة مثالية صالحة لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية وأن اختيار ثقافة جيدة مرتبط بظروف البيئة بالمنظمة (سويسي أحمد، 2013/2012، ص60).

4-الثقافة التنظيمية المساندة: تتميز بمساعدة العاملين لبعضهم البعض في جو الأسرة وفي هذا النوع يكون التركيز على الجانب الإنساني.

5-الثقافة التنظيمية البيوقراطية: تعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام حيث يتم تحديد المسؤوليات والسلطات، فنجد التنسيق بين الوحدات والعمل المنظم، أما السلطة وكذا انتقال المعلومات فتكون في تسلسل هرمي.

6-الثقافة التنظيمية الإبداعية: تعتمد على توفير بيئة عمل محفزة للإبداع، ويوصف الأفراد فيها بأنهم محبين للمخاطرة ومواجهة التحديات (حمد بن فرحان، 2005، ص27).

7-الثقافة التنظيمية العملية: حيث ينصب الاهتمام حول طريقة الوصول للنتائج لا النتائج بحد ذاتها فينتشر الحذر بين الأفراد، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً.

8-ثقافة المهمة: تركز ثقافة المهمة على النتائج كما تولي أهمية خاصة لاستخدام العقلاني للموارد لتحقيق أفضل النتائج فهي تقوم على الخبرة التي تلعب دوراً أساسياً في صناعة القرار.

9-ثقافة الدور: وهي التي تقوم على نوعية التخصص الوظيفي، وعليه فإنها تهتم بالأدوار الوظيفية أكثر من العامل، كما أنها تمنح أهمية للقواعد والأنظمة مع توفير الأمن الوظيفي والديمومة وثبات الأداء (بوبكر منصور، 2007/2006، ص ص 36-37).

10- الثقافة التنظيمية السائدة: وهي الثقافة التي تشارك فيها أغلبية أفراد المنظمة بحيث تضبط وتوجه سلوكهم وتكون منتشرة بين أعضاء المنظمة انتشاراً واسعاً.

11- الثقافة التنظيمية الفرعية (الجزئية): تشترك فيها بعض الأفراد المنظمة كالمحاسبين والمهندسين (عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ جودة، 2010، ص124).

1-5- وظائف الثقافة التنظيمية:

توجد عدة وظائف للثقافة التنظيمية وكل عالم يعطي لها وظائف حسب منظوره ونذكر منهم الآتي:

1- وظائف الثقافة التنظيمية حسب السيد مصطفى:

يرى سيد مصطفى أن الثقافة للمنظمة مجموعة من الوظائف التنظيمية أهمها:

- تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين.

- المساعدة على استقرار وتوازن المؤسسة كنظام اجتماعي.

- تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعدهم على فهم اتجاهات وأنشطة المنظمة، إضافة إلى إرشادهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة (عمراني أحمد وهزشي مداني، 2017 / 2018، ص25).

2- وظائف الثقافة التنظيمية حسب بعض الدراسات:

- **تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية:** كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قوياً برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

- **تقوية الالتزام برسالة المنظمة:** ان تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

- **دعم وتوضيح معايير السلوك:** وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة (إبراهيم توهامي وآخرون، 2013، ص94).

1-6- مستويات وأبعاد الثقافة التنظيمية:

1-6-1- مستويات الثقافة التنظيمية:

ينتمي كل واحد منا إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد فالناس يحملون صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة والتي تتمثل في ثقافة المجتمع الوطنية، ثقافة النشاط الصناعة، ثقافة الداخلية المنظمة إضافة إلى ثقافة الجماعات المهنية فرق العمل.

المستوى الأول: ثقافة المجتمع: تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة، حيث يتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي والاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة، حيث تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع وتؤثر على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعايير وممارستها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية يجب أن تكون استراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه (الياس سالم، مرجع سابق، ص23).

المستوى الثاني: ثقافة النشاط: ان القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط، أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية العاملة في نفس النشاط، ما من شأنه تكوين نمط معين داخل المنظمة ويكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثل: نمط حياة الأفراد ونوع ملابسهم ويتضح ذلك في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق.

المستوى الثالث: الثقافة الداخلية للمنظمة: ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة، والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل، وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة حيث يخلق نمطاً تفكيرياً وثقافياً متجانساً لدى الأفراد، مما يمكنهم من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات لتحقيق أهداف المنظمة.

المستوى الرابع: ثقافة الجماعات المهنية فرق العمل: وهو ما يتعين على إدارة المنظمة بإحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء، ذلك أن لجماعة العمل دور مهم في رفع مستوى العاملين، إذ أن هناك مجموعة من الثقافات داخل المنظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا والإطارات السامية والمتوسطة وأعوان التحكم، وتقنين إداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم مصلحة وورشة وهذا ما يقصد به بفريق الجماعة (سويسي أحمد، مرجع سابق، ص60).

ومن بين تلك المستويات توجد مستويات أخرى وهي كما يلي:

الثقافة المعلنة: هي كل ما هو معلن وملموس وواضح ومرئي ومسموع من الثقافة التنظيمية ومن أمثلتها: الهيكل التنظيمي التكنولوجي السياسات والإجراءات والقواعد، طريقة التنظيم الداخلي للآلات والمكاتب وطريقة المآكل والملبس وطريقة الاحتفال بالعاملين المميزين، وشكل المباني والأدوات والأجهزة المستخدمة.

القيم المقبولة: هي المثاليات التي يعتز بها ويقبلها العاملون ويودون تحقيقها، وهي تمثل ما يقومون به وما ينبغي إنجازه وطريقة تحقيقها، المنظمة الناجحة هي التي تعبر عن القيم المقبولة في كل فلسفة المنظمة، الرؤية والرسالة والقيم.

المسلّمات الأساسية: وتشير إلى الطرق مضمونة مقبولة الأداء والتفكير وكيفية تحقيق أهداف المنظمة مثل الإجراءات التفصيلية للعمل وأساليب تحديد الكفاءة والإنتاجية والجودة (حاروش نور الدين محمد، 2015، ص100).

وهناك تقسيم آخر لمستويات الثقافة التنظيمية والمتمثلة في ثلاث مستويات التالية:

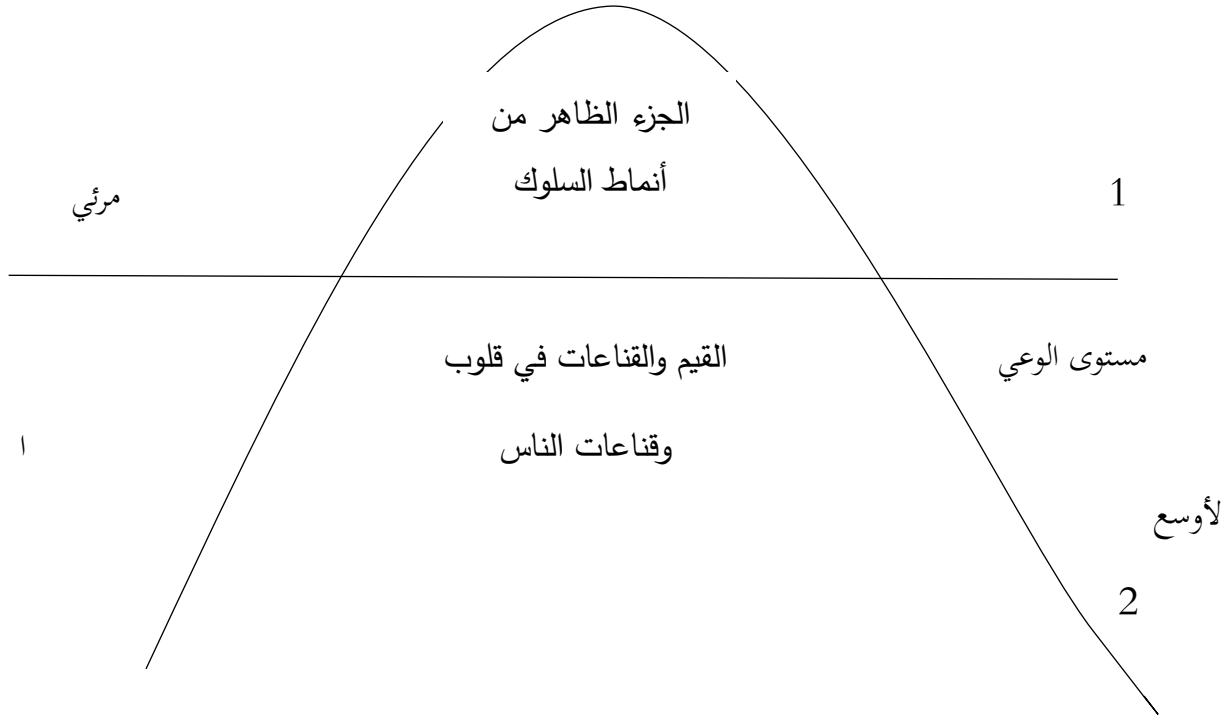
المستوى الأول: ويتضمن الأشياء التي يقوم الإنسان بمنعها والتي تتمثل في التصرفات والسلوكيات الأفراد والاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصص والموز والطقوس.

المستوى الثاني: ويمثل ما يعرف بالقيم، النمط السلوكي للعاملين، كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو مقبول من أنماط السلوك.

المستوى الثالث: ويشير إلى الافتراضات الأساسية وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم (مصطفى محمود أبو بكر، 2008، ص90).

وهذا الشكل الموالي يوضح المستويات الثلاثة:

شكل رقم (02): المستويات الثقافية التنظيمية



افتراضات أساسية مأخوذة على علاقتها على طبيعة البشر وطبيعة مسلمات غير مرئية

النشاط الإنساني وطبيعة الحقيقية وطبيعة دور الإنسان في الحياة

3

المصدر: سمير يوسف محمد عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات دراسة مقارنة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006، ص 36.

1-6-2- أبعاد الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية العديد من الأبعاد تختلف باختلاف الثقافات واختلاف وجهات نظر العلماء نذكر منها:

1- أبعاد الثقافة التنظيمية حسب بعض الدراسات:

- توجد عشر عناصر والتي تمثل في مجملها الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية وهي:
- المبادرة الفردية: مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوفرة لأعضاء التنظيم.
- تحمل المخاطر: مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار وتحمل المخاطر والمغامرة.

- الاتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء.
- التكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- الرقابة: وتتمثل في عدد القواعد والإجراءات وكمية الإشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين.
- الدعم الإداري: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.
- الهوية: درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل وليس وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين.
- نظام المكافأة: مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقاً للأداء وليس أي اعتبارات شخصية أخرى.
- تقبل الاختلاف: مدى تشجيع الأعضاء على عرض وجهات نظرهم وتقبل النقد.
- نماذج الاتصال: مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال من عدمه (يونسى مختار، مرجع سابق، ص45).

