

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية



أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث تخصص علم النفس العمل والتنظيم

البنية العاملة لمقياس الثقافة التنظيمية لدى الموظفين
الإداريين بجامعة قاصدي مرباح ورقلة

إعداد الطالبة:

نعيمة موهوبي

إشراف :

د. فاتح الدين شنين

أمام لجنة المناقشة المكونة من :

اللقب والإسم	الدرجة العلمية	المؤسسة	الصفة
محجر ياسين	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	رئيساً
شنين فاتح الدين	أستاذ محاضر-أ-	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مشرفاً ومقرراً
غربي صبرينة	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مناقشاً
بن ساسي عقيل	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مناقشاً
عموم رمضان	أستاذ التعليم العالي	جامعة الأغواط	مناقشاً
معمري حمزة	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	مناقشاً

السنة الجامعية: 2023/2022



الإهداء:

إلى من جاورني حتى أستقام بي الزمن وإلى من حرسني حتى
إحتدلت لي الأحوال أتقدم بأسمى عبارات الجلاء والسمو إلى أعز
المخلوقات أوليائي الأعماء الكرام إلى من أخذها الممل من قلبي وأرسل
الأنس في روعي والديا رحمهما الله، وإلى روعي أخي محمود وعائلته
رحمهم الله إخواني وأخواتي إلى كل الزملاء والزميلات.

أهدي لكم هذا العمل المتواضع شاكرة الله عز وجل على نعمته
وفضله العظيم لتوفيقتي ومساعدتي في إنجاز هذا الرسالة، كما
أتقدم بأسمى عبارات التقدير والاحترام لكل الأساتذة عموما ولدكتور
هنين فاتح الدين خصوصا للإشرافه على وإرشاداته ونصائحه القيمة إلى
لإنجاز هذه العمل، لكل من مد لنا يدا العون من قريبه ومن بعيد
وإعين من الله عز وجل التوفيق والنجاح.



كلمة شكر

يقول عز من قائل في محكم تنزيله:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"فَاذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونَ"

سورة البقرة الآية 152

ويقول أيضا: "وَلَا تَنْسُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ"

بعد فضل الله عز وجل يقتضي أن أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص لأستاذ المشرف الدكتور:
شنين فاتح الدين على ما قدمه لي من توجيهات ونصائح جزاه الله خير الجزاء.
كما يسرني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير للبروفيسور الشايب محمد الساسي والبروفيسور
مجدد ياسين والبروفيسور محرم صبرينة والبروفيسور خميس سليم والبروفيسور عمروني حورية
والبروفيسور مزياني لونس والبروفيسور سراية الهادي والبروفيسور قوارح محمد والبروفيسور
وازي طاموس على تشجيعاتهم الدائمة و مساندهم لعملنا ومساهماتهم في تكويننا.
كما أشكر اللجنة الموقرة التي قبلت مناقشة رسالتي من أجل أن تنيرها بالملاحظات والمناقشات
القيمة لجعلها أكثر كمالاً ومناراً للبحث العلمي.

كما أتقدم بالشكر إلى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة على تعاونهم معي أثناء إنجاز هذا
العمل.

وأتوجه بالشكر إلى كل من قدم لي يد المساعدة لإنجاز هذه الرسالة
وأخص بالذكر الدكتورة خديجة تنة والأستاذة نصراوي صباح والدكتور ربوزيدي عصام عطية
ودكتور عيمان عبد القادر ود. محمد ثامر الخطابي ومسؤلة المكتبة لعلام خيرة الذين ساعدوني
بتوجيهاتهم القيمة للإتمام هذا العمل.

الباحثة نعيمة موهوبي

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى إيجاد البنية العاملية لمقياس الثقافة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، ولتحقيق ذلك اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره مناسباً للدراسات الاستكشافية، وقمنا ببناء مقياس مكون من (68) فقرة مقسمة إلى أربعة أبعاد المتمثلة في: (بعد الاحتواء والترابط، بعد الاتساق والتجانس، بعد الدعم الإنساني، بعد المناخ التنظيمي) مفترضة من طرف الباحثة، والتي تم تطبيقه على عينة مقدره ب(395) موظفا إداريا للتأكد من الخصائص السيكومترية للمقياس، تم حساب الصدق والثبات للمقياس واختبار توزيع بيانات العينة والتي بينت أنها تتوزع توزيعاً طبيعياً وأن المقياس صادق وثابت، وعلى إثر النتائج المتحصل عليها، تم تطبيق المقياس على عينة قوامها (468) موظفا إداريا لحساب التحليل العاملي الاستكشافي بطريقة المكونات الرئيسية والتدوير المائل بأسلوب الفاريماكس نتج عنه ثلاثة عوامل تمت إعادة تسميتها بما يتوافق ومضامين الفقرات وهي العامل الأول: الدعم الإنساني، والعامل الثاني: الاحتواء والترابط، والعامل الثالث: الاتساق والتجانس.

وعلى ضوء نتائج التحليل العاملي الاستكشافي قمنا بالتأكد عن طريق التحليل العاملي التوكيدي من جودة مطابقة النموذج وملائمته لبيانات عينة الدراسة، والتي أسفرت نتائجها إلى وجود مطابقة جيدة وملائمة لنموذج المفترض لبيانات عينة الدراسة؛ وتم تفسير النتائج في ضوء الجانب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

الكلمات المفتاحية: البنية العاملية، التحليل العاملي، الثقافة التنظيمية، الموظفين الإداريين.

Abstract:

The current study aimed to find the working structure of the organizational culture scale among the administrative staff of the University of Kasdi Merbah Ouargla, and to achieve this we relied on the analytical descriptive approach as suitable for exploratory studies.

And we built a scale of (68) paragraphs divided into four dimensions: (After containment and coherence, after consistency and consistency, after human support, after the organizational climate) assumed by the researcher, which was applied to a sample estimated (395) administrative staff to confirm the psychometric characteristics of the scale, the honesty and stability of the scale was calculated and the distribution of the sample data was tested, which showed that it is distributed naturally and that the scale is true and consistent, Following the results obtained, the scale was applied to a sample of 468 administrative staff (administrative staff) to calculate the exploratory factor analysis by the main components method and the Varimax-style tilting resulted in three factors that

were renamed in line with the contents of the paragraphs: Humanitarian support, the third factor: Containment and coherence and consistency.

In the light of the results of the exploratory factor analysis, we have made sure through the confirmation factor analysis of the quality of the model matching and suitability for the data of the sample study, which resulted in the results of good and appropriate matching of the model assumed data of the sample study.

The results were explained in the light of theory and previous studies relevant to the subject of the study.

Keywords: Structure, factor analysis, organizational culture, administrative staff.

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
أ	الإهداء
ب	كلمة شكر
ج	ملخص باللغة العربية
د	ملخص باللغة الانجليزية
هـ	الفهرس
و-ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
1	المقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول مدخل عام للدراسة	
06	1- مشكلة الدراسة
09	2- تساؤلات الدراسة
10	3- فرضيات الدراسة
10	4- أهداف الدراسة
11	5- أهمية الدراسة
11	6- حدود الدراسة
11	7- التعريف الإجرائي لمتغير الدراسة
17-12	8- الدراسات السابقة
الفصل الثاني الإطار النظري للثقافة التنظيمية	
21	تمهيد
21	1-الجذور التاريخية للثقافة التنظيمية
22	2- مفهوم ثقافة المنظمة
23	3- بعض القيم الثقافية التنظيمية
26	4- مكونات الثقافة التنظيمية
27	5-مصادر الثقافة التنظيمية
28	6- أبعاد الثقافة التنظيمية

30	7- أهمية الثقافة التنظيمية
31	8- خصائص الثقافة التنظيمية
32	9- دور الثقافة التنظيمية داخل المنظمات
33	10- أهم النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية
36	11- الاتجاهات الحديثة المفسرة للثقافة التنظيمية
36	12- بعض النماذج للمؤسسات الرائدة للثقافة التنظيمية
39	13- العوامل المؤثرة في توفير ثقافة المنظمة المستمرة
40	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: بعض نماذج الثقافة التنظيمية	
42	تمهيد
43-42	1- نموذج (Hofstede, 1980)
45-43	2- نموذج (Ouchi, 1981)
48-46	3- نموذج (Peters & Waterman, 1982)
49-48	4- نموذج (Robbins, 1990)
50	5- نموذج (Denson 1990)
50	6- نموذج ادارة تقييم الثقافة التنظيمية Spreitzer et Quinn, 1991
50	7- نموذج العطية، 2003
52	8- نموذج Daft
52	9- نموذج Mcshane et Glinow
53-52	10- نموذج الإدارة العامة الجديد لـ Vigoda, 2008
53	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة	
56	تمهيد
56	1- التعريف بمكان الدراسة
56	2- منهج الدراسة وواجرائتها
56	3- اجراءات الدراسة الإستطلاعية
57	4- عينة الدراسة الإستطلاعية
57	5- وصف أداة جمع البيانات
61	6- اجراءات التطبيق

62	7- بعض الخصائص السيكومترية للأداة
72	8- نتائج الدراسة الإستطلاعية
72	9- إجراءات الدراسة الأساسية للدراسة
75	10- عينة الدراسة الأساسية وطريقة اختيارها
85	11- ثبات الأداة
87	12- التحليل العاملي التوكيدي
91	13- خطوات اختبار النموذج العاملي التوكيدي
91	14- النموذج المفترض قبل الإختبار
99	15- الأساليب المستخدمة في الدراسة
100	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: مناقشة وتفسير نتائج للدراسة
102	تمهيد
106-103	1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى
109-107	2- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية
113-109	3- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة
114	خلاصة الفصل
115-114	توصيات واقتراحات
125-120	قائمة المراجع
154-127	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجداول	الصفحة
01	وجهات نظر الباحثين لأبعاد الثقافة التنظيمية	29
02	الإطار الثقافي لنموذج (Ouchi, 1981).	45
03	ماكزري سباعي الأبعاد.	46
04	خصائص المنظمة وفق نموذج (Peters & Waterman, 1982).	47
05	نموذج نموذج Daft القائم على أربعة أبعاد	50
06	نموذج Denison	52

60-61	أبعاد المقياس.	07
61	البنود التي عدلت وحذت.	08
62	مفتاح تصحيح الأداة	09
63	درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاحتواء والترابط والدرجة الكلية للبعد.	10
65-66	الاتساق الداخلي لفقرات الاتساق والتجانس والدرجة الكلية للبعد.	11
66	درجة الاتساق الداخلي لفقرات البعد الإنساني والدرجة الكلية للبعد.	12
67	درجة الاتساق فقرات المناخ التنظيمي والدرجة الكلية للبعد.	13
69	درجة الاتساق فقرات المناخ التنظيمي والدرجة الكلية للبعد	14
70	اختبار اعتدالية التوزيع للعينة الاستطلاعية	15
73-74	مجتمع الدراسة حسبالمدرسو والكليات والمعاهد الذي ينتمون اليها	16
75	نسبة العينة الأساسية	17
77	نتائج اختيار كفاية العينة	18
78	العوامل المستخرجة قبل وبعد عملية التدوير	19
80	تشبهات فقرات مقياس الثقافة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة قاصدي مرياح ورقلة باستعمال حزمة (spss) على عواملها باستعمال التحليل العاملي الاستكشافي وبعد التدوير باستعمال طريقة فريماكس(ن=435)	20
82	جدول رقم(21) يوضح الأبعاد المستخلصة بعد التحليل العاملي(بعدالتدوير) ومضامينه لمقياس الثقافة التنظيمية.	21
87	معاملات الثبات لمقياس الثقافة التنظيمية	22
94	مؤشرات حسن المطابقة لنموذج المفترض لثقافة التنظيمية لدى الموظفين الاداريين بجامعة قاصدي مرياح ورقلة	23
95	تعريف رموز العوامل المستخدمة	24
97	نموذج الثقافة التنظيمية لدى موظفي جامعة قاصدي مرياح ورقلة	25
98	معاملات الارتباطات بين متغيرات النموذج	26

98	التغاير بين متغيرات النموذج	27
98	لمعامل الثبات المركب لأبعاد مقياس الثقافة التنظيمية	28
111-114	تشبع الفقرات على العوامل للنموذج المفترض لعينة الدراسة	29

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
10	النموذج النظري للدراسة	01
71	طبيعة توزيع درجات استجابات أفراد العينة	02
72	الرسم البياني لطبيعة توزيع درجات استجابات أفراد العينة	03
79	التمثيل البياني لقيم الجذر الكامن لمقياس الثقافة التنظيمية	04
92	نموذج مقياس الثقافة التنظيمية قبل الاختبار بناء على معطيات التحليل العاملي الاستكشافي	05
95	نموذج مقياس الثقافة التنظيمية بعد الاختبار	06

i

مقدمة :

في ظل التغيير الذي يشهده سوق العمل وإزدياد حدة التنافس من أجل البقاء، تأمل جل المؤسسات الظفر ببيئة داخلية وخارجية قوية تضمن لها الاستقرار والاستمرار؛ والجامعة كغيرها من المؤسسات تسعى لتحقيق النجاح والاستمرار والفعالية التنظيمية، من خلال تبنيها ثقافة تنظيمية قوية وراسخة، ويكون ذلك من خلال صياغة رؤية واضحة ومحددة تعكس طبيعة مهامها وأهدافها توفر لها عوامل الإستقرار تمكنها من الحفاظ على كيانها واستقرارها في ظل التنافس المستمر.

ولكي تحمي جامعة قاصدي مراح ورقلة ثقافتها التنظيمية يجب أن تتوافق رؤيتها وقيمها واستراتيجياتها الادارية المتبعة فيها بـقيم مستخدمها، وأن تهتم بالاستثمار بالموارد البشرية كونه أحد الركائز المهمة التي تبنى عليها سياسة المؤسسة في تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، وعليه يتوجب على جامعة قاصدي مراح ورقلة ايجاد بيئة تنظيمية محفزة وملائمة تساعد على تحسين مستوى الأداء وجودة الانتاج، ولتحقيق ذلك أصبح لزمنا على المسؤولين والقادة الإداريين بالجامعة الإهتمام بالمتطلبات النفسية والاجتماعية والاقتصادية على حد سواء للمورد البشري والسعي لتحقيقها من أجل تقديم خدمة افضل.

ولأن ثقافة المنظمة على جانب كبير من الأهمية في كثير من المنظمات في الوقت الراهن، نظرا لدورها المهم في مساندة ودعم العمليات التطورية في أي منظمة، أصبحت الكثير من المنظمات الأعمال تبدي اهتمام بثقافة المنظمة وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل لأنها تتضمن أبعاد هيكلية وسلوكية، وكلما كانت القيم

والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول أوسع بين العاملين، وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية كان ذلك مؤشرا على قوة الثقافة واتساع تأثيرها (مسعداوي، 2014، ص 433).

وكون الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في النظام العام للمنظمات، والذي ينبغي على قادة المنظمات ومدرائها أن يفهموا أبعادها وعناصرها، كونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، والذي يؤثر على نوع السلوك، الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها (بشائر، 2018، ص 25).

ونظرا للأهمية متغير الثقافة التنظيمية ومال له من دور في رسم وتعيين حدود وهوية المنظمات الذي تميزها عن غيرها من المنظمات، نجد العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية من جوانب مختلفة اما علائقية أو ارتباطية أو استكشافية.

وتبرز أهمية دراستنا في الكشف عن البنية العاملية لثقافة التنظيمية، وعليه توصلنا إلى أنه من الضروري إجراء دراسة نحاول فيها الكشف عن المكونات أو العوامل الأساسية لها، وذلك ببناء مقياس للثقافة التنظيمية نختبره بالتحليل العائلي الاستكشافي والتوكيدي. وذلك بإتباع خطة التالية:

في الفصل الأول: تطرقنا إلى مشكلة الدراسة، التساؤلات، الأهمية، الأهداف التعريف الإجرائي لمتغير الدراسة.

أما الفصل الثاني: خصصناه الى الأطر النظرية لمتغير الثقافة التنظيمية تناولنا فيها تعريف المتغير، الجذور التاريخية لثقافة التنظيمية، مفهومها، بعض القيم

الثقافة التنظيمية، مكوناتها، أبعادها، أهميتها، دورها، النظريات المفسرة لثقافة التنظيمية وفي الأخير بعض النماذج للمؤسسات الرائدة للثقافة التنظيمية.

و الفصل الثالث: تناولنا فيه بعض النماذج لثقافة التنظيمية.

في حين الفصل الرابع:تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة الإستطلاعية والأساسية، والأدوات المستخدمة في الدراسة مع عرض طرق التأكد من صدق وثبات هذه الأدوات وكذا التعريف بالمنهج المستخدم في الدراسة وعرض خصائص عينة الدراسة وإجراءات تطبيق الدراسة، كما تم عرض أدوات الدراسة في صورتها النهائية والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وبناء النموذج المفترض للدراسة.

وفي الأخير تضمن الفصل الخامس: عرض وتفسير نتائج الدراسة بعد اختبار الفرضيات إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة (25) وبرنامج اموس.

الجانب النظري

الفصل الأول

مدخل عام لدراسة

- ❖ مشكلة الدراسة
- ❖ فرضيات الدراسة
- ❖ النموذج المفترض للدراسة
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ التعريف الإجرائي لمفهوم الدراسة
- ❖ حدود الدراسة
- ❖ الدراسات السابقة

1- . مشكلة الدراسة:

على إثر التحولات الاجتماعية، والإقتصادية، والتكنولوجية على مستوى جميع المؤسسات الخدمائية في مختلف القطاعات، وعلى مؤسسات قطاع التعليم العالي بصفة خاصة، ولمواكبة هذه التغيرات والحفاظ على الإستمرارية والبقاء، أصبح لزاما عليها أن تعطي إهتماما بالغا لتنمية وتطوير الأداء، وتحسين الإنتاج من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة.

ومن الإتجاهات الحديثة لهذه المؤسسات هو إهتمام الكبير بالثقافة التنظيمية للمؤسسة، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة، وتعتبر عنصرا هاما في تكوين المؤسسات التنظيمية، فهي تؤدي دورا حيويا في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث.

وإنطلاقا من الأهمية الكبيرة التي تحتلها الموارد البشرية، ظهر الإهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية التي تمتد جذوره الأولى في نظرية التنظيم، حيث أظهرت دراسات هوثورن التي أجريت بين (1927 و1932) أهمية مفهوم العلاقات الإنسانية في إثارة الدافعية الأفراد وتحريك السلوك في المنظمة، وكانت دراسة وارنر (1943-1946) حول أبعاد الثقافة التنظيمية في مصانع الأحذية والتي توصلت الى أن الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة تتأثر بعلامات خارجية مثل التكنولوجيا ، والطقوس، الأشكال الرمزية (بلكبير، 2014).

ولهذا تجدر الإشارة إلى أن الثقافة التنظيمية تحظى باهتمام كبير باعتبارها من محددات نجاح المنظمات أو فشلها، على افتراض وجود علاقة ارتباطيه بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضاؤها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات (عوض وآخرون، 2019، ص.177).

حيث تترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على المؤسسات الإدارية بصفة عامة وعلى جامعة قاصدي مرباح ورقلة بصفة خاصة، وتكسب كل منها سمات شخصية تميزها عن غيرها كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلاله ربط لأفراد بالمنظمة، وتحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ومع تزايد المشكلات التنظيمية المعاصرة ظهرت حاجة المنظمات الإدارية الى تفسيرات لتلك المشكلات حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة مناسبة وفعالية عالية، وجاءت نظرية الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من معارف وتقنيات وعادات وتقاليد وقيم وأخلاقيات وأنماط سلوكية، على أنها من أهم نظريات التنظيم التي يمكن أن تساهم في التغلب على المشكلات التي تواجه المنظمات الإدارية وبخاصة مما يتعلق باتخاذ القرارات وتوجيه سلوك الموظفين وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي (القرير_____وتي، 2000، ص.50).

إذ يشير(العوفي، 2005) على أن الثقافة التنظيمية سلوك يبتدعه الأفراد وتنبه الجماعات ويتشكل من اللغة والدين والعادات والتقاليد ووسائل الاتصال والتربية، وبما أن الموظفين لا يتركون قيمهم ومعتقداتهم وأفكارهم وأخلاقهم واتجاهاتهم خارج أبواب منظماتهم، فان تلك المؤثرات الثقافية تؤدي دورا بارزا في التفاعل الإداري والاجتماعي داخل المنظمات الإدارية، لذا شهدت الثمانيات من القرن العشرين تطورا ملحوظا في الاهتمام بالثقافة التنظيمية على مستوى النظري والبحث والتطبيق حيث كشفت دراسة "اوت"أن الثقافة التنظيمية هي المنظمة نفسها وليست جزءا منها، وأن ضعف ثقافة المنظمة يجعلها غير فعالة في تحقيق أهدافها وتؤثر سلبا على أنشطتها مما يؤدي الى هبوط مستواها وعدم الرضا بين العاملين فيها والمتعاملين معها.

ولأن الجامعات من أهم المؤسسات التعليمية، ويقع على إداراتها مسؤولية كبيرة في تحقيق جودة الإدارة التعليمية لمواكبة الثورة العلمية المعاصرة، فهي القلب النابض لتطوير والتقدم، لما تكتسبه من أهمية في تحقيق التنمية، فهي المصدر الحقيقي للثروة البشرية التي يتوقف عنها نجاح كل العمليات وفي

كل المجالات، ومؤسسات التعليم العالي تعتبر قيمة حضارية، فهي الاداة والقوة التي تحرك الأحداث وتعطى الدفع الذي يحرك حركة التاريخ، وبذلك تعتبر الجامعة عنوان التكوين العلمي.

وفي هذا الصدد نجد العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية من بينها:

دراسة (الود،2017) التي هدفت الى دراسة معايير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي وخلصت هذه الدراسة الى اختلاف معايير الثقافة التنظيمية لدى الأساتذة والعاملين، حيث محور القواعد في الترتيب الأول لثم محور الانتماء ثم تلاه محور الاحترام ثم محور التعاون وفي الترتيب الأخير محور القيم.

بينما دراسة (الخلالية،2015) التي هدفت الى دراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة ادارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن والتي توصلت التي أظهرت نتائجها أن مستوى الثقافة التنظيمية السائد متوسطة وحازت جميع مجالاتها المتمثلة في الفلسفة التنظيمية، التوقعات التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية على درجة توافر متوسطة.

وفي نفس السياق هدفت دراسة (ماهر، 2012) المعنونة ب الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإبداع اداري. وتوصلت الى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع لدى للقيادات الادارية بالجامعة.حيث خلصت النتائج الى أنه بلغ الوزن النسبي لاستبانة الثقافة التنظيمية(0.88) وهو أكبر من الحد الأعلى،وهذا ما يؤكد على اتفاق معظم أفراد العينة على توفر ثقافة تنظيمية وتماسكها بالجامعة، كما يتضح أن الأوزان النسبية للمحور الأول والثاني (0.83) و(0.78) أكبر من الحد الأدنى للثقة مما يؤكد على قوة الثقافة وقدرتها على احتواء العاملين بالجامعة، بينما انحصرت الأوزان النسبية للمحور الثالث والرابع بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يدل على وجود قصور في الدعم الإنساني والمناخ لتنظيمي للعمل بالجامعة.بينما محور الأنساق والتجانس احتل المرتبة الأولى ويليه المحور الإحتواء والترابط في المرتبة الثانية ثم محور المناخ التنظيمي في المرتبة الثالثة أما محور البعد الإنساني فكان في المرتبة الرابعة والأخيرة من منظور الدراسة.

وفي إطار دراستنا للبنية العاملية لمقياس الثقافة التنظيمية يجدر الإيضاح بان المؤسسات الإدارية بوجه عام تمتلك خصوصيات وسمات تميزها عن غيرها، وهذا يرجع بالطبع إلى الاختلاف في الأنماط الفكرية والثقافية التي تحكم سلوك المؤسسة، وبالتالي فان لكل مؤسسة شخصية تميزها عن بقية المؤسسات وهذا التميز كمفهوم إداري يطلق عليه "الثقافة التنظيمية للمنظمة".

ونظرا لاختلاف أهداف كل دراسة وطبيعة عمل كل مجال تعددت التصورات للبنية العاملية للمفهوم الموحد، ومن خلال إطلاعنا على النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية في الدراسات السابقة والإطار النظري وجدنا ان مفهوم الثقافة التنظيمية متعدد الأبعاد حسب أهداف كل دراسة وطبيعة الموضوع، وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لمعرفة المكونات الأساسية لأبعاد الثقافة التنظيمية وفقا لمنظور نظرية العلاقات الإنسانية المتبناة في هذه الدراسة في صياغة فقرات المقياس، محاولة معرفة مدى تطابق مؤشرات النموذج المفترض ببيانات العينة وبيئة الدراسة في ضوء الأفكار والمبادئ التي جاءت بها النظرية.

وبناء على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الكشف عن البنية العاملية لمقياس الثقافة التنظيمية وبذلك تبرز إشكالية هذه الدراسة في التساؤل التالي : ماهي البنية العاملية لمقياس الثقافة التنظيمية بالوسط الجامعي لدى عينة من موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة؟ .

ويتفرع عن هذا التساؤل

2- التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما مدى صدق وثبات بيانات مقياس البنية العاملية لثقافة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين

بجامعة قاصدي مرباح ورقلة؟

2- ماهي البنية العاملية لمقياس الثقافة التنظيمية بالوسط الجامعي لدى عينة من الموظفين الإداريين

بجامعة قاصدي مرباح ورقلة بالاستخدام التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي

؟

3- هل يتمتع مقياس الثقافة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة قاصدي مراح ورقلة بمؤشرات مطابقة كافيته لاعتماده؟

4- هل النموذج المفترض يطابق البيانات المستمدة من عينة الدراسة؟

3-فرضيات الدراسة :

1- يتكون مفهوم الثقافة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة قاصدي مراح ورقلة من بنية عاملية متعددة الأبعاد تتمثل فيما يلي: بعد الاحتواء والترابط- بعد التنسيق والتكامل-الدعم الإنساني- بعد المناخ التنظيمي.

2- يتمتع مقياس الثقافة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة قاصدي مراح ورقلة مطابقة بمؤشرات مطابقة كافية لاعتماده.

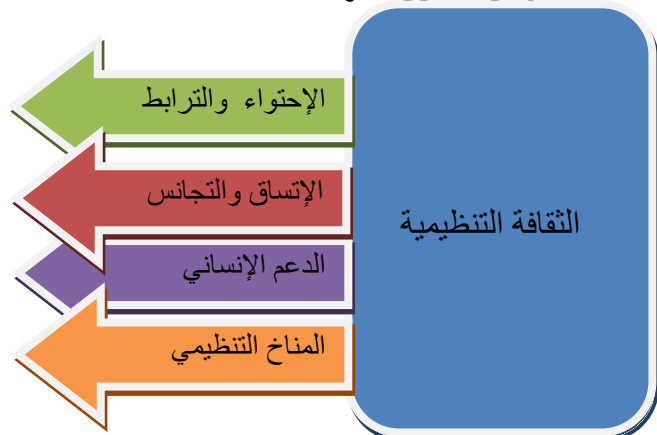
3- النموذج المفترض يطابق البيانات المستمدة من عينة الدراسة.

4-أهداف الدراسة:

يكن الهدف الأساسي للدراسة في بناء مقياس الثقافة التنظيمية باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي والتحقق من البناء المفترض لمقياس الثقافة التنظيمية.

- التحقق من صدق وثبات مقياس الثقافة التنظيمية.
- التحقق من البنية العاملية للمقياس باستخدام مؤشرات جودة المطابقة.
- التأكد من الملائمة الإحصائية بين النموذج المستخلص وبيانات العينة.

-النموذج النظري للدراسة:



الشكل رقم (01) يوضح النموذج النظري للدراسة

5- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الثقافة التنظيمية التي تمثل الفلسفة التنظيمية في الوسط الجامعي، كما تتميز دراستنا باستخدام أسلوب التحليل العاملي بنوعيه الاستكشافي والتوكيدي للكشف عن البنية العاملة لثقافة التنظيمية.

- مساعدة مسؤولي والقادة الإداريين بالجامعة بالتعرف على المظاهر الثقافية التنظيمية السائدة بالوسط الجامعي، من أجل تحديد نقاط القوة والضعف لتداركها في بيئة العمل.

- إثراء مجال البحث العلمي بمقياس يتلاءم مع البيئة الجزائرية.

6- حدود الدراسة :

-الحدود المكانية : أجريت هذه الدراسة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.

-الحدود البشرية: جرت هذه الدراسة على عينة من الموظفين الإداريين بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.

- الحدود الزمانية : انطلقت هذه الدراسة من نوفمبر 2020 الى سبتمبر 2022

- التحديد الاجرائي لمفاهيم الدراسة:

7- البنية العاملة لثقافة التنظيمية : هي نموذج إحصائي يلخص المتغيرات الى عدد أقل تمثل

المجالات الفعلية التي من شأنها أن تشكل ظاهرة نفسية وتسمى العامل ويتم الوصول اليها من خلال

مخرجات التحليل العاملي ويقصد بها في الدراسة الحالية التركيبية العاملة لمقياس الثقافة التنظيمية

للموظفين الإداريين بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، والتي تتجلى في الإحتواء ، الإتساق والتجانس، الدعم

الإنساني، المناخ التنظيمي.

7-1- الإحتواء والترابط: وهو مجموعة القيم والممارسات الإدارية التي تسهم في توفير بيئة عمل من شأنها تجعل الموظف أكثر تمكينا وتطويرا وارتباطا مع زملائه، ويقاس بالإستجابات الموظفين الإداريين على فقرات مقياس الثقافة التنظيمية المستخدم في هذه الدراسة.

7-2- الإتساق والتجانس: تتمثل في مدى قوة وتماسك الثقافة التنظيمية من خلال درجة التناسق والتكامل وتوافق القيم بين الموظفين وادارحة جامعة قاصدي مرياح ورقلة، ويقاس بالإستجابات الموظفين الإداريين على فقرات مقياس الثقافة التنظيمية المستخدم في هذه الدراسة.

7-3- الدعم الإنساني التنظيمي: هو شعور الموظفين باهتمام ودعم مسؤولي ادارة جامعة قاصدي مرياح ورقلة لهم من خلال الاهتمام بمشاعرهم واحترام افكارهم، وتقدير جهودهم ومعاملتهم بعدالة ومساعدتهم على حل مشاكلهم وتهيئة بيئة مناسبة لهم لتنفيذ مهامهم المطلوبة منهم بكفاءة .، ويقاس بالدرجة الكلية للإستجابات الموظفين الإداريين على فقرات مقياس الثقافة التنظيمية المستخدم في هذه الدراسة.

7-4- المناخ التنظيمي: هم مجموعة من الخصائص البيئية المتمثل في نظام الحوافز والمكافآت ونظاف الإشراف والإجراءات الإدارية المتبعة بجامعة قاصدي مرياح ورقلة، وتقاس بالدرجة الكلية للإستجابات الموظفين الإداريين على فقرات مقياس الثقافة التنظيمية المستخدم في هذه الدراسة.

8-الدراسات السابقة:

من خلال ما أطلعت عليه الباحثة على أدبيات الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، تبين أن هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الثقافة التنظيمية وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية، وسوف نستعرض في هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها، مع تقديم تعليقا عليها يتضمن جانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية، وتود الباحثة أن تشير إلى أن الدراسات التي سوف يتم استعراضها

جاءت في الفترة الممتدة بين 2000 إلى 2018، وشملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي.

هذا وقد تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية وحسب كونها عربية أو أجنبية وفي يلي نقدم عرضاً لهذه الدراسات، ثم نبين جوانب الاتفاق والاختلاف بينها، وتوضيح الفجوة العلمية من خلال التعرف على نقاط اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، وأخيراً جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية.

من خلال ما تم ذكره فإن موضوع الثقافة التنظيمية، تم تناوله بشكل واسع على المستوى العربي، إلا أنه لم نجد دراسة تناولت البنية العاملية لمقياس الثقافة التنظيمية، وعليه حاولت الباحثة تناول هذا الموضوع وتحديد البنية العاملية لهذا المقياس، وفيما يلي سوف نعرض بعض الدراسات الحديثة.

8-1- دراسة (Schneider, 2000) بعنوان لماذا تفشل الأفكار الإدارية الجيدة: الطاقة المهملة للثقافة التنظيمية: هدفت هذه الدراسة الوصفية إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية في نجاح الأفكار الإدارية، كون أن جودة الأفكار الإدارية لا تكفي لنجاح في حالة عدم توفر الثقافة التنظيمية اللازمة لتنفيذ هذه الأفكار واعتمدت على المنهج الوصفي عن طريق المسح الاجتماعي الذي اعتمد في الاستبانة التي كانت أداة الدراسة، وتوصلت نتائجها إلى أن ثقافة المشاركة التعاون هي الثقافة السائدة في المنظمات التي تعتمد على فلسفة فريق العمل، وثقافة التهذيب والرعاية هي السائدة في المنظمات التربوية والدينية، وثقافة الأداء العالي السائدة في الجامعات والمعاهد، أما ثقافة الضبط والرقابة فهي السائدة في المنظمات الصناعية.

8-2- دراسة (Maullettal, 2001) بعنوان الثقافة التنظيمية وتحسين الجودة: هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج لقياس وتحليل الثقافة التنظيمية الذي ينبغي أن تعتمد المنظمات خلال تطبيق الجودة، وتمثلت عينة الدراسة بالعمليين في أربعة أقسام من أكبر المنظمات

المالية في انكترا، وتوصلت الدراسة الى أنه يمكن الوصول لنموذج معين للثقافة التنظيمية الذي ينبغي أن تتبناه المنظمة عند الشروع بتطبيق أنظمة الجودة، اذ يتضمن أبعاد الثقافة التنظيمية الآتية: التوجه نحو العميل، التنظيم، الإبداع.

3-8- دراسة (Erdem&Satir,2003) بعنوان الثقافة التنظيمية في المنظمات الصناعية:تحليل مجازي (MetaphoricalAnaysis) هدفت هذه الدراسة الى تحليل الثقافة التنظيمية في ثلاث منظمات صناعية في تركيا للوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف في ثقافة المنظمات، وتوصلت إلى أن العاملين في المنظمات الصناعية لديهم ميول قوي تجاه منظماتهم فضلا عن مشاركتهم في صياغة تاريخ المنظمة وهذا ينشط إدراكهم للثقافة التنظيمية كما ان العاملين خلال فترة التغيير التنظيمي يتولد لديهم ادراك سلبي تجاه المنظمة وثقافتها، وعليه يجب ان تقوم المنظمات وادارتها بالإعداد الجيد لتلك المرحلة.

4-8- دراسة (Kundu.2009) بعنوان "Influence of Organizational Culture on the Institution Building" وهدفت الدراسة الى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على عملية البناء المؤسسي داخل المنظمات،أوضحت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تتطور داخل المنظمات وأصبحت المنظمات تركز على هذا المفهوم وعلى أهميته في بناء إستراتيجية فعلة في المنظمة، تم تطوير استخدام نموذج المصفوفة الثلاثية (Three Tier Model) وتم تطويره وتعديله بناء على النماذج المختلفة، كما تم تطويره بالاعتماد على مستوى وعي العاملين للثقافة التنظيمية كعامل مساعد في بناء المنظمات، وتم التركيز فيه على الاتجاهات، وتصرفات الإنسان، كما تم التركيز على مستوى الثقافة التنظيمية في المنظمة من خلال الأعراف، السلوك، الممارسة،المراسيم .كما بينت الدراسة أن عملية البناء المؤسسي في المنظمات يمكن النظر إليها من خلال عملية النشاط للمنظمة من خلال استحداث قيم جديدة للمنظمة بحيث يتناسب بشكل كبير على ثقافة المنظمة، حيث أن الثقافة التنظيمية

تشجع على الابداع والابتكار من خلال ايجاد قيم، معتقدات، أفكار، وافترضات جيدة تتبناها المنظمة.

8-5-دراسة (Tuan &ventatech,2010) بعنوان "Organizational Culture and

Tchnological Innovation Adoption in Private Hospitals" هدفت هذه الدراسة

اي معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التكنولوجي في قطاع المستشفيات

الخاصة،واعتمدت الدراسة على استخدام النظرية المجذرة التحليلية في معرفة أثر الثقافة

التنظيمية في الابداع التكنولوجي، وتم اجراء الدراسة على (8) مستشفيات خاصة في فيتنام،

حيث حددت أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الابداع التكنولوجي.

تم استخدام الأبعاد التالية: الرؤيا، شكل الهيكل التنظيمي آليات الدعم، ومحفزات الإبداع

بالإضافة إلى تسليط الضوء على الإبداع.حيث تم التوصل إلى أن ثقافة المنظمة تلعب دورا

هاما في تشجيع وتطبيق الإبداع التكنولوجي وبينت أيضا أن ناصر ثقافة المنظمة المذكورة

تدعم أو تثبط الإبداع التكنولوجي ، وأن المستشفيات كانت تعمل ضمن عناصر ثقافات مختلفة

عن بعضها البعض، وبالتالي فان الإبداع التكنولوجي متفاوتا من مستشفى الى آخر

(مروان،2012).

8-6- دراسة (الحرش،2015) بعنوان الثقافة التنظيمية وأثرها في الولاء_دراسة حالة بنك

بيمو السعودي الفرنسي(BBSF) هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية

أبعادها الخمسة(ادارة التغيي، تحقيق الأهداف، العمل الجماعي، التوجه نحو العميل، القوة

الثقافية)في بنك بيمو الفرنسي على ولاء العملاء السلوكي،الموقف، الإدراكي، الإلزامي له.حيث

خلص الدراسة الى كل أبعاد الثقافة التنظيمية لا تؤثر في جميع أنواع ولاء العملاء باستثناء بعد

وحيد وهو التوجه نحو العميل،حيث تبين أنه البعد الوحيد الذي يؤثر بشكل دال ومعنوي في

الولاء. السلوكي، الاداركي، الالزامي للعملاء بالإضافة الى ان الثقافة التنظيمية في بنك بيمو السعودي الفرنسي تفقر الى القوة.

7-8-دراسة (السحباني،2016) بعنوان الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة .هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، ولتحقيق الهدف استخدم المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة الجهات الإشرافية من فئة المدير فما فوق (805) وتم إختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (287) مفردة عبر استخدام الإستبانة كأداة للدراسة وخلصت الدراسة الى وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي حسب معامل الارتباط(0,863).مع اقرار بوجود ضعف في التخلص من الاجراءات الروتينية المعقدة التي تمنع انطلاق الأفكار الابداعية بوزن نسبي (%58,96) وكذلك ضعف من قبل الوزارات في كيفية تحديد المكفاءات الادارية بحسب الأداء الموظفين حيث جاءت النتيجة بوزن نسبي(%53,32) ، كما أظهرت الدراسة الى أن مستوى السلوك الابداعي وهو المتغير التابع لا يتأثر بصورة جوهرية ذات دلالة احصائية بكل من (متغيرات القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية) في حين يتأثر السلوك الإبداعي بصورة جوهرية بكل من لمتغيرات(السياسات، الاجراءات، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية).

8-8-دراسة (خوجلي، 2018) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين دراسة حالة الشرطة السودانية لتوزيع الكهرباء.هدفت الدراسة معرفة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية(القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، الاجراءات، توجيهات لعمل المتبع، الأنماط السلوكية في أداء العاملين بالشركة)، اتبعت الدراسة المنهاج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة كأداة لجمع البيانات،حيث أكدت النتائج أن الشركة تسعى الى لمواكبة التطورات العلمية لمنتسبيها ويعزز من صحة ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح(1.62) بانحراف معياري(0.73) كما أكدت

الدراسة أن العاملين يؤدون المهام الموكلة اليهم دون اشراف مباشر، حيث بلغ متوسط العبارة (1.95) بانحراف معياري (0.21) مما يدل أن هناك اهتمام بالقيم التنظيمية بالشركة. أكدت الدراسة أن هناك علاقة ايجابية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بالشركة.

8-9- دراسة (بشائر، 2018) بعنوان دور الثقافة التنظيمية في التطور الأكاديمي دراسة

على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية. هدفت الدراسة الى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في التطور الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية العامة بالضفة الغربية، حيث استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة للقياس المكونة ون الأبعاد التالية البعد التنظيمي، البعد الإبداعي، بعد لانفتاح على البيئة الخارجية، كما اعتمد على العينة الطبقية، حيث تكونت من (169) أكاديميا في الجامعات الفلسطينية، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- أن مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية كان فوق المتوسط.
- هناك علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية وبين التطور الأكاديمي.
- يوجد اختلاف في وجهات نظر بين افراد العينة لدراسة مستوى الثقافة التنظيمي للجامعات الفلسطينية بالاختلاف الجامعات.

9-التعقيب عن الدراسات السابقة:

من خلال ماتم إستعراضه من دراسات السابقة والتي استفدنا منها في تناول الجانب النظري وفي تصميم مقياس الدراسة الحالية وبناء النموذج المقترح لمقياس الثقافة التنظيمية . ومن خلال إطلاعنا على نتائج الدراسات السابقة، وجدناها اتفقت على موضوع الثقافة التنظيمية والقيم المكونة لها وفي بعض الأبعاد، واختلفت عن الدراسة الحالية في تناول مجتمع البحث وعدد المتغيرات، وميدان الدراسة، والمنهج المعتمد وكذلك الأساليب الإحصائية والطرق

المستخدمة في البحث كأسلوب التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي و إكتفت دراستنا بدراسة متغير واحد المتمثل في الثقافة التنظيمية، وبناءا على هاته الإختلافات تم بناء تصور لمظاهر الثقافة التنظيمية السائدة لدى الموظفين الاداريين لجامعة قادي مرياح ورقلة، محاولين الكشف عن أهم العوامل المكونة لمقياس الثقافة التنظيمية والتأكد من مصدقيته في تمثيل مجتمع الدراسة.

الفصل الثاني

الثقافة التنظيمية

- ❖ تمهيد
- ❖ مفهوم الثقافة التنظيمية
- ❖ بعض القيم الثقافية التنظيمية:
- ❖ مصادر الثقافة التنظيمية
- ❖ أبعاد الثقافة التنظيمية
- ❖ أهمية الثقافة التنظيمية
- ❖ النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية
- ❖ الاتجاهات الحديثة المفسرة للثقافة التنظيمية
- ❖ بعض النماذج للمؤسسات الرائدة للثقافة التنظيمية
- ❖ العوامل المؤثرة في توفير ثقافة المنظمة المستمرة
- ❖ خلاصة الفصل

تمهيد:

تتميز كل مؤسسة بنظام داخلي خاص بها وهو مجموعة من القوانين والنظم الموضوعة من طرف الجهة العليا أو أصحاب السلطة، أو مجموعة من القواعد المشتركة بين عمال التنظيم، ويطلق على هذا النظام الثقافة التنظيمية نسبة للمنظمة.

وبالنظر إلى أهمية الثقافة التنظيمية، وخاصة في الوقت الراهن ونظراً لدورها في مساندة ودعم العمليات التطورية في أي مؤسسة لتتسجم وقيم والمعتقدات لمشاركة بين الأفراد والمنظمة التي تساهم في توجيه السلوك التنظيمي، فقد عولج هذا المتغير وفق منظورات متباينة.

إذ يبين مسعداوي(2014) بأن "هناك ثلاث عوامل تؤثر في ثقافة المنظمة ومحتواها فنجد أولاً تأثير البيئة، والثاني القادة الإداريين وما يجلبوه معهم من نمط تفكير وسلوك وقيم، والثالث التجربة العملية لهؤلاء الأفراد وما امتلاكه من خبرات" (ص.433).

1- الجذور التاريخية للثقافة التنظيمية:

قبل التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية لابد من الرجوع إلى دراسة تاريخها بحيث أن مفهوم الثقافة التنظيمية مرتبط بمفهوم الثقافة في بعض العلوم الاجتماعية مثل علم الاجتماع والانثروبولوجيا، ولم يستعمل مصطلح الثقافة التنظيمية (*Culture d'entreprise*) في حقل الإدارة إلا في سنة (1970) من طرف أحد أساتذة (*Harvard Business School*) يدعى (*Davis Stanley*) في أحد كتبه و خلال الثمانينات نشر نفس الأستاذ مقال في المجلة الاقتصادية (*Business Week*) حاول فيه مقارنة عمل خمس مؤسسات انطلاقاً من ثقافة كل مؤسسة، إذ تعتبر مرحلة الثمانينات المرحلة التي وضعت فيها القواعد الأساسية لمفهوم الثقافة التنظيمية و ذلك بفضل كل من (*Llan Kennedy, Terrence Deal*) بإصدار كتاب بعنوان (*Corporate Culture*) (بروش، هدار، 2007، ص. 55).

وعليه يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم تنظيمي حديث النشأة، وذلك راجع إلى اهتمام المختصين في علم الإدارة والسلوك التنظيمي لدراسة الظواهر التنظيمية السائدة ببيئة العمل وما ينطوي عليها من اختلاف في القيم، والمعتقدات، واتجاهات الأفراد، وأعراف تنظيمية التي تشكل سلوك الأفراد والمنظمة معا.

2- مفهوم ثقافة المنظمة:

هناك عدة مفاهيم ومعاني للثقافة التنظيمية كل حسب مفهومه ووجهت نظره، وفيما يلي سوف نتطرق لمفهوم الثقافة التنظيمية حسب اتجاهات و آراء الباحثين.

" لكل منظمة ثقافة تميزها عن غيرها من المنظمات ونظر للاهتمام المتزايد لهذه الظاهرة جعل الباحثون يضعون تعريفات لها انطلاقا من ميدان الدراسة، حيث أشار شارمة الى وجود أكثر من 250 تعريفا لثقافة المنظمة وأن مثل هذا التباين يعود إلى خلفية هؤلاء الباحثين واختلاف بيئاتهم وثقافتهم و فيما يلي نعرض أهمها" (مسعداوي،2014،ص.435).

اذ يعرفها (Hofsted) الثقافة التنظيمية بأنها: "الخصيلة المبرمجة، أو انتاج الجماعي المنظم للعقل البشري، حيث تميز هذه الخصيلة مجموعة من البشر عن بقية المجموعات الأخرى أوهي تكامل الخصائص العامة المتفاعلة التي تؤثر على استجابات أو تفاعلات مجموعة بشرية محددة مع ما يحيط بها (حمودة،2005، ص.133).

وفي نفس السياق يرى(Wilson,2001,p.355) بان الثقافة التنظيمية تشير الى: "تقاسم المعتقدات والافتراضات والممارسات العملية، والتي تشكل دليلا لاتجاهات الأفراد والسلوك في المنظمة".

أما(Alvesson,2002)" فيعتقد بأن الثقافة التنظيمية تشير الى: تقاسم القيم والمعتقدات والافتراضات التي تساعد أفراد التنظيم على تبرير خبراتهم وتوقعاتهم، كما تساعدهم في المحافظة على عضويتهم في القسم الذي ينتمون له في منظماتهم".

في حين يعرفها تافنيت (M.thevenet) بأنها: "الثقافة التنظيمية هي تراث مشترك من القيم والمعتقدات، تسمح لأفراد المنظمة بالتمائل والترابط مما يؤدي الى استقرار النظام بتوجيه وتعديل السلوكيات وقرارات المهمة" (مسعداوي، 2014، ص435).

وفي ذات الصدد يعرفها كل من (Kennedy and Deal) بأنها: "مجموعة من المعارف والمفاهيم والشعائر التي تمكن الفرد العامل في المنظمة من ان يكون عضوا فيها أو بمعنى آخر: "طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة" (نجم، 2004، ص.9).

كما يشير (Gibson et Al,2003) "بمفهوم الثقافة التنظيمية على انها مدركات تعكسها سلوك الأفراد وجماعات العمل تعبر عن الرموز والطقوس والتقاليد وأساليب التفكير والأنظمة والكتابات الموثقة فضلا عن منتجات تعبر عن قدرات الفرد والمنظمة".

وعرفها شريمبون Schermarborn بأنها "نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في التنظيم بحيث ينمو هذا النظام ضمن التنظيم الواحد" (ياسر، 2014، ص.237).

وعرفت أيضا بأنها "مجموعة موحدة نسبيا من القيم والمعتقدات والأعراف والممارسات التي يشترك بها أعضاء التنظيم، ويتعلمها الموظفون الجدد، فهي تنتقل من جيل الى الجيل آخر من الموظفين" (Buchan&Huczynski ,2004,p643).

من خلال التعاريف السابقة الذكر والتي تباينت واختلفت فيها الآراء فان مفهوم الثقافة التنظيمية يتجلى في مجموعة القيم والمعتقدات التنظيمية المشتركة، والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل هذه المنظمة.

3- بعض القيم الثقافية التنظيمية:

3-1- قيم التوظيف الدائم أو التوظيف لفترة محددة : أي ثقافة الوظيفة على مدى الحياة مما يوفر

الاستقرار الوظيفي ولانتماء للمنظمة، في حين يوجد توظيف لفترة محددة المدة من الزمن في المنظمة

ثم ينقل الى منظمة أخرى (العريقي، 2013، ص.213).

3-2- قيمة تقييم العاملين وترقيتهم: " وهي ثقافة التقييم البطيء والنوعي والكيفي وفي هذا النوع لا يتم التقييم خلال فترة قصيرة من التوظيف (سنة مثلا)، وإنما يتم بعد مرور عشر سنوات من التحاق الموظف بالوظيفة، وعلى ضوء هذا التقييم يتم الترقية بعد إجراء العديد من مقابلات مع العديد من الأفراد اللذين لهم علاقة بالعامل المرشح للترقية، بحيث تعتمد هذه الثقافة على مبدأ أن العامل الجيد لا يبرز في السنوات الأولى من التعيين. أما تقييم السريع يعتمد على كمية الأداء وهذه الثقافة تشجع على التفكير قصير المدى بين المدراء والعاملين وهناك منظمات أخرى توفق بين الثقافتين معتمدة على التقييم البطيء وليس طويل أو سريع المدى، وعلى التقييم النوعي وليس الكمي" (العريقي، 2013، ص ص. 213-214).

3-3- المسار الوظيفي: "وهي مجموع الوظائف التي يشغلها الفرد من خلال حياته العملية في المنظمة ويوجد أنواع من ثقافة المسار الوظيفي منها المسار الوظيفي العريض أو الواسع وفي هذا النوع يمنح الموظف الفرصة لتنقل بين مختلف الوظائف، وذلك قصد إكسابه مهارات جديدة إضافية وإعداده للإحلال في مكان موظف آخر عند الحاجة كما هو الحال في المنظمات اليابانية بالمقابل نجد منظمات تعتمد المسار الوظيفي الضيق الذي يعتمد فيه على إبقاء الموظف واحدة في وظيفته لفترة زمنية طويلة كما هو الحال في المنظمات الأمريكية، وهناك نمط آخر وهو المسار الوظيفي الوسط" (العريقي، 2013، ص. 214).

3-4- أسلوب /آلية العمل الرقابي Control Mechanism :

ترغب جميع المنظمات في الحصول على مستوى معين من الرقابة التنظيمية ، وهكذا طورت المنظمات قيم عبر الثقافات تتعلق بالرقابة التنظيمية، إذ تستخدم بعض المنظمات قيم رقابية تقوم على أساس ممارسات الرقابة من خلال آليات غير رسمية وواضحة، يتم ممارسة هذا النموذج في الشركات اليابانية من خلال نشر ارشادات عامة حول كيفية العمل، وما تتوقعه الإدارة العليا من المديرين المباشرين وجميع الموظفين لتحقيق النتائج المرجوة، ومن ناحية أخرى نجد الشركات

الأمريكية ترى تعليمات واضحة ومفصلة وقواعد دقيقة واجراءات محددة، وتوصيفات وظيفية دقيقة باعتبارها الثقافة الأكثر ملاءمة(العريقي،2013).

3-5- أسلوب صنع القرار Decision Marking:

ثمة من المنظمات تقوم ثقافتها في تصنيع الأمر التنظيمي على الإسهام الجماعي، وتبادل البيانات والإجماع ، كما هو الشأن في المنظمات اليابانية، من ناحية أخرى ثمة منظمات تقوم ثقافتها في تصنيع الأمر التنظيمي في ما يتعلق بـ تفرد الواحد بإقرار، وعدم إعطاء احتمالية للآخرين بإظهار آرائهم ومقترحاتهم (العريقي، 2013).

3-6- المسؤولية Responsibility:

هناك منظمات يكون فيها الإلتزام بالمسؤولية الجماعية ثقافة مشتركة وهذا نتاج طبيعي للقيم الثقافية المرتبطة بصنع القرار الجماعي، بالنظر إلى أن جميع أصحاب المصلحة وافقوا واعتمدوا القرار، وبالتالي يجب محاسبتهم بشكل جماعي، وتتم ممارسة عواقب القرار وهذا النمط في المنظمات اليابانية. هناك منظمات أخرى يكون الأفراد فيها مسؤولين بمفردهم، وهذا يرجع إلى حقيقة أن إتخاذ القرار يعتمد على الأفراد وليس على أساس جماعي (العريقي،2013).

3-7- مدى اهتمام بالعاملين وأسرههم Concern For poeple :

هناك منظمات ذات ثقافة تهتم بشكل كلي لجميع العمال وأسرههم ، ولاتكفي بذلك بل يمتد اهتمامها بالمسائل الشخصية للعامل وللأفراد اسرته، اذ نجد هذا النوع من الثقافة يمارس في المنظمات اليابانية، وبالمقابل هناك منظمات ثقافية تركز على اهتمامات العمل فقط و في مكان العمل (العريقي،2013).

3-8- ثقافة التمكين:

ويستند هذا النوع من الثقافة إلى تشجيع العمال على تحديد أهداف العمل الخاصة بهم ، وإتخاذ القرارات وحل المشكلات ضمن مسؤولياتهم وولياتهم ، حيث يكون التمكين أكثر شمولاً من المشاركة ، والتي تهدف إلى مشاركة العمال وتحدث بصوت عال عند اتخاذ قرارات تتعلق بالعمل فقط ، (العريقي،2013).

3-9- ثقافة ادارة الجودة الشاملة Total Quality Management :

إنه يركز على المستهلك ، ولا يعني ذلك فقط المستهلكين الخارجيين، بل تم توسيعه أيضاً ليشمل المستهلكين الداخليين، والوحدات التنظيمية الداخلية مثل الإدارات أو الأقسام أو الأفراد، ويُنظر إلى الإدارات والأقسام داخل المنظمة على أنها موارد للأقسام السابقة والتالية ، مع التركيز على النتائج ، وإحباط الأخطاء، والاحتفاء بالجهود الفردية، واتخاذ القرارات القائمة على الحقائق، وهذا يتطلب هيئة فعالة لتنظيم المعلومات داخل المنظمة والحصول على التعليقات، أي معلومات عن النتائج المحققة. يلعب الاتصال دوراً رئيسياً هنا في المنظمة (العريقي،2013).

وبناء على ما سبق ذكره يمكننا القول أن القيم التنظيمية هي نوع من الضبط والنظام الإداري المنتهج بالمنظمات وتتحدد انطلاقاً من أهداف المنظمة، والتي تعد من مؤشرات نجاح أو فشل المنظمة، والمتمثلة في نمط التوظيف وأساليب اتخاذ القرارات وآلية الرقابة ونوع المسؤولية المنتهجة بالمنظمة، وإهتمام بالمسائل الشخصية والاجتماعية والنفسية للعامل وكيفية صيانتها والحفاظ عليها.

4- تتكون الثقافة التنظيمية من عدة عناصر كما يجمع عليها الباحثين وهي:

- **القيم التنظيمية:** "تمثل القيمة في بيئة العمل، وتعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن ظروف تنظيمية مختلفة ومن هذه القيم، توجيه جهود المنظمة نحو المستفيد، الإهتمام بالأداء والاحترام، الإلتزام بالقوانين وغيرها".

• **المعتقدات التنظيمية:** "هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين بالمنظمة وتتمثل في طبيعة العمل، الحياة الاجتماعية في بيئة العمل، طرق انجاز المهام والأعمال الموكلة للعامل"
(المغربي، ب.س، ص.244).

• **الأعراف التنظيمية:** "عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون بالمنظمة لاعتبار أنها مفيدة للمنظمة وغالبا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة لكن واجب إتباعها.

• **التوقعات التنظيمية:** مجموعة من الأشياء المتوقعة والتي يمكن تمثيلها فيما يلي: التقدير للاحترام توفير بيئة تدعم احتياجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية "(الحمداني وآخرون، 2013، ص.316).

5- **مصادر الثقافة التنظيمية:** ترى (العاجز، 2011) "أن أهم مصادر الثقافة التنظيمية ترجع الى المؤسسون الأوائل في تشكيل المنظمة، حيث يسهم هؤلاء المؤسسون في تدوين ثقافة المنظمة وعاداتها وتقاليدها وأساليب العمل وطرق الاختيار والتعيين التي غالبا ما تتفق ورؤاهم وقيمهم أنفسهم".

وهناك من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة يرون أن هناك مصادر تستقى المنظمة منها ثقافتها وتعززها بما يخدم مصالحها وهي:

5-1- العادات والتقاليد والأعراف:

"تؤثر هاه العادات والتقاليد والأعراف بالتشارك مع البيئة المحيطة بالفرد على

طبيعة الفرد الفسيولوجية وتثير سلوكياتهم وتحدد لها أنماطا مختلفة قد يصعب التعامل معها".

5-2- الطقوس والاحتفالات:

"وتشمل هذه المناسبات المحلية وكيفية الاحتفال بها بالإضافة الى المناسبات التي تنشأ في المنظمة

الإدارية.

5-3- القصص التراثية:

من خلالها تعتبر الشخصيات التي تمثلها رموزا تعزز الترابط الاجتماعي للفرد بمجتمعه وبيئته والتعلم منها واستخلاص الدروس والحكم المستفادة وتعزيزها لصالح المنظمة وخصوصا في حل المشاكل التي قد تعترضها".

5-4- الطرائف والنكات الاجتماعي:

تستخدم هذه الطرائف والنكات من قبيل تخفيف الضغط النفسي للأفراد بابتداعهم نكات ومزاح يؤلف ما بين قلوبهم ويستشعرون به الفرح والسرور والمودة مما يسهم في تقليل من حدة النزاعات وضغوط العمل الكبيرة.

5-5 - القصص والحكايات:

"تعكس هذه القصص والحكايات رسائل ضمنية أو صريحة تختص بتحفيز العاملين وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتفاني والإخلاص في العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية التي من خلالها يتم تحقيق رغابتهم وطموحاتهم" (الحرش، 2014، ص.30).

تشكل مكونات ومصادر الثقافة التنظيمية الإطار العام الذي تتبنى منه المنظمة وتجسد الأفكار والأساليب والاستراتيجيات التي تتماشى مع طبيعتها الإدارية لاستنباط القيم والمعتقدات والمعايير التنظيمية التي تخلق ثقافتها وتكون المصدر الذي يميزها عن غيرها من المنظمات.

6- أبعاد الثقافة التنظيمية:

"ان للثقافة التنظيمية عدة أدوار تقوم بها، ولها تأثيرها بعيد المدى، في بناء العلاقات المشتركة بين أفراد المؤسسة، وعند الحديث عن أبعاد الثقافة التنظيمية يعني ذلك أننا نبحث في تنظيم العلاقات بين العاملين والإدارة من جهة وبين العاملين والإدارة والزبائن من جهة أخرى، ويهدف الإحاطة بالثقافة التنظيمية، فقد حدد الباحثون أبعادا متباينة في العدد والنوع يبرزها في الجدول التالي " :

(بركة، 2015، ص. 86).

جدول رقم (1) يوضح : وجهات نظر الباحثين لأبعاد الثقافة التنظيمية.

الأبعاد	الباحث
المعتقدات، الرموز، الطقوس، الأساطير، واللغة والفلسفة	Pettigrew 1979
الإلتزام، التقويم، الرفاهية، واتخاذ القرار، الصلاحية، الإهتمام بالناس والعمل.	Ochi 1981
الميل إلى العمل، البقاء قرب الزبون، الاستقلالية الادارية، الإنتاجية، الرؤساء والتنظيم البسيط، تعليم الفريق، الوقت الإضافي.	Peter & Waterman 1982
المعتقدات والقيم والافتراضات والإيديولوجية والفلسفة والآراء.	Kilmanne & Etal 1983
التوجه نحو السوق، العلاقات بين الإدارة والعاملين، درجة توجه العاملين نحو الهدف، الموقف إزاء الإبداع والتكنولوجيا الحديثة .	Pumpin 1987
الهوية والغرض والإتصال واللغة واللباس والمظهر والعادات وإدارة الوقت والقيم والمعايير، والآراء والأساليب الفكرية والتعلم وعادات وممارسات العمل.	Hanis 1989
روح المبادرة، احتمال المخاطرة والتوجيه والتكامل والدعم الإداري، الرقابة والهوية التنظيمية ونظام المكافأة وإحتمال الصراع و أنماط الصراع.	Robbins 1990
بيئة العمل والقيم التنظيمية ونموذج الدور الثقافي وطقوس وشعائر المؤسسة والشبكة الثقافية.	Goetson & Davis 1997
الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي.	Gomez & Al 1998

التمكن والنزاهة المشتركة والاشتراك في القيادة والدافع للانتماء.	Pearson 1999
المظهر وطريقة الاتصال والتعامل مع الزبائن.	Kotler 2000
الإبداع وتحمل المخاطرة والاهتمام بالتفاصيل والتوجه نحو النتائج التوجه نحو الأفراد التوجه نحو العمل في فريق، الثبات.	Mckenna 2000 ,Robbins 2003 ,Smith 2004
القيادة والهيكل التنظيمي، الإبداع والأداء الوظيفي والتخطيط والاتصالات والبيئة، تطوير العاملين والإنسانية والاجتماعية.	Grayson 2002
البيئة التنافسية من مرونة وثبات، قوة وتركيز استراتيجية المؤسسة الموجه للداخل والخارج.	Daft 2004
إستخدام القوة، تجنب عدم التأكد والالتزام والثقة والاتجاه نحو المشاركة والميل لاستخدام المكافأة.	Schreiner 2005

المصدر : من اعداد الباحثة (بركة، 2015، ص. 87).

رغم تبيان وجهات نظر الباحثين في أبعاد الثقافة التنظيمية، إلا أنها تكاد تتفق بعد القيم، والمعتقدات، والافتراضات والأعراف التنظيمية التي تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة بين الموظفين والمؤسسة، والتي تبقى على استمرار والحفاظ على استقرار المؤسسات في ظل التنافس على البقاء والاستمرارية.

7- أهمية الثقافة التنظيمية:

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في كونها قوة خفية ذات نفوذ متنوعة الجوانب في أنشطة المنظمات وعملياتها، وبدورها المميز في فاعلية المنظمة ومعدلات أدائها، ومثل ذلك الاعتقاد يسود لدى أغلب المفكرين في مجال الإدارة والتنظيم، إذ تنامي التفكير بشدة الثقافة التنظيمية في التأثير على السلوك التنظيمي، بوصفها مشغل القدرات، إضافة الى أنها تكون مصدرا للميزة التنافسية (الرخيمي، 2000).

"كما تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع آفاق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطار مرجعيا يقوم بتفسير الأحداث والأنشطة على ضوءه"

(العميان، 2008، ص.313).

إن الثقافة التنظيمية تشكل أنماط مشتركة من المفاهيم المعرفية حول القيم أو المعتقدات التي تحيط بها المنظمة وهذا يتيح للأعضاء في المنظمة كيفية التفكير والتصرف كما هو متوقع، كما توفر الحدود التي تخلق الفروق بين منظمة وأخرى وهذه الحدود تساعد على تحديد وتعريف من هم الأعضاء الذين يمكن أن يتواجدوا في المنظمة ومن يكون خارجها، كما انها الضامن على أن الجميع أعضاء المنظمة يسير بنفس الاتجاه الذي ترغبه المنظمة (Khanka,2009,p275).

نستخلص مما سبق ذكره أن للثقافة التنظيمية أهمية بالغة في تكوين شخصية المنظمة وقيمها ودوافعها، وتسعى لتحقيق التوازن بين مختلف أقسامها كما تحدد المعايير السلوكية للأفراد وتحديد اتجاهاتهم مما يسهل مهمة المديرين في تطبيق السلوك المطلوب داخل المنظمة ودورها المؤثر في أنشطة المنظمات وفعاليتها ومستويات أدائها .

8- خصائص الثقافة التنظيمية: تتميز الثقافة التنظيمية بعدة خصائص نذكر منها:

- "درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من مسؤولية وحرية التصرف.
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ومبادرين.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات ون العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- مدى الرقابة المتمثلة بالاجراء والتعليمات وإحكام الإشراف على العاملين.
- مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية.
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما اذا كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة.

- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
- طبيعة نظام الاتصالات وفيما اذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل أو نمطيا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات" (محمود، 2012، ص82).
- يبدو ان الثقافة التنظيمية تتميز بخصائص تساهم في تهيئة مناخ تنظيمي يتوافق بين متطلبات الموظف ومتطلبات الوظيفة والبيئة التنظيمية المكونة للمنظمة، والتي تسعى الى التكامل والترابط فيما بينهم من اجل تحقيق أهداف الفرد المنظمة.

9- دور الثقافة التنظيمية داخل المنظمات: للثقافة التنظيمية دورين أساسيين هما:

9-1- الدور الخارجي :

" تساهم في رسم وتعيين حدود المنظمة وذلك من خلال إعطاء هوية وخصوصية تميزها عن باقي المنظمات الموجودة في محيط نشاطها، وبهذا تظهر ثقافة المنظمة كأحد عوامل إثبات التميز انطلاقا من القيم والعناصر المشتركة بين العمال" (حطاب و بلال، 2019، ص54).

9-2- الدور الداخلي:

" للثقافة المنظمة دور داخلي مهم جدا داخل المنظمة حيث من خلالها يتم جمع العديد من العمال على اختلاف مستوياتهم التعليمية ومصالحهم الشخصية، فهم يعملون لتحقيق أهداف مشتركة، لذلك فالثقافة التنظيمية التي تجمعهم هي أهم العوامل الاندماج والانتماء وتعزز السلوك المنسق والثابت" (حطاب و بلال، 2019، ص55).

في ضوء ماسبق نستخلص أن للثقافة التنظيمية دورين أساسيين داخل المنظمة وهما الدور الخارجي والتمثل في تحديد ملامح وهوية المنظمة التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات والدور الداخلي الذي يجمع العمال بالاختلاف مستوياتهم ومصالحهم الشخصية لتحقيق هدف مشترك من خلال ملامح الثقافة التنظيمية المتمثلة في الاندماج والانتماء وتعزيز السلوكات المنسقة والثابتة بين العمال.