2-أبعاد الثقافة التنظيمية: حسب هوفستيد :

- يرى هوفستيد أن المنظمة مرتبطة بالثقافة وأن كل شخص بثقافة معينة يفضل نوعاً معيناً من هيكلية المنظمة بالتنسيق مع قيمه وتلبية حاجاته تعد مرجع قاعدي للفكر داخل المنظمة، وتقييم ومبادئه يستند إليه لتوجيه أفكاره وآرائه وأقواله وسلوكياته وبالأحرى علاقاته وتفاعلاته داخل المنظمة وعلى هذا الأساس قام هوفستيد بتحديد أربعة أبعاد رئيسية للثقافة التنظيمية التي تتمثل فيما يلي:
- الفردية مقابل الجماعية: ان الفرق بين الفردية والجماعية يعتمد على مدى الذي يعرف بها الأفراد ثقافة أنفسهم بشكل أساسي، أفراد وذلك في مقابل أعضاء المجموعات.
 - مسافة السلطة: هو المصطلح الذي يستخدمه هوفستيد ليميز به الدول عن بعضها بدرجة تقبلها أو رفضها للتوزيع غير العادل للسلطة المرتفعة ولا يفكرون في تخطي رؤسائهم في هذه الشعوب يظهر الموظفون قدراً كبيراً من احترام الأشخاص ذات سلطة ويعطون وزناً كبيراً لرموز الجاه ولذوي الألقاب فيعكس هذا البعد الفكري تقبل فجوة القوة والنفوذ وتقبل العاملون داخل المنظمة للسلطة الممارسة من قبل المسؤول في المقابل نجد هناك منظمات ذات مسافات سلطة أقل من الأولى.
 - تفادي عدم التأكد: وبعد تجنب المخاطر والظروف عد التأكد ويشير هذا البعد إلى مدى شعور الأفراد بعدم التأكد والارتياح للمواقف الغامضة أو المخاطر.
 - الذكورية مقابل الأنثوية: تمثل هذه الثنائية درجة تقبل المشاركة المتكافئة في الوظائف الاجتماعية بين الرجال والنساء في المنظمة والقيم المرتبطة بالعمل، لاتبنى هذه الثنائية على تقسيم العمل حسب الجنس فقط بل تسمح بقياس الأهمية التي يعطيها كل فرد على مصالحه الشخصية مقارنة بالمصالح الجماعية لأعضاء المنظمة (ضنبري نجية، 2013/2012 ، ص36).

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من أهم الأنشطة التي تعكس كلا من أهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ونظراً لأهميته في المؤسسات سنتعرف في هذا المبحث على ماهية الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه وماهية تقييم الأداء الوظيفي.

2-1- مفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها فالأداء هو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، ومن أجل هذا أردنا بيانه، ولقد تعددت تعريف الأداء ونذكر منها:

التعريف الأول: يرى توماس جلبرت أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء وهو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي مجموع السلوك والانجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً.

التعريف الثاني: يرى علي السلمي أن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معاً في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء (صلاح الدين عبد الباقي، 2005، ص175).

التعريف الثالث: كما عرف بأنه البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة وخياراته (جعفري أسماء، 2018/2019، ص4).

ومن خلال التعاريف يمكننا القول إن الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضلياً أو فكرياً من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغيير الكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

2-2- أنواع الأداء الوظيفي وأبعاده:

2-2-1- أنواع الأداء الوظيفي:

ان تصنيف الأداء يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي والذي من خلاله يمكن تحديد أنواعه وبما أن الأداء مرتبط إلى حد ما بالأهداف فانه يمكن الاعتماد على المعايير المتبعة في تصنيف الأهداف لإسقاطها في تصنيف الأداء كمعيار الشمولية والمصدر، فحسب معيار الشمولية والمصدر يمكن تقسيم الأداء إلى ما يلي:

1- حسب معيار الشمولية:

الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بتكامل العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية داخل التنظيم في تحقيق الأهداف، وبالتالي فلا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة العناصر الأخرى، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن الاستمرارية، الشمولية والنمو.

الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للتنظيم والذي يمكن أيضاً تقسيمها إلى عدة أنواع باختلاف المعايير المعتمدة لتقييم التنظيم، وحسب معيار الطبيعة والذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية، فانه يمكن تقسيم الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني... الخ (فاضل سمية، 2015/2016، ص 42).

2- حسب معيار المصدر:

الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء بأداة الوحدة، أي أنه نتاج ما تملكه المنظمة من الموارد. الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمنظمة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجديدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذ تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها (دلروم سوسن، 2016/2017، ص 39).

2-2-2- أبعاد الأداء الوظيفي:

من منطلق أن الأداء مفهوم شامل فهناك عدة أبعاد تمثله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد الأداء، وهذه الأبعاد متمثلة في:

1- الجهد المبذول: فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيراً بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

2- كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

3- نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركاته أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل الجسماني بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضاً قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة (فاضل سمية، مرجع سابق، ص 47).

2-3- محددات الأداء الوظيفي:

ان الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف يمكن النظر إليه على نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور المنوط به، وكذلك الأداء لا يتحدد بناء على توفر أو عدم توفر المحددات، بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاث رئيسية هي الدافعية، مناخ العمل، القدرة على أداء العمل.

1- مناخ العمل: يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وإشباع حاجاته جميعاً.

2- الدافعية الفردية: تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.

3- القدرة لدى الفرد على أداء العمل: هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل، والقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معاً في تحديد مستوى الأداء، ان تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فان تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية: مستوى الأداء والمقدرة على العمل والرغبة في العمل (فاضل سمية، مرجع سابق، ص43).

2-4- أهمية الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه:

2-4-1- أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم، لمحصلة جميع فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فان ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفرض عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فان الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، كما ترجع أيضاً أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياته في مراحلها المختلفة المتمثلة في: مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة إلى لذلك فان قدرة المنظمة للانتقال من مرحلة النمو إلى مرحلة أخرى تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها (فاضل سمية، مرجع سابق، ص46).

2-4-2 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

تبين أن الأداء جهد بشري يقوم به أفراد مؤهلون وفق أنظمة وقوانين المؤسسة بهدف تحقيق أهدافها والارتقاء بها باستمرار من جيد إلى الأجود، دونما الاكتفاء بمستوى معين من الأداء، هذا هو الأصل في العمل لجميع المؤسسات ولجميع العاملين فيها ولكن هذا الجهد وهذا الأداء ليس بالضرورة أن يكون وفق المستوى المطلوب أو أنه يتراجع بدلا من أن يتقدم، وقد يعزى هذا إلى مجموعة من العوامل منها:

1- غياب الأهداف المحددة: فالمنطقة التي لا تملك خططا تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبق لذلك وهذا يؤدي تساوي بين الموظفين من ذوي الأداء الجيد مع من هم أقل درجة.

2- عدم المشاركة في الإدارة: ان عدم مشاركة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات، يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، ويؤدي إلى تدني مستوى أداء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع القرارات والأهداف المطلوب إنجازها أو الحلول للمشكلات.

3- اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة فيه، وهذا يتطلب نظاماً مميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بينهم.

4- الرضا الوظيفي: الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فغياب الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف، ويتأثر الرضا الوظيفي عادة بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف.

5- التسيير الإداري: التسيير الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب نتيجة للأسلوب القيادي والإشراف داخل المنظمة.

6- غياب الأمن الوظيفي: ان الإحساس بالأمن لدى الموظف يعني حالة من الطمأنينة والاستقرار في العمل، ويعد أساس للنجاح والابتكار، أي يعد ضرورة من ضروريات الإنتاج الفكري والإداري في العمل.

7- غياب العدالة في الترقيات والحوافز: يرتبط الموظفون في المؤسسات بأسباب عدة منها الاقتصادية، الاجتماعية، المهنية والمعنوية وغيرها، تكون جميعها من أجل إشباع حاجاتهم، وتحقيق أهدافهم فكل يسعى للحصول على هذه الحاجات من خلال أدائه في المؤسسة والعمل الذي يقدمه لها بالمقابل ينتظر الموظف أن يجد العدالة في المعاملة والأجر المناسب والحافز المحفز للعمل والإبداع وفي غياب العدالة هذه من قبل رؤسائه سيجد نفسه يفقد الدافعية للعمل، وينعكس ذلك على أدائه الوظيفي (محمود أحمد أبو سمرة ومحمد الطيطي وأحلام محسن، 2016، ص 41).

2-5- تقييم الأداء الوظيفي، أهميته ومراحله:

2-5-1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

من التعريفات المتاحة عن تقييم الأداء نذكر:

التعريف الأول: هو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه.

التعريف الثاني: عرفه الدكتور عمر وصفي عقيلي على أنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء والسلوك وتنتاجها خلال فترة زمنية محددة ومعروفة (محمد شاطري، 2015 / 2016، ص 26).

التعريف الثالث: تقييم الأداء هو عملية تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتحديد كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم وترشيد هذه الأنماط والمستويات (مدحت أبو النصر، 2014، ص 65).

ومن خلال ما سبق يمكننا القول أن تقييم الأداء هو نظام يتم من خلال تحديد كفاءة الموظفين وسلوكهم ومدى نجاحهم في تحقيق الأهداف الموضوعة لهم وبذلك يتضح أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة تسعى إلى كشف نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين.

2-5-2- أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

تتمثل أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:

- 1- تخطيط الموارد البشرية ان فعالية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دورياً أو سنوياً.
- 2- وضع نظام عاجل للحوافز والمكافآت.
- 3- انجاز عمليات النقل والترقية.
- 4- تحسين مستوى الإنجاز عند كل فرد.
- 5- معرفة معوقات ومشاكل العمل (خضير كاظم حمود وآخرون، 2006، ص 154).

2-5-3- مراحل تقييم الأداء الوظيفي:

هناك مجموعة من الخطوات التي يجب مراعاتها عند تقييم الأداء للموظفين والتي نوردها فيما يلي:

1- وضع نظام تقييم الأداء:

- **تحديد المقاييس:** يجب أن يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها بحيث تصبح المحك الذي يتم القياس به.