10- أهم النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية:

10-1- النظرية الكلاسيكية:

" لقد حاول أنصار النموذج الكلاسيكي أمثال ماكس فيبر وتيلور وهنري فايول وضع مجموع من المبادئ والفرضيات على اعتبار أنها الفعالة في الإدارة وتصريف شؤون المؤسسات، ولقد ركزت في مجملها على قيم تنظيمية رشيدة كأساس لتحقيق الكفاية الإنتاجية، وبرز من خلال هذه الأعمال نموذج تنظيمي علمي وقانوني، اعتبر فيه التنظيم نظاما مغلقا يعتمد على العقلانية، وعلى هذا الأساس فموضوع الثقافة التنظيمية يبرز في هذا المدخل في التنظيم الرسمي، وموضوعية العلاقات الاجتماعية (بن نوار، 2006، ص.192).

10-2- نظرية العلاقات الإنسانية:

"على خلاف المدرسة الكلاسيكية تنظر هذه الحركة للعامل على أنه رجل اجتماعي ولديه دوافع، كما اهتمت بالتنظيم الغير الرسمي وتأثيره على سلوك التنظيمي وبالنظر إلى إسهامات رواد هذه النظرية يمكن رصد مختلف القيم التنظيمية التي يعتقد روادها أنها فعالة في ادارة المنظمات، وتتنظر هذه النظرية للعام أنه مخلوق اجتماعي يسعى لتحقيق علاقات أفضل مع الآخرين وأن أفضل سمة اجتماعية هي التعاون" (العميان، 2005، ص.44).

ان اصفاء الشعور بالانتماء هو أحد الأسس الفلسفية للعلاقات الإنسانية، هذا هو السبب في أن المنظمات تعمل على تحقيق الأهداف التي تبدو جديرة بالأعضاء (السلمي، 1980).

" ومنه يمكن القول أن حركة العلاقات الإنسانية أسهمت في بلورت مفاهيم جديدة، واهتمت بالجوانب الإنسانية في التنظيم كم أثرت المتغيرات التي أظهرها "مايو" في الفكر الإداري وقد أدت الى توسيع نطاق البحث في ميادين تطوير المنظمات وأكد "مايو" بهذا الخصوص:

- أثر الحوافز المادية والمعنوية في زيادة إنتاجية الفرد والجماعة.

- الآثار التي تتركها جماعة العمل كنسق اجتماعي في العلاقات غير الرسمية في إطار العمل خاصة أثرها في إنتاجية العمل وفي تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها.
- العلاقات التنظيمية بين مستويات العليا والدنيا وأنماط التفاعل غير الرسمية في إطار العمل خاصة أثرها في إنتاجية العمل وفي تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها.
- الاهتمام بالقيادة الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات من حيث دورها في تحقيق أهداف المنظمة. (حسن، 2003، ص.64).

- بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الأفراد"

11- ومن الاتجاهات الحديثة المفسرة للثقافة التنظيمية:

11-1- البناء الوظيفية: "اذ يشير كل من راد كيف براون وايفائر بريشارد

"الى أن البناء الوظيفي يتألف من العلاقات الدائمة التي تقوم على الجماعات الذين يرتبطون ببعضهم ارتباطا وثيقا أما فكرة الوظيفة حسب" ردا كيف براون" فهي الدور الذي يؤديه أي نشاط جزئي في النشاط الكلي الذي ينتمي اليه ، ولذلك فان وظيفة أي نظام اجتماعي هي الدور الذي يلعبه البناء الاجتماعي الذي يتألف من أفراد الناس الذين يرتبطون ببعضهم البعض..." (السلمي، 1980، ص.176).

11-2- نظرية التنظيم الاجتماعي يرى باك" بأن المؤسسة ماهية إلا نظام مستمر من

11-3- الإدارة بالأهداف: "اعتبر هذا المدخل أن المؤسسة تسعى لتحقيق جملة من الأنشطة الإنسانية

المتميزة والمتناسقة التي تستخدم الموارد المادية والفكرية والطبيعية في حل المشكلات. ولقد ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية في اشارته الى ان التنظيم يتكون من اربعة مكونات رئيسية هي ميثاق التنظيم والذي يظم كل من الأهداف القيم، الرموز والشعارات والأفكار وغيرها"

(عشوي، 1992، ص.131).

الأهداف العامة، وأولويات واضحة المعالم بالإضافة الى اهتمامها بتحديد معايير الأداء التي يمكن عن طريقها قياس الانجازات واستخدام هذه لمعايير كتغذية عكسية ومراجعة النتائج بصفة منتظمة" (السعاتي، 1991، ص.32).

11-4-نظرية الثقافة القوية: تشير هذه النظرية الى أن قوة المنظمة تعود الى قوة ثقافتها الناتجة عن اجماع وموافقة كل العاملين على قيمها ومفاهيمها وعاداتها وقواعدها السلوكية ، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء، كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك وقوي ويترتب على هذه القوة أداء وانجاز جيد من خلال الأهداف المشتركة لجميع العاملين" (زروقة، 2016، ص.53).

11-5-نظرية التكيف:

"ضمن هذه النظرية يكون التميز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعدها في القدرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة، فوجود ما يسمى بثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توفر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل وهي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية. حيث تخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعور ايجابي يتمثل في عدة نواحي منها زيادة التزام العاملين، الإبداع، الولاء، الارتباط" (اللوزي، 2002، ص.245).

11-6-نظرية التوافق:

" تشير هذه النظرية الى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه من سلع وخدمات وبين أهدافها واستراتيجياتها المعمول بها كما ترى هذه النظرية أن الثقافة تتأثر بعدة خصائص منها: بيئة المؤسسة الموجودة بها اذا كانت ساكنة أو متحركة، متطلبات الجمهور الخارجي والتوقعات الاجتماعية وهذا التوافق يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة "

(بوالشرش، 2016، ص.24).

11-7-نظرية روح الثقافة:

" تعتمد هذه النظرية على أن هناك روح معينة تسيطر على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة، والتي تتمثل في مجموعة من الخصائص السمات المجردة المستخلصة من تحليل المعطيات الثقافية، بالإضافة إلى أن روح الثقافة تحدد النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة من من ثقافة المجتمع، وهذا ما يجعل روح ثقافة أي منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

(الساعتي، 1998، ص.240).

11-8- نظرية التفاعل مع الحياة:

" تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها الأفراد مع بعضهم البعض، والتي يستطيع القائد من خلالها معرفة كل فرد في وحدته القيادية، الأمر الذي يجعله يؤدي دوره بدون صدمات، ويكمن جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر للحياة يختلف عن روح الجماعة وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، بل يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤديون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها، أسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة، باختصار يعد أسلوب النظر إلى حياة فكرة الإنسان للعالم "

(الساعتي، 1998، ص.241).

من خلال ما أشارت إليه النظريات التفسيرية للثقافة التنظيمية ، نلاحظ أن هناك تكامل بينهما ، حيث أن العامل المشترك في العملية التفسيرية هو العلاقة بين هذا العامل والطرق والإجراءات التي تكون فعالة داخل المنظمة ، نظرا لتوافر الخبرة وظهور القيم التي تساهم في الحفاظ عليها ، وكذلك تحديد مجموعات المنظمات المرجعية ، سيعزز تماسك أعضاء المؤسسات ، ويحسن الخدمة ويحقق الولاء ، مما يساهم في تحقيق أهداف.

12- بعض النماذج للمؤسسات الرائدة للثقافة التنظيمية :

* شركة ماتسوشيتا اليابانية: " أسست هذه الشركة من طرف كونوسكي ماتسوشيتا في اليابان

ولقد بنيت بجود كبيرة من طرف صاحبها الذي يعمل كمساعد لصاحب محل تأجير الدراجات. ثم بدأ في التفكير في الأدوات الكهربائية، ثم دخل مجالات أخرى لإنتاج أدوات كهربائية وأجهزة كهربائية واكتشف المشترك الكهربائي الذي يمكن من تشغيل أكثر من جهاز كهربائي على نفس مكان توصيلة الكهرباء وأخذت الشركة تنمو وتتوسع إلى أن أصبحت من أكبر الشركات في العالم" (براهمية، 2017، ص.32).

* **القيم التنظيمية وفلسفة الإدارة للشركة:** " هناك الكثير من المواقف للتناقضات في أسلوب العمل بشركة ماتسوشيتا والتي يمكن تفهمها عندما نعرف القيم التي تكمن وراء هذه المواقف والتي تتلخص فيمايلي:
- يتقبل المدير التنفيذي الآراء الجديدة وكسب ثقة العاملين بالرغم من أن مركزه يسمح له بقوة التنظيم ولكن لا يستخدمها الاستخدام السيء.

وضعت الشركة نشيد خاصا يردده 87000 موظفا وعاملا في جميع أنحاء اليابان كل صباح بالشركة ويتم تلقين هذه القيم خلال فترة طويلة من التلمذ طول الحياة الوظيفية في هذه الشركة.

- **هناك نوعان من التدريب في الشركة:** الأول لتنمية المهارات والثاني للتمسك بالقيم الخاصة بالشركة ويتم تلقين هذه القيم خلال فترة طويلة من التلمذ طول الحياة الوظيفية في هذه الشركة.

يطلب من الموظف العضو في أي مجموعة عمل التحدث مرة على الأقل كل شهرين عشر دقائق إلى أفراد مجموعة عن القيم الشركة وعلاقتها بقيم المجتمع.

إذا ارتكب أي فرد خطأ غير متعمد فالشركة في غاية التسامح ويعتبر ذلك من ضمن تكاليف التدريب لتعلم شيء جديد، بينما يتلقى الموظف نقدا لاذعا وقد يطرد من العمل عندما ينحرف المبادئ الأساسية للشركة".

تشمل القيم الروحية السبع المشتركة: خدمة الوطن من خلال صناعة، العدالة والإنصاف، الوثام والتعاون، السعي للأفضل، اللياقة والتواضع، التكيف والاستيعاب، الإمتنان.

أعاد ماتسوشيتا النظر في الغرض الذي تعمل الشركة من أجله ووضع بذلك فلسفة تربط قابليته تحقق الأرباح في العمل التجاري بالمصلحة الاجتماعية، وذلك على أساس أن العمل التجاري يقدم خدمة

المجتمع بتوفير احتياجاته، ويجب ألا تكون الأرباح أهدافا للمؤسسات، ويجب كسب ثقة المجتمع في أن ما تقدمه المنظمة شيء يرضي المجتمع (براهمية، 2017، ص.33).

* شركة "أبل Apple" للحسابات: تسعى المنظمات دائما للتميز وصنع العلامة المميزة لها عن جميع منافسيها ولن يكون ذلك ما لم تتميز المنظمة بهوية خاصة بها تجعلها أكثر فاعلية وذات فاعلية ذات أثر بارز على جميع المجتمع بشكل عام وعلى وموظفيها بشكل خاص، من أبر الأمثلة ذات الهوية المميزة شركة "أبل Apple" فعلى الرغم من انتشارها الواسع في العالم وتعدد فروعها إلا أن لها هوية تنظيمية رائدة تتحدث نيابة عنها حتى أصبح شعار التفاحة المقضومة معيارا لجودة الأجهزة الإلكترونية" (البريدي، 2007).

12-1 - سمات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية:

وقد أشار القاسمي، 2014 الى "أن كثيرا ما نلاحظ بالتنظيمات ذلك التناقض بين ما يحمله الأفراد في أذهانهم نظريا، وما يقومون به فعلا في الواقع أي تتناقض الفكر مع ممارسة وهذا الحال الواقع المؤسسي الجزائري، بدوره من خلال سلوكيات التناقضية لعماله فإذا ما سألتهم عن الوقت قالوا الوقت من ذهب، وإذا سألتهم عن العمل قالوا العمل عبادة، وإذا سألتهم عن إتقان العمل قالوا أن الله يحب من يتقن عمله، و هكذا فان لكل سؤال جوابه الذي يتناسب مع القيم السائدة نظريا عن حب العمل والتغيب عن العمل والانضباط والغش والولاء للمؤسسة والتضامن، حيث في الحقيقة عند ملاحظة مضامين السلوك التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية واقعا تجدها قيم مهجورة عمليا الى حد ما" .

ومن هنا نستنتج أن للقيم دور فعال ومهما في تكيف العمال داخل المنظمة مع أساليب التسيير التي تنظمهم، وذلك حسب نوع الثقافة التنظيمية الذي ينتمون لها، وإلى القوانين والأساليب التنظيمية المتبعة في كل بلد، إذ تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في تعزيز السلوكيات الإيجابية للأفراد داخل المنظمة من خلال التأثير على مدركاتهم وولائهم وادائهم الوظيفي.

13-العوامل المؤثرة في توفير ثقافة المنظمة المستمرة:

" لكي توفر المنظمة ثقافة تنظيمية مستمرة طويلة الأجل، عليها التركيز على عدة جوانب نذكر منها:

13-1- الوضوح التنظيمي: ويعني هذا مدى استيعاب وفهم أعضاء المنظمة الأهداف والخطط المتبناة،

ودرجة مساهمة هؤلاء الأعضاء في وضعها وتنفيذها.

13-2- البناء الهيكلي لصناعة القرار: الهدف من البناء التنظيمي هو تسهيل صناعة القرار، وليس

مجرد بناء الخرائط وتوضيح خطوط السلطة.

13-3- التكامل التنظيمي: ويتمثل في التعاون والاتصال الفعال بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق

أهداف المنظمة ونجاحها في التفاعل مع بيئتها الخارجية.

13-4- تاريخ المنظمة: وتتمثل في مدى معرفة الفرد تاريخ المنظمة وطرق العمل بها.

13-5- الأسلوب الإداري: وجود توازن قيادي يشجع الأفراد على التعبير على آرائهم بحرية بهدف استثمار

قدراتهم ومواهبهم ضمن إطار عام من الانضباط الوظيفي.

13-6- تنمية العنصر البشري: ويتم ذلك من خلال إتاحة الفرص المناسبة لتنمية مهارات العاملين إلى

أقصى حد ممكن، فضلا عن تبصيرهم بأهداف المنظمة وربط تحقيقها بمستوى أداء معين"

(مسعداوي، 2014، ص ص. 459-460).

لذلك، فإن العوامل التنظيمية المتمثلة في الوضوح التنظيمي، وبناء الهيكل، والتكامل التنظيمي ،

والتاريخ التنظيمي ، وأسلوب الإدارة ، والتنمية البشرية لا بد من التركيز عليها واستغلالها على أكمل وجه

للحفاظ على مقومات الثقافة التنظيمية على المدى الطويل، فهي من أهم العوامل التي تتماشى مع

متطلبات الثقافة التنظيمية الفعالة.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الجذور التاريخية لمفهوم الثقافة التنظيمية، مكوناتها ومصادرها، دورها والتي تعد اللبنة الأساسية التي تبنى عليها فلسفة المنظمات وذلك من خلال إرساء مظاهر الثقافة التنظيمية المتمثلة في التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار والعمل الجماعي والإلتقان والتحفيز بنوعيه المادي، والمعنوي، والتدريب، والتطوير، وترسيخها لدى أعضائها لتشكيل ثقافة تميزها عن غير ها من المنظمات وذلك من اجل تحقيق أهداف الفرد والمنظمة مع ضمان الاستمرارية والبقاء .

كما تطرقنا إلى أهم النظريات والاتجاهات المفسرة للثقافة التنظيمية وماهي العوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة مع ذكر بعض نماذج المؤسسات الرائدة للثقافة التنظيمية.

الفصل الثالث

بعض نماذج الثقافة التنظيمية

❖ تمهيد

❖ نموذج Hofstede, 1980

❖ نموذج Ouchi , 1981

❖ نموذج Peters & Waterman, 1982

❖ نموذج Robbin, 1990

❖ نموذج Denison

❖ نموذج Daft

❖ نموذج ادارة تقييم الثقافة المنظمة Spreitzer et Quinn, 1991

❖ نموذج ماجدة العطية 2003،

❖ نموذج Mcshane et Glinow

❖ نموذج الإدارة العامة الجديد لـ 2008, Vigoda

❖ خلاصة الفصل

- تمهيد:

ساهم العديد من الباحثين ومنظري الثقافة التنظيمية في طرح أفكارهم وأرائهم محاولين إيجاد نماذج تمثل للثقافة التنظيمية، محدين مبادئها وأبعادها كل حسب وجهة نظره وفي مايلي سوف نتطرق إلى هذه النماذج كمايلي:

1- نموذج (Hofstede, 1980):

"تبنى (Hofstede) المنظور الدولي لدراسة ثقافة شركات الأعمال الدولية بمختلف قطاعات الاقتصاد الدولي، ويسمى أحيانا بمنظور الثقافات المتقابلة حيث تعمل تلك الشركات في مجموعة دول مختلفة بطبيعة تكوينها الثقافي، وأستطيع القول أن مساهمة Hofstede تقع ضمن تيار فكري ظهرت بوادره في النصف الثاني من القرن العشرين،...وتدور فكرة نموذج Hofstede حول البحث واستمرارية البحث أكثر شمولية وواقعية لأبعاد الثقافة تشخيصا وتحديدا لمستوى ادراك المديرين العاملين بالشركات الدولية والمنتمين لدول مختلفة. وتتمثل في الأبعاد فيما يلي:

1- التفاوت بتوزيع القوة: مدى قبول الأفراد الاختلافات في القوة والمنزلة فيما بينهم بمعنى

مدى استعداد أفراد المجتمع ومؤسساته لتقاسم القوة بشكل متكافئ أو مختلف زيادة

بتركيز القوة وانخفاضا.

2- الفردية والجماعية: مدى حاجة وتأکید للمجتمع ومؤسساته على حرية الأفراد

واستقلاليتهم مقارنة بالرغبة والاستعداد للعمل الجماعي. بمعنى ترجيح الاهتمام بالانجاز

الفردى على حساب الجماعي ومن ثم مساهمة الأفراد والمجموعات في تحقيق

النجاح ولارتقاء للمسؤولية الاجتماعية.

3- **تجنب عدم التأكد:** مدى شعور الأفراد ومؤسساتهم بتوفر قدرة التعامل مع مواقف غامضة ومحدودية قدرة التنبؤ بأحداث المستقبل، يقابله تجنب وابتعد وتفادي التعامل مع الخطر والتغير وعدم التأكد، بمعنى البحث عن الاستقرار والتأكيد على اعتماد قواعد عمل رسمية وقوانين وأنظمة بدرجة أعلى.

4- **الذكورة والأنوثة:** مدى اهتمام المجتمع ومؤسساته بعدالة مع الرجال والنساء، وأن تكون خصائص الذكورة والأنوثة ذات أهمية ومرغوبة، وكذلك الرغبة بإنفاضة الأدوار، والأعمال الوظيفية، و مايتصل بهما من قدرات وعوامل جذب وتنافسية تكون واضحة وميسرة لكليهما على قدم المساواة.

5- **التوجه نحو الوقت:** مدى اهتمام المجتمع ومؤسساته والتركيز على التوجهات المستقبلية بعيدة وقريبة الأمد، وما يتصل بهما من نتائج انجاز آنية وأخرى تتعلق ببناء السمعة والثقة في المستقبل، لا يمكن فهم أبعاد الثقافة بصورة منفردة، وإنما تأخذ الاهتمام الكلي " (نعمة، 2009، ص ص 64-65).

في هذا النموذج ركزا Hofstede على توزيع السلطة بين الأفراد والمنظمة، العمل الفردي، وتفضيل الروتين المكتوب و أن يكون هيكل المنظمة محدد وثابت، أي مقاومة التغير والعدالة بين الذكور والإناث حسب التوجه نحو الأهداف حيث نجد الإناث تهتم أكثر بالقيم الاجتماعية ونوعية الحياة ورفاهية الآخرين بينما الذكور فيتجهون نحو القيم المادية والتملك والانجاز البطولي والمادي، والتوجه نحو الوقت أي اهتمام المجتمع وتركيزه على الحاضر والمستقبل وما ينتج عنه من انجاز المتوقع والمحقق.

2- نموذج (Ouchi, 1981):

"انطلقت فكرة نموذج (Ouchi,1981) من أفكار المدرسة الإنسانية بخاصة افتراضات نظرية (X & Y) لـ McGregor المفسرة للفلسفة التقليدية والفلسفة الإنسانية التي يعتمدها المدبرون في التعامل مع المرؤوسين وتوجيه جهودهم واستثمار طاقتهم لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح. وقد حملت فكرة نمودجه الثقافي بل استمرت أصالتها من نظرية (Z)، التي تتضمن مجموعة من إرشادات وتوجيهات لاستيعاب معالمها النموذجية لمنظمات الأعمال الأمريكية التي تطلعت إدارتها للاستفادة من تجربة إدارة الشركات اليابانية رغم وجود فروق ثقافية بينهما. وتمثل تلك المعالم بالآتي:

* الاستخدام بعيد الأمد للعاملين.

* التركيز على التنوع التخصص خلال المسرات الوظيفية للعالمين.

تنمية روحية المسؤولية الفردية.

اهتماما لإدارة بشؤون الفرد ومهامه بصورة شاملة.

نظم رقابة أقل رسمية.

اتخاذ القرار بالاتفاق والمشاركة.

بطئي معدلات الترقية.

جدول رقم (2) يوضح الإطار الثقافي لنموذج (Ouchi,1981).

التعبير عنها في الشركات الأمريكية نموذجية	التعبير وفق أسلوب (Z) لشركات الأمريكية	التعبير عنها في الشركات اليابانية	الخصائص والقيم الثقافية
استخدام قريب المدى	إستخدام بعيد المدى	استخدام مدى الحياة	الإلتزام مع العاملين
سريع وكمي	بطيء ونوعي	بطيء ونوعي	تقييم
ضيق	متوسط السعة	واسع جدا	المسارات الوظيفية
صريح ورسمي	ضمنية وغير رسمية	ضمنية وغير رسمية	الرقابة
فردى	جماعى بالإتفاق	جماعى بالاتفاق	إتخاذ القرار
فردية	فردية	الجماعة	المسؤولية
ضيق ومحدود	شمول كلي	شمول كلي	الإهتمام بالأفراد

(نعمة،2009،ص ص.67-68-69).

من خلال ما ذكر في نموذج (أوشي) نلاحظ أنه ركز على العلاقات الإنسانية بشكل كبير في فلسفة إدارة المنظمة، كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك اختلاف في التعبير عن الخصائص والقيم الثقافية بين الشركات اليابانية التي تركز على الاستخدام مدى الحياة والعمل الجماعي والاهتمام بالأفراد من ناحية الرقابة الضمنية الترقية والاستقرار الوظيفي على مدى الحياة، في حين نجد التوجه الأمريكي عكس التوجه الياباني حيث أنه ركز على استخدام قريب المدى والفردية والراقية الرسمية ومحدودية الاهتمام بالأفراد العاملين.

3- نموذج (Peters & Waterman, 1982):

"أسهم المستشاران (Peters & Waterman) بتقديم فكرة نموذجهما في الثقافة المنظمة، مستفيدين من تعاملهما المستمر ولفترة امتدت (25) سنة مع إدارة الشركات الأمريكية، ومن عملهما كباحثين ضمن مؤسسة ماكنزي للاستشارات، توج بنشر كتابهما ضمن ماكنزي للاستشارات، توج كتابهما بعنوان (البحث ضمن الامتياز) عام (1982)، وتجلت مساهمتهما بإطار ماكنزي سباعي الأبعاد ووضع القيم المشتركة صورة رابطة محددة لثقافة المنظمة، كما يوضحها الشكل التالي:

جدول رقم (3): يوضح اطار ماكنزي سباعي الأبعاد.

*إطار منظمي.	*التركيب.
*توجه منظمي.	*الإستراتيجية.
*تتضمن الاجراءات والآليات.	*النظم.
*فلسفة الادارة.	*الأسلوب.
*جوانب قوة مشتركة.	*المهارة.
*قضايا تربط بالأفراد.	*الكادر.
*ثقافة المنظمة.	*القيم المشتركة.

فالنموذج يركز على العلاقة بين الثقافة والأداء، فالمنظمات التي تحقق أعلى مستويات النجاح تسعى الى اعتماد ممارسات ادارية تقودها للنجاح وتحقيق التفوق بالأداء، ويتطلب ذلك تحليل القيم الثقافية التي تقود وتحث القيام بتطبيقات ادارية ناجحة، ويعني هذا أن القيم الثقافية تكون محدد لدرجة تميز الأداء وتفوقه، حدد (Peters & Waterman, 1982) اطارا لخصائص المنظمة المتميزة، يوضحها الشكل التالي:"

جدول رقم (4): يوضح إطار خصائص المنظمة وفق نموذج (Peters & Waterman, 1982).

*التحيز في العمل	*امتلاك الإدارة لأذرع القوة: يحتفظ
والتصرف: العمل على اتخاذ القرار	المديرون الأساسيون (الإدارة العليا)
حتى ان كانت المعلومات غير	باتصال محكم ودقيق مع المديرين
كاملة.	بجميع مستويات العمليات والدارة
*إبقاء الارتباط المحكم بالعلاقة	التفيدية.
مع الزبون: الزبون أحد المصادر	*المواظبة نحو العمل الدؤوب: تمتنع
للحصول على معلومات قيمة عن	الشركة الدخول الى مجالات أعمالها
احتياجات الشركة التي توجه	خارج ماتملكه من جدارات وخبرات.
جهودها وعملياتها وأنشطتها نحوها.	*شكل بسيط وتعلم الكادر: هياكل
*الاستقلالية والريادة: تقسم الشركة	مسطحة مع مستويات ادارية محدودة
الى أقسام ووحدات صغيرة يمكن	وعدد قليل نسبيا من مواقع قيادة
ادارة أعمالها بما يضمن سرعة	الأفراد.
الابداع ولابتكار والمبادأة.	*الطلاقة والحرية في نفس الوقت
*الإنتاجية من خلال الأفراد: ينبغي	وشدة التحكم بالمنظمة: مراعاة الطلاقة
أن يتعامل الأفراد بهيبة واحترام	وحرية التمسك بالقيم المألوفة التي
وتمنح لهم الفرصة بعدالة	تساعد الأفراد وبنفس الوقت تتحكم
وموضوعية.	بحركة المنظمة في ضوء ادارة
	المنظمة ومديرها مساحة من حرية
	التصرف تحت مظلة الفضاء الحيوي

للمنظمة.	
----------	--

(نعمة، 2009، ص ص. 69-70-71).

ركز (Peters&Waterman) في نموذجهما على علاقة الثقافة التنظيمية والأداء المتميز الذي يحقق الريادة والتفوق للبلوغ مستويات عالية من النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة، والملاحظ أن هذا النموذج أهتم بالجانب المادي بصورة كبيرة على حساب الجانب الإنساني والاجتماعي للأفراد وماله من تأثير على تحسين الأداء والإنتاج.

4- نموذج (Robbins, 1990):

من وجهة نظر روبينز فان الثقافة التنظيمية تركز على عشرة أبعاد هي :

"المبادرة والفردية: وتمثل درجة المسؤولية، درجة الحرية ودرجة الاستقلالية التي يتمتع بها الأفراد ويشعرون بها.

التسامح مع المخاطر: أي مدى تشجيع المؤسسة لموظفيها لكي يكون جريئين ومبدعين وأيضا مخاطرين في حل المشاكل الروتينية واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

التوجيه: مدى قيام المؤسسة بوضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة يمكن لكل العاملين فهمها واستيعابها والعمل على تنفيذها وتحقيقها.

التكامل: ويوضح هذا البعد درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في المؤسسة، ومدى تشجيع المؤسسة ودعمها للعمل الجماعي والعمل المنسق بين الأفراد فيما بينها وبين الأفراد والدارة من جهة أخرى.

دعم الإدارة : أي مدى قيام المدراء والمسريين بتوفير اتصالات واضحة، مساعدة ودعم للعمال والموظفين داخل المؤسسة، وتشجيعهم على الأداء الجيد وتحقيق الأهداف المسطرة من خلال توفير كل الإمكانيات المادية والمعنوية الممكنة.

الرقابة: يبين هذا البعد مدى استخدام القواعد، الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر على الموظفين وضبط سلوكهم وتقويم أدائهم.

الهوية: هذا البعد يوضح مدى شعور الأفراد بالانتماء للمؤسسة وولائهم لها، ومدى انسجام أهدافهم وأهداف المؤسسة.

نظام المكافآت: مدى توزيع المكافآت من أجور، حوافز، زيادات، ترقية... الموظفين على أساس معايير تقييم الأداء مقارنة بالأقدمية والمحابة... وهو يوضح مدى التزام المؤسسة بالعدالة والمصادقية في توزيع المكافآت.

التسامح مع النقد: أي مدى تسامح المؤسسة مع إظهار الانتقادات وتقديم الشكاوي من طرف موظفيها، والاستفادة من الاقتراحات والبدائل المقدمة من طرفهم.

أنماط الاتصال مدى وجود اتصالات في المؤسسة بين الإدارات والمصالح فيما بينها وبين الإدارات والأفراد من جهة أخرى وطبيعة هذه الاتصالات والعلاقات إن كانت في إطار العلاقات والاتصالات الرسمية أو الغير الرسمية "

(بهلولي، 2016، ص ص. 89-90).

من خلال الأبعاد المقترحة من طرف Robbins نلاحظ أنه انطلق من نقطة مفادها أن الثقافة التنظيمية تتكون من خلال تفاعل الوظائف الإدارية (التوجيه، التكامل، الرقابة، الهوية) مع المكونات التنظيمية (الهيكل التنظيمي والقواعد والاجراءات والعمليات التنظيمية) .

5- نموذج Denison 1990 :

جدول رقم (5): "هو النموذج الذي طوره الباحث وعرف بنموذج الثقافة التنظيمية والفعالية ويوضح الجدول التالي الأبعاد التي اعتمدها هذا النموذج:

عناصر الثقافة التنظيمية	العناصر
الإنضمام	التمكين، توجيه الفريق، تطوير المقدر
التكيف	التغيير الخلاق، التركيز على الزبون، التعلم التنظيمي.
الاتساق	القيم، الاتفاق، التناسق والتكامل.
المهمة	الرؤية، توجه استراتيجي واضح، الأهداف والغايات.

(طالب، 2018، ص ص 57-58).

6- نموذج ادارة تقييم الثقافة المنظمة Spreitzer et Quinn, 1991 :

صمم المقياس لقياس ستة جوانب للثقافة التنظيمية هي: الخصائص المهيمنة، القيادة التنظيمية، ادارة العاملين، التماسك المنظمي، التركيز الاستراتيجي ومعيار النجاح والعبارات المبنية للدلالة على كل جانب من جوانب الستة للمقياس تمثل من أربع أنواع للثقافة التنظيمية (ثقافة الجماعية، الثقافة الإبداعية، ثقافة السوق والثقافة الهرمية (منى، 2017).

7- نموذج العطية : (ماجدة العطية، 2003) :

"ضمن هذا النموذج تتلخص أبعاد الثقافة التنظيمية في سبعة أبعاد إعتبرتها الباحثة ماجدة العطية هي جوهر الثقافة التنظيمية وهي:

الإبداع والمخاطرة : يمثل هذا النوع درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة وتقديم الأفكار الجديدة والتعبير عن آرائهم ومدى تمتع العاملين من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.

الانتباه للتفاصيل : أي الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل والبيانات القرارات الموثقة، والمطلوب منها الالتزام بها وتطبيقها.

الانتباه نحو النتائج : ويوضح هذا البعد درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج، أي التركيز يكون أكبر على النتائج مقارنة بالوسائل المستعملة في الوصول إليها.

التوجه نحو الأفراد أي درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المؤسسة، من خلال تحسيسهم بالاحترام ومدى أهميتهم بالنسبة للمؤسسة وكذا إخضاعهم للتدريب والتكوين المستمر لتحسين أدائهم والرفع من قدراتهم وكفاءاتهم.

العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم ومدى التعامل معهم بصرامة ومع الصراعات والنزاعات بينهم.

التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل نحو الفرق والمجموعات او نحو الأفراد بشكل منعزل وفردى ومدى تشجيع العمل الجماعي مقارنة بالعمل الفردي.

الثبات: هذا البعد يوضح درجة تأكيد فعاليات المؤسسة في المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو والتطور، أو السعي الدائم للتجديد والتطوير لمواكبة مختلف التغيرات سواء الداخلية أو الخارجية" (سارة، 2016، ص 90).

8- نموذج Daft :

جدول رقم (6): يوضح نموذج نموذج Daft القائم على أربعة أبعاد ويوضحه الجدول

التالي :

الخصائص	البعد الثقافي
تتسم بقدرة المنظمة على التعامل مع المؤثرات البيئية وتحويلها الى سلوك داخل المنظمة.	الثقافة الكيفية
ثقافة موجهة بالنتائج وبتثمين المنافسة والمبادرة الشخصية والانجاز.	ثقافة الانجاز
تتبنى قيما كبيرة تجاه اشباع حاجات العاملين، وتقييم التعاون والمساواة.	ثقافة الاهتمام ومشاركة العاملين
الثقافة التي تقيم وتكافئ الطرق المنهجية والعقلانية في أداء الأعمال.	ثقافة الاتساق/القوام

(طالب، 2018، ص.56).

9- نموذج Mcshane et Glinow :

يعتمد هذا النموذج على أربع ابعاد للثقافة التنظيمية تمثلها الثقافات الفرعية، تتمثل في ثقافة

الأداء، ثقافة الاستجابة، ثقافة العلاقات، ثقافة الرقابة(طالب، 2019).

10- نموذج الإدارة العامة الجديد لـ Vigoda, 2008: القائم على خمسة أبعاد وهي: الشفافية،

والابداعية، والاستجابة، والإنجاز (منى، 2017).

رغم اختلاف النماذج باختلاف آراء الباحثين إلا أنها تشابهت في بعض الأبعاد واختلفت

مع البعض الآخر، ورغم هذا نستطيع القول أن هذه النماذج اشتملت على أهم الأبعاد المكونة

لمظاهر الثقافة التنظيمية التي تعتمد على المؤسسات كإطار مرجعي وسلوكي مرشد وموجه يهتدي به العاملون في المؤسسة.

خلاصة الفصل: تم التطرق في هذا الفصل إلى سرد بعض النماذج التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية عند بعض الباحثين كل حسب وجهة نظر مختلفة.

الجانب الميداني

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

❖ تمهيد

❖ التعريف بمكان الدراسة

❖ منهج الدراسة الاستطلاعية واجراءاتها

❖ وصف اداة الدراسة

❖ عينة الدراسة الأساسية واجراءاتها

❖ أساليب التحليل الإحصائي

❖ الخلاصة

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصلين السابقين الى الجانب النظري لموضوع الدراسة الحالية، سنعرض في هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة والتي يتم من خلالها تجسيد ما تم ناوله في الجانب النظري والمتمثلة في عرض المنهج المستخدم في هذه الدراسة، وصف مجتمع وعينة الدراسة، الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وخصائصها السيكمترية، و الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل ومعالجة البيانات.

1-التعريف بمكان الدراسة:

أنشئت أول نواة جامعية بورقلة سنة 1987 عرفت إثرها تحولات عديدة ومتسارعة في هيكلتها التنظيمية والبيداغوجية، فمن مدرسة عليا للأساتذة سنة1987 الى مركز جامعي سنة1997 ثم الى جامعة في جويلية 2001. تتكون جامعة قاصدي مرباح بورقلة من ثلاث أقطاب جامعية رئيسية تشكل العمارة الرئيسية للجامعة، والتي تتكون من حاليا من 10 كليات ومعهدين حسب ماجاء في المرسوم التنفيذي رقم13-100 المؤرخ في 2جمادي الأولى 1434 الموافق 14 مارس 2013 المعدل والمكمل للمرسوم التنفيذي رقم 01-210 الصادر في 2 جمادي الأولى1422هـ الموافق ل (23 جويلية 2001 م) بإنشاء الجامعة.

2-منهج الدراسة وإجراءاتها:

1-2-1-منهج الدراسة :

إتبعنا الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، بالإعتبار أنه المنهج الملائم لطبيعة الدراسة، والذي يتم التعرف من خلاله على الأبعاد المكونة لثقافة التنظيمية، وبالإستخدام التحليل العاملي التوكيدي والذي يهدف الى المفاضلة بين نموذج المفترض والنموذج المستمد من بيانات عينة الدراسة.

3-إجراءات الدراسة الإستطلاعية:

1-3-1-تهدف الدراسة الإستطلاعية إلى:

- معرفة عينة الدراسة وخصائصه.
- التعرف على الصعوبات التي يمكن أن تظهر أثناء تطبيق الدراسة الأساسية
- التأكد من وضوح العبارات الواردة في الأداة من حيث الصياغة اللغوية.
- دراسة الخصائص السيكومترية للأداة.

4- عينة الدراسة الإستطلاعية:

تم إجراء الدراسة الإستطلاعية في الفترة ما بين (03 مارس 2021 الى غاية 30 ماي 2022) على موظفي مديرية الجامعة والبالغ عددهم (458) موظفاً درابا وقد اختروا بطريقة عشوائية بسيطة من مختلف مصالح المديرية، و تم استرجاع (395) استمارة أي بنسبة %37.20 من المجتمع الأصلي للدراسة .

5- وصف أداة الدراسة:

5-1- وصف أداة جمع البيانات:

مثلما ماهو معلوم أنه لا بد للخاصية المقاسة أن تستند إلى أساس نظري يبرر مشروعيتها تناولها إعتمدت الباحثة على نظرية العلاقات الإنسانية، كون مبادئ هذه النظرية تتناسب مع أفكار ومبادئ موظفي جامعة قاصدي مرباح، هذامالحظته الباحثة كونها موظفة بالجامعة وهي فرد من أفراد العينة، كمااستعانت الباحثة بالدراسات السابقة والتراث النظري في تحديد فقرات وأبعاد مقياس الثقافة التنظيمية.

ومن أهم رواد ها نظرية العلاقات الإنسانية التون ماي وديكسون ووارن بينس، حيث قام دوجلاس ومكجيرمتر رواد تجارب الهاوثون في شركة جنرال اليكترىك وبرزت التجارب أهمية العلاقات الإنسانية والإجتماعية لزيادة فعالية الأداء أكثر من الحوافز المادية وقد ركزت هذه النظرية على المناخ الداخلي للمنظمة من خلال الإهتمام بالجانب الإنساني لتحقيق رضا العاملين مما يؤدي زيادة الإنتاج من أهم ماتوصلت إليه النظرية :

- تقيس دوافع الأفراد بحوافز معنوية وليس حوافز مادية.

- لاتحدد كمية العمل تبعا لطاقة العامل الفزيولوجية وانم تحدد تبعا لطافته الاجتماعية.

- يتأثر سلوك الفرد والإنتاجية بالجماعة الغير الرسمية.

- الجوانب الاجتماعية والنفسية تؤثر على أداء الفرد.

حيث بلغت عدد بنوده (68) بنداً إيجابية في مجملها مقسمة على أربعة أبعاد، ويصحح المقياس بإعطاء وزن لكل بند ما بين (1-5) والبدائل هي(دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، وتتمثل أدنى علامة في المقياس بـ (68) درجة، وأكبر قيمة هي (340) درجة.

5-2- تصميم أداة الدراسة: وامتدت هذه الفترة ما بين 28 فيفري 2020 الى جانفي 2021.

- المرحلة الأولى:

تم في هذه المرحلة الإطلاع على التراث النظري الخاص بموضوع الثقافة التنظيمية من أجل تحديد وضبط الأبعاد الممثلة للمقياس، بالإضافة الى الاطلاع على مقاييس الثقافة التنظيمية في العديد من الدراسات السابقة منها دراسة

(العوفي،2005) ودراسة (زيد صالح ،2010)،دراسة(ناصر،2013)، دراسة (الحرش،2014) ودراسة(الخلالية،2015) ،دراسة (السحباني، 2016)،دراسة (الود،2017) ،دراسة(أحمد موسى المهدي أبو شمورة،2014) ودراسة(قصير،2016) وللاستفادة منها في بناء فقرات مقياس الثقافة التنظيمية .

- المرحلة الثانية:

تم تحديد طبيعة وخاصية الأفراد التي سوف يطبق عليهم المقياس وهم الموظفين الاداريين الذين لديهم مستوى تعليمي يمكنهم من قراءة و فهم فقرات المقياس والتابعين لجامعة قاصدي مرياح ورقلة .
أخذ بعض البنود من الدراسات سابقة الذكر التي رأت الباحثة أنها مناسبة للدراسة .

إجراء مقابلات مع بعض الموظفين من أجل الحصول على معلومات إضافية، ولكي نتمكن من تغطية جميع مظاهر الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة، حيث تم طرح أسئلة شفوية حول مفهوم الثقافة التنظيمية لديهم مثلا :

* هل طريقة العمل المتبعة في تطبيق القوانين المعمول بها بالجامعة مناسبة؟

* هل تحب عملك وتتوي الاستمرار والبقاء في الجامعة؟

* هل يشارك رئيسك في اتخاذ القرار؟

* ما هو اتجاهك نحو الجامعة ؟

* هل تمارسون مهامكم بصورة جماعية أم فردية؟

* ماهي الأعراف السائدة والمحافظ عليها بالجامعة ؟

* ماهي نوع الحوافز المقدمة من طرف ادارة الجامعة للموظفين؟

* هل تشعر بالاستقرار الوظيفي بالجامعة؟

* هل يوجد اهتمام من قبل ادارة الجامعة بالجانب الإنساني والإجتماعي للموظف؟

- المرحلة الثالثة:

تم في هذه المرحلة بناء المقياس من خلال صياغة 74 بندا موزعة على أربعة أبعاد بمعدل 17 فقرة لكل بعد، وذلك بالاعتماد على الجانب النظري الخاص بالثقافة التنظيمية، المقاييس الخاصة بالثقافة التنظيمية، اجابات الموظفين وبحكم الباحثة تعمل بالجامعة وهي واحدة من الموظفين التابعين للجامعة ولديها خبرة سابقة بالميدان استخدمت الملاحظة لجمع البيانات المناسبة للاختيار الأبعاد وال فقرات الملائمة للدراسة الحالية.

- المرحلة الرابعة:

تم عرض المقياس على مجموعة من الموظفين للتعرف على مدى وضوح الفقرات والعبارات من ناحية المعنى واللغة، وتم على هذا الأساس تعديل بعض الفقرات التي صرح الموظفون بصعوبة فهمها وعدم وضوحها.

- المرحلة الخامسة:

للتحقق والتأكد من صلاحية الأداة تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من جامعة ورقلة ومن خارج الجامعة، والبالغ عددهم (9) (الملحق رقم(3) محكمين مختصين في علم النفس العمل والتنظيم والقياس النفسي حيث ابدوا بملاحظاتهم حول الفقرات من ناحية سلامة الصياغة اللغوية وانتماء الفقرات للأبعاد ومدى ملائمة ميزان التصحيح وبناءا على مقترحاتهم وملاحظتهم ، قامت الباحثة بحذف ما اتفقوا الخبراء على حذفه من الفقرات وتعديل البعض الآخر وأبقت على الفقرات التي اتفقوا المختصين على ابقائها.

- المرحلة السادسة:

وعلى أساس المعطيات المتحصل عليها من المراحل السابقة تم إعداد المقياس في صورته النهائية المتكون من(68) بند موزعة على أربعة أبعاد وهي كالتالي :

جدول رقم (7): يوضح أبعاد المقياس.

الأبعاد	عدد الفقرات
الإحتواء والترابط	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16.
الإتساق والتجانس	17-18-19-20-21-22-23-24-25-26-27-28-29-30-31-32-33-34-35
الدعم الإنساني	36-37-38-39-40-41-42-43-44-45-46-47-48-49-50-51.
المناخ التنظيمي	52-53-54-55-56-57-58-59-60-61

جدول رقم(8) :يوضح البنود التي عدلت وحذت.

البند في شكله الأول	البند بعد التعديل
تمنحني ادارة الجامعة الصلاحيات الازمة للقيام بمهام وظيفتي.	تمنح ادارة الجامعة الصلاحيات الازمة للقيام بمهام وظيفتي.
تقوم العلاقة بين الموظف وبين الادارة على اساس من الثقة.	العلاقة بين الموظفين والإدارة مبنية على أساس الثقة المتبادلة.
يمنح المسؤول الحرية للمرؤوس للعمل بطريقة التي يراها مناسبة.	يمنح المسؤول الحرية للموظفين للعمل بطريقة التي يرونها مناسبة.
تتيح لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرار باستقلالية.	تتاح للموظف الفرصة لاتخاذ القرار باستقلالية.
الأعراف السائدة بالجامعة تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين.	تساعد الأعراف السائدة بالجامعة على زيادة التعاون بين الموظفين.
عندما أخطئ في أدائي لعملي فان مسؤولي ينتقدني بأسلوب ايجابي وبناء.	يقدم المسؤول المباشر نقدا ايجابيا وبناءا عندما يخطئ الموظف في أدائه لعمله.
يتناسب الراتب المقدم لي مع طبيعة العمل الذي أقوم به.	يتناسب الراتب المقدم للموظف مع طبيعة العمل الذي يقوم به.
البنود التي حذفت	البنود التي أضيفت
تسعى الجامعة لتأمين موظفيها اجتماعيا.	يمنح المسؤول الحرية للموظفين للعمل بطريقة التي يرونها مناسبة .
	يثق مسؤولي في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي.
	يساهم العمل الجماعي من تحقيق التعاون وتوزيع الأعباء بيني وبين زملائي.الأعباء بيني وبين زملائي.
	العمل الجماعي يزيد من نشاطي ودفعتي نحو العمل.

6-إجراءات التطبيق:

- تم توزيع المقياس على أفراد العينة مع توضيح المعلومات الغير مفهومة والغامضة مع التأكيد على الإجابة بدقة وتركيز على الفقرات، وامتدت هاته الفترة ما بين الفترة الممتدة 03مارس 2021 الى غاية30ماي2022.

- جمع الإستبيانات المجاب عليها من طرف الموظفين والبدء مباشرة في التفريغ
- المعالجة الإحصائية ببرنامج SPSS .

6-1- طريقة التصحيح:

تعطى الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) للبدائل (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا) على الترتيب في حالة البنود الموجبة، والعكس في حالة البنود السالبة مثلما ماهو موضح في الجدول أدناه.

جدول رقم (09) يوضح مفتاح تصحيح الأداة

البدائل	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الأوزان	5	4	3	2	1

7- بعض الخصائص السيكومترية للمقياس :

"هناك عدة مفاهيم أساسية تتعلق بصحة الإختبار أو صدقه بمعنى أنه لا يكون صادقا إلا اذا توفر

على مايلي:

- أن يكون الاختبار قادرا على قياس ما وضع لقياسه، بمعنى أن يكون الاختبار ذا صلة وثيقة بالقدرة التي يقيسها.
- أن يكون الاختبار قادرا على ما وضع لقياسه فقط، أي بمعنى أن يكون هذا الاختبار قادرا على أن يميز بين القدرة الي يقيسها والقدرات الأخرى التي يحتمل أن تختلط بها أو تتداخل.
- أن يكون الاختبار قادر على التمييز بين طرفي القدرة التي يقيسها، بمعنى أن يميز بين الأداء والأداء المتوسط أو الأداء الضعيف" (سعد،2008، ص ص.197-198).

وهناك عدة أنواع الصدق منها الصدق الافتراض، الظاهري، المحتوى، التجريبي، التنبؤ، الصدق العاملي.

7-1-الصدق : الاستبيان الصادق هو الذي يقيس ما وضع لقياسه، والصدق في هذا الإطار يعني الى

أي درجة يستطيع هذا الاختبار يقيس ما قصد أن يقاس ؟ أي قدرته على التميز بين القدرة التي يقيسها

والقدرات الأخرى التي يحتمل أن تختلط بها أو تتداخل معها (بوسنة، 2007، ص.163).

وللتأكد من صدق المقياس اعتمدت الباحثة على

(الصدق الظاهري، الاتساق الداخلي).

2-2 - الصدق الظاهري: تم التأكد من الصدق الظاهري للمقياس من خلال عرضه على مجموعة من

المحكمين مكونة من أساتذة التخصص علم النفس العمل والتنظيم والقياس ،حيث اشاروا الى بعض

المقترحات والتعديلات والتي أخذت بعين الاعتبار من طرف الباحثة.

7-3- صدق الاتساق الداخلي: يقصد الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان مدى إتساق جميع فقرات

الإستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، ويتم

إستخدام هذه الطريقة عند حساب معامل الثبات، حيث يتم حساب معاملات ثبات مفردات أداة القياس عن

طريق حساب معاملات الإرتباط بيرسون بين درجات الأفراد في كل فقرة ومتوسط درجاتهم في المحور

ككل، هذا في حالة ما إذا كان محاور الإستبيان غير متساوية في عدد الاستجابات، أما إذا كانت محاور

الإستبيان متساوية في عدد الاستجابات، فإننا نقوم بحساب معاملات الارتباط بيرسون بين درجات الأفراد

في كل فقرة ومتوسط درجاتهم في الاستبيان ككل.

جدول رقم: (10) يوضح درجة الإتساق الداخلي لفقرات الإحتواء والترابط والدرجة الكلية للبعد.

رقم الفقرات المنتمية للبعد	الإتساق الداخلي
01	0.53**
02	0.56**

0.66**	03
0.60**	04
0.61**	05
0.58**	06
0.44**	07
0.62**	08
0.56**	09
0.60**	10
0.56**	11
0.64**	12
0.59**	13
0.65**	14
0.62**	15
0.63**	16
** - دالة عند مستوى الدلالة 0.01 * - دالة عند مستوى الدلالة	

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(10) يتضح أن هناك علاقة إرتباطيه بين كل فقرة

والدرجة الكلية لبعد الإحتواء والترابط، حيث إنحصرت قيم معامل الإرتباط بين (0.65-0.51) عند

مستوى الدلالة (0.01)، وتعد قوة الإرتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه مؤشرا إحصائيا عن صدق

الاتساق الداخلي، وعليه تم الاحتفاظ بكل الفقرات التي تميزت بارتباط موجب يفوق (0.50)، وتم حذف الفقرة (7) التي تميزت بارتباط ضعيف (0.44) أقل من 0.05.

جدول رقم: (11) يوضح درجة الإتساق الداخلي لفقرات الإتساق والتجانس والدرجة الكلية للبعد.

الإتساق الداخلي	رقم الفقرات المنتمية للبعد
0.50**	17
0.47**	18
0.56**	19
0.54**	20
0.64**	21
0.64**	22
0.54**	23
0.48**	24
0.59**	25
0.60**	26
0.61**	27
0.62**	28
0.62**	29
0.59**	30
0.59**	31
0.62**	32

0.63**	33
0.55**	34
0.54**	35
** - دالة عند مستوى الدلالة 0.01 * - دالة عند مستوى الدلالة	
مستوى الدلالة	

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(12) يتضح أن هناك علاقة إرتباطيه بين كل فقرة والدرجة الكلية لبعء الإتساق والتجانس، حيث انحصرت قيم معامل الإرتباط بين (0.50-0.64) عند مستوى الدلالة (0.01)، وتعد قوة الإرتباط بين كل فقرة والبعء الذي تنتمي إليه مؤشرا احصائيا علي صدق الإتساق الداخلي، وعليه تم الإحتفاظ بكل الفقرات التي تميزت بإرتباط موجب يفوق (0.50)، وتم حذف الفقرات التي تميزت بإرتباط ضعيف أقل من 0.05، كما الفقرة (18) التي تميزت بإرتباط(0.47) والفقرة (24) التي تميزت بإرتباط(0.48).

جدول رقم: (12) يوضح درجة الإتساق الداخلي لفقرات بعء الدعم الإنساني والدرجة الكلية للبعء.

الإتساق الداخلي	رقم الفقرات المنتمية للبعء
0.50**	36
0.50**	37
0.41**	38
0.58**	39
0.49**	40
0.61**	41
0.67**	42

0.53**	43
0.65**	44
0.58**	45
0.61**	46
0.50**	47
0.55**	48
0.36**	49
0.61**	50
0.45**	51
** - دالة عند مستوى الدلالة 0.01 * - دالة عند مستوى الدلالة 0.05	

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(12) يتضح أن هناك علاقة إرتباطيه بين كل فقرة والدرجة الكلية لبعء الدعم الإنساني، حيث انحصرت قيم معامل الإرتباط بين (0.51-0.65) عند مستوى الدلالة (0.01)، وتعد قوة الإرتباط بين كل فقرة والبعء الذي تنتمي إليه مؤشرا إحصائيا علي صدق الإتساق الداخلي، وعليه تم الإحتفاظ بكل الفقرات التي تميزت بإرتباط موجب يفوق (0.50)، وتم حذف الفقرات التي تميزت بإرتباط ضعيف أقل من 0.05، كالفقرة (38) التي تميزت بإرتباط(0.41) والفقرة (40) التي تميزت بإرتباط(0.49) و الفقرة (51) التي تميزت بالإرتباط (0.45) والفقرة(49) التي تميزت بالإرتباط (0.36).

جدول رقم: (13) يوضح درجة الإتساق فقرات المناخ التنظيمي والدرجة الكلية للبعء.

رقم الفقرات المنتمية للبعء	الإتساق الداخلي
----------------------------	-----------------

0.58 ^{**}	52
0.47 ^{**}	53
0.48 ^{**}	54
0.51 ^{**}	55
0.44 ^{**}	56
0.42 ^{**}	57
0.58 ^{**}	58
0.61 ^{**}	59
0.57 ^{**}	60
0.46 ^{**}	61
0.61 ^{**}	62
0.58 ^{**}	63
0.60 ^{**}	64
0.62 ^{**}	65
0.63 ^{**}	66
0.62 ^{**}	67
0.58 ^{**}	68
<p>*** - دالة عند مستوى الدلالة 0.01 * - دالة عند مستوى الدلالة</p> <p>مستوى الدلالة</p>	

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(13) يتضح أن هناك علاقة إرتباطيه بين كل فقرة والدرجة الكلية لبعد المناخ التنظيمي، حيث إنحصرت قيم معامل الارتباط بين (51-0.63) عند مستوى الدلالة (0.01)، وتعد قوة الإرتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه مؤشرا إحصائيا علي صدق الإتساق الداخلي، وعليه تم الإحتفاظ بكل الفقرات التي تميزت بارتباط موجب يفوق (0.50)، وتم حذف الفقرات التي تميزت بارتباط ضعيف أقل من 0.05، كالفقرة (53) التي تميزت بارتباط(0.47) والفقرة (56) التي تميزت بارتباط(0.44) و الفقرة (57) التي تميزت بالارتباط (0.42) والفقرة (61) التي تميزت بالارتباط (0.46).

جدول رقم (14) يوضح صدق الاتساق الداخلي بين الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية

الإحتواء	الإتساق والتجانس	الدعم الإنساني	المناخ التنظيمي	الإتساق الكلي
1				0.93**
0.82**	1			0.93**
0.83**	0.84**	1		0.94**
0.82**	0.82**	0.87**	1	0.93**
** - دالة عند مستوى الدلالة 0.01		* - دالة عند مستوى الدلالة 0.05		

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي لأداة الدراسة باستخدام SPSS25

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (14) نلاحظ أن جميع قيم معاملات الإرتباط بين درجات الأفراد على كل بعد ودرجاتهم على الاستبيان ككل تنحصر بين (93-94) وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.01، أي أنه يوجد إرتباط قوي بين أبعاد الاستبيان فيما بينهم، وهذا يدل على أن أبعاد استبيان الثقافة التنظيمية متجانسة ومتناسقة وأن الأداة تتمتع بدرجة عالية من صدق الإتساق الداخلي.

اختبار طبيعة توزيع البيانات: يوجد عدة طرق للاختبار إعتدالية التوزيع من أشهرها إختبار (Shapiro-Wilk) الذي يشترط أن تكون عينة الدراسة أقل من 50 مفردة، وإختبار (Kolmogorov-Smirnov) والذي يشترط استخدامه أن تكون العينة أكبر من (50)، ومعامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis).

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على Kolmogorov-Smirnov في التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بحكم العينة أكبر من (50) مفردة والمكونة من (395) مفردة، ونعتمد في إتخاذ قرار الإعتدالية لبيانات الدراسة على على قيمة (sig)، وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن أن نتغاضى عن افتراض الإعتدالية إذا كان حجم العينة كبيرا بما فيه الكفاية أي أكثر من $(n \geq 30)$ ، وقد برهن "تيغزة" عن هذه الفرضية قائلا "أن التحليل العاملي يتميز بالمناعة عند التحقق الجزء لبعض الشروط، أي لا تتأثر نتائج التحليل العاملي عندما يحيد توزيع البيانات نسبيا عن التوزيع المعتدل" (تيغزة، 2012، ص.26).

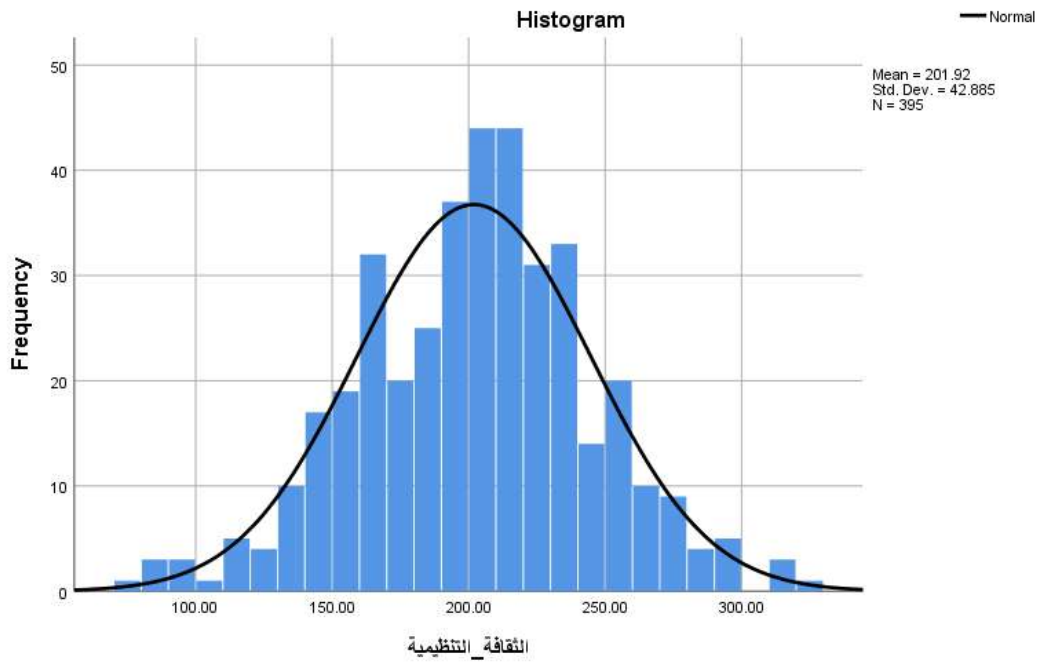
جدول رقم (15) يوضح اختبار اعتدالية التوزيع للعينة الاستطلاعية

الإحصاءات الوصفية	البيانات	درجة الحرية	مستوى المغنوية Sig
Kolmogorov-Smirnov	.051	395	.016*
Skewess	.13-		
Kurtosis	.15		

يتضح من خلال نتائج الجدول (15) أن قيمة معامل الالتواء كانت $(SK=.13-)$ وهي قيمة تشير الى وجود الالتواء سالب بدرجة قليلة، كما تدل قيمة معامل التفلطح المقدر ب $(KU=.15)$ تشير الى وجود تفلطح بقيمة قليلة في التوزيع، والملاحظ أن كلتا القيمتين تقتربان من الصفر ولا تتعديان (± 3) ، ومنه قبول الفرضية الصفرية التي تنص على ان البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، وهذا ما تؤكدده قيمة (Sig) في اختبار (Kolmogorov-Smirnov) المقدر ب (0.016) وهي أكبر من (0.05)، حيث يبين كل من

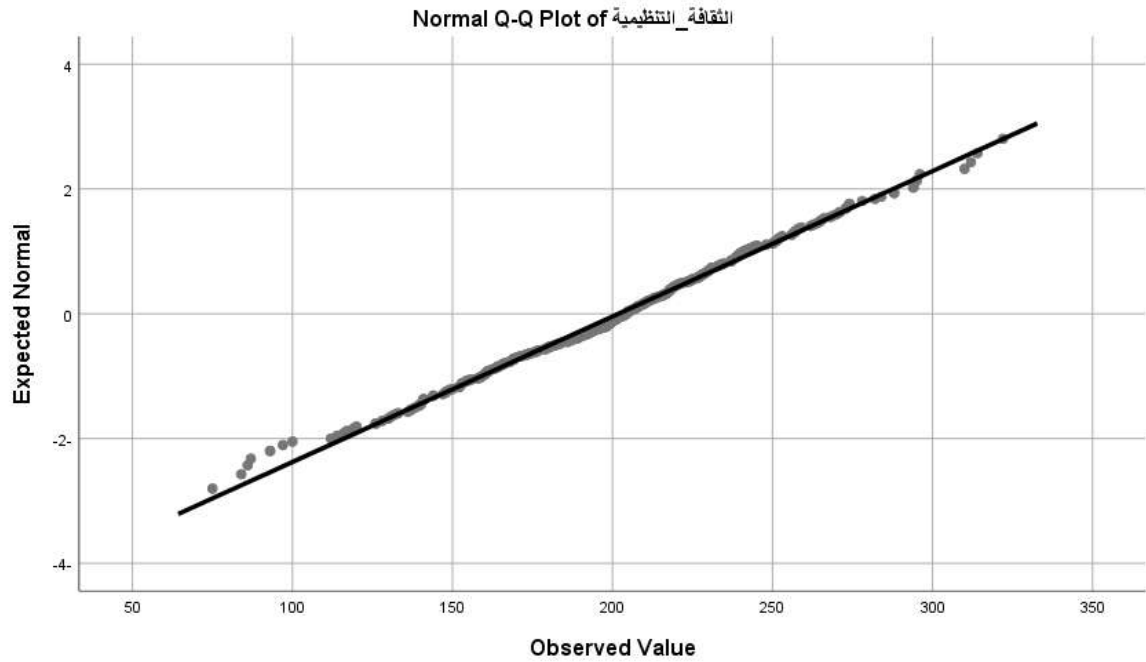
المنحى والمدرج التكراري تماثل البيانات، وهذا ماتم رصده من خلال مخطط الرسم البياني (Normal Q-Q Plot) الذي يوضح أن انتشار النقاط تقع كلها قرب الخط المستقيم، وعليه نستطيع القول أن بيانات الدراسة الإستطلاعية تتبع التوزيع الطبيعي.

المدرج التكراري:



الشكل رقم (2) لمنحى طبيعة توزيع درجات استجابات أفراد العينة

من خلال الشكل رقم (3) أن المنحى التكراري لمقياس الثقافة التنظيمية يأخذ شكل ذو تفلطح معتدل فلا هو مدبب ولا هو مفلطح مما يعكس ما يسمى بمتوسط التفلطح الذي شكله يشبه شكل الجرس، إذا أسقطنا عمود من قمة المنحى التكراري يقسم المساحة الى قسمين متماثلين ومتطابقين مما يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.



الشكل رقم (3) الرسم البياني لطبيعة توزيع درجات استجابات أفراد العينة

يتضح من الشكل رقم (3) الرسم البياني Normal Q-Q Plot أن نقاط شكل بيانات العينة تقع قريبة من الخط المستقيم ، وهذا ما يؤكد على أن البيانات تتبع توزيع طبيعي، وعليه يمكننا تطبيق التحليل العاملي على الفقرات التي يزيد ارتباطها عن 0.50 .

8-نتائج الدراسة الإستطلاعية :

هدفت الدراسة الإستطلاعية لتأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، وبعد تطبيق الاداة على العينة الاستطلاعية تم حساب الصدق والثبات للمقياس والتأكد من توزيع عينة الدراسة والتي بينت أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً للبيانات وأن المقياس صادق وثابت وعلى أساس النتائج المتحصل عليها تم تطبيق المقياس على العينة الأساسية.

9-إجراءات الدراسة الأساسية:

بعد التأكد من توفر شروط التحليل العاملي الاستكشافي، قامت الباحثة بتطبيق اختبار التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي ودامت هذه الفترة ما بين جوان 2022 الى سبتمبر 2022 وفق الخطوات التالية:

تطبيق اختبار التحليل العامل الاستكشافي (التأكد من كفاية العينة-استخلاص العوامل-التأكد من استخلاص العوامل-مصفوفة العوامل المستخلصة بعد التدوير-تسمية العوامل).

تطبيق اختبار التحليل العاملي التوكيدي.

بناء النموذج المفترض وفق معطيات المستخلصة من تطبيق اختبار التحليل العاملي الاستكشافي.

اختبار مؤشرات حسن المطابقة.

تحليل وتفسير النتائج.

9-1-مجتمع الدراسة: الباحثة بناء على المعلومات المتحصل عليها من مديرية جامعة قاصدي مرباح ورقلة. يتشكل مجتمع الدراسة من جميع الوحدات التي تقبل تعميم النتائج، وهي بمثابة الكل وتمثل عينة الدراسة جزء من هذا الكل (George :2007.p504)، و يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع الموظفين الإداريين بجامعة قاصدي مرباح ورقلة والبالغ عددهم (1231) موظف موزعين حسب المديرية والكليات والعهاد التي ينتمون لها كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(16): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المديرية والكلية التي ينتمون إليها.

لرقم	المديرية/الكلية	عدد الموظفين	النسبة المئوية%
01	مديرية الجامعة	458	37.20%
02	كلية علوم الطبيعة والحياة	75	6.09%
03	كلية الرياضيات وعلوم المادة	88	7.14%

04	كلية الطب	39	3.16%
05	كلية التكنولوجيا الحديثة	67	5.44%
06	كلية المحروقات والطاقات المتجددة وعلوم الأرض والكون	76	6.17%
07	كلية العلوم التطبيقية	78	6.33%
08	كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير	77	6.25%
09	كلية الحقوق والعلوم السياسية	68	5.52%
10	كلية العلوم الانسانية والاجتماعية	69	5.60%
11	كلية الآداب واللغات	67	5.44%
12	معهد التكنولوجيا	23	2.59%
13	معهد الرياضة	46	3.73%
	المجموع	1231	100%

10- عينة الدراسة الأساسية وطريقة اختيارها: من شروط العينة في دراسة البنية العائلية أن تكون كبيرة، إذ تجدر الإشارة إلى أن المتخصصين اختلفوا اختلافا كبيرا في التفاصيل، فبعض المراجع تتصح أن تكون النسبة بين عدد الأفراد إلى عدد الفقرات لا تقل عن 5 أفراد لكل متغير وبأن العينة التي حجمها 100 فرد تعتبر مقبولة، وإن كان يفضل أن تكون العينة الاجمالية 200 فردا فأكثر كما أن بعض المراجع توصي باستعمال 10 إلى 1 (10 أفراد لكل متغير مقاس أو 15 فردا لكل متغير" (تغيزة، 2012، ص24). وفي دراستنا أعمدنا نسبة 5 أفراد لكل متغير كي تكون

مقبولة ، وبما أن المقياس المعتمد من طرفنا يتكون من 68 فقرة، فإنه يتطلب 340 على الأقل ، وكون مجتمع الدراسة يتمثل في الموظفين الإداريين بجامعة قاصدي مرباح ورقلة وعددهم (1231) فردا موزعين على 10 كليات ومعهدين ومديرية الجامعة تم الإعتماد في هذه الدراسة على العينة الاحتمالية والتي تعطي الفرصة لجميع عناصر المجتمع الأصلي أن يكون ضمن العينة، حيث تم إختيار عينة عشوائية بسيطة من مختلف المصالح والأقسام والمستويات بكليات ومعاهد الجامعة ، تم توزيع (500) استبانا على عينة استطلاعية اختيرت بطريقة عشوائية بسيطة من مختلف مصالح مديرية الجامعة تقدر ب (458) موظفا اداريا للتأكد من الخصائص السيكومترية للمقياس واعتدالية التوزيع، فاسترجعنا (395) والمقدرة بنسبة 37.20% استبايا وبعد المعالجة للإحصائية تم التوصل الى صدق وثبات المقياس وتوفر التوزيع الطبيعي لبيانات العينة، قمنا بتوزيع حوالي 700 استبايانا بطريقة عشوائية بسيطة لتطبيق التحليل العاملي الاستكشافي و التوكيدي ،فاسترجعنا(468) والمقدرة بنسبة(38.01)، و يرجع عدم إرجاع باقي الاستثمارات الى تزامن توزيع الاستثمارات مع العطل وكذا كثرة الأعباء الخاصة بالإداريين في فترة نهاية السنة، والإجراءات الإحترازية المتخذة ضد تفشي وباء كورونا، حيث تم استبعاد(27) استبانا لعدم صلاحيتها ليصبح عدد الإستبانات الصالحة (863) تمثل عينة الدراسة . والجدول الموالي يوضح نسبة توزيع العينة الأساسية للدراسة.