- اختيار طريقة القياس: هناك طرق عديدة لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء بها.
 - تحديد دورية التقييم: المقصود بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراءات عملية التقييم، فقد تكون كل ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر ويختلف ذلك من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وحجم المنظمة وغير ذلك من العوامل.
 - تحديد المقيم: من المعلوم أن الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقديم الموظف هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى أداء الموظف وسلوكه، ويمكن القول أن الرئيس المباشر هو الشخص الأنسب لتقييم الموظف مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية والصدق في عملية التقديم والبعد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر في ذلك.
 - تدريب المقيم: التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم وتزويد المقيمين بالإرشادات الواجب إتباعها لذا أصبح دور المقيمين من أهم أسباب نجاح عملية التقييم.
 - علنية نتائج التقييم: مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف الجوانب القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وتفادي حصول ذلك في المستقبل.
 - التقييم من نتائج التقييم: هو إعطاء الموظف الحق في القيام بالتظلم من النتائج التقييم الغير مرضي له مما قد يدفع المقيمين إلى أخذ عملية التقييم على محمل الجد وإعطائها أكثر أهمية.
 - تصميم استمارة التقييم: المقصود بذلك هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوب وكذلك على عناصر التقييم وأن يكون سهل الاستخدام والفهم وأن يتم وضع استمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة.
- 2-مرحلة التقييم التنفيذية:**
- دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز.
 - ملاحظة أداء العاملين وانجازاتهم وقياس ذلك .
 - مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف.
 - اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم (زوقار يمينة وصفوان أمينة، 2014 / 2015، ص ص 55-56).

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وبناء نموذج الدراسة

3-1- عرض الدراسات السابقة المشابهة للدراسة الحالية:

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث، ولقد تم استطلاع العديد من الدراسات فيما يخص موضوع بحثنا ومن بين هذه الدراسات سنعرض أهم وأحدث ما توفر لدينا منها:

1-دراسة: عيسوي وهيبة، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار، رسالة ماجستير، تخصص حكومة الشركات بجامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011/ 2012.

وهدف هذه الدراسة إلى:

- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل التوصل إلى النتائج.
- السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها.
- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته بثقافة تنظيمية إيجابية تعكس حب العمل وقيمه.
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج أهمها:
- أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات.
- أن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها.
- تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.
- تكمن العوامل المسببة للرضا الوظيفي ولعدمه في عوامل تنظيمية وأخرى شخصية.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي من خلال تأثير الجانب المعنوي، الجانب السلوكي والجانب المادي.

2-دراسة: بوبرطخ عبد الكريم، بعنوان: دراسة فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في مؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011/ 2012.

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة.
- التعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته وتحديد أفضل الطرق لتقييم أداء العاملين.
- وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:
- يعاب على نظام تقييم الأداء في المؤسسة بأنه يتصف بالاموضوعية وذلك من طرف الرئيس المباشر.

الفصل الأول _____ الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

- يعتمد نظام التقييم الأداء في المؤسسات على نتائج الأداء من كمية ونوعية الإنتاج بالإضافة إلى سلوك المستخدمين.
- نظام تقييم الأداء يحدد أسباب القصور في الأداء ويمكن الضعف سواء على مستوى مراكز المنفعة الأربعة أو على مستوى كل مركز منفعة

3-دراسة: الياس سالم، بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALJAL، وحدة EARA بالمسيلة، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين.
 - دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين.
 - المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز.
- وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم لجماعة العمل تأثيراً جوهرياً على أداء العاملين.
 - تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.
 - تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والإبداع على أداء العاملين.
 - تؤثر ثقافة المنظمة والتي تتسم بالمشاركة في التسيير تأثيراً جوهرياً على أداء المورد البشري.
- 4-دراسة: أسعد أحمد محمد عكاشة،** بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة أعمال، الجماعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات.
 - التعرف على واقع الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية.
 - تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين وفي تطوير مستوى الأداء الوظيفي.
- وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية وذلك نظراً لأهمية الدور الحيوي التي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية ودورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

- هناك ضرورة للاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وذلك من خلال تحديد جوانب الضعف لدى الموظف والعمل على تطويرها والنهوض بها وذلك من خلال البرنامج التدريبي المناسب.

3-2- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تتمثل جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة الذكر في بناء الجانب النظري للدراسة بحيث قمنا بتتبع خطة بحثهم وذلك من أجل صياغة خطة مناسبة لموضوع الدراسة الحالية، كما ساعدتنا هذه الدراسات ووجهتها إلى بعض المراجع والدراسات والمقالات العلمية وكذا بعض المجالات وعموماً استفدنا منها باعتبارها دليل أو مرشد في موضوع بحثنا الحالي، كما كانت الاستفادة كذلك منها في الجوانب المنهجية، حيث استعنا بها في تحديد بعض المفاهيم الخاصة وقد استخدمنا فرضياتها العامة في بناء أو تصميم أو جمع البيانات وساعدتنا أيضاً في اختيار المنهج المناسب للموضوع، كما أفادتنا الدراسات السابقة في الإطار التطبيقي من الأساليب الإحصائية المناسبة لمثل هذه الدراسات لاختبار صحة فرضيات الدراسة وعملية تحليل وتفسير النتائج.

3-3- بناء نموذج الدراسة الحالية:

3-3-1- تعريفات إجرائية لمتغيرات الدراسة:

الثقافة التنظيمية: هي أن الثقافة التنظيمية جزء لا يتجزأ من المحيط الداخلي للمؤسسة فهي تعبر عن المبادئ وقيم أعضائها وعن أساليب العمل والنشاطات الخاصة التي تستخدمها وتنفرد من خلالها والتي قد تميز المؤسسة عن سواها من المؤسسات .

القيم التنظيمية: القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه أو ما هو جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم .

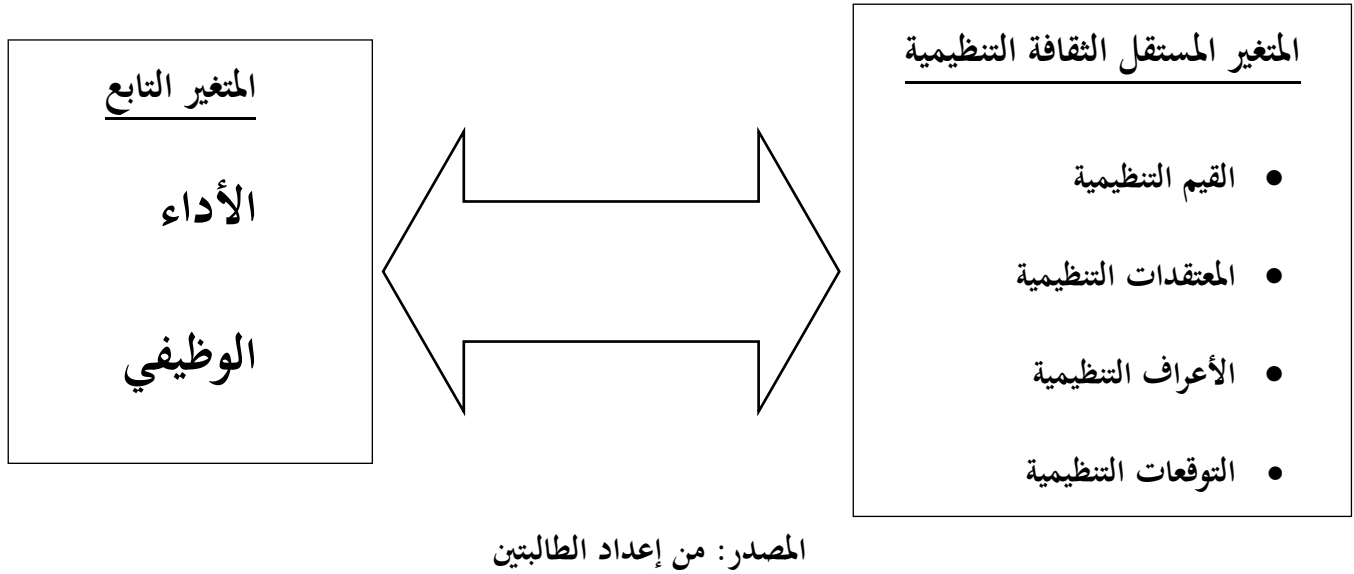
المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية.

الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة.

التوقعات التنظيمية: وهي التوقعات التي يتوقعها الفرد في المنظمة أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

الأداء الوظيفي: هو درجة تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.

شكل رقم (03): نموذج الدراسة



خلاصة الفصل:

يمكن القول في نهاية هذا الفصل وبعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، بأن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية التي يتشارك فيها العاملين مما يساعد على تعزيز السلوك والرفع من مستوى أدائهم، وقد تطرقنا لمفهوم الأداء الذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة، ولأن تقييم الأداء هو عملية مستمرة نمارسها في حياتنا اليومية في مواقف عديدة التي تتطلب مجموعة من المؤشرات التي تتماشى مع صيغة نشاط المنظمة، فتفوق المنظمة متعلق بتوفر ثقافة تنظيمية تخلق لأعضائها انسجام كبير فيما بينهم بحيث تطبق مع الواقع لتصل إلى المستوى المراد وتكون أكبر تأثيراً على أداء الوظيفي للعاملين.



الفصل الثاني:

الاطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي على أرض الواقع، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العاملين، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستبيان الذي قمنا بإعداده، وتوزيعه على عينة الدراسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث جاءت كما يلي:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة وأدوات الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة وأدوات الدراسة

1-1- مجتمع وعينة الدراسة:

• التعريف بميدان الدراسة :

بناء على المرسوم التنفيذي رقم: 279 / 03 المؤرخ في 23 أوت 2003 المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيورها ، وتطبيقا لأحكام المادة 38 من القانون رقم: 99-05 المؤرخ في 01 افريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي والمتمم الذي عرف الجامعة كما يلي :

الجامعة هي المؤسسة العمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تنشأ الجامعة بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من وزير المكلف بالتعليم العالي وتوضع تحت وصايتها، حيث يحدد في هذا المرسوم مقر الجامعة وعدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها واختصاصاتها.

أنشأت جامعة ولاية المسيلة في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك بموجب المرسوم رقم: 85-169 المؤرخ في 18 يونيو 1985 لتكوين تقنيين سامين في الهندسة الميكانيكية، ثم التكوين لنيل شهادة الدراسات التطبيقية. (DEUA)

وفي عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية ومعهد تسيير التقنيات الحضرية وتصبح تابعة للمعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية، كما تم فتح دائرة العلوم الاقتصادية للتكوين في المحاسبة والضرائب وتسيير الإنتاج والمخزون تابعة لمعهد الهندسة الميكانيكية في (DEUA)، وفي عام 1991 تم فتح تخصصات في العلوم التجارية .