10-1- وصف عينة الدراسة الأساسية:

جدول رقم(17): يوضح نسبة توزيع عينة الدراسة الأساسية من المجتمع الاصلي حسب الكلية والمعهد التي ينتمون اليها.

الرقم	الكلية/المعهد	التكرار	النسبة%
01	كلية علوم الطبيعة والحياة	47	10.04%
02	كلية الرياضيات وعلوم المادة	55	11.32%

03	كلية الطب	20	4.11%
04	كلية التكنولوجيا الحديثة	25	5.14%
05	كلية المحروقات والطاقات المتجددة وعلوم الأرض والكون	31	6.62%
06	كلية العلوم التطبيقية	47	9.67%
07	كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير	41	8.76%
08	كلية الحقوق والعلوم السياسية	23	4.73%
09	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	25	5.14%
10	كلية الآداب واللغات	26	5.34%
11	معهد الرياضة	22	4.52%
12	معهد التكنولوجيا	11	2.63%
	المجموع	468	100%

يتبين من جدول رقم (17) أن أفراد عينة الدراسة قد تفاوتت حسب كليات ومعاهد جامعة قاصدي مرباح ورقلة والذي تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة لتطبيق التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي عليها مثل ما هو موضح في الجدول أعلاه فكانت مرتبة حسب نسبة الاستجابة أفراد العينة كتالي، حيث كانت لكلية الرياضيات وعلوم المادة الأولى ونسبة (11.32%) والمرتبة الثانية بنسبة (10.04%) لكلية علوم الطبيعة والحياة والمرتبة الثالثة كانت لكلية العلوم التطبيقية بنسبة (9.61%)، وفي المرتبة الرابعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير بنسبة (8.76%)، أما المرتبة الخامسة عادت الى كلية المحروقات والطاقات المتجددة وعلوم الأرض والكون بنسبة (6.62%)، والمرتبة السادسة عادت لكلية الآداب واللغات (5.34%)، والمرتبة الموالية فكانت لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بنسبة

(5.14%) وتلتها كل من كلية العلوم السياسية بنسبة (4.73%) معهد الرياضة بنسبة (4.52%) وأخيرا معهد كلية التكنولوجيا الحديثة بنسبة (2.63%).

10-2- التحقق من كفاية حجم العينة:

وللتأكد من كفاية حجم العينة، قامت الباحثة بحساب قيمة KMO والتي يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.50 حتى تكون حجم العينة كافية وهذا شرط أساسي يجب تحقيقه (Hair&all,2006,p.102)

جدول رقم (18) يوضح نتائج اختبار كفاية عينة الدراسة.

مقياس كفاية العينة واختبار بارتليت		924,
	Chi-Square	3725,232
	درجة الحرية	325
	مستوى الدلالة	.000

من خلال النتائج المتحصل عليها في هذا الجدول رقم (18) نلاحظ أن قيمة كفاية العينة لكايزر - ماير-أولكن (KMO) يساوي (0.924) وهي قيمة أكبر من (0.50)، وتعتبر هذه القيمة ممتازة، ومنه يتضح أن حجم العينة كافي لإجراء التحليل العاملي، وقد قدر مربع في اختبار بارتليت (Bartlett's) ب (3725,232) وبدرجة حرية (325) ومستوى دلالة (0.000)، وهو دال إحصائيا ويشير ذلك يدل على وجود مصفوفة الارتباطات على حد الأدنى من معاملات الارتباط بين المتغيرات.

ثانيا: وبعد التحقق من شرط قابلية المصفوفة الارتباطات بوجود كل قيم MSA أكبر من 0.50 حيث تراوحت قيمتها بين (0.50 و 0.81) .

10-3- إستخراج العامل:

وبعد التأكد من صلاحية العينة ومصفوفة الارتباط بوجود التحليل العاملي تم إعادة تطبيق التحليل العاملي باستخدام طريقة المحاور الأساسية (factorisation des axes principaux) وتم إستخدام

محك الجذر الكامن أكبر من 1 صحيح للعوامل التي تم استخراجها واعقب ذلك تدوير متعامد بطريقة فريماكس (varimax) لبيانات المتغيرات المقاسة لاستخراج العوامل التي تمثل مفهوم الثقافة التنظيمية كما هو موضح في الجدول التالي.

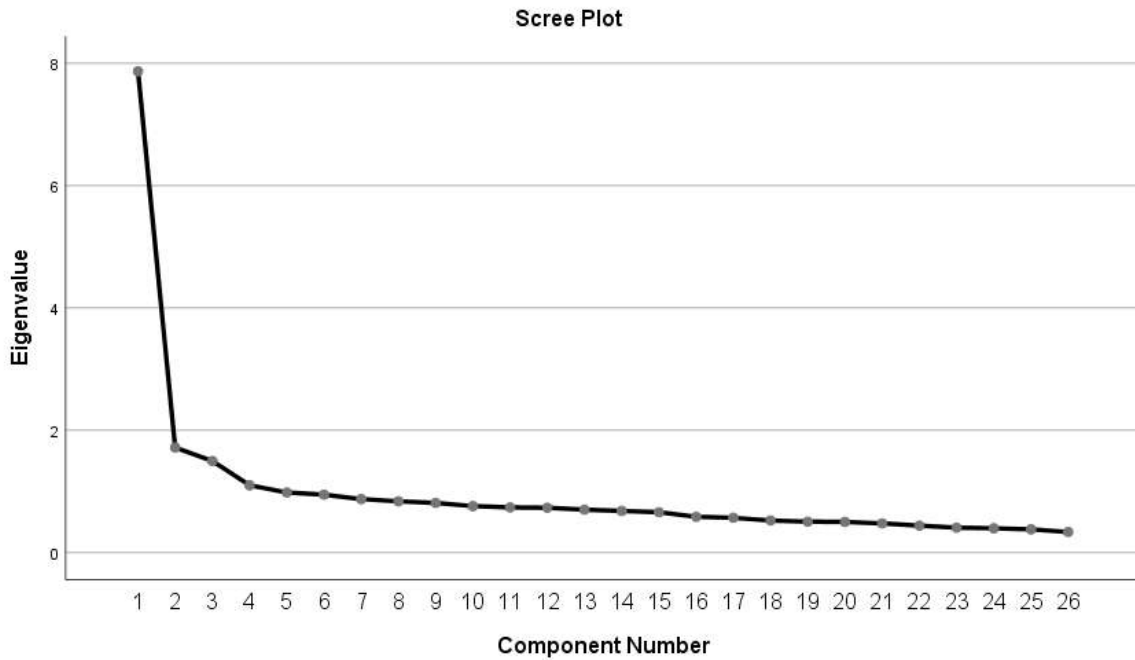
جدول رقم (19) يوضح العوامل المستخرجة قبل وبعد عملية التدوير

بعد التدوير		قبل التدوير				العوامل
النسبة التراكمية للتباين المفسر	نسبة مشاركة كل عامل في التباين الكلي	الجذر الكامن	النسبة التراكمية للتباين المفسر	نسبة مشاركة كل عامل في التباين الكلي	الجذر الكامن	
18,667	18,667	4,853	30,260	30,260	7,867	1
32,671	14,004	3,641	36,863	6,603	1,717	2
42,616	9,945	2,586	42,616	5,754	1,496	3

يظهر من الجدول رقم (19) وجود ثلاثة جذور كامنة أعلى من الواحد الصحيح تدل على حجم التباين المفسر من قبل كل عامل، كما نلاحظ أن التدوير يعيد توزيع التباين الذي يفسره كل عامل بشكل متوازن نسبياً ولا يجعله متمركز في عامل معين فالعامل الأول مثلاً يفسر % 30,26 من التباين قبل التدوير ويفسر % 18.66 من التباين بعد التدوير، لكن التوزيع يتم في إطار النسبة التراكمية للتباين المفسر ولا يتعداها، حيث يظهر في عمود النسبة التراكمية للتباين المفسر قبل التدوير وبعد التدوير يساوي % 42.61 من التباين الكلي، أما القدر من التباين الذي لم تقم العوامل الثلاثة على استخلاصه فيعود إلى التباين الفريد الذي ينقسم إلى التباين الخاص وتباين الخطاء. مثلما أشار إليه "امحمد تيغزة 2011" أن

طريقة المكونات الأساسية دون غيرها من الطرق الأخرى عند افتراض أن المتغيرات أو الفقرات موضوع التحليل لا تحتوي على أخطاء القياس، أي أن كل التباين الذي ينطوي عليه متغيرات موضوع التحليل تباين مشترك خال من التباين الخاص أو تباين الخطأ، ووظيفتها اختزال عدد المتغيرات المقاسة إلى عدد محدود من المتغيرات (المكونات) الكامنة التي ستحل محل التغيرات المقاسة في الاستعمالات اللاحقة أو التحليلات اللاحقة. وعليه تم إختيار طريقة المحاور الأساسية كطريقة مناسبة للإستخراج العوامل وتحديد البنية العاملية لثقافة التنظيمية لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

ولتأكد أكثر تطرقت الباحثة الى محك اختبار المنحدر لكاتل مثلما ماهو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (4) يوضح التمثيل البياني لقيم الجذر الكامن لمقياس الثقافة التنظيمية.

تشير نتائج التمثيل البياني لقيم الجذر الكامن لمقياس الثقافة التنظيمية الموضحة في الشكل (6)، أن نقطة الانكسار التي تفصل بين العوامل الهامة والأقل أهمية تمثلت في النقطة الثالثة، معنى ذلك وجود ثلاث عوامل للمقياس يتجاوز الجذر الكامن الواحد الصحيح متفقا ذلك مع محك كيزر.

10-4- تدوير العوامل:

هناك منهجان أساسيان للتدوير، ينتج عنهما إما حلول عوامل تعامدية (غير مرتبطة) أو مائلة (مرتبطة). وطبقا لما يقوله كل من (Fidelet Tabachnick)، ينتج عن التدوير التعامدي (orthogonal analysis) حولا من السهل تفسيرها ووصفها في تقرير؛ ولكنها تتطلب من الباحث افتراض أن التراكيب الأساسية مستقل (ليست مرتبطة). أما المناهج المائلة (optique)، فهي تسمح بإرتباط العوامل، ولكنها أصعب في التفسير والوصف من الناحية العلمية، وينتج عن كلا المنهجين (التعامدي والمائل) حولا شديدة التشابه، وخاصة عندما يكون نمط الإرتباط بيم البنود واضحا، ويجري الكثير من الباحثين التدوير التعامدي والمائل، ثم يختارون الأوضح والأسهل في التفسير... (بالانت، 2006، ص. 199).

تم اعتماد طريقة فريماكس كونها الطريقة الأنسب في العلوم الإنسانية والاجتماعية.

الجدول رقم (20) يوضح مصفوفة تشبعات فقرات مقياس الثقافة التنظيمية لدى موظفي جامعة قاصدي مرياح ورقلة باستعمال حزمة (spss) على عواملها باستعمال التحليل العاملي الاستكشافي وبعد التدوير باستعمال طريقة فريماكس (ن=468)

قيم الشيوخ	العوامل			المتغيرات المقاسة
	الإتساق والتجانس	الإحتواء والترابط	الدعم الإنساني التنظيمي	
0,48			0,65	الفقرة 16
0,50			0,65	الفقرة 50
0,45			0,63	الفقرة 62
0,50			0,60	الفقرة 42
0,47			0,59	الفقرة 67

0,42			0,56	الفقرة 66
0,43			0,55	الفقرة 44
0,31			0,53	الفقرة 55
0,33			0,52	الفقرة 43
0,31			0,50	الفقرة 45
0,28			0,49	الفقرة 40
0,29			0,48	الفقرة 11
0,30			0,48	الفقرة 39
0,59		0,73		الفقرة 30
0,55		0,67		الفقرة 8
0,45		0,66		الفقرة 1
0,47		0,62		الفقرة 17
0,46		0,60		الفقرة 25
0,44		0,60		الفقرة 13
0,29		0,45		الفقرة 2
0,31		0,44		الفقرة 9
0,66	0,81			الفقرة 24
0,49	0,67			الفقرة 23
0,49	0,63			الفقرة 35
0,33	0,46			الفقرة 34

0,38	0,44			الفقرة 21
التباين الكلي	1.49	1.71	7.86	الجذر الكامن
42.61	5.75	6.60	30.26	نسبة التباين المفسر

المصدر مخرجات التحليل الإحصائي لأداة الدراسة باستخدام برنامج spssv25

يتضح من الجدول رقم (20) أن التحليل العاملي من الدرجة الأولى اختزل عدد العوامل إلى ثلاث من أربعة عوامل تمثل مفهوم الثقافة التنظيمية لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة والتي فاقت جذرها الكامن 1 الصحيح، حيث تشبعت العوامل على 3 فقرات فأكثر، وحققت دلالة نظرية معتبرة تكفي لاعتمادها، وقد فسرت هذه العوامل مجتمعة 42.61 من التباين الكلي المتغير.

جدول رقم (21) يوضح العوامل المستخلصة بعد التحليل العاملي (بعد التدوير) ومضامينه

لمقياس الثقافة التنظيمية.

الفقرة	عنوان العامل الأول: الدعم الإنساني التنظيمي	قيم التشبع مع المقياس ككل
الفقرة 16	يحصل الموظفون ذو القدرات الإدارية المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي في الجامعة.	0,65
الفقرة 50	تحرص الجامعة على السلوك والمظهر العام الذي يعبر عن صورتها.	0,65
الفقرة 62	هناك وضوح في التعليمات المقدمة من طرف المسؤولين.	0,63
الفقرة 42	يمنح الموظفون فرصة عادلة لسماع شكاويهم عندما تكون لديهم مشكلة.	0,60

0,59	تتسم والإجراءات الادارية المتبعة بالوضوح التام.	الفقرة 67
0,56	تعزز والإجراءات الادارية المتبعة مناخ ملام لتنفيذ مهام وواجبات العمل المطلوبة.	الفقرة 66
0,55	تتميز الإجراءات الادارية بالجامعة بالعدالة والوضوح.	الفقرة 44
0,53	توفر الجامعة نظاما للعلاوات الإستثنائية لتشجيع الموظفين على الإنجاز الأعمال بكفاءة.	الفقرة 55
0,52	تحرص الجامعة على العدالة ويتم الاهتمام بتطبيقها.	الفقرة 43
0,50	تطبق قوانين العمل على الجنسين دون استثناء.	الفقرة 45
0,49	تسعى الجامعة بتهيئة ونظافة المحيط الجامعي.	الفقرة 40
0,48	العمل الجماعي يساعد على التغلب الصعوبات المهنية.	الفقرة 11
0,48	تسعى الجامعة لتوفير مطعم(كافتريا) للاستخدام في فترات الراحة.	الفقرة 39
قيم التشبع مع المقياس ككل	عنوان العامل الثاني: الإحتواء والترابط	الفقرة
0,73	يسود جو من الترابط والتماسك بين المسؤولين والموظفين.	الفقرة 30
0,67	تهتم ادارة الجامعة بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.	الفقرة 8
0,66	تمنحني إدارة الجامعة الصلاحيات الازمة للقيام بمهام وظيفتي.	الفقرة 1
0,62	يعمل الموظفون كفريق عمل واحد لتحقيق أهداف الجامعة.	الفقرة 17
0,60	يتسم الهيكل التنظيمي بالجامعة بالمرونة الكافية.	الفقرة 25

0,60	يشجع مسؤولي الجامعة الأساليب الجديدة لأداء العمل حتى ولو كان هناك احتمال لعدم نجاحها.	الفقرة 13
0,45	يمنحني مسؤولي القدر الكافي من الأهمية كعنصر فعال في الجامعة.	الفقرة 2
0,44	يساهم العمل الجماعي من تحقيق التعاون وتوزيع الأعباء بيني وبين زملائي.	الفقرة 9
قيم التشبع مع المقياس ككل	عنوان العامل الثالث: الإتساق والتجانس	الفقرة
0,81	العمل الجماعي يزيد من نشاطي ودافعتي.	الفقرة 24
0,67	يتم الاهتمام بحل ومعالجة المشكلات التي تواجه الموظفين.	الفقرة 23
0,63	يهتم الموظفون بأدائهم وفق القيم الأخلاقية والدينية.	الفقرة 35
0,46	توفر الجامعة نظاما للعلاوات الإستثنائية لتشجيع الموظفين على الإنجاز.	الفقرة 34
0,44	يساهم العمل الجماعي من تحقيق التعاون وتوزيع الأعباء بيني وبين زملائي.	الفقرة 21

10-5-تسمية العوامل: حسب مضامين الناتجة عن التحليل العملي الاستكشافي للمقياس

وأدبيات البحث، ونظرا لوجود قيم التشبع لبعض الفقرات مع المقياس الكلي والتي كانت أدنى

من 0.30 تم استبعادها من المقياس و تم تسمية العوامل الثلاثة المستخرجة كالتالي:

العامل الأول: وحسب مضمون الفقرات ارتأينا تسمية العامل الأول **عامل** "الدعم الإنساني التنظيمي" كونه ضم فقرات من بعد الإحتواء والترابط وفقرات من بعد الدعم الإنساني وفقرات من بعد المناخ التنظيمي وتشبعت عليه 13 فقرة وهي: (16-50-62-42-67-66-44-55-43-45-40-11-39).

التعريف الإجرائي للعامل الأول: هو شعور الموظفين باهتمام ودعم ادارة جامعة قاصدي مرياح ورقلة لهم من خلال الإهتمام بمشاعرهم واحترام افكارهم، وتقدير جهودهم ومعاملتهم بعدالة ومساعدتهم على حل مشاكلهم وتهيئة بيئة مناسبة لهم لتنفيذ مهامهم المطلوبة منهم بكفاءة .

العامل الثاني: وتمت تسميته **بعامل الإحتواء والترابط** وتشبعت عليه 8 فقرات وهي (30-8-1-17-25-13-2-9).

التعريف الإجرائي للعامل الثاني: هو مجموعة من القيم والممارسات المتمثلة في المشاركة في اتخاذ القرار، تطوير قدرات الموظفين، التقدير، التحفيز، العمل الجماعي، والتي تسهم في توفير بيئة عمل من شأنها تجعل الموظف أكثر تمكينا وتطويرا وارتباطا بعمله وبالجامعة.

العامل الثالث: وتمت تسميته **بعامل الاتساق والتجانس** وتشبعت عليه 5 فقرات وهي (24-23-35-34-21).

التعريف الإجرائي للعامل الثالث: يتمثل في مدى قوة وتماسك الثقافة التنظيمية وانسجامها من خلال درجة اتساق القيم التي يعتنقها الموظفين ومدى ايمانهم، وعلى جودة التنسيق والتكامل بين ادرات الأقسام المختلفة للادارة الجامعة.

وبالتالي أصبح المقياس يتكون من 26 فقرة.

11-الثبات :

" يقصد بالثبات قدرة الأداة على تقدير السلوك بشكل لا يتغير بتغير الظروف والزمن، والمقياس

الثابت هو الذي ينتج قيما متساوية اذا ما تكرر اجرائه عدة مرات" (مزيان، 1999، ص.85).

ويعد الثبات من العوامل أو الخصائص الواجب توافرها لصلاحية استخدام اي اختبار أو جهاز قياس، فالمقياس أو الجهاز الثابت سوف يعطي نفس النتيجة تقريبا لنفس القياس لمرات عديدة في اليوم أو ايام مختلفة حيث تكون تلك النتيجة مؤشرا جيدا لقدرات هذا الشخص.ومن المعاني التي يعكسها مفهوم الثبات أن الاختبار موثوق بيه ويعتمد عليه ،كما يعني الاستقرار،اي لو أعيد تطبيق الاختبار الواحد فانه يعطي شيئا من الاستقرار في النتائج" (ابراهيم، 2021، ص ص.27-28).

وهناك عدة طرق لحساب الثبات منها طريقة الصور المتكافئة، وطريقة التجزئة النصفية، وطريقة ألفا كرونباخ وسبيرمان براون وجتمان، وفي دراستنا الحالية تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لكل بعد والمقياس ككل طريقة ألفا كرونباخ وسبيرمان براون وجتمان.

جدول رقم (22) يوضح معاملات الثبات لمقياس الثقافة التنظيمية

الأبعاد	عدد الفقرات	وسبيرمان براون	جتمان	معامل ألفا كرونباخ
الدعم الإنساني والتنظيمي	13	0.84	0.83	0.86
الاحتواء والترابط	08	0.77	0.77	0.80
الاتساق والتجانس	05	0.62	0.59	0.72
الكلية	26	0.81	0.80	0.90

يوضح الجدول (23) معاملات الثبات بطرق متنوعة معامل (ألفا كرونباخ ،سبيرمان براون،جتمان) حيث تراوحت معاملات ثبات ألفا كرونباخ للأبعاد بين (0.72-0.86) وللمقياس ككل (0.90)، بينما تراوحت ثبات سبيرمان-بروان للأبعاد ما بين (0.62-0.84)، وللمقياس ككل (0.80) وأخيرا تراوحت معاملات ثبات جرتمان للأبعاد بين (0.59-0.83)، وللمقياس ككل 0.80 وهذا يشير تمتع المقياس بدرجة عالية وممتازة من الثبات وهذا ما يؤكد موثوقيته والاعتماد عليه .

-الهدف من استخدام التحليل العامل التوكيدي لتأكد من تطابق العبارات المختارة من الإطار النظري والدراسات السابقة للنموذج المفترض والتي اعتمدنا عليها في بناء المقياس ولتأكد أكثر من عدد العوامل التي تنطوي عليها مقياس الثقافة التنظيمية والمتحصل عليها من نتائج التحليل العامل الاستكشافي، سانقوم باختبار النموذج النظري ببرنامج AMOS وفق الخطوات التالية:

12-- التحليل العامل التوكيدي: " هو أسلوب يهتم باستخدام بيانات مجموعة من المتغيرات (المكونات) لاختبار صحة تكوين معين يعتمد على أساس نظري،بمعنى أنه يبدأ بتصور لتكوين معين،وانه مجموعة من المتغيرات المستخدمة في التحليل ويحاول التأكد من صحة الفروض،ويوضح الصلة النظرية بين المتغيرات وتكوينها العامل، وانه يضع تحديدا مسبقا للعوامل،ثم يحاول مطابقة النموذج المفترض والبيانات حيث يكون هناك خطأ يدل على انحرافه عن النموذج"(مراد،2000،ص.504).

12-2-أسس بناء التحليل العامل التوكيدي يتم بطريقتين:

1- أساس نظري قوي ومدعم بالأحداث.

2- أساس إحصائي محدد بأدبيات سابقة: التحليل العامل الاستكشافي لتحديد العوامل أو المجالات،

3- التحليل العنقودي، تحليل راشر.

يهدف التحليل العامل التوكيدي الى دراسة العلاقات بين المؤشرات والعوامل الكامنة (أدلة الصدق

التقاربي)، وبين العوامل فيما بينها (أدلة الصدق التميزي).

ج- **صدق التقارب** : يشير الى افتراض مجموعة من الفقرات تمثل العامل ذاته اذا كانت نسبة الارتباطات عالية.

د- **صدق التمايز**: يشير الى افتراض ان مجمعة من الفقرات لا تمثل العامل اذا كانت نسبة الارتباطات ضعيفة.

يتحقق صدق التمايز عندما تكون قيم معامل الارتباط بين المفاهيم أو التكوينات الافتراضية المختلفة منخفضة"

-الفائدة من التحليل العاملي التوكيدي: لتحديد ما اذا كان هناك عامل عام أم مجموعة من العوامل الفرعية، وبالتالي يحدد كيفية تصحيح المقياس، هل سوف نستخدم الدرجة على كل عامل فرعياً أم يمكن استخدام الدرجة الكلية والدرجة على العوامل الفرعية (عطية و عزو، 2018ص. 2).

12-3- مؤشرات جودة المطابقة : ومن مؤشرات جودة المطابقة نذكر مايلي:

-الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب -RMSEA-

"يعد هذا المؤشر من أهم المؤشرات حسن التطابق وقد توصل اليه ستيجر عام (1990) (Steiger,1990)،فهو يبين مقدار الخطأ في النموذج ونسب الانحراف عن المعايير المثلى، بحيث اذا كانت قيمة مساوية أو أقل من (0.05) دل على نجاح النموذج ومطابقة البيانات، والقيم التي تتراوح من (0.05) الى (0.08) تدل على وجود خطأ تقارب معقول في المجتمع، واذا زادت عن (0.08) دل على وجود كثير من الخلل والقصور في النموذج ويتم رفض النموذج في هذه الحالة " (اسماعيل، 2020، ص.108).

-مؤشر المطابقة المقارن CFI:

"يعتبر مؤشر المقارن CFI من أفضل المؤشرات القائمة على المقارنة، ويقوم منطقه من مقارنة مربع كاي لنموذج البحث والنموذج البحث المفترض بقيمة مربع كاي للنموذج المستقل، وكقاعدة عملية تنطبق على هذا المؤشر ومؤشراته المقارنة الأخرى، فان قيمة التي تتعدى (0.90) يمكن ان تدل على المطابقة معقولة لنموذج البحث او المفترض، وعلماً بأن قيم هذا المؤشر تتراوح من الصفر الى الواحد الصحيح" (تشعبيت، 2018، ص.163).

-مؤشر تكرر- لوييس TLI: ويسمى مؤشر المطابقة غير معياري NNFI وينطوي هذا المؤشر فضلا عن منطق المقارنة بنموذج قاعدي (النموذج العدم) على دالة عقابية بالإضافة إلى بارامترات حرة. إن قيمة-TLI - يجب أن تكون (0.90) فهذا يدل على مطابقة معقولة لنموذج البحث أو النموذج الفرضي" (تشعبيت، 2018، ص.163).

-مؤشر كاي مربع χ^2 : "مؤشر مربع كاي من أهم مؤشرات الملائمة التي تعرضها كل البرامج الإحصائية، ويعكس هذا المؤشر مدى التباين بين مصفوفة التباين الملاحظة من البيانات الفعلية وتلك المصفوفة التي تقترحها العلاقات بين المتغيرات الموجودة في النموذج النظري، فضلا على أنه يمكن اختبار الدلالة الإحصائية فإذا كانت مربع كاي لأحد النماذج دالة إحصائيا، كان ذلك مؤشرا على اختلاف النموذج المقترح أو إعادة توصيفه، وعلى العكس إذا كانت مربع كاي غير دال فان الباحث يقبل النموذج على انه قد يكون النموذج الصحيح الذي يصف العلاقات بين المتغيرات، ولا بد من أن يتم تقييم مؤشر χ^2 في ضوء حجم العينة ودرجات الحرية حيث يشير ان قسمة قيمة χ^2 على درجات الحرية يساوي 2 فأقل يعني اتفاق النموذج مع البيانات، ودائما يسعى الباحث الى الحصول على قيم منخفضة لمؤشر χ^2 مع عدم دلالاته الإحصائية" (اسماعيل عايز، 2020، ص.107).

-جذر متوسط مربعات البواقي (RMR): "من مؤشرات المطابقة الهامة جذر متوسط مربعات البواقي RMR فهو يركز على تحليل قيم مصفوفة بواقي التباين والتغاير التي تنتج عن فروق بين قيم مصفوفة التباين والتغاير القائمة على بيانات العينة، وقيم مصفوفة التباين والتغاير المتوقعة القائمة على النموذج المفترض، ويعتبر قيمة مؤشر المطابقة RMR من مؤشرات سوء المطابقة، فإذا انخفضت قيمته بحيث تساوي صفرا دل ذلك على مطابقة تامة للنموذج، وكلما ارتفعت قيمته دل ذلك على مطابقة سيئة" (تيغزة، 2011، ص.234).

-متوسط جذر مربعات البواقي المعياري **SRMR**: هو مقياس متوسط البواقي المطلقة لمعاملات الارتباط، أي الفرق العام بين الارتباطات الملاحظة للعينة والارتباطات المتوقعة للنموذج المفترض، وتدل قيم مؤشر المطابقة **SRMR** التي تقل عن (0.1) جيدة عموماً (تيغزة، 2011، ص.234).

-مؤشر حسن المطابقة الاقتصادي (PGF) Parsimony Goodness of-Fit Index

"الذي يعمل على تصحيح قيمة المؤشر وذلك بأخذ بعين الاعتبار مدى تعقيد النموذج، غير أنه حساس لحجم النموذج المفترض أي عدد التغيرات المقاسة أو الملاحظة" (تيغزة، 2011، ص.234).

--مؤشرات المطابقة المطلقة **Absolute Fit Indexes**: تقوم هذه المؤشرات على مقارنة مصفوفة التباين للعينة (covariance Matrix) بالمصفوفة المحللة عديدة، ومنها كما أشار **fit** إليها (Bentlex&Bonett, 1980)، مؤشر حسن المطابقة الذي يدعي (Goodness of index (GFI) ويقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة (البيانات الفعلية)، عن طريق النموذج المقترح موضوع الدراسة، وتتراوح قيمته بين (1.0)، وتشير القيمة المرتفعة لهذا المؤشر إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة" (الشواورة، 2017، ص.101).

- مؤشرات المطابقة المتزايدة: **Incremental Fit Index**: تم عملية تقدير قيمها من خلال مقارنة النموذج المقترح مع النموذج الصفري، والذي يفترض وجود عامل عام واحد في مصفوفة الارتباطات المقاسة، وتشمل المطابقة عدة مؤشرات (Bentlex&Bonett, 1980): منها مؤشر المطابقة المتزايدة **Incremental Fit Index (IFI)**: تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1.0)، وعادة تشير القيمة المرتفعة منه (أكبر من 0.9) إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة" (الشواورة، 2017، ص.102).

-بناءً على نتائج التحليل العملي الاستكشافي والتي بينت أن مقياس الثقافة التنظيمية ينطوي على ثلاث عوامل في الجدول رقم (22) تطرقنا إلى :

13-خطوات اختبار النموذج العاملي التوكيدي:

اختلفت المراجع في تحديد خطوات جودة المطابقة للنموذج النظري الذي يصفه الباحث، وفي هذا السياق نجد (Lumax&schumacker,2004) في كتابهما المدخل الرصين في مجال النمذجة بالمعدلات البنائية، حدد جودة المطابقة وفق خمسة مراحل وهي:

-تحديد النموذج

-تعيين النموذج

-تقدير النموذج

-اختبار صحة النموذج

-تعديل النموذج

14- بناء نموذج المفترض قبل الاختبار:

14-1-تعيين النموذج: "بعد الإعتماد الأساس النظري للنموذج وقبل الانتقال اللي تقدير بارامتري لابد من معالجة قضية تعيين النموذج، وتتلخص في السؤال التالي بناء على البيانات المتوفرة في العينة المدروسة التي تتخذ شكلا مصفوفة التباين والتغاير للعينة، وبناء على النموذج العاملي المفترض الذي تتمثل بياناته مصفوفة التباين والتغاير للمجتمع" هل يمكن التوصل الى تقديرات وحيدة محددة البارامترات الحرة للنموذج المفترض؟" وبتعبير آخر تعني مشكلة تعيين النموذج بمدى توافر المعلومات الكافية في بيانات لعينة النموذج غير معين أودون التعيين، إذا كان عدد بارامترات الحرة(مجهولة القيمة والتي تحتاج الى تقدير قيمتها) للنموذج العاملي المفترض أكبر من المعلومات المتاحة للعينة، وتعبير آخر، أن المعلومات المتوفرة في البيانات الهائلة ممكن تكون أقل من المعلومات التي يحتاجها النموذج النظري المفترض(النموذج العاملي المفترض)" (عايز، 2020، ص.104).

قامت الباحثة بتصميم نموذج لقياس الثقافة التنظيمية ويضم ثلاث عوامل المتمثلة في الدعم الإنساني والتنظيمي، الإحتواء والارتباط، الإتساق والتجانس.

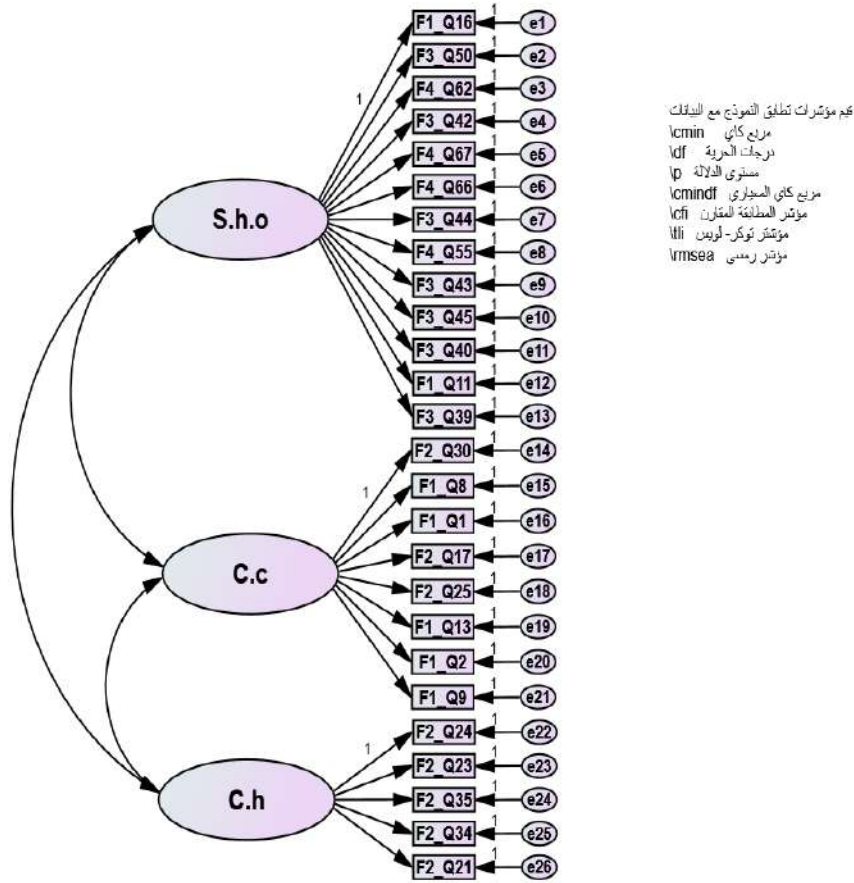
- حيث تعتبر المهمة الأساسية في اختبار النموذج هي تحديد حسن المطابقة بين النموذج المفترض والبيانات الامبريقية (المستمدة من العينة الأساسية)، اذ يتم وضع البنية النظرية على البيانات الميدانية واختبار بين النموذج النظري المفترض وبيانات العينة، ومن ثم اختبار الى أي مدى تطابق البيانات المشاهدة تلك البنية المتصورة، وبالطبع يحتمل أن يكون هناك تعارض بينهما؛ لأنه من الصعب أن توجد مطابقة تامة بين التصور النظري والواقع الميداني، وهذا التعارض هو ما يعرف اصطلاحاً Residuals ، ويمكن تلخيص عملية مواءمة لنموذج في الصيغة التالية: البيانات = النموذج + البواقي:

البيانات Data، تمثل درجات المقاييس المرتبطة بالمتغيرات المشاهدة كما تم الحصول عليها من أفراد العينة.

النموذج Model، يمثل البنية المفترضة التي تربط المتغيرات المشاهدة بالمتغيرات الكامنة.

البواقي Residuals تمثل التعارض بين النموذج المفترض والبيانات المشاهدة (ياسر

فتحي، 2007، ص.22).



الشكل رقم (5): يوضح نموذج الثقافة التنظيمية بناءً على معطيات التحليل العاملي

الإستكشافي

14-2- اختبار حسن مطابقة نموذج الثقافة التنظيمية: سيتم اختبار صحة النموذج البنائي

المفترض استناد البيانات العينة التي تتضمن استجابات أفرادها المشاهدة (الفقرات) التي تضمنها

استبيان الثقافة التنظيمية، ودراسة حسن المطابقة بين النموذج النظري والبيانات المجمع. ويتم ذلك

عن طريق:

- اختبار صدق نموذج القياس بالتحليل العاملي التوكيدي.

- موائمة نموذج البناء AMOS. مثلما ما هو موضح في الخطوات التالية:

جدول رقم (23) مؤشرات حسن المطابقة لنموذج المفترض لثقافة التنظيمية لدى موظفي جامعة

قاصدي مرياح ورقلة

مؤشرات حسن المطابقة	قيمة المؤشر	المدى المثالي للمؤشر
مؤشر النسبة الاحتمالية لمربع كاي	602.701	أن يكون غير دال
الدلالة الاحصائية P	0.000	أن تكون غير دالة
درجة الحرية DF	296	أكبر من 0
مربع كي المعياري CMIN/DF	2.036	أقل من 5
جذر التربيعي خطأ الاقتران RMSEA	0.047	أقل من 0.05 مطابقة جيدة
مؤشر متوسط مربعات البواقي المعيارية SRMR	0.67	ينبغي أن تكون دون (0.1) ويفضل أن تكون أصغر من 0.08
مؤشر المطابق المقارن CFI	0.912	أكبر أو يساوي 0.9
مؤشر المطابقة التزايدية IFI	0.913	أكبر من 0.90
مؤشر تاكر-لويس TLI	0.903	أكبر أو يساوي 0.90
مؤشر المطابقة المقارن الاقتصادي PCFI	0.830	أكبر أو يساوي 0.50
مؤشر المطابقة المعياري NFI	0.842	أكبر أو يساوي 0.90
مؤشر حسن المطابقة GFI	0.910	أكبر أو يساوي 0.90

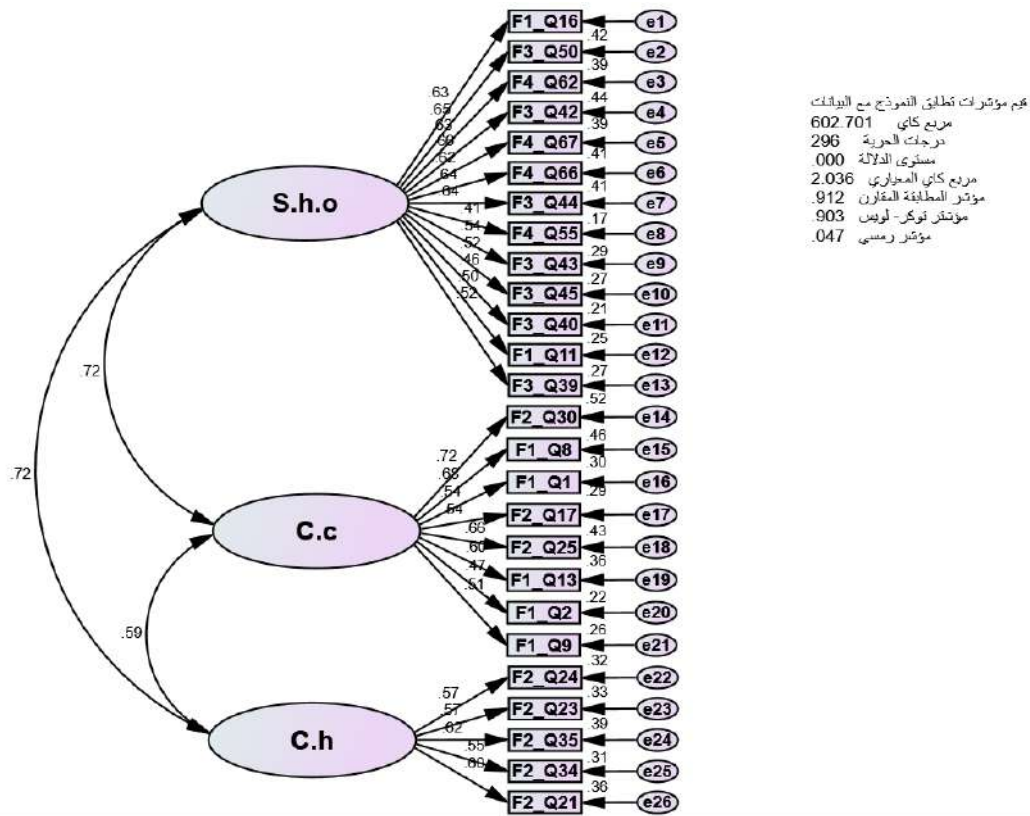
من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (24) نجد أن قيمة مربع كاي بلغت (602.701) وهي قيمة دال إحصائياً عند (0.000)، وهو ما يعني حسب هذا مؤشر أن النموذج النظري للثقافة التنظيمية لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة لا يتطابق مع النموذج المناظر له في الواقع والمتمثل في البيانات المستقاة من عينة البحث، لكن لا يعتد في النمذجة البنائية بنتائج مربع كاي لأنها تتأثر بحجم العينة بحيث كلما اتسع حجم عينة الدراسة كلما كان مربع كاي دالاً، مما ينتج عنه رفض

النموذج، ولذلك يستأنس بنتائج مربع كاي ولكن لا تستخدم نتائجه في اتخاذ قرار الرفض أو القبول ولذا ينصح باستعمال هذا المؤشر بمؤشرات مطابقة أخرى لحسن المطابقة، إذا نجد أن مقدار مربع كاي المعياري CMIN/DF تساوي (2.036) وهي قيمة جيدة باعتبارها قيمة محصورة بين (1-5)، مما يدل على قبول النموذج المفترض مع التأكد من باقي المؤشرات والتي كانت نتائجها كالتالي ،اذ بلغت قيمة (RMSEA) (0.047) وهي مطابقة جيدة، في حين بلغت قيمة (SRMR) 0.67 وهي قيمة أكبر من 0.1 وبلغت قيمة (GFI) 0.91 وهي قيمة جيدة لحسن المطابقة وبلغت قيمة (TLI) 0.90 وهي قيمة جيدة، كما بلغت قيمة (IFI) 0.91 وهي قيمة جيدة، ومنه نجد أن أغلب المؤشرات وقعت ضمن المدى المثالي لكل مؤشر ، وللحكم على حسن مطابقة النموذج لبيانات العينة نلجأ لقيم مؤشرات المطابقة المطلقة والمنزايذة (IFI،GFI)، ومنه قبول النموذج المفترض.

الجدول (24) رقم: تعريف رموز العوامل المستخدمة

الرمز	اسم العامل
F1	S.H.O(Soutien Humanitaire organisationnel) الدعم الإنساني التنظيمي
F2	C.C (Confinement et collage) الاحتواء والترابط
F3	C.h (Cohérence et homogénéité) الإتساق والتجانس

14-3- النموذج المفترض بعد الاختبار:



الشكل رقم(6) يوضح نموذج الثقافة التنظيمية بعد الاختبار.

يتضح من خلال النموذج أن علاقة العوامل ببعضها قوية حيث قدرت ب (0.72-0.72-0.59) وهي قيم مرتفعة، كما أكدت مؤشرات جودة المطابقة تمتع هذا النموذج بمطابقة جيدة لبيانات عينة الدراسة دون تعديله مثلما ماهو موضح في الشكل أعلاه، وعليه يمكننا القول أن النموذج المفترض لثقافة التنظيمية لموظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة يتطابق بيانات عينة الدراسة المستقاة من هذا المجتمع. ولتعزيز هذه النتيجة والتأكد من ثبات البنية العاملية لهذا النموذج سوف نلجأ إلى حساب الثبات المركب CR.

-تقدير النموذج: تعنى هذه المرحلة بإيجاد قيم عددية لهذه للبرامترات الحرة في النموذج، حيث تكون مصفوفة البيانات المشتقة من النموذج (مصفوفة التباين والتغاير لنموذج المفترض) قريبة جدا من بيانات العينة، أي من مصفوفة التباين والتغاير للعينة التي تمثل الإطار المرجعي الذي ينبغي أن يعد النموذج المفترض إنتاجها بدقة لكي يكون نموذجا نظريا متطابقا مع بيانات العينة"

(تيغزة، 2011، ص.74).

-تقديرات المؤشرات المقاسة لنموذج الثقافة التنظيمية : انطلاقا من النتائج الموضحة في الشكل رقم(6) لنموذج الثقافة التنظيمية والذي يمثل درجة تشبع أبعاد الثقافة التنظيمية بالمؤشرات المعبر عنها، فكل قيمة من القيم الموجودة في كل سهم من الأسهم المتجهة من المتغيرات الكامنة الى كل مؤشر من المؤشرات تعبر عن درجة تشبع المتغير الكامن بهذه المؤشرات، وللمقارنة بين هاته التشبعات من حيث درجة التشبع نعتمد على الأوزان المعيارية وغير المعيارية التي تسمى بمعاملات الصدق أو تشبع على المتغير الكامن، كما هو موضح في الجدول أدناه، حيث يتضح أن أكثر المتغيرات إشباعا لثقافة التنظيمية هو المؤشر F2.35 في بعد الاتساق والتجانس، حيث قدرت درجة المعيارية للإشباع (1.163) ، أما أقل المؤشرات فعادت إلى المؤشر F1.2 في بعد الاحتواء والترابط، حيث قدرت قيمت الدرجة الغير المعيارية للإشباع ب(715). والدرجة المعيارية للإشباع قدرت ب (467). أما باقي المؤشرات فسجلت درجات معيارية وغير معيارية بين هاتين القيمتين.

- يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(25) يوضح تقديرات نموذج الثقافة التنظيمية لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة

البد	الفقرة	الدرجة المعيارية	الدرجة الغير معيارية	الخطاء المعباري	مستوى الدلالة
الدعم الإنساني التنظيمي	F1.16	.634	1.000	.096	***
	F3.50	.645	1.143	.092	***
	F4.62	.628	1.063	.092	***
	F3.42	.664	1.119	.082	***
	F4.67	.623	.950	.084	***
	F4.66	.641	.987	.092	***
	F3.44	.641	1.086	.089	***
	F4.55	.415	.718	.090	***
	3F3. 4	.536	.910	.095	***
	F3.45	.517	.934	.099	***
	F3.40	.459	.881	.089	***
	F1.11	.502	.851	.095	***
	F3.39	.515	.930	.096	***
	F2.30	.723	1.000		
F1.8	.677	.986	.074	***	

***	.071	.756	.543	F1.1	الإحتواء والترابط
***	.070	.744	.537	F2.17	
***	.071	.916	.656	F2.25	
***	.078	.912	.598	F1.v13	
***	.077	.715	.467	F1.2	
***	.075	.762	.513	F1.9	
		1.000	.568	F2.24	الإتساق والتجانس
***	.121	1.094	.575	F2.23	
***	.123	1.163	.623	F2.35	
***	.115	1.013	.553	F2.34	
***	.113	1.041	.596	F2.21	
*** تشير الى مستوى الدلالة 0.01					

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (26) أن النموذج الثقافية التنظيمية خال من الارتباطات الغير منطقية (illogical correlation) والذي يتجاوز الرقم 1 الصحيح ونسبة التشبع أو الصدق بين عوامل قيم الثقافة التنظيمية الثلاثة ومؤشراتها 26 تعتبر جيدة، فقد تجاوزت معظمها 0.40 مع مستويات دلالة إحصائية مرتفعة.

جدول رقم: (26) يوضح معاملات الإرتباطات بين متغيرات النموذج

التقدير	
0.71	الدعم الإنساني والتنظيمي → الإتساق والتجانس
0.59	الإحتواء والترابط ↔ الإتساق والتجانس
0.71	الدعم الإنساني والتنظيمي ↔ الإحتواء والترابط

نلاحظ من خلال نتائج أعلاه أن معاملات الإرتباط بين العوامل الثلاثة لمتغير الثقافة التنظيمية هي دون 0.90 وأكبر من 0.20 أي تدل على إرتباط قوي الى حد ما بين (الدعم الإنساني والتنظيمي، الإحتواء والترابط، الإتساق والتجانس). ولهذا نستطيع القول بأن المتغيرات مرتبطة إرتباطا قويا في النموذج.

جدول رقم (27) التغيرات بين متغيرات النموذج

العامل الكامن	التقديرات Estimatt	خطأ القياس S.E	C.R قيمة تي	P مستوى الدلالة
الدعم الإنساني ↔ والتنظيمي الإتساق والتجانس	.335	.044	7.634	***

***	7.181	.042	.299	الإحتواء والترابط ↔ الإتساق والتجانس
***	8.723	.047	.407	الدعم الانساني والتنظيمي ↔ الإحتواء والترابط
*** تشير الى مستوى الدلالة 0.01				

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن القيم الحرجة C.R للعوامل الثلاثة كانت أعلى من

1.964 وترواحت بين (7.18-8.72) وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.01.

ولتأكد من ثبات النموذج قامت الباحثة بحساب الثبات المركب.

جدول (28) لمعامل الثبات المركب لأبعاد مقياس الثقافة التنظيمية

الأبعاد	الدعم الإنساني والتنظيمي	الإحتواء والترابط	الإتساق والتجانس
CR	0.86	0.81	0.85

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ ثبات البنية العاملية للنموذج حيث تجاوزت قيمة معامل الثبات

المركب (CR) لكل بعد 0.70 وهذا مؤشر دال على ثبات البنية العاملية للنموذج.

15- الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسن لقياس درجة الارتباط ولحسابات الإتساق الداخلي والصدق للمقياس.
- اختبار ألفا كرونباخ وسبرمان بروان وجتلمان والثبات المركب CR لحساب الثبات.
- إختبار كولموغوروف -سيمنوف لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
- معامل الالتواء والتفلطح لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
- أسلوب التحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي في الدراسة الأساسية.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة حيث تم وصف المنهج المستخدم فيها، بالإضافة إلى وصف إجراءات الدراسة الإستطلاعية وطريقة إختيار عينتها كما احتوى على عرض شامل لخصائص المجتمع وعينة الدراسة الأساسية وطريقة اختبارها وجاء فيه أيضاً وصفاً دقيقاً لأداة جمع البيانات و بعض خصائصها السيكومترية وكذلك إجراءات الدراسة الأساسية المتمثلة في خطوات تطبيق التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي وبناء النموذج المفترض، ليليه في الفصل الخامس عرض وتفسير نتائج الدراسة.

الفصل الخامس

عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة

- ❖ عرض و مناقشة وتفسير النتائج
- ❖ خلاصة الدراسة
- ❖ التوصيات و الإقتراحات

- تمهيد :

بعد توضيح الإجراءات المنهجية في الفصل السابق ، يأتي الفصل الذي يمثل أهم مراحل الدراسة والمتمثلة في عرض وتفسير نتائج الدراسة حسب ترتيب التساؤلات والفرضيات وذلك من خلال جداول تضم كل المعطيات الإحصائية انطلاقاً من الجانب النظري والنتائج التي خلصت إليها الدراسات السابقة.

1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

1-1-1 نص الفرضية:

يتكون مفهوم الثقافة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة قاصدي مرياح ورقلة من بنية عاملية متعددة الأبعاد تتمثل الأبعاد التالية: بعد الاحتواء والترابط - بعد التنسيق والتكامل-الدعم الإنساني- بعد المناخ التنظيمي.

1-2-2 عرض وتفسير النتيجة:

للإجابة على هذه الفرضية تم تطبيق التحليل العائلي الاستكشافي بطريقة المحاور الأساسية والتدوير المتعامد بطريقة الفريماكس، والذي أفرز عن استخلاص ثلاث عوامل كامنة تلخص في ستة وعشرين متغير مقياس المشكلة لمقياس الثقافة التنظيمية كما هو موضح فصل الاجراءات المنهجية.

- حيث قامت الباحثة بإعادة تسمية العوامل حسب تشعب الفقرات المنتمية إليها وحسب الإطار النظري، حيث تشعب عامل الدعم الإنساني التنظيمي على المتغيرات المقاسة رقم: (16-50-62-42-67-66-44-55-43-45-40-11-39).

- في حين تشعب عامل الإحتواء والترابط على المتغيرات المقاسة رقم: (30-8-1-17-25-13-2-9)، بينما تشعب عامل الإتساق والتجانس على المتغيرات المقاسة رقم: (24-23-35-34-21).

- وهذا يعني أن مفهوم الثقافة التنظيمية لدى موظفي جامعة قاصدي مرياح هو مفهوم متعدد العوامل يضم ثلاث عوامل وهي: عامل الدعم الإنساني =التنظيمي، وعامل الإحتواء والترابط، وعامل الإتساق والتجانس، وتغزو الباحثة ذلك لمرونة الهيكل التنظيمي والاجراءات الإدارية المتبعة بالجامعة والتي تتسم بالترابط والتماسك بين المسؤولين والموظفين، كون المسؤولين يتبعون أساليب إدارية مرنة وفق القيم الأخلاقية والدينية للعمل، والتي تحث على الدعم الإنساني والتنظيمي والإحتواء والترابط وذلك بتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم إحتياجات الموظف النفسية والاجتماعية والاقتصادية والمتمثلة

في تمكين الموظفين ومنحهم حرية اتخاذ القرارات الأصلح بالنسبة لهما الأمر الذي يمنحهم مزيد من الخبرة حول حل أي مشكلة تواجههم مستقبلا وتزيد من مستوى ثقتهم بأنفسهم والراحة التي تعزز تطوير أدائهم، وهذا ما تنوّه إليه أساليب التمكين الحديثة التي ترمي إلى درجة الاستقلال الذاتي وتقرير المصير لدى الموظفين، كما تشجع الجامعة العمل الجماعي الذي يسهم في بناء العلاقات ما بين الموظفين ويعزز الثقة والولاء فيما بينهم و بمرور الوقت يعمل على إيجاد القواسم المشتركة فيما بينهم وزيادة نسبة التوافق في الآراء والأفكار، كما يعمل أيضا على اختصار المسافات وتذليل العوائق فعندما يقوم الموظفون بالعمل بشكل جماعي يكونون أقدر على تحقيق الأهداف في جو من التناسق والتكامل والتوافق المهني، وفقا لما أشار إليه هاني وطويل (2006) "فالمؤسسة هي نظام متكامل من بنى ووظائف بينها اعتمادية متبادلة والمؤسسة أيضا تتألف من جماعات، وكل جماعة تتألف من أفراد يجب أن يعملوا بانسجام وتناغم، ويجب أن يكون لدى كل فرد منهم تصور عما يعمله الأفراد الآخرون، وكل فرد يجب أن يكون قادرا على التواصل ولديه انضباط كافي للالتزام والطاعة، فالنظام المؤسسي لا يعرف بجدرانه أو حدوده ولكن ببعده البنيوي المشتمل على أنماط السلوك الإنساني الموجودة فيه، وهذه الأنماط ليست جامدة ولكنها في حالة توازن دينامي مستمر".

- وتأسيسا لذلك نجد ملامح نظرية العلاقات الإنسانية متجسدة بنظام الإداري للجامعة والتي اعتمدنا على جزء منها في بناء فقرات مقياس الثقافة التنظيمية والمتمثلة في:

- أن العامل الاجتماعي ولديه دوافع، كما اهتمت بالتنظيم غير الرسمي وتأثيره على سلوك التنظيمي وتتنظر هذه النظرية للعامل أنه مخلوق اجتماعي يسعى لتحقيق علاقات أفضل مع الآخرين وأن أفضل سمة اجتماعية هي التعاون.

- أثر الحوافز المادية والمعنوية في زيادة إنتاجية الفرد والجماعة.

- الآثار التي تتركها جماعة العمل كنسق اجتماعي في العلاقات الغير الرسمية في اطار العمل خاصة أثرها في انتاجية العمل وفي تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها.
- العلاقات التنظيمية بين مستويات العليا والدنيا وأنماط التفاعل غير الرسمية في اطار العمل خاصة أثرها في انتاجية العمل وفي تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها.
- الإهتمام بالقيادة الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات من حيث دورها في تحقيق أهداف المنظمة.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Schneider.2000) بعنوان لماذا تفشل الأفكار الإدارية الجيدة: الطاقة المهملة للثقافة التنظيمية والتي هدفت الى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية في نجاح الأفكار الإدارية، كون أن جودة الأفكار الإدارية لا تكفي لنجاح في حالة عدم توفر الثقافة التنظيمية اللازمة لتنفيذ هذه الأفكار واعتمدت على المنهج الوصفي عن طريق المسح الاجتماعي الذي اعتمد في الاستبانة التي كانت أداة الدراسة، وتوصلت نتائجها الى أن ثقافة المشاركة التعاون هي الثقافة السائدة في المنظمات التي تعتمد على فلسفة فريق العمل، وثقافة التهذيب والرعاية هي السائدة في المنظمات التربوية والدينية، وثقافة الأداء العالي السائدة في الجامعات والمعاهد، أما ثقافة الضبط والرقابة فهي السائدة في المنظمات الصناعية.

وتتفق الدراسة مع بعض أبعاد نموذج (ماجد العطية، 2003) المتمثلة في:

الإبداع والمخاطرة : يمثل هذا النوع درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة وتقديم الأفكار الجديدة والتعبير عن آرائهم ومدى تمتع العاملين من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.

الإنبهاه للتفاصيل : أي الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل والبيانات القرارات الموثقة، والمطلوب منها الالتزام بها وتطبيقها.

التوجه نحو الأفراد أي درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المؤسسة، من خلال تحسيسهم بالاحترام ومدى أهميتهم بالنسبة للمؤسسة وكذا إخضاعهم للتدريب والتكوين المستمر لتحسين أدائهم والرفع من قدراتهم وكفاءتهم.

التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل نحو الفرق والمجموعات أو نحو الأفراد بشكل منعزل وفردى ومدى تشجيع العمل الجماعي مقارنة بالعمل الفردي.

وتختلف الدراسة الحالية مع نموذج (Peters & Waterman,1982) اللذان اهتم في نموذجهما بالجانب المادي بصورة كبيرة على حساب الجانب الإنساني والاجتماعي للأفراد وماله من تأثير على تحسين الأداء والإنتاج.

اذ نجد الدراسة الحالية اتفقت مع بعض جوانب نتائج دراسة(ماهر، عمر،2012)المعنونة ب الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإبداع لاداري للقيادات الادارية بجامعة أسبوط في تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية، و اختلفت معها في ترتيب الأوزان حيث انحصرت الأوزان النسبية للمحور الثالث والرابع بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يدل على وجود قصور في الدعم الإنساني والمناخ لتنظيمي للعمل بالجامعة، بينما محور الإتساق والتجانس احتل المرتبة الأولى ويليه المحور الاحتواء والترابط في المرتبة الثانية ثم محور المناخ التنظيمي في المرتبة الثالثة أما محور الدعم الإنساني فكان في المرتبة الرابعة والأخيرة من منظور الدراسة.

واستخلاصا لذلك نلاحظ أن فقرات العمل الجماعي توزعت على العوامل الثلاثة المكونة للبنية العاملة لمقياس الثقافة التنظيمية لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة والذي يعد فرصة جيدة للاستفادة من كافة المهارات والخبرات التي يتمتع بيها موظفي الجامعة والاستفادة منها بشكل أفضل، والتي تسهم في التنسيق بين هذه المهارات والقدرات مما يعزز قدرات موظفي الجامعة على مواجهة التحديات التي يمكن أن تواجهها أثناء العمل.

2- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

- نص الفرضية:

- يتمتع مقياس الثقافة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة قاصدي مباح ورقلة مطابقة بمؤشرات مطابقة كافية لاعتماده.

2-1- مناقشة وتفسير النتيجة:

من أجل اختبار صحة هذه الفرضية تم تطبيق التحليل العاملي التوكيدي باستخدام برنامج أموس والتي توصلت الى النتائج التالية:

بعد اجراء التحليل العاملي التوكيدي اتضح أنه أغلب المؤشرات دلت على وجود مطابقة لنموذج الثقافة التنظيمية لدى موظفي جامعة قاصدي مباح، حيث بلغت قيمته مربع كاي (602.701) وهي قيمة دال إحصائيا عند (0.000)، أي وجود فرق بين النموذج النظري والنموذج البنائي، ومثل ما هو معروف أن هذا المؤشر يتأثر بحجم ولهذا ينصح (تيغزة، 2011) باستعمال هذا المؤشر بمؤشرات مطابقة أخرى لحسن المطابقة، إذا نجد أن مقدار مربع كي المعياري CMIN/DF تساوي (2.036) وهي قيمة جيدة باعتبارها قيمة محصورة بين (1-5)، مما يدل على قبول النموذج المفترض مع التأكد من باقي المؤشرات والتي كانت نتاجها كالتالي، اذ بلغت قيمة (RMSEA) (0.047) وهي مطابقة جيدة، في حين بلغت قيمة (SRMR) 0.67 وهي قيمة أكبر من 0.1 وبلغت قيمة (GFI) 0.91 وهي قيمة جيدة لحسن المطابقة وبلغت قيمة (TLI) 0.90 وهي قيمة جيدة، كما بلغت قيمة (IFI) 0.91 وهي قيمة جيدة، ومعنى ذلك أنه يوجد تطابق بين النموذج المفترض والبيانات المستمدة من العينة وأن النموذج الذي توصل اليه هو نموذج عالي المطابقة (Suhr,2006) وبهذا قدم التحليل العاملي التوكيدي دليلا آخر على الصدق البنائي لمقياس الثقافة التنظيمية، وعلى ضوء هذه النتائج نستخلص أن البناء العاملي لمقياس الثقافة التنظيمية يتكون من ثلاث عوامل وهي عامل الدعم الإنساني، وعامل الاحتواء والترابط

وعامل الاتساق والتجانس وهي الأبعاد التي تمثل الثقافة التنظيمية السائدة بالوسط الجامعي بجامعة قاصدي مرياح ورقلة والتي تعتبر المنظم والمرشد للموظفين ببيئة العمل و تساهم في تحقيق الانتماء و الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة بين المنظمة والموظفين، ومنه نستطيع القول أن الدعم النفسي والتنظيمي والمتمثل في النظام الداخلي للجامعة والذي يحدد الإجراءات الإدارية المتخذة من طرف إدارة الجامعة والمتمثلة في المشاركة في اتخاذ القرارات والتشجيع على الانجاز والعدالة التنظيمية والرعاية النفسية والاجتماعية للموظفين بتهيئة بيئة ملائمة للأداء مهامهم على أكمل وفي هذا السياق يأتي بعد الاحتواء والترباط الذي لا يقل أهمية على بعد الدعم الإنساني ومن من مضامينه الحث على الاهتمام بالقيم والممارسات التنظيمية التي من شأنها التي تسهم في توفير بيئة عمل للموظفين وتجعلهم أكثر تمكينا وتطويرا وارتباطا مع زملائه بالجامعة، ويأتي بعد اتساق والتجانس وهو بدوره يحث على تنفيذ نظام الحوافز والعلاوات، و العمل الجماعي، وعلى الاهتمام بالقيم التنظيمية المتبعة من طرف إدارة الجامعة، وفي هذا الصدد نجد العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية كدراسة « Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance and Job Satisfaction: A Case Study of Niger Delta University Amassoma » (Stephen&Stephen,2016) بعنوان

والتي أكدت على أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظف والرضا وأن الثقافة التنظيمية لها تأثير على مستويات الأداء والرضا للعاملين، كما تدعم التنشئة الاجتماعية والعمل الجماعي. وتدعم هذه النتيجة دراسة (خرموش،بحري،2021) والتي تؤكد على الثقافة التنظيمية كمدخل في إطار المنظمة في عملية تعزيز السلوكيات الايجابية داخل المنظمة سواء تعلق الأمر بالأفراد أو المنظمة، فالثقافة التنظيمية يمكن من خلالها توجيه الأفراد بما يخدم ويحقق أهداف المنظمة.

كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (آل سعود، 2007) المعنونة ب: الأنماط القيادية وأثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام والتي توصلت إلى وجود مظاهر البعد القيادي، للبعد التنظيمي، والبعد الإنساني في الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام (هدى، 2011، ص.66).

كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (زيد، 2010) في تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية المعنونة ب أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية والتي استخدم فيها الباحث الاستبيان كاداة لجمع البيانات، وقد شمل مقياس الثقافة التنظيمية على أربعة أبعاد هي: الاتساق والتجانس (قوة وتماسك الثقافة)، والاحتواء، والدعم الإنساني، والمناخ التنظيمي. ويحتوي كل بعد عدداً من العناصر التي تعبر عنه، واختلفت نتائج دراسة زيد صالح مع الدراسة الحالية فيعدد ترتيب الأبعاد المستخلصة لدراستنا، اذا نجد ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية حسب إدراك العاملين لها كما يلي: الاتساق والتجانس في المرتبة الأولى، والمناخ التنظيمي في المرتبة الثانية، والدعم الإنساني في المرتبة الثالثة، والإحتواء في المرتبة الرابعة.

على رغم تشابه واختلاف الدراسات السابقة في تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية والتي أشرنا لها في فصل الأول نجد أن معظمها اعتمدت الأبعاد الثلاثة المستخلصة من نتائج التحليل العاملي الإستكشافي والتي تم تأكيدها بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي، ويمكن تفسير ذلك بأننا اعتمدنا على أكثر الأبعاد الممثلة لثقافة التنظيمية مراعين في اختيارنا للأبعاد المبادئ والطبيعة البشرية والتنظيمية السائدة بالوسط الجامعي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة والتي تكاد تتشابه في الجامعات الجزائرية. وعليه نستطيع القول أن النموذج المفترض يصلح استخدامه في الوسط الجامعي الجزائري.

3- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

3-1- نص الفرضية: النموذج المفترض يطابق البيانات المستمدة من عينة الدراسة.