في عام 1992 أصبحت مركزا جامعيًا، أما في عام 2001 أصبحت جامعة، مع أربع كليات و 23 قسما.

حالياً يوجد بالجامعة سبع كليات، معهدين وثلاثة وعشرون مخبراً للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، يقدر عدد الموظفين بالجامعة حالياً حوالي 1265 موظفاً من متعاقدين ودائمين، ومن المعروف عن الجامعة جودة وكفاءة أساتذتها المقدر عددهم بأكثر من 1500 والذين يقدمون دروساً في شتى الميادين لأكثر من 30000 طالباً.

تحمل الجامعة اسم الرئيس الجزائري الراحل محمد بوضياف، أحد رموز الثورة الجزائرية، ولد محمد بوضياف في 23 يونيو 1919 بأولاد ماضي بولاية المسيلة، في سنة 1942 ساهم محمد بوضياف في تنظيم ميلاد اللجنة الثورية للوحدة والعمل، محمد بوضياف أحد أفراد مجموعة الستة الذين اجتمعوا ذات أكتوبر 1954 في الجزائر العاصمة وهندسوا الثورة التحريرية الوطنية، كما أنه من بين أعضاء مجموعة الإثني والعشرين المفجرة للثورة التحريرية، في يناير 1992 استدعته الجزائر لينصب رئيسا لها وفي 29 يونيو من نفس السنة اغتيل الرئيس محمد بوضياف في مدينة عنابة.

• الهيكل التنظيمي لجامعة المسيلة :

يتكون الهيكل التنظيمي لجامعة من رئيس الجامعة الذي يعين بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من وزير التعليم العالي ويختار من الأساتذة ذوي رتبة أستاذ تعليم عالي ويقوم بمساعدته مجلس المديرية يضم نواب رئيس الجامعة، عمداء الكليات الأمانة العامة للمكتبة المركزية ويشرح ذلك الهيكل التنظيمي من خلال مايلي:

أولا: النيابة:

1- نيابة مديرية الجامعة لتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل الشهادات وتشمل المصالح التالية:

- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.
- مصلحة التكوين المتواصل.
- مصلحة الشهادات والمعدلات.

2- نيابة مديرية الجامعة لتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي وتشمل المصالح التالية:

- مصلحة التكوين لما بعد التدرج.
- مصلحة التأهيل الجامعي.
- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتأمين نتائجه.

3- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه وتشمل المصالح التالية:

- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.
- مصلحة التوجيه والإعلام .
- مصلحة الإحصاء والاستشراف.

4- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال و التظاهرات العلمية وتشمل المصالحتين الآتيتين:

- مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
- مصلحة التبادل مابين الجامعات والتعاون والشراكة.

ثانيا: الأمانة العامة:

والمتمثلة في الأمين العام والمكلف بتسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة وتسييرها المالي والإداري، يعين بموجب مرسوم بناءا على اقتراح الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد اخذ رأي رئيس الجامعة، وتحتوي الأمانة العامة على المديریات التالية:

- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.
- المديرية الفرعية للصيانة والوسائل.
- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

ثالثا: المكتبة المركزية : وتشمل المصالح التالية:

- مصلحة الاقتناء.
- مصلحة البحث الببليوغرافي.
- مصلحة التوجيه.
- مصلحة المعالجة.

رابعاً: الكليات والمعاهد:

1-الكلية: هي بمثابة وحدة التعليم والبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة، فهي متعددة التخصصات وتشكل الكلية من مجلس يترأسه عميد كلية وهو المسؤول عن سيرها المالي والبشري، ويتعين بموجب مرسوم بناءً على اقتراح من الوزير المكلف بالبحث العلمي وبعد اخذ رأي رئيس الجامعة.

2-المعهد: هو وحدة متخصصة في التكوين والبحث في الجامعة ويتشكل بدوره من أقسام بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي ويحتوي على معهدين معهد تسيير التقنيات الحضرية الذي يشرف على تكوين الطلبة في الميدان العمراني والتسيير الحضري، ومعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

1-2-أساليب المعالجة الإحصائية:

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للمعلومات SPSS و تم الاعتماد على الأساليب و الأدوات الإحصائية:

التكرار والنسبة % والرسوم البيانية:	لوصف أفراد عينة الدراسة وإجاباتهم على عبارات الاستبيان.
معامل ألفا كرونباخ :	اختبار ثبات الاستبيان.
معامل الارتباط بيرسون:	ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين ومن خلال قيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين وتم توظيفه في حساب صدق الاستبيان.
المتوسط الحسابي:	وهو متوسط مجموعة من القيم أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المستجوبين حول الاستبيان والمتوسط يساعد أيضا في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.
الانحراف المعياري:	وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة واتجاههم نحو كل عبارة أو محور أو بعد من الاستبيان، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة.

الانحدار البسيط والمتعدد	توضيح كيف يؤثر المتغير المستقل، ويضع في عين الاعتبار هامش الخطأ، ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو عدم قبولها من خلال تحليل التباين ANOVA والقيمة الإحصائية F.
معامل التحديد R^2 :	يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع.
مستوى الدلالة 0.05	يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي 0.05 ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05.
مستوى المعنوية (Sig، أو احتمال الخطأ: (P-value)	يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل Spss، وعلى أساسه يتم اختبار دلالة النتائج وهو يعبر أيضاً عن قيمة المقارنة بين القيمة المحسوبة للاختبار (والتي تعبر عما هو كائن من خلال البيانات الميدانية) والقيمة المجدولة (التي تعبر عما يجب أن تكون عليه النتائج)
اختبار ستودنت t_test	من اجل قياس مستوى تواجد الظاهرة بإجراء مقارنة للمتوسطات مع المتوسط الافتراضي الذي يكون عادة في المقياس الخماسي يساوي 3

1-3-3- أدات جمع البيانات :

فقد اعتمد الطالبين فيه عدداً من الوسائل الضرورية لغرض الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لإكمال هذا الجانب من الدراسة وعلى النحو الآتي:

1-3-1-المقابلة: حيث أجريت عدد من المقابلات مع أفراد عينة الدراسة بغية توضيح بعض العبارات الخاصة بالاستبانة وذلك من اجل الحصول على إجابات صحيحة.

1-3-2-استمارة الاستبيان: استمارة الاستبيان تعد الوسيلة الرئيسة في الحصول على البيانات فيما يتعلق بتغيرات الدراسة، حيث تم بنائها وتصميمها من طرف الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت

موضوع تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وقد تكونت الاستبانة النهائية من جزئين على النحو التالي:

أ. وصف استمارة الاستبيان:

تكون الاستبيان في دراستنا هذه من 21 سؤال مقسمة إلى جزئين وهي :

الجزء الأول: يحتوي على المعلومات الشخصية من حيث: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي.

الجزء الثاني: يحتوي على محورين:

المحور الأول: يتمثل في عبارات أبعاد الثقافة التنظيمية من السؤال (01 إلى 12) بحيث ان البعد الأول: القيم التنظيمية (من السؤال رقم 01 إلى 03)، و البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية (من السؤال رقم 04 إلى 06)، والبعد الثالث: الأعراف التنظيمية (من السؤال رقم 07 إلى 09) ، والبعد الرابع: التوقعات التنظيمية (من السؤال رقم 10 إلى 12) .

المحور الثاني يتمثل في عبارات الأداء الوظيفي (من السؤال 13 إلى 21).

ب-سلم القياس:

تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي باختيار واحد من بين الاختبارات الخمس المطروحة وهي:

غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة، وذلك بوضع علامة (X) في الإجابة المناسبة لذلك اي تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي وهو موضح في الجدول التالي:

الجدول (02): يوضح درجات مقياس الدراسة.

التقدير	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
الفئات	2.6-1	3.4-2.6	5-3.4		

الأقسام	موافقة ضعيفة	موافقة متوسطة	موافقة عالية
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss			

1-4- صدق وثبات الاستبيان:

أ- قياس الصدق الظاهري:

بغية التأكد من إمكانية قدرة الاستمارة على قياس متغيرات الدراسة فقد تم إجراء اختبار الصدق الظاهري لعبارة الاستبانة بعد الانتهاء من إعدادها وذلك من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء المحكمين في العلوم الإدارية "انظر الملحق رقم (01)" للتأكد من صحة العبارة ومدى ملائمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها وقد تم استطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة وتم مناقشة الملاحظات وإجراء التعديل والحذف والإضافة اللازمة عليها وبهذا فقد حصلت الاستبانة على رأي الأغلبية من الخبراء.

ب- قياس ثبات الاستبانة:

لغرض الوقوف على دقة متغيرات استمارة الاستبانة للظاهرة قيد الدراسة عند تكرار الاختبار مع فرد أو مجموعة، لذلك يعتبر معامل ألفا كرونباخ من أكثر المعاملات استخداماً من طرف الطالبة في اختبار ثبات أداة الدراسة، ويشترط في معامل ألفا كرونباخ أن يكون أكبر أو يساوي 0.6 ليثبت ثبات أداة الدراسة واتساقها.

ومن هذا المنطلق استخدم الطالبتين معامل ألفا كرونباخ في اختبار ثبات أبعاد ومحاور الاستبيان وفي اختبار ثبات الاستبيان ككل، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (03) : نتائج اختبار ثبات الاستبيان ككل

المقياس ككل	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
	0.839	21
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss		

يتبين من الجدول رقم (03) قيمه معامل ألفا كرومباخ لإجابات عينة الدراسة على عبارات الاستبيان ككل تساوي 0.839 أكبر من الحد الأدنى المطلوب 0.6، وهذا يدل على وجود درجة مقبولة من المصادقية لعبارات الاستبيان كالكمل.

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان، نكون على ثقة تامة من صلاحية النتائج للتحليل، والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

وسنقوم من خلال هذا المبحث إلى عرض وتفسير أهم النتائج التي توصل إليها الطالبتين من خلال هاته الدراسة وسيتم تحقيق كل هذا من خلال النقاط التالية:

2-1- خصائص عينة الدراسة:

أولاً: خصائص عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (04): خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	38	62.3
أنثى	23	36.7
المجموع	61	%100.0
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.		

بالاستناد إلى الشواهد الكمية المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول رقم (04) يبدو جلياً أن:

-أغلبية أفراد العينة من الذكور و البالغ عددهم 38 إطار و تمثلهم أعلى نسبة في الجدول، و المقدرة بـ 62.3 % من إجمالي العينة.

-أما الإناث فقد بلغ عددهم 23 عاملة بنسبة 36.7 % من إجمالي العينة.

ثانيا: خصائص عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (05): خصائص عينة الدراسة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة
من 20 إلى 30 سنة	22	36.1
من 30 إلى 40 سنة	10	16.4
من 40 إلى 50 سنة	29	47.5
أكثر من 50 سنة	00	00
المجموع	61	%100.0
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss		

يبين التحليل الإحصائي للمعلومات التي تضمنها الجدول (05) لأعمار الأفراد المستجوبين أن:

- أغلب أفراد العينة والبالغ عددهم 29 إطار ينتمون إلى الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة تمثلهم أعلى نسبة في الجدول والمقدرة ب 47.5%

-ثم تليها الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة بعدد 22 و تمثلهم نسبة 36.1 %.

-أما بالنسبة للفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بعدد 10 تمثلهم نسبة 16.4 %.

ثالثا: خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم(06): خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
متوسط	00	00
ثانوي	7	11.5
ليسانس	7	11.5
مهندس	15	24.6
دراسات عليا	32	52.5
المجموع	61	%100.0
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss		

يبين التحليل الإحصائي للمستوى التعليمي التي تضمنها الجدول (06) أن: - أغلب أفراد العينة و البالغ عددهم 32 إطار هم من ذوي شهادة دراسات عليا حيث يمثلون أعلى نسبة في الجدول و المقدرة ب 52.5 %، ثم تليها نسبة 24.6 % لديهم مستوى مهندس بعدد 15 إطار، و ليسانس بنسبة 11.5% بعدد 7 إطار، أما الفئة المتحصلة على الثانوي فعددهم 7 بنسبة 11.5 %.

رابعاً: خصائص عينة الدراسة حسب الوظيفة:

الجدول رقم (07): خصائص عينة الدراسة حسب الوظيفي

الوظيفة	التكرار	النسبة
عون	00	00
تقني	1	1.6
متصرف	8	13.1
إداري	20	32.8
أستاذ	32	52.5
المجموع	61	%100.0
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss		

بالنظر إلى المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (07) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين من العينة يشغلون منصب أستاذ إذ بلغ عددهم 32 ونسبة 52.5 % تليهم أفراد الذين يشغلون منصب إداري حيث بلغ عددهم 20 بنسبة 32.8 % ثم الأفراد الذين يشغلون منصب متصرف بلغ عددهم 8 بنسبة 13.1% وفيما يخص شاغلي منصب تقني بلغ عددهم 1 بنسبة 1.6%.

2-2- عرض وتحليل نتائج عبارات أبعاد الثقافة التنظيمية:

الجدول رقم (08): يوضح إجابات الأفراد على عبارات الثقافة التنظيمية

عبارات الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الإجابة
يوجد بالمؤسسة اهتمام بتطوير الموظفين مهنيا وإداريا	3.84	1.036	5	موافقة عالية
يوجد جو من التقدير والاحترام بين زملاء العمل	4.16	0.860	2	موافقة عالية
هناك احترام لمواقيت العمل في المؤسسة	4.02	0.9910	3	موافقة عالية
يحصل الأفراد ذو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي	4.02	1.008	4	موافقة عالية
تهتم المؤسسة بإشراك الموظفين عند اتخاذ القرارات	4.26	0.9640	1	موافقة عالية
تمنح الحوافز المادية على أسس موضوعية	3.7	1.174	6	موافقة عالية
يحرص الموظفون على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها	3.48	1.026	7	موافقة عالية
يمنح للأفراد فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات فيما بينهم	3.26	1.139	10	موافقة متوسطة

يجمع المدير بموظفيه بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل	3.36	1.212	8	موافقة متوسطة
يتوقع الموظفون من المؤسسة توفير الأمان الوظيفي	3.34	1.167	9	موافقة متوسطة
يعمل الموظفون على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الانجازات المتوقعة	3.13	0.957	11	موافقة متوسطة
توضح المؤسسة الوصف الوظيفي للموظفين لضمان الأداء المناسب	3.08	1.021	12	موافقة متوسطة
المجموع الكلي لدراجات عبارات الثقافة التنظيمية	3.64	1.04		موافقة عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول رقم (08) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على محور الثقافة التنظيمية أن معظم الإجابات الأفراد العينة بموافقة عالية على مؤشرات محور الثقافة التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الكلي للمجال بـ 3.64 أي باتجاه مستوى موافقة عالية، وانحراف معياري قدره 1.04 كما نلاحظ أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور بين (4.26 و 3.08)، ويمكن استخلاص النتائج التالية حسب ترتيب كل عبارة كما يلي:

العبارة رقم (05) احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر بـ 04.26 وانحراف معياري قدره 0.964، ومستوى الأهمية بموافقة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون بشدة على اهتمام المؤسسة بإشراك الموظفين عند اتخاذ القرارات.

العبارة رقم (02) احتلت الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر بـ 04.16 وانحراف معياري قدره 0.86، ومستوى الأهمية بموافقة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون بشدة على وجود جو من التقدير والاحترام بين زملاء العمل.

العبارة رقم (03) احتلت الترتيب الثالث بمتوسط حسابي يقدر بـ 04.02 وانحراف معياري قدره 0.991، مستوى الأهمية بموافقة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون بشدة على احترام مواقيت العمل في المؤسسة.

العبارة رقم (04) احتلت الترتيب الرابع بمتوسط حسابي يقدر بـ 04.02 وانحراف معياري قدره 1.008، مستوى الأهمية بموافقة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون بشدة ان أفراد المؤسسة ذوي القدرات الإدارية يحصلون على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.

العبارة رقم (01) احتلت الترتيب الخامس بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.84 وانحراف معياري قدره 1.036، مستوى الأهمية بموافقة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على وجود اهتمام داخل المؤسسة لتطوير الموظفين مهنيًا وإداريًا.

العبارة رقم (06) احتلت الترتيب السادس بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.7 وانحراف معياري قدره 1.174، مستوى الأهمية بموافقة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على ان الحوافز المادية تمنح على أسس موضوعية.

العبارة رقم (07) احتلت الترتيب السابع بمتوسط حسابي يقدر بـ 03.48 وانحراف معياري قدره 1.026، مستوى الأهمية بموافقة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على حرص الموظفين على تقيدهم بالأنظمة والتعليمات المعمول بها داخل المؤسسة.

العبارة رقم (09) احتلت الترتيب الثامن بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.36 وانحراف معياري قدره 1.212، مستوى الأهمية بموافقة متوسطة، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على دورية اجتماعات المدير مع الموظفين من وقت إلى آخر لمناقشة قضايا العمل.

العبارة رقم (10) احتلت الترتيب التاسعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.34 وانحراف معياري قدره 1.167، مستوى الأهمية بموافقة متوسطة، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على أمنهم الوظيفي داخل المؤسسة.

العبارة رقم (08) احتلت الترتيب العاشرة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.26 وانحراف معياري قدره 1.139، مستوى الأهمية بموافقة متوسطة، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على عدالة الفرص لسماع الشكاوى لديهم عند ظهور الخلافات فيما بينهم.

العبارة رقم (11) احتلت الترتيب الحادية عشرة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.13 وانحراف معياري قدره 0.957، مستوى الأهمية بموافقة متوسطة، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على أن الموظفين يبذلون مجهودات لتحقيق الانجازات المتوقعة.

العبارة رقم (12) احتلت الترتيب الثانية عشرة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.08 وانحراف معياري قدره 1.021، مستوى الأهمية بموافقة متوسطة، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة توضح الوصف الوظيفي للموظفين لضمان الأداء المناسب.

2-3- عرض وتحليل نتائج عبارات الأداء الوظيفي:

الجدول رقم (09): يوضح إجابات الأفراد على عبارات الأداء الوظيفي

عبارات الأداء الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الإجابة
هناك انخفاض في معدلات غياب الموظفين	3.69	1.259	4	موافقة عالية
تتوفر لدى الموظفين الجاهزية في العمل خارج أوقات الدوام الرسمي إذا اقتضى الأمر	3.36	1.111	9	موافقة متوسطة
ينجز الموظفون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	3.36	1.096	8	موافقة متوسطة
يتقيد الموظفون بقواعد وإجراءات العمل	3.72	1.035	3	موافقة عالية
يمارس الموظفون الإبداع والابتكار في أداء الوظيفي	4.05	0.939	1	موافقة عالية

تناسب قدرات الموظفين مع المهام الوظيفية الموكلة إليهم	4.05	1.296	2	موافقة عالية
هناك حرص دائم من طرف الموظفين على الإلمام بكل جوانب الوظيفة	3.59	1.146	6	موافقة عالية
تعمل الجامعة على تطوير أداء الموظفين باستمرار	3.61	1.005	5	موافقة عالية
يشعر الموظفون بالرضا عن نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة	3.54	1.042	7	موافقة عالية
المجموع الكلي لدراجات عبارات الأداء الوظيفي	3.66	1.103		موافقة عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على محور الأداء الوظيفي أن معظم الإجابات الأفراد العينة بموافقة عالية على مؤشرات محور الأداء الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الكلي للمجال بـ 3.66 أي باتجاه مستوى موافقة عالية، وانحراف معياري قدره 1.103 كما نلاحظ أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور بين (4.05 و 3.36) ويمكن استخلاص النتائج التالية حسب ترتيب كل عبارة كما يلي:

العبارة رقم (05) احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.05 وانحراف معياري قدره 0.939، ومستوى الأهمية بموافقة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون بشدة على ممارس الموظفون الإبداع والابتكار في أداء الوظيفي.

العبارة رقم (06) احتلت الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.05 وانحراف معياري قدره 1.296، ومستوى الأهمية بموافقة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون بشدة على تناسب قدرات الموظفين مع المهام الوظيفية الموكلة إليهم.

العبارة رقم (04) احتلت الترتيب الثالث بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.72 وانحراف معياري قدره 1.035، مستوى الأهمية بموافقة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون بشدة على تقييد الموظفون بقواعد وإجراءات العمل.

العبارة رقم (01) احتلت الترتيب الرابع بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.69 وانحراف معياري قدره 1.259، مستوى الأهمية بموافقة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون بشدة ان هناك انخفاض في معدلات غياب الموظفين.

العبارة رقم (08) احتلت الترتيب الخامس بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.61 وانحراف معياري قدره 1.005، مستوى الأهمية بموافقة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على عمل الجامعة على تطوير أداء الموظفين باستمرار.

العبارة رقم (07) احتلت الترتيب السادس بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.59 وانحراف معياري قدره 1.146، مستوى الأهمية بموافقة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على ان هناك حرص دائم من طرف الموظفين على الإلمام بكل جوانب الوظيفة.