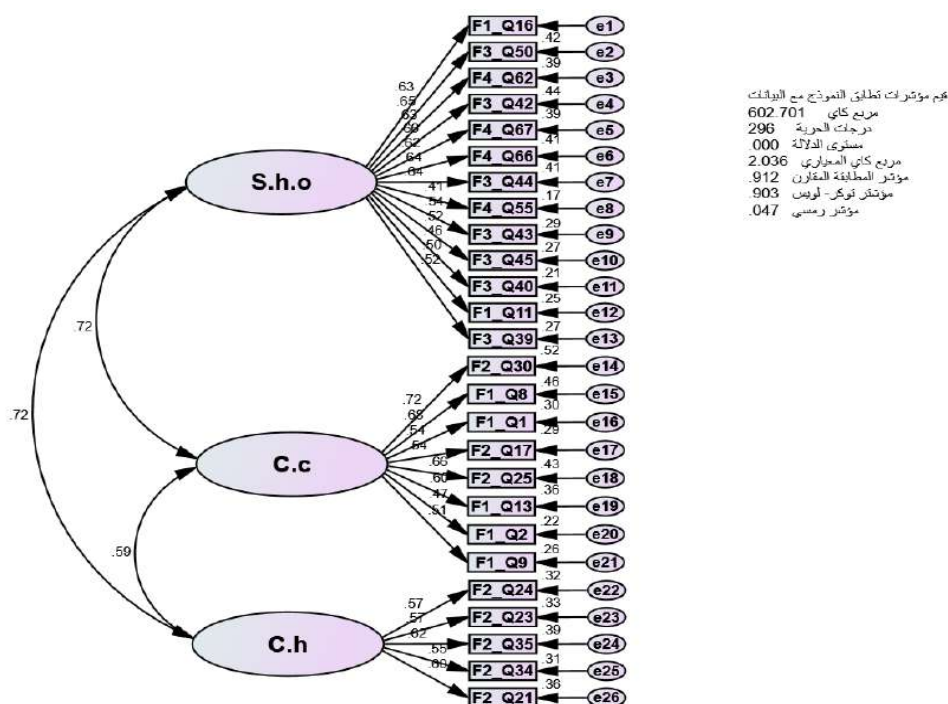
للتأكد م وجود ملائمة إحصائية بين النموذج المفترض والبيانات المستمدة من عينة الدراسة تم استخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي .

إن واحد من أهم جوانب تقييم النموذج هو ما يحدث قبل التحليل الإحصائي الفعلي، وعند توفير الأساس المنطقي ليكون النموذج ذو معنى مفيدا وبالاستناد على نتائج البحوث والنظريات السابقة، وبعد التأسيس التبرير المنطقي يجب تقييم قبول الحل على أساس ثلاثة جوانب رئيسية :1-مؤشرات حسن المطابقة بشكل عام.

2-وجود أو عدم وجود مناطق محددة من سلسلة الحل(مثل مواطن ضعف أو مشاكل موضعية).

3- قابلية التفسير، وحجم الدلالة الإحصائية للبارومتري المقدر للنموذج.

ومن الأخطاء الشائعة في البحوث التطبيقية(CFA) هو تقييم النماذج فقط على أساس مؤشرات حسن المطابقة، وعلى الرغم من أهم هذه المؤشرات الوصفية تقدم عرضا مناسباً عن ملائمة نموذج ما، أي تقدم أدلة قاطعة على وجود نموذج يفتقر للتحديد إلا أنها لا يمكن أن تستخدم بمعزل عن غيرها من المعلومات لدعم التوصل الى نموذج ملائم جيد، ان مؤشرات حسن المطابقة تزودنا بملخص وصفي عام عن قابلية النموذج لإعادة إنشاء مصفوفة تباين المدخلات، ولكن الجانبين الأخرين لتقييم الملائمة سلسلة الحل،معلومات المقدره تزودنا بمعلومات أكثر تحديدا حول قبولية وفائدة الحل(Broun,2006,p.113).



الشكل رقم (7) : نموذج الثقافة التنظيمية الثلاثي الأبعاد المصدر مخرجات برنامج AMOS

جدول رقم (29) يوضح تشبع الفقرات على العوامل للنموذج المفترض لعينة الدراسة

الفقرة	عنوان العامل الأول: الدعم الإنساني التنظيمي	قيم التشبع
الفقرة 16	يحصل الموظفين ذو القدرات الإدارية المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي في الجامعة.	0.63
الفقرة 50	تحرص الجامعة على السلوك والمظهر العام الذي يعبر عن صورتها.	0.65
الفقرة 62	هناك وضوح في التعليمات المقدمة من طرف المسؤولين.	0.63
الفقرة 42	يمنح الموظفين فرصة عادلة لسماع شكاويهم عندما تكون لديهم مشكلة.	0.66
الفقرة 67	تتسم والإجراءات الادارية المتبعة بالوضوح التام.	0.62
الفقرة 66	تعزز والإجراءات الادارية المتبعة مناخ ملام لتنفيذ مهام	0.64

	وواجبات العمل المطلوبة.	
0.64	تتميز الاجراءات الادارية بالجامعة بالعدالة والوضوح.	الفقرة 44
0.41	توفر الجامعة نظام للعلاوات الاستثنائية لتشجيع الموظفين على الانجاز الأعمال بكفاءة.	الفقرة 55
0.45	تحرص الجامعة على العدالة ويتم الإهتمام بتطبيقها.	الفقرة 43
0.25	تطبق قوانين العمل على الجنسين دون إستثناء.	الفقرة 45
0.64	تسعى الجامعة بتهيئة ونظافة المحيط الجامعي.	الفقرة 40
0.50	العمل الجماعي يساعد على التغلب الصعوبات المهنية.	الفقرة 11
0.52	تسعى الجامعة لتوفير مطعم(كافتريا) للاستخدام في فترات الراحة.	الفقرة 39
قيم التشبع	عنوان العامل الثاني: الإحتواء والترابط	الفقرة
0.72	يسود جو من الترابط والتماسك بين المسؤولين والموظفين.	الفقرة 30
0.86	تهتم ادارة الجامعة بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.	الفقرة 8
0.54	تمنحني ادارة الجامعة الصلاحيات الازمة للقيام بمهام وظيفتي.	الفقرة 1
0.54	يعمل الموظفون كفريق عمل واحد لتحقيق أهداف الجامعة.	الفقرة 17
0.66	يتسم الهيكل التنظيمي بالجامعة بالمرونة الكافية.	الفقرة 25
0.60	يشجع مسؤولي الجامعة الأساليب الجديدة لأداء العمل حتى ولو كان هناك احتمال لعدم نجاحها.	الفقرة 13
0.47	يمنحني مسؤولي القدر الكافي من الأهمية كعنصر فعال	الفقرة 2

الفقرة	عنوان العامل الثالث: الإتساق والتجانس	قيم التشبع
الفقرة 9	يساهم العمل الجماعي من تحقيق التعاون وتوزيع الأعباء بيني وبين زملائي.	0.51
الفقرة 24	العمل الجماعي يزيد من نشاطي ودافعتي.	0.57
الفقرة 23	يتم الاهتمام بحل ومعالجة المشكلات التي تواجه الموظفين.	0.57
الفقرة 35	يهتم الموظفون بأدائهم وفق القيم الأخلاقية والدينية.	0.62
الفقرة 34	توفر الجامعة نظاما للعلاوات الإستثنائية لتشجيع الموظفين على الانجاز.	0.55
الفقرة 21	يساهم العمل الجماعي في تحقيق التعاون وتوزيع الأعباء بيني وبين زملائي.	0.59
	ارتباط بعد الدعم الإنساني والتنظيمي بالإحتواء والترابط	0.72
	ارتباط بعد الإحتواء والترابط بالإتساق والتجانس	0.59
	إرتباط بعد الدعم الإنساني التنظيمي بالإتساق والتجانس	0.72

وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (30) فإن نموذج مقياس الثقافة التنظيمية مطابق لبيانات العينة، حيث تبين النتائج المتحصل عليها من خلال التحليل العاملي التوكيدي والتي بينت نتاجه على البنية الثلاثية للمقياس مع تشبع البنود بقيم عالية على عواملها الكامنة، وهذا يدل على صدق النظرية العلاقات الإنسانية التي اشتق منها هذا النموذج كما تدعم أيضا الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات التي يتضمنها النموذج وعلى درجة نجاح النموذج في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة

ومحاكاة النموذج الواقعي في مجتمع الدراسة، وهذا لا يعني أنه لا يوجد نماذج أخرى قادرة على تفسير البيانات بنفس الجودة والكفاءة وهذا راجع طبيعة الظاهرة الإنسانية ذات الطبيعة الدينامية المستمرة والتي لها أكثر من تفسير. ومن هنا يمكن اعتبار النموذج الثلاثي مقبول بنائيا طبقا لمؤشرات جودة المطابقة، وهو ذو خصائص بنيوية مقبولة طبقا لمؤشرات الصدق والثبات التي تميزه، وعلى هذا الأساس يمكن اعتماد هذا النموذج في إجراء الدراسات التي تتعلق بالثقافة التنظيمية.

- خلاصة الفصل :

تم في هذا الفصل عرض وتفسير نتائج فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة حيث أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- تنطوي البنية العاملية لمقياس الثقافة التنظيمية على ثلاث عوامل وهي: عامل الدعم الإنساني والتنظيمي وعامل الاحتواء والترابط وعامل الاتساق والتجانس.
- النموذج المفترض لمقياس الثقافة التنظيمية يتمتع بجودة مطابقة كافية لاعتماده.
- النموذج المفترض يطابق البيانات المستمدة من عينة الدراسة.
- **توصيات وإقتراحات:**
- ان هذه النتيجة التي توصلنا اليها، لا يمكن اعتبارها نهائية أو مطلقة لأنها مقيدة بطبيعة ميدان الدراسة والجوانب المعرفية لموضوع الدراسة من جهة ومن جهة أخرى طريقة المنهجية كعدم تطبيق إجراءات الدراسة كما ينبغي أو دقة وصلاحيه أدوات الدراسة أو جاهزية أفراد عينة الدراسة.

- على ضوء النتائج المتحصل عليها نقترح ما يلي:
- الاستفادة من المقياس المعد في الدراسة الحالية في تشخيص وقياس الثقافة التنظيمية لدى الموظفين ومعرفة مدى تأثيرها على سلوكياتهم .

- القيام بأبحاث ودراسات مقارنة للكشف عن أفضل بنية عاملية لمفهوم الثقافة التنظيمية من حيث عدد العوامل وطبيعة النموذج البنائي تدعم الدراسة الحالية.
- التحقق من البنية العاملية لمقياس الثقافة التنظيمية في ضوء الفروق بين المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية وفي ضوء العلاقة بمتغير آخر.
- إعادة تطبيق هذه الأداة على عينات مختلفة للوصول إلى مؤشرات صدق أكثر وللتحقق من صلاحيتها.
- وتوصي الباحثة الإهتمام أكثر بالجانب الإنساني والاجتماعي والتنظيمي للموظفين من خلال توفير بيئة مناسبة لممارسة مهام بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال تفهم حاجت الموظفين ومنحهم الصلاحيات اللازمة للتصرف بكل استقلالية أثناء تأدية المهام والسعي والحث على العمل الجماعي.
- فالأشخاص الذين يعيشون في بيئة متكاملة تقدم لهم الدعم النفسي ويكونون أكثر نجاحا في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية الطيبة خارج نطاق العمل، ومن الأسس السليمة أن تتم عملية اتخاذ القرارات بإجماع المشاركة بين الموظفين ورؤسائهم في بيئة العمل، كونها من أهم الوسائل التي تمكن من انتشار المعلومات على نطاق واسع وعلى تكريس القيم وأخلاقيات التنظيم.
- فالثقافة التنظيمية تساهم في تحقيق عملية الإستقرار داخل المنظمة.
- الإهتمام بالتطوير التنظيمي للموظفين من خلال إشراكهم في دورات تحسين المستوى حسب التغيرات التكنولوجية الحديثة.

المراجع

- ابتهاج، شكري شبير. (2007). أثر عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية - غزة.
- ابراهيم، محمد المحاسنة. (2012). القياس النفسي في ظل النظرية التقليدية والنظرية الحديثة (ط.6). دار الحرير للنشر والتوزيع.
- أحمد، موسى المهدي أبو سمورة. (2014). الثقافة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم [رسالة الدكتوراه، كلية الدراسات العليا]، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. <http://repository.sustech.edu>
- عايز، اسماعيل أمل. (2020). التحليل العملي التوكيدي لمقياس أعراض إجهاد ما بعد الصدمة. مجلة الفتح، العدد (82)، 97-126. Doi :10.23813/FA/82/4FA-2020006-82C-258
- براهيم، صونية. (2017). محاضرات مقياس الثقافة التنظيمية، مطبوعة دعم بيداغوجي لطلبة السنة اولى ماستر علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2.
- بركة، مشان. (2016). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة - جامعة الحاج لخضر [رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة]. الجزائر. <http://dspace.univ-batna.dz/handle/123456789/488>.
- بشائر، ابراهيم زيب مسودي. (2018). دور الثقافة التنظيمية في التطور الأكاديمي [رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل]. فلسطين. <http://dspace.hebron.edu/jspui/bitstream/123456789/569/>.
- بلال، الحرش. (2014). الثقافة التنظيمية وأثرها في ولاء العملاء [رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية]. السوربة. <https://shamra-academia.com/filter?publisher=%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A9+%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%81%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%B6%D9%8A%D8%A9+%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%88%D8%B1%D9%8A%D8%A9>
- بلكبير، بومدين. (2014). الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال. مديرية النشر لجامعة قالمة. <http://dspace.univ-guelma.dz80801/xmlui/handle/123456789/8500>

- بهلولي، سارة.(2016). تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة على بعض المؤسسات- [رسالة دكتوراه مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير] جامعة سطيف 1.
<http://dspace.univ-setif.dz:8888/jspui/handle/123456789/2883>
- بوسنة، محمود .(2007). علم النفس القياس-المبادئ الأساسية-، الجزائر. ديوان المطبوعات الجزائرية.
- تشعبيت، ياسمينة.(2018). عوامل الهدر التربوي بمؤسسات التكوين المهني [رسالة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة] . الجزائر .
- تيغزة، امحمد بوزيان.(2012). التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف SPSS وليزرل عمان.(ط.1). دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- تيغزة، امحمد بوزيان.(2011). اختبار صحة البنية العاملية للمتغيرات الكامنة في البحوث: منحي التحليل والتحقق . مركز بحوث كلية التربية ..
- الثقافة التنظيمية بين الملاكات الإدارية والفنية للفرق المشاركة في بطولة غرب التايكواندو . مجلة جولي، بالات(2006). التحليل الإحصائي باستخدام برامج spss (خالد العامري، ترجمة؛ ط.2). دار الفاروق للنشر والتوزيع. (2004).
- حسام، سالم السحباني.(2016). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة [رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية]. السورية.
https://library.iugaza.edu.ps/book_details.aspx?edition_no=133094
- حسن، خليل محمد.(2003). أساسيات وأصول الإدارة الجامعي. الدار الجامعية.
- حطاب يمينة، بلال ريم.(2019). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية بجامعة معسكر. مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، 03، (05).
- الحمداني، وليد خالد رجب، وشكر، محمود، و ثابت، إحسان أحمد. (2013). دراسة مقارنة في دراسة مقارنة في الثقافة التنظيمية بين الملاكات الإدارية والفنية للفرق المشاركة في بطولة غرب التايكواندو . مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، 19، (60).
- حمودة، عبد الناصر محمد علي.(2005). إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية. القاهرة، مصر: المنظمة الوطنية للتنمية الإدارية.
- خرموش منى، جابر بحري.(2021). الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الايجابي في المنظمة، مجلة روافد، 5، (01)، 117-138. www.asjp.cerist.dz
- خوجلي، موسى احمد آدم.(2018). أثر الثقافة التنظيمية في أداء لعاملين دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء [رسالة الدكتوراه، كلية العلوم الادارية، جامعة أم درمان الاسلامية]. السودان . <http://search.mandumah.com/Record/910610>

- رأفت، زكي. (2008). الموارد البشرية-مدخل تحلي تكاملي-بيئة المتغيرات AR. مصر
الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد 19، العدد 60 .
- الرخيمي، ممدوح جلال. (2000). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على
قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الملك عبد
العزیز. السعودية.
- زيد صالح، حسن سمیع. (2010). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على
القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية [بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة وإدارة
الأعمال]. جامعة حلوان. <http://db4.eulc.edu.eg>
- الساعتي، سماية. (1998). الثقافة والشخصية بحث في علم الاجتماع الثقافي. دار الفكر العربي.
- السعاتي، أمين. (1991). إدارة الموارد البشرية من النظرية على التطبيق. دار الفكر العربي.
- سعد، عبد الرحمن. (2008). القياس النفسي النظرية والتطبيق (ط.5). هبة النيل العربية للنشر
والتوزيع.
- سعداوي، يوسف. (2014). أساسيات في إدارة المؤسسات. (ط.2). دار هومة لطباعة والنشر
والتوزيع.
- سلمى، على. (1980). تطور الفكر التنظيمي (ط.2). وكولة المطبوعات الجامعية.
- الشواورة، شادي. (2017). المقارنة بين بعض مؤشرات المطابقة المتزايدة والمطابقة المطلقة وفق
نظرية استجابة الفقرة باختلاف النموذج اللوغارتمي وعدد الفقرات. مجلة علوم
التربية، العدد (02)، 101-117. <http://search.shamaa.org>
- صالح، بن نوار. (2006). فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية. الجزائر مخبر علم
الاجتماع للبحث والترجمة قسنطينة.
- عاطف، وصفي. (1981). الثقافة والشخصية. دار النهضة العربية.
- عبد العزيز، صالح محمد ابريكاو، وأحمد، حمود الشبامي، ابراهيم، الرجوي، وجمال،
عبد الله، البيدي. (2007). الهوية التنظيمية-كيف ينظر الأفراد الى منظماتهم. مجلة التدريب
والتقنية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الرياض، العدد 96.
- العريقي، اسماعيل منصور محمد. (2013). السلوك التنظيمي (ط.2). دار الكتاب الجامعي.
- عطية أبو كلوب أماني، عزوعفانة نداء. (2018). التحليل العملي التوكيدي [رسالة الدكتوراه
مناهج وطرق تدريس، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة]. فلسطين.
- عماد ريم، فرحات عباس. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء-دراسة حالة ولاية
الأغواط. مجلة ادارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 5(1)، 11-22. www.asjp.cerist.dz

- العميان، محمود سليمان. (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط.4). دار وائل للنشر.
- القاسمي ناصر. (2014). سوسيولوجيا المنظمات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- كمال، ابو الشرس. (2016). الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والادارة. دار الأيام للنشر والتوزيع.
- ماهر احمد حسن، محمد، عمر محمد محمد، مرسى. (2012). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإبداع لاداري للقيادات الادارية بجامعة أسيوط. كلية التربية. المجلة العلمية، 28(02).
- <https://search.mandumah.com>
- محمود عبد الفتاح، رضوان. (2012). مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- مراد، صلاح أحمد. (2000). الأساليب الإحصائية في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية. المكتبة الأنجلو المصرية.
- مزيان، محمد. (1999). مبادئ في ابحت النفسي والتربوي، (ط.1). دار الغرب للنشر
- المغربي، البشير محمد الفاتح محمود. (دون سنة). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار الجنان للنشر والتوزيع والطباعة.
- مهمل، زينة. (2015). أهمية التحليل العاملي الاستكشافي في التحقق من البنية العاملية للاختبارات النفسية. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية-مركز جيل البحث العلمي (14). (31-40).
- منى، حيدر عبد الجبار الطائي. (2017). دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة. المجلة العربية للإدارة، 37(3)، 59-80.
- موسى، اللوزي. (2000). التنظيم والإجراءات العمل. دار وائل للنشر.
- موفق، كروم. (2017). البنية العاملية لاختبار المهارات الاجتماعية وعلاقتها ببعض متغيرات الشخصية [رسالة الدكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران]. الجزائر.
- ناصر، مفرج الهاجري. (2014). الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم [رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير، كلية العلوم التربوية] جامعة الشرق الأوسط.
- نجم، نجم عبود. (2004). الادارة الإلكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات. دارا لمريخ للنشر.
- هاني عبد الرحمان، صالح الطويل. (2006). الادارة التربوية والسلوك المنظمي-سلوك الأفراد والجماعات في النظم. (ط.4). دار وائل للنشر والتوزيع.

- هدى جواد، محمد بدر.(2011).واقع الثقافة التنظيمية وانعكاستها في فاعلية بلديات محافظي الخليل وبيت لحم] رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي،جامعة الخليل].فلسطين.
 - ياسر،عادل محمود الخفاجي.(2014). الثقافة التنظيمية وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي:بحث استطلاعي في شركة صناعات الأصباغ الحديثة.مجلة العلوم الاقتصادية وإدارية، 20، (76).
 - ياسر فتحي، الهنداوي المهدي.(2007).منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية.مجلة التربية والتنمية، 15(40)، 9-41.
- Doi :10.13140/RG.2.2.18669.90089

المراجع باللغة الأجنبية:

- Alvesson, M.(2002).*Concepts of organizational culture and presumed links to efficiency*.international of Management Science,17(4),323-33.
- Brawn, T.A.(2006), *Confirmatory factor Analysis For Applied Research*.New york :Guilford press.
- BuchananDavid&Huczynski Andrzej.(2004).*organizational Behaviour*.(fifth edition),prentice Hall,UK,London.
- George, M. (2007). *Conflict Analysis and Resolution: RESEARCH GUIDE*, GMU Library Catalog, WRLC-ALADIN Catalog , OCLC World Cat.
- Gibson.JamesL.etal.(2003).*Organzational manegement:structure and processes*,McGraw-Hill.Boston.
- Hair,J.F.,Blak,W.c.,B.J.andAnderson,R.E.and Tatham,R.L.(2006).*Multivariate Data Analysis*(6edition).Upper Saddle River,NJ :prentice-Hall.
- HershbergerScott,L.and all.(2003).*Strctutural Equation Modeling-an introduction*,in pugesek Bruce,H.and all.,(Eds) *structural Equation Modeling-Applicatxion in Ecological and Evolutinary Biology*,Cambridge university press,New York,USA.
- Khanka.S.S.(2009).*organizational Behaviour*. Ram Nagar,New Delhi.

- Kundu, Kaushik (2009). *Influence of Organizational Culture on the Institution Building*, C'U M' J' B journal 2(4):48-5.
- Shmacker, Randall E. Lomax, Ricard G., A/(2004). *Beginners guide to structural Equation Modeling*, London, Lawrence Erlbaum associates, publishers.
- Suhr, D. (2006). *The Basics of Structural Equation Modeling*. university of northern Clorado. Static and Data Analysis. Retrieved september 14, 2022, from www.lexjansen.com/wuss/2006/tutorials/TUT-Suhr.pdf.
- Tuan, Luu & Sundar. ventatesh, (2010). *Organizational Culture and Tchnological Innovation Adoption in Private Hospitals, international Bussinness Research*, vol(3), N, 3: 144-153.
- Willon, A. (2001). *understanding organizational culture and the implication for corporate marketing*, European journal of marketig, vol. 35, No. 3/4, P 353-367.

الملاحق

الملحق رقم (1)

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس و علوم التربية

تخصص علم النفس العمل و التنظيم

استمارة خاصة بصدق المحكمين

من إعداد الطالبة :

اسم المحكم:

موهوبي نعيمة واشراف د.شنين فاتح الدين

الدرجة العلمية:

التخصص:

الجامعة :

أستاذ (ة) العزيزة(ة):

يشرفني أن ضع بين أيديكم هذه الاستمارة بغية تحكيمها وذلك في إطار إعداد مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات

شهادة دكتوراه أكاديمي في علم النفس تنظيم و عمل ، بعنوان " البنية العاملية لمقياس الثقافة التنظيمية بالوسط

الجامعي لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح بورقلة " ،

راجين من سيادتكم تقويم هذه الأداة بما يخدمها و يعدلها و ذلك من خلال ما يلي :

انتماء الأبعاد للسمة المقاسة

- انتماء الفقرات للأبعاد
- وضوح الصياغة اللغوية و المحتوى
- عدد الفقرات في كل بعد
- ملائمة بدائل إجابة للفقرات.
- تقديم البديل في حالة عدم الموافقة
- مناسبة و وضوح التعليمات الموجهة لأفراد العينة
- وضوح المثال التوضيحي المقدم لعينة الدراسة .

تكون الإجابة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة من الجدول الخاص بالتحكيم و قد أدرج في هذه الصفحة المعلومات

اللازمة حول الموضوع .

- التعريف الإجرائي للخاصية:

البنية العاملية لثقافة التنظيمية : هي نموذج إحصائي يلخص المتغيرات الى عدد أقل تمثل المجالات الفعلية التي من

شأنها أن تشكل ظاهرة نفسية وتسمى العامل ويتم الوصول اليها من خلال مخرجات التحليل العاملوي ويقصد بها في الدراسة

الحالية التركيبية العاملية لمقياس الثقافة التنظيمية للموظفين والتي تتجلى في مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير وما يرتبط

بها من رموز وشعائر التي تحدد تصرفات وعلاقات موظفي جامعة قاصدي مرباح بورقلة ببعضهم وبالعمل، ويتم قياسها

بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة علي مقياس الثقافة التنظيمية والمحدد بالأبعاد التالية: الاحتواء والترابط، الاتساق والتجانس، الدعم الإنساني، المناخ التنظيمي. باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي ثم التحليل العاملي التوكيدي.

مدى ملاءمة بدائل الأجوبة الفقرات

البدائل	ملائمة	غير ملائمة	الاقتراح
دائما			
غالبا			
أحيانا			
نادرا			
أبدا			

1- 2/ عدد الفقرات لكل بعد :

الأبعاد	عدد الفقرات	كافي	غير كافي	إقتراح البديل
الاحتواء والترابط	16			
الاتساق والتجانس	19			
الدعم الانساني	16			
المناخ التنظيمي	17			

3/ - مدى انتماء الفقرات للأبعاد

الرقم	الفقرات	الصياغة اللغوية		مدى قياسها للبعد		التعديل
		واضحة	غير واضحة	تقيس	لا تقيس	
بعد الاحتواء والترابط : هو مجموعة من القيم والممارسات التي تسهم في توفير بيئة عمل من شأنها تجعل الموظف أكثر تمكينا وتطويرا وارتباطا مع زملائه بجامعة قاصدي مباح ورقلة.						
01	تمنحي ادارة الجامعة الصلاحيات اللازمة للقيام بمهام وظيفتي.					
02	بمنحني مسؤولي الحق في وضع الأهداف للمهام التي أكون مسئولاً عنها.					
03	بمنحني مسؤولي القدر الكافي من الأهمية كعنصر فعال في الجامعة.					
04	تمنحي ادارة الجامعة فرصة التطوير الوظيفي تحسبا للتغيرات التنظيمية التي تطرأ على بيئة لعمل.					
05	يثق مسؤولي في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي.					
06	تتيح لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرار باستقلالية.					
07	العلاقة بين الموظف وإدارة مبنية على أساس من الثقة المتبادلة.					
08	تهتم ادارة الجامعة بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.					
09	يوجد مصداقية لإدارة الجامعة في تنفيذ القرارات التي تم الاتفاق عليها.					
10	تستثمر ادارة الجامعة طاقات وقدرات الموظفين للمشاركة في وضع الخطط المستقبلية.					

					11	يفوض مسئولو إدارة الجامعة جزء من صلاحياتهم للموظفين.
					12	تأخذ الاقتراحات المقدمة من طرف الموظفين بعين الاعتبار من قبل الإدارة.
					13	يشجع مسئولو الجامعة الأساليب الجديدة لأداء العمل حتى ولو كان هناك احتمال لعدم نجاحها.
					14	يشجع مسئولو الجامعة الموظفين على تقديم أفكارهم ومناقشتها.
					15	يقابل الأداء المتميز للموظفين بالثناء والتقدير.
					16	يحصل الموظفون ذو القدرات الإدارية المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي في الجامعة.
بعد الاتساق والتجانس: تتمثل في مدى قوة وتماسك الثقافة التنظيمية وانسجامها من خلال درجة التناسق والتكامل وتوافق القيم بين الموظفين وإدارة جامعة قاصدي مزاب ورقلة.						
					17	يعمل الموظفون كفريق عمل واحد لتحقيق أهداف الجامعة.
					18	يعتبر العمل بروح الفريق سمة مميزة بين موظفي الجامعة.
					19	تشجع إدارة الجامعة على العمل في فريق وتكافؤ عليه.
					20	يضع الموظفون بالجامعة الأهداف بصورة جماعية .
					21	يساهم العمل الجماعي في تحقيق التعاون وتوزيع الأعباء بين زملائي.
					22	العمل الجماعي يزيد من نشاطي ودفعيتي نحو العمل.
					23	العمل الجماعي يساعد على التغلب بالصعوبات المهنية.
					24	العمل الجماعي يزيد من نشاطي ودفعيتي.
					25	يتسم الهيكل التنظيمي بالجامعة بالمرونة الكافية.
					26	يساعد الهيكل التنظيمي بالجامعة على التنسيق بين المصالح.
					27	يساهم الهيكل التنظيمي بالجامعة على تدفق المعلومات بسهولة.
					28	يساهم الهيكل التنظيمي بالجامعة على تكامل الأنشطة داخل كل مصلحة.
					29	يوفر الهيكل التنظيمي الفرص المطلوبة لتعزيز الاتصالات بين الموظفين.
					30	يسود جو من الترابط والتماسك بين المسؤولين والموظفين.
					31	عادات وتقاليد الموظفين تتماشى مع ثقافة الجامعة.
					32	تتفق القيم والأفكار السائدة بالجامعة مع قيم الموظفين.
					33	يوجد اهتمام كبير بالعلاقات الإنسانية بين المسؤولين والموظفين بالجامعة.
					34	يتم الاهتمام بحل ومعالجة المشكلات التي تواجه الموظفين.
					35	يهتم الموظفون بأدائهم وفق القيم الأخلاقية والدينية.
بعد الدعم الإنساني: هو السلوك الأمثل المتخذ من طرف مسؤولي إدارة جامعة قاصدي مزاب ورقلة اتجاه الموظفين الإداريين وذلك برعايتهم اجتماعيا ونفسيا من خلال تقدير أفكارهم ومعاملتهم بعدالة والإنصات لشكواهم ومساندتهم في حل المشكلات مما يخلق لديهم شعور بالرضا بالانتماء للجامعة.						
					36	تسعى الجامعة بإجراء تكميمات دورية للموظفين (لتفوق ابنائهم دراسيا ،أو الموظفين المقبلين على التقاعد).
					37	تسعى الجامعة لتوفير دور الحضانة لأبناء الموظفين.
					38	تسعى الجامعة بتوفير السكن الوظيفي للموظفين حسب الاستحقاق.

					39	تسعى الجامعة لتوفير مطعم(كافتريا) للاستخدام في فترات الراحة.
					40	تسعى الجامعة بتهيئة ونظافة المحيط الجامعي.
					41	يشعر الموظفون في الجامعة بأنهم يعاملون بالمساواة.
					42	يمنح الموظفون فرصة عادلة لسماح شكاويهم عندما تكون لديهم مشكلة.
					43	تحرص الجامعة على العدالة ويتم الاهتمام بتطبيقها.
					44	تتميز الاجراءات الادارية بالجامعة بالعدالة والوضوح.
					45	تطبق قوانين العمل على الجنسين دون استثناء.
					46	تحرص الجامعة على مساعدة الموظفين الجدد في التكيف مع بيئة العمل.
					47	يحرص الموظفون على التقيد بالقرارات والتعليمات المعمول به بالجامعة.
					48	تفصل الجامعة بين علاقات العمل وعلاقات القرابة.
					49	تحرص الجامعة على متابعة موظفيها على احترام مواعيد العمل.
					50	تحرص الجامعة على السلوك والمظهر العام الذي يعبر عن صورتها.
					51	الأعراف السائدة بالجامعة تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين.
بعد المناخ التنظيمي : هو مجموعة من الخصائص البينية المتمثلة في نظام الحوافز والمكافآت ونظام الاشراف والاجراءات الادارية بالجامعة.						
					52	أتوقع من ادارة الجامعة أن تسعى لتلبية حاجاتي من علاوة وحوافز.
					53	يتناسب الراتب المقدم لي مع طبيعة العمل الذي اقوم به.
					54	يتصف نظام المكافآت والترقيات بالنزاهة في الجامعة.
					55	توفر الجامعة نظاما للعلاوات الاستثنائية لتشجيع الموظفين على الانجاز الأعمال بكفاءة.
					56	تقدم ادارة الجامعة مكافآت على العمل الاضافي.
					57	تعتبر الأقدمية هي المعيار الأساسي في عملية الترقية.
					58	يمنح المسؤول الحرية للمرؤوس للعمل بطريقة التي يراها مناسبة.
					59	يستخدم المسؤول طرق إشرافية تراعى الفروق الفردية بين الموظفين.
					60	يتيح المسؤول الفرصة لمرؤوسيه للاعتماد على النفس في انجاز المهام الموكلة لهم.
					61	عندما أخطى في أدائي لعملي فان مسئولني ينتقدني بأسلوب ايجابي وبناء.
					62	هناك وضوح في التعليمات المقدمة من طرف المسئولين .
					63	هناك التزام واضح من قبل الموظفين بإجراءات العمل المعتمدة من طرف ادارة الجامعة.
					64	تهتم الاجراءات الادارية المتبعة من طرف ادارة الجامعة في تعديل سلوك الموظفين.
					65	تساهم الاجراءات الادارية المتبعة في تحقيق أهداف الجامعة.

66	تعزز والإجراءات الادارية المتبعة مناخ ملام لتنفيذ مهام وواجبات العمل المطلوبة.
67	تتسم والإجراءات الادارية المتبعة بالوضوح التام.
68	تعزز الاجراءات الادارية المتبعة الولاء والانتماء للجامعة.