العبارة رقم (09) احتلت الترتيب السابع بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.54 وانحراف معياري قدره 1.042، مستوى الأهمية بموافقة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على شعور الموظفين بالرضا عن نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة.

العبارة رقم (03) احتلت الترتيب الثامن بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.36 وانحراف معياري قدره 1.096، مستوى الأهمية بموافقة متوسطة، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على انجاز المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.

العبارة رقم (02) احتلت الترتيب التاسعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.36 وانحراف معياري قدره 1.111، مستوى الأهمية بموافقة متوسطة، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على توفر الجاهزية في العمل خارج أوقات الدوام الرسمي إذا اقتضى الأمر.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها

3-1- اختبار الفرضيات وتحليل النتائج:

اختبار صحة الفرضية الرئيسية:

والتي تنص على أن: " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة " ولاختبار والتحقق من صحة هذه الفرضية استخدمنا الأسلوب الانحدار الخطي البسيط، والنتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): إختبار تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بأسلوب الانحدار البسيط

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	الأداء الوظيفي	0.575	0.330	6.901	0.000	3.601	0.003

المصدر: إعداد الطالبتين بالاستناد إلى مخرجات البرنامج الإحصائي spss .

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (10) أعلاه ما يأتي :

أولاً: الارتباط R: من خلال الجدول رقم (10) بلغت قيمة معامل الارتباط R الإجمالية بين درجات أفراد عينة الدراسة الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي (0.575) وهي قيمة متوسطة وموجبة، ويعني هذا أن الارتباط بين درجات الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

ثانياً: جودة النموذج F: تشير قيمة F إلى جودة نموذج العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي ،حيث بلغت 6.901 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) ، وبالتالي نتوصل إلى جودة النموذج العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

ثالثاً: معنوية التأثير: تشير قيمة (T) إلى وجود تأثير معنوي للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي ، حيث بلغت 3.061 هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) ، وبالتالي نتوصل إلى تأثير جوهري للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

رابعاً: معامل التحديد R^2 (نسبة التفسير): إن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.330) ، وهذا يعني ان الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (33%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي ، أما النسبة المتبقية والبالغة (67%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح ما يلي:

انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

إختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى :

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الجدول رقم (11): إختبار تأثير للقيم التنظيمية على الأداء الوظيفي بأسلوب الانحدار البسيط

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل		قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة
		الارتباط	التحديد				
		R	R^2				
القيم التنظيمية	الأداء الوظيفي	0.510	0.260	20.729	0.000	3.390	0.001

المصدر: إعداد الطالبين بالاستناد إلى مخرجات البرنامج الإحصائي spss .

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (11) أعلاه ما يأتي :

أولاً: الارتباط: من خلال الجدول رقم (11) بلغت قيمة معامل الارتباط R الإجمالية بين درجات أفراد عينة الدراسة في القيم التنظيمية و الأداء الوظيفي (0.510) وهي قيمة متوسطة وموجبة، ويعني هذا أن الارتباط بين درجات البعد القيم التنظيمية و الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

ثانياً: جودة النموذج: تشير قيمة F إلى جودة نموذج العلاقة بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي، حيث بلغت 20.729 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) ، وبالتالي نتوصل إلى جودة النموذج العلاقة بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

ثالثاً: معنوية التأثير: تشير قيمة (T) إلى وجود تأثير معنوي للقيم التنظيمية والأداء الوظيفي، حيث بلغت 3.390 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) ، وبالتالي نتوصل إلى تأثير جوهري للقيم التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

رابعاً: معامل التحديد (نسبة التفسير): إن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.260) ، وهذا يعني ان القيم التنظيمية تفسر ما نسبته (26%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي ، أما النسبة المتبقية والبالغة (74%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية.

ومما تقدم يتضح ما يلي:

انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى.

. إختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية :

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الجدول رقم(12): اختبار تأثير المعتقدات التنظيمية على الأداء الوظيفي بأسلوب الانحدار البسيط

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة
		R	R^2				
المعتقدات الأداء التنظيمية	الأداء الوظيفي	0.434	0.189	13.716	0.000	5.157	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاستناد إلى مخرجات البرنامج الإحصائي spss .

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (12) أعلاه ما يأتي :

أولاً: الارتباط: من خلال الجدول رقم (12) بلغت قيمة معامل الارتباط R الإجمالية بين درجات أفراد عينة الدراسة للمعتقدات التنظيمية في الأداء الوظيفي (0.434) وهي قيمة متوسطة وموجبة، ويعني هذا أن الارتباط بين درجات المعتقدات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

ثانياً: جودة النموذج: تشير قيمة F إلى جودة نموذج العلاقة بين المعتقدات التنظيمية والأداء الوظيفي ، حيث بلغت 716.13 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) ، وبالتالي نتوصل إلى جودة النموذج العلاقة بين المعتقدات التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

ثالثاً: معنوية التأثير: تشير قيمة (T) إلى وجود تأثير معنوي للمعتقدات التنظيمية والأداء الوظيفي ، حيث بلغت 157.5 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) ، وبالتالي نتوصل إلى تأثير جوهري للمعتقدات التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

رابعاً: معامل التحديد(نسبة التفسير): إن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.189) ، وهذا يعني ان المعتقدات التنظيمية تفسر ما نسبته (18.9%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي، أما النسبة المتبقية والبالغة (79.1%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح ما يلي:

انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية.

. إختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة :

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الجدول رقم(13):اختبار تأثير الأعراف التنظيمية على الأداء الوظيفي بأسلوب الانحدار البسيط

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل		قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة
		الارتباط	التحديد				
		R	R^2				
الأعراف التنظيمية	الأداء الوظيفي	0.567	753.0	12.458	0.001	10.52	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاستناد إلى مخرجات البرنامج الإحصائي spss .

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (13) أعلاه ما يأتي :

أولاً: الارتباط: من خلال الجدول رقم (13) بلغت قيمة معامل الارتباط R الإجمالية بين درجات أفراد عينة الدراسة في الأعراف التنظيمية و الأداء الوظيفي (0.567) وهي قيمة متوسطة وموجبة، ويعني هذا أن الارتباط بين درجات الأعراف التنظيمية و الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

ثانياً: جودة النموذج: تشير قيمة F إلى جودة نموذج العلاقة بين الأعراف التنظيمية والأداء الوظيفي ،حيث بلغت 12.458 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) ، وبالتالي نتوصل إلى جودة النموذج العلاقة بين الأعراف التنظيمية و الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

ثالثا: معنوية التأثير: تشير قيمة (T) إلى وجود تأثير معنوي للأعراف التنظيمية والأداء الوظيفي، حيث بلغت 10.52 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، وبالتالي نتوصل إلى تأثير جوهري للأعراف التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

رابعا: معامل التحديد (نسبة التفسير): إن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.567)، وهذا يعني أن الأعراف التنظيمية تفسر ما نسبته (56.7%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي، أما النسبة المتبقية والبالغة (43.3%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية.

ومما تقدم يتضح ما يلي:

أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

. اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوقعات التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الجدول رقم(14): اختبار تأثير التوقعات التنظيمية على الأداء الوظيفي بأسلوب الانحدار البسيط

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة
		R	R^2				
التوقعات التنظيمية	الأداء الوظيفي	436.0	0.190	13.879	0.000	7.412	0.000

المصدر: إعداد الطالبين بالاستناد إلى مخرجات البرنامج الإحصائي spss .

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (14) أعلاه ما يأتي :

أولاً: الارتباط: من خلال الجدول رقم (14) بلغت قيمة معامل الارتباط R الإجمالية بين درجات أفراد عينة الدراسة في التوقعات التنظيمية و الأداء الوظيفي (0.436) وهي قيمة متوسطة وموجبة، ويعني هذا أن الارتباط بين درجات التوقعات التنظيمية و الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

ثانياً: جودة النموذج: تشير قيمة F إلى جودة نموذج العلاقة بين التوقعات التنظيمية والأداء الوظيفي، حيث بلغت 13.879 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) ، وبالتالي نتوصل إلى جودة النموذج العلاقة بين التوقعات التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

ثالثاً: معنوية التأثير: تشير قيمة (T) إلى وجود تأثير معنوي للتوقعات التنظيمية والأداء الوظيفي، حيث بلغت 412.7 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) ، وبالتالي نتوصل إلى تأثير جوهري للتوقعات التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

رابعاً: معامل التحديد (نسبة التفسير): إن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.190) ، وهذا يعني ان التوقعات التنظيمية يفسر ما نسبته (19%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي ، أما النسبة المتبقية والبالغة (81%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية.

ومما تقدم يتضح ما يلي:

انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على الأداء الوظيفي في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

3-2- مناقشة الفرضيات:

من خلال الدراسة الميدانية يمكن مناقشة الفرضيات كما يلي:

-مناقشة الفرضية الرئيسية :

تنص الفرضية الرئيسية بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، محققة، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (10)، وبالتالي الفرضية الرئيسية المطروحة سابقا صحيحة وهذا حسب وجهة نظر العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث يرون ان مؤسستهم تعمل على تطوير أداء الموظفين باستمرار وتهتم بتناسب قدرات الموظفين مع المهام الوظيفية الموكلة إليهم، وان ما سبق يخدم الغرض الأساسي والجوهري وهو الموظف باعتباره المحرك الرئيسي في الإدارة.

-مناقشة الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وهذه الفرضية صحيحة، محققة، من خلال الجدول رقم (11). حيث يرى المبحوثون ان مؤسستهم تهتم بتطوير الموظفين مهنيا وإداريا وبوجود جو من التقدير واحترام بين زملاء العمل وذلك باحترام مواقيت العمل في المؤسسة.

-مناقشة الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وهذه الفرضية صحيحة، محققة، من خلال الجدول رقم (12). حيث يرى المبحوثون ان الأفراد ذوي القدرات الإدارية يحصلون على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي كما ان المؤسسة تهتم إشراكهم في اتخاذ القرارات وان الحوافز المادية تمنح على أسس الموضوعية.

-مناقشة الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وهذه الفرضية صحيحة، محققة، من خلال الجدول رقم (13).

حيث يرى المبحوثون أنهم يحرصون على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها داخل المؤسسة وعلى دورية اجتماعات المدير لمناقشة قضايا العمل وكذا منح الفرصة عادلة لسماع شكواهم عند ظهور الخلافات فيما بينهم.

-مناقشة الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وهذه الفرضية صحيحة، محققة، من خلال الجدول رقم (14).

حيث يرى المبحوثون أنهم يبذلون الجهود اللازمة لتحقيق الانجازات المتوقعة وذلك من خلال ما توضحه المؤسسة من الوصف الوظيفي للموظفين لضمان الأداء المناسب كما أنهم يتوقعون من المؤسسة توفير الأمان الوظيفي.

خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على التعريف بالجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ،ولقد اعتمدنا على الاستبانة التي وزعناها على عينة من العاملين والتي تحتوي على محورين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، وهذا من اجل الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: ما اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة وذلك من اجل اختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية، والجدول رقم (15) يلخص نتائج التحقق من كل فرضية من فرضيات الدراسة.

الجدول رقم (15) ملخص نتائج التحقق من فرضيات الدراسة

الفرضيات	صياغة الفرضيات	نتيجة الاختبار
الفرضية الرئيسية	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	محققة
الفرضية الأولى	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	محققة
الفرضية الثانية	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	محققة
الفرضية الثالثة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .	محققة
الفرضية الرابعة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .	محققة

المصدر من إعداد الطالبتين



خاتمة

من خلال دراستنا التي تمحورت حول الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي ، تبين لنا ان أهمية الموضوع في كونه أحد الموضوعات الهامة التي حظيت ولا تزال باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين ، وأن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر في أداء الوظيفي وتشكل دافعا مهما نحو الإنجاز، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات ويتأتى ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء الوظيفي والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء العاملين من قيم ومعتقدات وأعراف وتوقعات تنظيمية والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج العاملين وانتمائهم لمنظمتهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة ومنه تحقيق أهداف المنظمة ، وهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية (ما اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ؟) ، هذا ما تم إثباته من خلال الدراسة الميدانية والتي كانت حول العاملين بجامعة المسيلة.

وقد توصلنا إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية وأضفنا إليها المقترحات وآفاق المستقبلية وأوردناها في الآتي:

النتائج النظرية للدراسة:

من خلال الجانب النظري توصلنا إلى النتائج التالية:

- أن تكون الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من تحقيق مركز تنافسي قوي.
- ان الاهتمام البالغ بالعاملين واعتبارهم مصدر لنجاح من قبل المنظمات الناجحة، وataحت لهم حرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية وتوفير مناخ تنظيمي يتميز بالمشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرارات.
- دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
- ان للثقافة التنظيمية دور كبير في نجاح المنظمات.
- ان الثقافة التنظيمية تعزز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة.
- الثقافة التنظيمية ترفع أداء المنظمة مما يسبب التميز والاستمرار.

النتائج التطبيقية للدراسة:

من خلال الجانب التطبيقي توصلنا الى :

- معامل الارتباط $R=0.575$ يعني أن هناك علاقة الارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و أداء الوظيفي، أي أن الثقافة التنظيمية تؤثر على أداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- تبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- تبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- تبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- تبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتوقعات التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

المقترحات:

- من خلال النتائج المتوصل إليها تقدم بعض التوصيات والاقتراحات لرفع مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة:
- الاهتمام بالثقافة التنظيمية كأحد المقومات الأساسية لتحقيق النجاح والتفوق.
- العمل على تحديث الأنظمة والقوانين بما يتماشى مع متطلبات العاملين لخلق بيئة عمل مناسبة.
- الاهتمام بالمقترحات التي يقدمها الموظفون لتحسين الأداء الوظيفي.
- إشراك العاملين في صنع القرارات، وإعطائهم الفرصة من أجل إظهار إبداعاتهم.
- ضرورة استفادة المؤسسة من نتائج البحوث والدراسات العليا.
- استخدام التقنيات الحديثة في العمل داخل جامعة تساهم في زيادة الأداء الوظيفي للعاملين.
- وضع نظام فعال لتقييم الأداء يحفظ لكل عامل حقه في المنح والعلاوات والترقية، ويحفزه لبذل المزيد من الجهد والعطاء.

- العمل على الاستمرار بتطوير إجراءات العمل من أجل تحقيق الجودة المطلوبة.
- تقوية التفاعل بين العاملين في جامعة يؤدي إلى رفع من مستوى أدائهم الوظيفي.

آفاق المستقبلية:

بعد الانتهاء من بحثنا ظهرت لنا العديد من الجوانب الجديدة بمواصلة البحث فيها نظرا لأهميتها التطبيقية والنظرية، نذكر منها :

- أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع والابتكار.
- الثقافة التنظيمية وتأثيرها على النمط القيادي للمنظمة.
- الخلفية الثقافية للقيادة و أثرها على الأداء التنظيمي.
- تأثير التطوير التنظيمي على أداء العاملين في المنظمة.
- دراسة مقارنة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة.



قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. إبراهيم توهامي، وآخرون، قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدر الساطع، طبعة الأولى، العلمة، الجزائر، 2013.
2. حاروش نور الدين محمد، علم الإدارة بالمدرسة التقليدية إلى المندرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، طبعة الثانية، عمان، 2015.
3. خيضر كاظم حمود، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2006.
4. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية الإدارية، الطبعة الأولى، مصر، 2007.
5. صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2005.
6. ماجدة عطية، سلوك المنظمة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003.
7. محمد ثائر سعدون، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، جامعة ديالي، الطبعة الأولى، العراق، 2016.
8. محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2003.
9. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، دار الكتب المصرية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2014.
10. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2008.

ثانياً: المجلات العلمية

1. عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.
2. محمود أحمد أبو سمرة، محمد الطيطي، أحلام محسن، واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم موجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، فلسطين، 2016.
3. نور الدين بوعلي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 15، سطيف، جوان 2014.

ثالثاً: الرسائل والأطروحات

1. احمد موسى المهدي أبو سمرة، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه، إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014.

2. الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006.
3. بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2007.
4. جعفري أسماء، التدقيق الداخلي المدمج كمدخل لتحسين الأداء في المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018/2019.
5. حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، 2016.
6. حمد بن فرحان، الشلوي الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
7. دحماني زهيرة الثقافة التنظيمية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالات من المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009/2010.
8. دلروم سوسن، تأثير الثقافة على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية قالمه، مذكرة ماستر، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمه، 2016/2017.
9. زوقار يمينة وصفوان أمينة، إدارة الوقت ودورها في تحسين مستوى أداء العاملين، دراسة حالة: المركز التجاري "أنو" عين الدفلى، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة، 2014/2015.
10. سويسسي أحمد، الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية بديوان الوطني للترقية والتسيير العقاري بالأغواط، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2012/2013.
11. عمران أحمد وهزشي مداني، الثقافة التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017/2018.
12. عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية تراي بوجمعة بيشار، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2011/2012.

13. فاضل سمية، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية دكتور صالح زرداني عين البيضاء، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015/2016.
14. ضنبري نجية، دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة، دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية تيندال، مذكرة ماستر، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة، 2012/2013.
15. مروان عطية يحي الطيبي، واقع الثقافة التنظيمية في شركات المقاولات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا غزة، فلسطين، 2016.
16. محمد شاطري، دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016.
17. ياسين بن هني، دور الولاء التنظيمي في بناء تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الإنتاج والتموين، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2016.
18. يونس مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، رسالة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015.

الملاحق

الملحق (01): قائمة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	رتبة المحكم	أهم الملاحظات المقدمة
1	عسلي نور الدين	أستاذ محاضر علوم التسيير	-إضافة عنصر الخبرة في البيانات الشخصية والمهنية
2	الياس سالم	أستاذ محاضر علوم التسيير	-إعادة صياغة بعض العبارات
3	بتغة صونية	أستاذ محاضر علوم التسيير	-تعديل تقسيم الوظيفة والمستوى التعليمي في البيانات الشخصية والمهنية -إعادة صياغة بعض العبارات

الملحق (02): نموذج استبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي
-دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة-

في إطار القيام بداسة علمية لنيل شهادة الماستر في تخصص إدارة أعمال، والمتمثلة في موضوع تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي ، م ن أجل ذلك نضع بين أيديكم هذا الاستبيان من أجل جمع المعلومات ونحيطكم علما ان جميع إجابات لن نستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط، فنرجو من سيادتكم الإجابة على العبارات الموجودة مع فائق التقدير والاحترام.

تحت اشراف الأساذ:

- بن الطاهر محمد الأمين

من اعداد الطالبين

- بلباي عائشة

- خشاب أميرة

السنة الجامعية: 2023/2022

أولاً: البيانات الشخصية والمهنية:

يرجى التكرم بوضع إشارة (X) أمام الاختيار المناسب

الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

السن:

من 20 الى 30 سنة ☐ من 30 الى 40 سنة ☐من 40 الى 50 سنة ☐ من 50 سنة وأكثر ☐

المستوى التعليمي:

متوسط ☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐مهندس ☐ دراسات عليا ☐

الوظيفة:

عون تقني ☐ متصرف ☐إداري ☐ أستاذ ☐

ثانياً: الثقافة التنظيمية

يرجى التكرم بوضع إشارة (X) أمام الاختيار المناسب

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
القيم التنظيمية						
(1)	يوجد بالمؤسسة اهتمام بتطوير الموظفين مهنيا وإداريا					
(2)	يوجد جو من التقدير والاحترام بين زملاء العمل					
(3)	هناك احترام لمواقيت العمل في المؤسسة					
المعتقدات التنظيمية						
(4)	يحصل للأفراد ذو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي					
(5)	تهتم المؤسسة باشتراك الموظفين عند اتخاذ القرارات					
(6)	تمنح الحوافز المادية على أسس الموضوعية					
الأعراف التنظيمية						
(7)	يحرص الموظفون على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها					
(8)	يمنح للأفراد فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات فيما بينهم					
(9)	يجتمع المدير موظفيه بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل					
التوقعات التنظيمية						
(10)	يتوقع الموظفون من المؤسسة توفير الأمان الوظيفي					
(11)	يعمل الموظفون على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات المتوقعة					
(12)	توضح المؤسسة الوصف الوظيفي للموظفين لضمان الأداء المناسب					
الأداء الوظيفي						
(13)	هناك انخفاض في معدلات غياب الموظفين					
(14)	تتوفر لدى الموظفين الجاهزية في العمل خارج أوقات الدوام الرسمي اذا اقتضى الأمر					
(15)	ينجز الموظفون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة					
(16)	يتقيد الموظفون بقواعد وإجراءات العمل					
(17)	يمارس الموظفون الابتكار والابداع في الأداء الوظيفي					
(18)	تناسب قدرات الموظفين مع المهام الوظيفية الموكلة بهم					
(19)	هناك حرص دائم من طرف الموظفين على الامام بكل جوانب الوظيفة					
(20)	تعمل الجامعة على تطوير أداء الموظفين باستمرار					
(21)	يشعر الموظفون بالرضا عن نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق (03): مخرجات spss

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.839	25

Frequencies

Statistics

		جنس المستجوب	سن المستجوب	مهنة المستجوب	المستوى التعليمي للمستجوب	Q1	Q2
N	Valid	61	61	61	61	61	61
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		1.43	4.20	4.36	4.18	3.84	4.16
Std. Deviation		.590	.703	.775	1.041	1.036	.860

Statistics

		Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9
N	Valid	61	61	61	61	61	61	61
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.02	4.02	4.26	3.70	3.48	3.26	3.36
Std. Deviation		.991	1.008	.964	1.174	1.026	1.139	1.212

Statistics

		Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16
N	Valid	61	61	61	61	61	61	61
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.34	3.13	3.08	3.69	3.36	3.36	3.72
Std. Deviation		1.167	.957	1.021	1.259	1.111	1.096	1.035

Statistics

		Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	القيم	المعتقدات
N	Valid	61	61	61	61	61	61	61
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.05	4.05	3.59	3.61	3.54	4.0055	3.9945
Std. Deviation		.939	1.296	1.146	1.005	1.042	.64834	.75888

Statistics

		الاعراف	التوقعات	الاداء الوظيفي
N	Valid	61	61	61
	Missing	0	0	0
Mean		3.3661	3.1858	3.6630
Std. Deviation		.90616	.76624	.66294

Frequency Table

جنس المستجوب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	38	62.3	62.3	60.7
	انثى	23	36.7	36.7	98.4
	Total	61	100.0	100.0	

سن المستجوب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 الى 30 سنة	22	36.1	36.1	16.4
	من 30 الى 40 سنة	10	16.4	16.4	63.9
	من 40 الى 50 سنة	29	47.5	47.5	100.0

Total	61	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

المستوى التعليمي للمستجوب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	7	11.5	11.5	11.5
	ليسانس	7	11.5	11.5	23.0
	مهندس	15	24.6	24.6	47.5
	دراسات عليا	32	52.5	52.5	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

مهنة المستجوب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تقني	1	1.6	1.6	1.6
	متصرف	8	13.1	13.1	14.8
	اداري	20	32.8	32.8	47.5
	استاذ	32	52.5	52.5	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Q1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.6	1.6	1.6
	غير موافق	8	13.1	13.1	14.8
	محايد	8	13.1	13.1	27.9
	موافق	27	44.3	44.3	72.1
	موافق بشدة	17	27.9	27.9	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Q2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	1	1.6	1.6	4.9
	محايد	3	4.9	4.9	9.8
	موافق	34	55.7	55.7	65.6
	موافق بشدة	21	34.4	34.4	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Q3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	8.2	8.2	8.2
	محايد	14	23.0	23.0	31.1
	موافق	17	27.9	27.9	59.0
	موافق بشدة	25	41.0	41.0	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	7	11.5	11.5	11.5
	محايد	9	14.8	14.8	26.2
	موافق	21	34.4	34.4	60.7
	موافق بشدة	24	39.3	39.3	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Q5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	4.9	4.9	4.9

محايد	4	6.6	6.6	11.5
موافق	25	41.0	41.0	52.5
موافق بشدة	29	47.5	47.5	100.0
Total	61	100.0	100.0	

Q6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	6.6	6.6	6.6
	غير موافق	7	11.5	11.5	18.0
	محايد	8	13.1	13.1	31.1
	موافق	26	42.6	42.6	73.8
	موافق بشدة	16	26.2	26.2	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Q7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.6	1.6	1.6
	غير موافق	10	16.4	16.4	18.0
	محايد	20	32.8	32.8	50.8
	موافق	19	31.1	31.1	82.0
	موافق بشدة	11	18.0	18.0	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Q8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	9.8	9.8	9.8
	غير موافق	7	11.5	11.5	21.3
	محايد	21	34.4	34.4	55.7
	موافق	19	31.1	31.1	86.9

موافق بشدة	8	13.1	13.1	100.0
Total	61	100.0	100.0	

Q9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Validا غير موافق بشدة	4	6.6	6.6	6.6
غير موافق	13	21.3	21.3	27.9
محايد	13	21.3	21.3	49.2
موافق	19	31.1	31.1	80.3
موافق بشدة	12	19.7	19.7	100.0
Total	61	100.0	100.0	

Q10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Validا غير موافق بشدة	5	8.2	8.2	8.2
غير موافق	10	16.4	16.4	24.6
محايد	14	23.0	23.0	47.5
موافق	23	37.7	37.7	85.2
موافق بشدة	9	14.8	14.8	100.0
Total	61	100.0	100.0	

Q11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Validا غير موافق بشدة	2	3.3	3.3	3.3
غير موافق	14	23.0	23.0	26.2
محايد	23	37.7	37.7	63.9
موافق	18	29.5	29.5	93.4
موافق بشدة	4	6.6	6.6	100.0
Total	61	100.0	100.0	

Q12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	9.8	9.8	9.8
	غير موافق	10	16.4	16.4	26.2
	محايد	19	31.1	31.1	57.4
	موافق	25	41.0	41.0	98.4
	موافق بشدة	1	1.6	1.6	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Q13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	6.6	6.6	6.6
	غير موافق	9	14.8	14.8	21.3
	محايد	9	14.8	14.8	36.1
	موافق	19	31.1	31.1	67.2
	موافق بشدة	20	32.8	32.8	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Q14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	4.9	4.9	4.9
	غير موافق	12	19.7	19.7	24.6
	محايد	15	24.6	24.6	49.2
	موافق	22	36.1	36.1	85.2
	موافق بشدة	9	14.8	14.8	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Q15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	6.6	6.6	6.6
	غير موافق	9	14.8	14.8	21.3
	محايد	17	27.9	27.9	49.2
	موافق	23	37.7	37.7	86.9
	موافق بشدة	8	13.1	13.1	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Q16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.6	1.6	1.6
	غير موافق	7	11.5	11.5	13.1
	محايد	16	26.2	26.2	39.3
	موافق	21	34.4	34.4	73.8
	موافق بشدة	16	26.2	26.2	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Q17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.6	1.6	1.6
	غير موافق	4	6.6	6.6	8.2
	محايد	7	11.5	11.5	19.7
	موافق	28	45.9	45.9	65.6
	موافق بشدة	21	34.4	34.4	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Q18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	غير موافق بشدة	6	9.8	9.8	9.8
	غير موافق	3	4.9	4.9	14.8
	محايد	4	6.6	6.6	21.3
	موافق	17	27.9	27.9	49.2
	موافق بشدة	31	50.8	50.8	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Q19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.6	1.6	1.6
	غير موافق	12	19.7	19.7	21.3
	محايد	15	24.6	24.6	45.9
	موافق	16	26.2	26.2	72.1
	موافق بشدة	17	27.9	27.9	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Q20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	9	14.8	14.8	14.8
	محايد	20	32.8	32.8	47.5
	موافق	18	29.5	29.5	77.0
	موافق بشدة	14	23.0	23.0	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Q21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	8	13.1	13.1	16.4
	محايد	17	27.9	27.9	44.3

موافق	23	37.7	37.7	82.0
موافق بشدة	11	18.0	18.0	100.0
Total	61	100.0	100.0	

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيم ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.510 ^a	.260	.247	.57510

a. Predictors: (Constant), القيم

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.856	1	6.856	20.729	.000 ^b
	Residual	19.514	59	.331		
	Total	26.370	60			

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), القيم

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	1.575	.465		3.390	.001
	القيم	.521	.115	.510	4.553	.000

Regression**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المعتقدات ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.434 ^a	.189	.175	.60219

a. Predictors: (Constant), المعتقدات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.974	1	4.974	13.716	.000 ^b
	Residual	21.396	59	.363		
	Total	26.370	60			

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), المعتقدات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.147	.416		5.157	.000

المعتقدات	.379	.102	.434	3.704	.000
-----------	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاعراف ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.753 ^a	.567	254.	.66675

a. Predictors: (Constant), الاعراف

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.589	1	.589	12.458	.001 ^b
	Residual	26.228	59	.445		
	Total	26.370	60			

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الاعراف

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.483	.331		10.524	.000
	الاعراف	.054	.095	.073	.563	.575

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التوقعات ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.436 ^a	.190	.177	.60152

a. Predictors: (Constant), التوقعات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.022	1	5.022	13.879	.000 ^b
	Residual	21.348	59	.362		
	Total	26.370	60			

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), التوقعات

Coefficients^a

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.460	.332		7.412	.000
	التوقعات	.378	.101	.436	3.725	.000

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التوقعات, القيم, الاعراف, المعتقدات ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.575 ^a	.330	.282	.56162

a. Predictors: (Constant), الاعراف, المعتقدات, التوقعات, القيم

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.707	4	2.177	6.901	.000 ^b
	Residual	17.663	56	.315		
	Total	26.370	60			

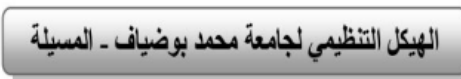
a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), المعتقدات, القيم, الاعراف, التوقعات

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.564	.511		3.061	.003
	القيم	.325	.142	.318	2.291	.026
	المعتقدات	.114	.134	.130	.848	.400
	الاعراف	-.132	.097	-.181	-1.366	.177
	التوقعات	.247	.145	.286	1.701	.094

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

الملحق رقم (04): هيكل التنظيمي للجامعة





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير



المسيلة في:

رقم:/.....

إلى السيد:

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير تخصص :إدارة أعمال
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم.
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ ر. س	الإمضاء
01	يلباي عائشة	181835094446	200342249	
02	حنان أميرة	181835093988	200331501	
عنوان المذكرة: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة				
المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)		هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم:

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب (ة) : خيتاب أميرة المولود(ة) بتاريخ: 1995/09/26 ب: أحمد بن القبايل/المسيلة
 الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 00331501 الصادرة بتاريخ: 2016/04/24 عن: أحمد بن القبايل/المسيلة
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم المهن تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2022/2023
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الفردي
دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ:/...../.....

التوقيع و البصمة



* يخبر كل طالب (ة) تصريحاً فردياً في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد .

**يرج هذا التصريح ضمن ملاحق المذكرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestionسعة محمد بوضياف بالمسيلة
ة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

نسم: .. علوم م... السليم

Département:

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) : بليغا عائشة المولود(ة) بتاريخ: 1996/07/28 ب: المسيلةالحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 20034228 الصادرة بتاريخ: 2016/04/25 عن: المسيلةالمسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2023/2022والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفيدراسة ميدانية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ:/...../.....

التوقيع والبصمة