الملحق رقم(2) المقياس في صورته النهائية

جامعة قاصدي مرياح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس و علوم التربية

تخصص علم النفس العمل و التنظيم

سيدي (تي):

السلام عليكم

في إطار إعداد أطروحة الدكتوراه الموسومة ب " البنية العاملية لمقياس الثقافة التنظيمية بالوسط الجامعي دراسة ميدانية لدى موظفي جامعة قاصدي مرياح ورقلة "، تخصص علم النفس العمل و التنظيم، يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجية منكم التعاون بغرض إفادتي في الإجابة على تساؤلات الأطروحة ، فالرجاء التكرم بمنحني جزء من وقتكم في ملء هذه الاستبانة و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم ، راجين منكم الإجابة على كل الفقرات ، و أحيطكم علما بأن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة و لا يستخدم إلا للأغراض العلمية ، و إنني أشكركم على تعاونكم معني و أتمنى لكم دوام التوفيق .

• مثال توضيحي: عند قراءتك لهذه الفقرة و وجدت أنها تنطبق عليك ضع علامة (X) تحت خانة البديل

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	الفقرة
		X			أنجز أعماله بطريقة غير مألوفة

البيانات الشخصية:

- الجنس : ذكر أنثى
- المستوى التعليمي : جامعي ثانوي تكوين
- الحالة الاجتماعية: متزوج أعزب أرمل
- مدة الخدمة : أقل من 05 سنوات من 05سنوات الى 10سنوات من 10 سنوات فأكثر
- الكلية أو المعهد التي أنتمي لها :

الرقم	البند	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	تمنح ادارة الجامعة الصلاحيات الازمة للقيام بمهام وظيفتي.					
2	يمنحني مسؤولي الحق في وضع الأهداف للمهام التي أكون مسئولاً عنها.					
3	يمنحني مسؤولي القدر الكافي من الأهمية كعنصر فعال في الجامعة.					
4	تمنحي ادارة الجامعة فرصة التطوير الوظيفي تحسبا للتغيرات التنظيمية التي تطرأ على بيئة لعمل.					
5	يثق مسؤولي في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي.					
6	تتيح لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرار باستقلالية.					
7	العلاقة بين الموظف وإدارة مبنية على أساس من الثقة المتبادلة.					
8	تهتم ادارة الجامعة بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.					
09	يوجد مصداقية لإدارة الجامعة في تنفيذ القرارات التي تم الاتفاق عليها.					
10	تستثمر ادارة الجامعة طاقات وقدرات الموظفين للمشاركة في وضع الخطط المستقبلية.					
11	يفوض مسؤولي إدارة الجامعة جزء من صلاحياتهم للموظفين.					
12	تأخذ الاقتراحات المقدمة من طرف الموظفين بعين الاعتبار من قبل الإدارة.					
13	يشجع مسؤولي الجامعة الأساليب الجديدة لأداء العمل حتى ولو كان هناك احتمال لعدم نجاحها.					
14	يشجع مسؤولي الجامعة الموظفين على تقديم أفكارهم ومناقشتها.					
15	يقابل الأداء المتميز للموظفين بالثناء والتقدير.					
16	يحصل الموظفين ذو القدرات الإدارية المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي في الجامعة.					
17	يعمل الموظفون كفريق عمل واحد لتحقيق أهداف الجامعة.					
18	يعتبر العمل بروح الفريق سمة مميزة بين موظفي الجامعة.					
19	تشجع ادارة الجامعة على العمل في فريق وتكافؤ عليه.					
20	يضع الموظفون بالجامعة الأهداف بصورة جماعية .					
21	يساهم العمل الجماعي في تحقيق التعاون وتوزيع الأعباء بيني وبين زملائي.					
22	العمل الجماعي يزيد من نشاطي ودفعيتي نحو العمل.					
23	العمل الجماعي يساعد على التغلب الصعوبات المهنية.					
24	العمل الجماعي يزيد من نشاطي ودفعيتي.					
25	يتسم الهيكل التنظيمي بالجامعة بالمرونة الكافية.					
26	يساعد الهيكل التنظيمي بالجامعة على التنسيق بين المصالح.					
27	يساهم الهيكل التنظيمي بالجامعة عل تدفق المعلومات بسهولة.					

				يساهم الهيكل التنظيمي بالجامعة على تكامل الأنشطة داخل كل مصلحة.	28
				يوفر الهيكل التنظيمي الفرص المطلوبة لتعزيز الاتصالات بين الموظفين.	29
				يسود جو من الترابط والتماسك بين المسؤولين والموظفين.	30
				عادات وتقاليد الموظفين تتماشى مع ثقافة الجامعة.	31
				تتفق القيم والأفكار السائدة بالجامعة مع قيم الموظفين.	32
				يوجد اهتمام كبير بالعلاقات الانسانية بين المسؤولين والموظفين بالجامعة.	33
				يتم الاهتمام بحل ومعالجة المشكلات التي تواجه الموظفين.	34
				يهتم الموظفون بأدائهم وفق القيم الأخلاقية والذنية.	35
				تسعى الجامعة بإجراء تكريمات دورية للموظفين (لتفوق ابنائهم دراسيا ،أو الموظفين المقبلين على التقاعد).	36
				تسعى الجامعة لتوفير دور الحضانه لأبناء الموظفين.	37
				تسعى الجامعة بتوفير السكن الوظيفي للموظفين حسب الاستحقاق.	38
				تسعى الجامعة لتوفير مطعم(كافتريا) للاستخدام في فترات الراحة.	39
				تسعى الجامعة بتهيئة ونظافة المحيط الجامعي.	40
				يشعر الموظفون في الجامعة بأنهم يعاملون بالمساواة.	41
				يمنح الموظفون فرصة عادلة لسماع شكاويهم عندما تكون لديهم مشكلة.	42
				تحرص الجامعة على العدالة ويتم الاهتمام بتطبيقها.	43
				تتميز الاجراءات الادارية بالجامعة بالعدالة والوضوح.	44
				تطبق قوانين العمل على الجنسين دون استثناء.	45
				تحرص الجامعة على مساعدة الموظفين الجدد في التكيف مع بيئة العمل.	46
				يحرص الموظفون على التقيد بالقرارات والتعليمات المعمول به بالجامعة.	47
				تفصل الجامعة بين علاقات العمل وعلاقات القرابة.	48
				تحرص الجامعة على متابعة موظفيها على احترام مواعيد العمل.	49
				تحرص الجامعة على السلوك والمظهر العام الذي يعبر عن صورتها.	50
				الأعراف السائدة بالجامعة تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين.	51
				أتوقع من ادارة الجامعة أن تسعى لتلبية حاجاتي من علاوة وحوافز.	52
				يتناسب الراتب المقدم لي مع طبيعة العمل الذي اقوم به.	53
				يتصف نظام المكافآت والترقيات بالنزاهة في الجامعة.	54
				توفر الجامعة نظاما للعلاوات الاستثنائية لتشجيع الموظفين على الانجاز الأعمال بكفاءة.	55
				تقدم ادارة الجامعة مكافآت على العمل الإضافي.	56
				تعتبر الأقدمية هي المعيار الأساسي في عملية الترقية.	57
				يمنح المسؤول الحرية للمرؤوس للعمل بطريقة التي يراها مناسبة.	58
				يستخدم المسؤول طرق إشرافية تراعى الفروق الفردية بين الموظفين.	59
				يتيح المسؤول الفرصة لمرؤوسيه للاعتماد على النفس في انجاز المهام الموكلة لهم.	60
				عندما أخطئ في أدائي لعملي فان مسئولني ينتقدني بأسلوب ايجابي وبناء.	61
				هناك وضوح في التعليمات المقدمة من طرف المسئولين .	62

					63	هناك التزام واضح من قبل الموظفين بإجراءات العمل المعتمدة من طرف ادارة الجامعة.
					64	تهتم الاجراءات الادارية المتبعة من طرف ادارة الجامعة في تعديل سلوك الموظفين.
					65	تساهم الاجراءات الادارية المتبعة في تحقيق أهداف الجامعة.
					66	تعزز الإجراءات الادارية المتبعة مناخ ملام لتنفيذ مهام وواجبات العمل المطلوبة.
					67	تتسم الإجراءات الادارية المتبعة بالوضوح التام.
					68	تعزز الاجراءات الادارية المتبعة الولاء والانتماء للجامعة.

الملحق رقم (3) قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الدرجة العلمية	التخصص	لقب واسم الخبير
جامعة قاصدي مرياح ورقلة	أستاذ تعليم العالي	علم النفس العمل والتنظيم	أ.د. محجر ياسين
جامعة قاصدي مرياح ورقلة	أستاذ تعليم العالي	علم النفس العمل والتنظيم	أ.د. تازولت حورية
جامعة قاصدي مرياح ورقلة	أستاذ تعليم العالي	علم النفس العمل والتنظيم	أ.د. مزياني لونس
جامعة تليجي عمار الأغواط	أستاذ تعليم العالي	علم النفس العمل والتنظيم	أ.د. عمومن رمضان
جامعة تليجي عمار الأغواط	أستاذ تعليم العالي	علم النفس التربوي	أ.د. محمد ابو فاتح
جامعة قاصدي مرياح ورقلة	أستاذ تعليم العالي	علم النفس العمل والتنظيم	أ.د. غربي صبرينة
جامعة قاصدي مرياح ورقلة	أستاذ تعليم العالي	علم النفس التربوي	أ.د. جغراب محمد عرفات
جامعة قالم	أستاذ محاضر أ	علم النفس العمل والتنظيم	د. نصرأوي صباح
جامعة قاصدي مرياح ورقلة	أستاذ محاضر أ	ادارة الموارد البشرية	د. بوعلي ليندة

الملحق رقم (4) نتائج العينة الاستطلاعية

الاعتدالية

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
الثقافة_التنظيمية	395	100.0%	0	0.0%	395	100.0%

Descriptives

	Statistic	Std. Error
الثقافة_التنظيمية	Mean 201.9165	2.15779
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 197.6742	

Upper Bound	206.1587	
5% Trimmed Mean	202.2039	
Median	204.0000	
Variance	1839.143	
Std. Deviation	42.88523	
Minimum	75.00	
Maximum	322.00	
Range	247.00	
Interquartile Range	58.00	
Skewness	-.130-	.123
Kurtosis	.159	.245

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الثقافة التنظيمية	.051	395	.016	.995	395	.311

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق رقم (5) الاتساق الداخلي لبعدها والارتباط

Correlations

		الفقرة 1	الفقرة 2	الفقرة 3	الفقرة 4	الفقرة 5	الفقرة 6	الفقرة 7	الفقرة 8	الاحتواء
الفقرة 1	Pearson Correlation	1	.311**	.306**	.259**	.231**	.272**	.158**	.412**	.538**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000
	N	395	395	395	395	395	395	395	395	395
الفقرة 2	Pearson Correlation	.311**	1	.309**	.327**	.306**	.298**	.267**	.278**	.561**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	395	395	395	395	395	395	395	395	395
الفقرة 3	Pearson Correlation	.306**	.309**	1	.336**	.349**	.272**	.259**	.508**	.668**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	395	395	395	395	395	395	395	395	395
الفقرة 4	Pearson Correlation	.259**	.327**	.336**	1	.338**	.308**	.251**	.243**	.603**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	395	395	395	395	395	395	395	395	395
الفقرة 5	Pearson Correlation	.231**	.306**	.349**	.338**	1	.362**	.171**	.307**	.614**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.001	.000	.000
	N	395	395	395	395	395	395	395	395	395
الفقرة 6	Pearson Correlation	.272**	.298**	.272**	.308**	.362**	1	.280**	.257**	.581**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000

N		395	395	395	395	395	395	395	395	395
الفقرة 7	Pearson Correlation	.158**	.267**	.259**	.251**	.171**	.280**	1	.213**	.445**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.001	.000		.000	.000
N		395	395	395	395	395	395	395	395	395
الفقرة 8	Pearson Correlation	.412**	.278**	.508**	.243**	.307**	.257**	.213**	1	.620**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
N		395	395	395	395	395	395	395	395	395
الاحتواء	Pearson Correlation	.538**	.561**	.668**	.603**	.614**	.581**	.445**	.620**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N		395	395	395	395	395	395	395	395	395

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

الملحق رقم (6) الاتساق الداخلي لبعده الاتساق والتجانس

		Correlations										
		الفقرة 17	الفقرة 18	الفقرة 19	الفقرة 20	الفقرة 21	الفقرة 22	الفقرة 23	الفقرة 24	الفقرة 25	الفقرة 26	الاتساق_التجانس
الفقرة 17	Pearson Correlation	1	.156**	.276**	.241**	.365**	.270**	.172**	.187**	.297**	.265**	.503**
	Sig. (2-tailed)		.002	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000
	N	395	395	395	394	395	395	395	395	395	394	395
الفقرة 18	Pearson Correlation	.156**	1	.219**	.240**	.207**	.259**	.226**	.242**	.226**	.226**	.473**
	Sig. (2-tailed)	.002		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	395	395	395	394	395	395	395	395	395	394	395
الفقرة 19	Pearson Correlation	.276**	.219**	1	.249**	.342**	.351**	.260**	.147**	.217**	.352**	.562**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000
	N	395	395	395	394	395	395	395	395	395	394	395
الفقرة 20	Pearson Correlation	.241**	.240**	.249**	1	.339**	.301**	.221**	.304**	.263**	.263**	.542**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	394	394	394	394	394	394	394	394	394	393	394

الفقرة 21	Pearson Correlation	.365**	.207**	.342**	.339**	1	.395**	.366**	.253**	.336**	.384**	.649**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	395	395	395	394	395	395	395	395	395	394	395
الفقرة 22	Pearson Correlation	.270**	.259**	.351**	.301**	.395**	1	.397**	.258**	.311**	.315**	.645**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	395	395	395	394	395	395	395	395	395	394	395
الفقرة 23	Pearson Correlation	.172**	.226**	.260**	.221**	.366**	.397**	1	.453**	.201**	.286**	.548**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	395	395	395	394	395	395	395	395	395	394	395
الفقرة 24	Pearson Correlation	.187**	.242**	.147**	.304**	.253**	.258**	.453**	1	.219**	.134**	.488**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000		.000	.008	.000
	N	395	395	395	394	395	395	395	395	395	394	395
الفقرة 25	Pearson Correlation	.297**	.226**	.217**	.263**	.336**	.311**	.201**	.219**	1	.371**	.593**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	395	395	395	394	395	395	395	395	395	394	395
الفقرة 26	Pearson Correlation	.265**	.226**	.352**	.263**	.384**	.315**	.286**	.134**	.371**	1	.605**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.008	.000		.000
	N	394	394	394	393	394	394	394	394	394	394	394
الاتساق_التجانس	Pearson Correlation	.503**	.473**	.562**	.542**	.649**	.645**	.548**	.488**	.593**	.605**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	395	395	395	394	395	395	395	395	395	394	395

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

الملحق رقم (7) الاتساق الداخلي لبعدها الدعم الإنساني

Correlations

		الفقرة 36	الفقرة 37	الفقرة 38	الفقرة 39	الفقرة 40	الفقرة 41	الفقرة 42	الفقرة 43	الدعم_الانساني
الفقرة 36	Pearson Correlation	1	.077	-.009-	.191**	.142**	.208**	.283**	.212**	.501**
	Sig. (2-tailed)		.127	.864	.000	.005	.000	.000	.000	.000
	N	395	394	395	395	395	395	395	395	395
الفقرة 37	Pearson Correlation	.077	1	.381**	.317**	.329**	.308**	.310**	.111*	.503**
	Sig. (2-tailed)	.127		.000	.000	.000	.000	.000	.028	.000
	N	394	394	394	394	394	394	394	394	394
الفقرة 38	Pearson Correlation	-.009-	.381**	1	.331**	.125*	.253**	.290**	.176**	.412**
	Sig. (2-tailed)	.864	.000		.000	.013	.000	.000	.000	.000
	N	395	394	395	395	395	395	395	395	395
الفقرة 39	Pearson Correlation	.191**	.317**	.331**	1	.204**	.316**	.373**	.293**	.585**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	395	394	395	395	395	395	395	395	395
الفقرة 40	Pearson Correlation	.142**	.329**	.125*	.204**	1	.213**	.272**	.170**	.499**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.013	.000		.000	.000	.001	.000
	N	395	394	395	395	395	395	395	395	395
الفقرة 41	Pearson Correlation	.208**	.308**	.253**	.316**	.213**	1	.450**	.331**	.618**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	395	394	395	395	395	395	395	395	395
الفقرة 42	Pearson Correlation	.283**	.310**	.290**	.373**	.272**	.450**	1	.433**	.676**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	395	394	395	395	395	395	395	395	395
الفقرة 43	Pearson Correlation	.212**	.111*	.176**	.293**	.170**	.331**	.433**	1	.532**
	Sig. (2-tailed)	.000	.028	.000	.000	.001	.000	.000		.000
	N	395	394	395	395	395	395	395	395	395
الدعم_الانساني	Pearson Correlation	.501**	.503**	.412**	.585**	.499**	.618**	.676**	.532**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	395	394	395	395	395	395	395	395	395

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم(8)الاتساق الداخلي لبعء المناخ التنظيمي

Correlations

		الفقر 52	الفقر 53	الفقر 54	الفقر 55	الفقر 56	الفقر 57	الفقر 58	الفقر 59	المناخ التنظيمي
الفقر 52	Pearson Correlation	1	.227	.283	.306	.230	.154	.360	.296	.586
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000

N		395	395	395	395	395	395	395	395	395
الفقرة 53	Pearson Correlation	.227**	1	.262**	.245**	.140**	.209**	.187**	.209**	.472**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.005	.000	.000	.000	.000
	N	395	395	395	395	395	395	395	395	395
الفقرة 54	Pearson Correlation	.283**	.262**	1	.320**	.195**	.155**	.213**	.154**	.486**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.002	.000	.002	.000
	N	395	395	395	395	395	395	395	395	395
الفقرة 55	Pearson Correlation	.306**	.245**	.320**	1	.453**	.230**	.237**	.221**	.518**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	395	395	395	395	395	395	395	395	395
الفقرة 56	Pearson Correlation	.230**	.140**	.195**	.453**	1	.188**	.180**	.191**	.445**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	395	395	395	395	395	395	395	395	395
الفقرة 57	Pearson Correlation	.154**	.209**	.155**	.230**	.188**	1	.103*	.199**	.422**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.002	.000	.000		.041	.000	.000
	N	395	395	395	395	395	395	395	395	395
الفقرة 58	Pearson Correlation	.360**	.187**	.213**	.237**	.180**	.103*	1	.329**	.581**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.041		.000	.000
	N	395	395	395	395	395	395	395	395	395
الفقرة 59	Pearson Correlation	.296**	.209**	.154**	.221**	.191**	.199**	.329**	1	.611**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000		.000
	N	395	395	395	395	395	395	395	395	395
المناخ التنظيمي	Pearson Correlation	.586**	.472**	.486**	.518**	.445**	.422**	.581**	.611**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	395	395	395	395	395	395	395	395	395

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		الفقرة 60	الفقرة 61	الفقرة 62	الفقرة 63	الفقرة 64	الفقرة 65	الفقرة 66	الفقرة 67	الفقرة 68	المناخ التنظيمي
الفقرة 60	Pearson Correlation	1	.316**	.278**	.312**	.298**	.390**	.331**	.294**	.350**	.574**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	395	395	395	395	395	395	395	395	395	395
الفقرة 61	Pearson Correlation	.316**	1	.303**	.225**	.274**	.273**	.224**	.298**	.256**	.468**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	395	395	395	395	395	395	395	395	395	395
الفقرة 62	Pearson Correlation	.278**	.303**	1	.361**	.416**	.323**	.401**	.485**	.292**	.611**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	395	395	395	395	395	395	395	395	395	395

الفقرة 63	Pearson Correlation	.312**	.225**	.361**	1	.402**	.367**	.404**	.323**	.299**	.584**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	395	395	395	395	395	395	395	395	395	395
الفقرة 64	Pearson Correlation	.298**	.274**	.416**	.402**	1	.352**	.354**	.363**	.319**	.600**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	395	395	395	395	395	395	395	395	395	395
الفقرة 65	Pearson Correlation	.390**	.273**	.323**	.367**	.352**	1	.330**	.374**	.335**	.629**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	395	395	395	395	395	395	395	395	395	395
الفقرة 66	Pearson Correlation	.331**	.224**	.401**	.404**	.354**	.330**	1	.407**	.337**	.638**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	395	395	395	395	395	395	395	395	395	395
الفقرة 67	Pearson Correlation	.294**	.298**	.485**	.323**	.363**	.374**	.407**	1	.343**	.628**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	395	395	395	395	395	395	395	395	395	395
الفقرة 68	Pearson Correlation	.350**	.256**	.292**	.299**	.319**	.335**	.337**	.343**	1	.587**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	395	395	395	395	395	395	395	395	395	395
المناخ_التنظيمي	Pearson Correlation	.574**	.468**	.611**	.584**	.600**	.629**	.638**	.628**	.587**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	395	395	395	395	395	395	395	395	395	395

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

الإتساق الداخلي للأداة ككل الملحق رقم 9) Correlations

		الإحتواء	الإتساق_التجانس	الدعم_الإنساني	المناخ_التنظيمي	الثقافة_التنظيمية
الإحتواء	Pearson Correlation	1	.824**	.839**	.829**	.930**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	395	395	395	395	395
الإتساق_التجانس	Pearson Correlation	.824**	1	.840**	.825**	.936**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	395	395	395	395	395
الدعم_الإنساني	Pearson Correlation	.839**	.840**	1	.875**	.945**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	395	395	395	395	395
المناخ_التنظيمي	Pearson Correlation	.829**	.825**	.875**	1	.939**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	395	395	395	395	395

الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	.930**	.936**	.945**	.939**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	395	395	395	395	395

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

الملحق رقم (10) ثبات بعد الدعم الإنساني

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	468	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	468	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.860	13

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	468	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	468	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.829
		N of Items	7 ^a
	Part 2	Value	.652
		N of Items	6 ^b
Total N of Items			13
Correlation Between Forms			.738
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.849
	Unequal Length		.850
Guttman Split-Half Coefficient			.837

a. The items are: F1_Q16, F3_Q50, F4_Q62, F3_Q42, F4_Q67, F4_Q66, F3_Q44.

b. The items are: F3_Q44, F4_Q55, F3_Q43, F3_Q45, F3_Q40, F1_Q11, F3_Q39.

الملحق رقم (11) ثبات بعد لاحتواء والترابط

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	468	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	468	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.806	8

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	468	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	468	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.736
		N of Items	4 ^a
	Part 2	Value	.648
		N of Items	4 ^b
Total N of Items			8
Correlation Between Forms			.633
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.775
	Unequal Length		.775
Guttman Split-Half Coefficient			.775

a. The items are: F2_Q30, F1_Q8, F1_Q1, F2_Q17.

b. The items are: F2_Q25, F1_Q13, F1_Q2, F1_Q9.

الملحق رقم (12) ثبات بعد الاتساق والتجانس

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	468	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	468	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.721	5

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	468	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	468	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.680
		N of Items	3 ^a
	Part 2	Value	.544
		N of Items	2 ^b
		Total N of Items	5
		Correlation Between Forms	.458
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.629
	Unequal Length		.636
		Guttman Split-Half Coefficient	.599

a. The items are: F2_Q24, F2_Q23, F2_Q35.

b. The items are: F2_Q35, F2_Q34, F2_Q21.

الملحق رقم (13) ثبات الأداة ككل

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	468	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	468	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.905	26

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	468	100.0

Excluded ^a	0	.0
Total	468	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.860
		N of Items	13 ^a
	Part 2	Value	.830
		N of Items	13 ^b
	Total N of Items		26
	Correlation Between Forms		.685
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.813
	Unequal Length		.813
	Guttman Split-Half Coefficient		.808

a. The items are: F1_Q16, F3_Q50, F4_Q62, F3_Q42, F4_Q67, F4_Q66, F3_Q44, F4_Q55, F3_Q43, F3_Q45, F3_Q40, F1_Q11, F3_Q39.

b. The items are: F2_Q30, F1_Q8, F1_Q1, F2_Q17, F2_Q25, F1_Q13, F1_Q2, F1_Q9, F2_Q24, F2_Q23, F2_Q35, F2_Q34, F2_Q21.

الملحق رقم (14) نتائج الدراسة الأساسية

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,867	30,260	30,260	7,867	30,260	30,260	4,853	18,667	18,667
2	1,717	6,603	36,863	1,717	6,603	36,863	3,641	14,004	32,671
3	1,496	5,754	42,616	1,496	5,754	42,616	2,586	9,945	42,616
4	1,098	4,224	46,840						
5	,981	3,774	50,614						
6	,945	3,635	54,249						
7	,874	3,360	57,609						
8	,837	3,219	60,829						
9	,810	3,115	63,944						
10	,758	2,917	66,861						
11	,737	2,833	69,694						
12	,731	2,813	72,507						
13	,701	2,695	75,202						
14	,680	2,615	77,816						
15	,658	2,532	80,348						
16	,584	2,245	82,593						
17	,568	2,184	84,777						

18	,523	2,011	86,788						
19	,504	1,940	88,728						
20	,500	1,922	90,650						
21	,476	1,831	92,481						
22	,439	1,689	94,171						
23	,406	1,562	95,732						
24	,396	1,523	97,255						
25	,379	1,456	98,711						
26	,335	1,289	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a **Rotated Component Matrix^a**

	Component				Component		
	1	2	3		1	2	3
الفقرة 42	,672			الفقرة 16	,657		
الفقرة 44	,648			الفقرة 50	,654		
الفقرة 66	,637			الفقرة 62	,636		
الفقرة 16	,631			الفقرة 42	,600		
الفقرة 50	,619			الفقرة 67	,597		
الفقرة 30	,616	-,457		الفقرة 66	,561		
الفقرة 67	,609			الفقرة 44	,553		
الفقرة 62	,609			الفقرة 55	,538		
الفقرة 8	,595	-,443		الفقرة 43	,524		
الفقرة 25	,594			الفقرة 45	,500		
الفقرة 21	,568			الفقرة 40	,499		
الفقرة 43	,544			الفقرة 11	,488		
الفقرة 13	,538			الفقرة 39	,483		
الفقرة 39	,535			الفقرة 30		,730	
الفقرة 35	,535			الفقرة 8		,676	
الفقرة 9	,529			الفقرة 1		,667	
الفقرة 45	,523			الفقرة 17		,621	
الفقرة 11	,511			الفقرة 25		,606	
الفقرة 34	,503			الفقرة 13		,605	
الفقرة 17	,480			الفقرة 2		,458	
الفقرة 40	,472			الفقرة 9		,443	
الفقرة 2	,471			الفقرة 24			,810
الفقرة 1	,469	-,466		الفقرة 23			,673
الفقرة 23	,451		,443	الفقرة 35			,636
الفقرة 55	,422			الفقرة 34			,467
الفقرة 24			,622	الفقرة 21			,447

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. 3 components extracted.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Component Transformation

Matrix			
Component	1	2	3
1	,723	,561	,404
2	,353	-,802	,482
3	-,594	,206	,778

Extraction Method: Principal
Component Analysis.
Rotation Method: Varimax
with Kaiser Normalization.

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	55	602.701	296	.000	2.036
Saturated model	351	.000	0		
Independence model	26	3802.587	325	.000	11.700

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.067	.910	.894	.768
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.384	.334	.281	.310

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.842	.826	.913	.903	.912
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.911	.766	.830
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	306.701	240.403	380.770
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	3477.587	3282.699	3679.800

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1.291	.657	.515	.815
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	8.143	7.447	7.029	7.880

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.047	.042	.052	.808
Independence model	.151	.147	.156	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	712.701	719.451	940.866	995.866
Saturated model	702.000	745.077	2158.112	2509.112
Independence model	3854.587	3857.777	3962.447	3988.447

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1.526	1.384	1.685	1.541
Saturated model	1.503	1.503	1.503	1.595
Independence model	8.254	7.837	8.687	8.261

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	262	276
Independence model	46	48

Regression Weights: (Group number 1 – Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
v16 <--- F1	1.000				
v50 <--- F1	1.143	.096	11.854	***	
v62 <--- F1	1.063	.092	11.601	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
v42 <--- F1	1.119	.092	12.128	***	
v67 <--- F1	.950	.082	11.515	***	
v66 <--- F1	.987	.084	11.796	***	
v44 <--- F1	1.086	.092	11.790	***	
v55 <--- F1	.718	.089	8.075	***	
v43 <--- F1	.910	.090	10.154	***	
v45 <--- F1	.934	.095	9.833	***	
v40 <--- F1	.881	.099	8.853	***	
v11 <--- F1	.851	.089	9.584	***	
v39 <--- F1	.930	.095	9.806	***	
v30 <--- F2	1.000				
v8 <--- F2	.986	.074	13.255	***	
v1 <--- F2	.756	.071	10.721	***	
v17 <--- F2	.744	.070	10.590	***	
v25 <--- F2	.916	.071	12.852	***	
v13 <--- F2	.912	.078	11.765	***	
v2 <--- F2	.715	.077	9.249	***	
v9 <--- F2	.762	.075	10.130	***	
v24 <--- F3	1.000				
v23 <--- F3	1.094	.121	9.004	***	
v35 <--- F3	1.163	.123	9.469	***	
v34 <--- F3	1.013	.115	8.776	***	
v21 <--- F3	1.041	.113	9.219	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 – Default model)

	Estimate
v16 <--- F1	.634
v50 <--- F1	.645
v62 <--- F1	.628
v42 <--- F1	.664
v67 <--- F1	.623
v66 <--- F1	.641
v44 <--- F1	.641
v55 <--- F1	.415
v43 <--- F1	.536
v45 <--- F1	.517
v40 <--- F1	.459
v11 <--- F1	.502
v39 <--- F1	.515
v30 <--- F2	.723
v8 <--- F2	.677

			Estimate
v1	<----	F2	.543
v17	<----	F2	.537
v25	<----	F2	.656
v13	<----	F2	.598
v2	<----	F2	.467
v9	<----	F2	.513
v24	<---	F3	.568
v23	<---	F3	.575
v35	<---	F3	.623
v34	<---	F3	.553
v21	<---	F3	.596

Covariances: (Group number 1 – Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
F1	<-->	F3	.335	.044	7.634	***	
F2	<-->	F3	.299	.042	7.181	***	
F1	<-->	F2	.407	.047	8.723	***	

Correlations: (Group number 1 – Default model)

			Estimate
F1	<-->	F3	.719
F2	<-->	F3	.594
F1	<-->	F2	.717

Variances: (Group number 1 – Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
F1	.527	.072	7.288	***	
F2	.612	.073	8.432	***	
F3	.413	.070	5.887	***	
e1	.782	.056	13.990	***	
e2	.964	.069	13.913	***	
e3	.912	.065	14.031	***	
e4	.836	.061	13.769	***	
e5	.751	.053	14.067	***	
e6	.734	.053	13.941	***	
e7	.891	.064	13.944	***	
e8	1.309	.088	14.884	***	
e9	1.080	.074	14.508	***	
e10	1.261	.086	14.584	***	
e11	1.531	.104	14.771	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e12	1.134	.077	14.637	***	
e13	1.260	.086	14.590	***	
e14	.558	.046	12.246	***	
e15	.702	.054	12.939	***	
e16	.836	.059	14.131	***	
e17	.838	.059	14.171	***	
e18	.682	.052	13.202	***	
e19	.915	.067	13.751	***	
e20	1.118	.077	14.515	***	
e21	.997	.070	14.303	***	
e22	.870	.066	13.175	***	
e23	1.003	.077	13.095	***	
e24	.883	.071	12.460	***	
e25	.963	.072	13.333	***	
e26	.812	.063	12.831	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 – Default model)

	Estimate
v21	.355
v34	.306
v35	.388
v23	.330
v24	.322
v9	.263
v2	.219
v13	.357
v25	.430
v17	.288
v1	.295
v8	.459
v30	.523
v39	.265
v11	.252
v40	.211
v45	.267
v43	.288
v55	.172
v44	.411
v66	.411
v67	.388
v42	.441

	M.I.	Par Change
e15 <--> F3	6.506	-.065
e15 <--> e24	7.828	-.118
e15 <--> e22	6.675	-.106
e15 <--> e20	4.788	-.098
e14 <--> e21	11.553	-.131
e12 <--> e21	4.855	.114
e12 <--> e19	4.338	.105
e12 <--> e15	7.074	-.120
e10 <--> e20	5.386	.133
e10 <--> e12	5.298	-.132
e8 <--> e26	12.565	.183
e8 <--> e22	7.297	-.143
e8 <--> e17	9.973	-.160
e8 <--> e16	7.533	-.139
e8 <--> e15	4.417	.101
e7 <--> e24	19.985	.206
e7 <--> e23	4.963	-.107
e7 <--> e17	5.979	.105
e7 <--> e13	6.082	.128
e7 <--> e10	8.226	.149
e5 <--> F3	8.171	.073
e5 <--> F2	7.638	-.077
e5 <--> e26	7.371	.109
e5 <--> e15	8.006	-.106
e5 <--> e12	6.943	-.119
e4 <--> F3	5.979	-.066
e4 <--> F2	13.299	.109
e4 <--> e15	7.498	.109
e4 <--> e9	6.950	.124
e3 <--> e14	4.391	-.079
e3 <--> e10	4.068	-.106
e3 <--> e5	19.874	.183
e2 <--> F2	9.510	-.098
e2 <--> e10	8.130	.154
e1 <--> e12	12.768	.165

Regression Weights: (Group number 1 – Default model)

	M.I.	Par Change
v21 <---- v24	5.574	-.093
v21 <---- v17	13.995	.153
v21 <---- v55	15.125	.138
v21 <---- v67	9.616	.125

	M.I.	Par Change
v21 <--- v16	6.211	.097
v35 <--- v21	4.190	-.086
v35 <--- v24	10.361	.133
v35 <--- v44	12.956	.137
v23 <--- v24	14.774	.167
v23 <--- v44	5.060	-.090
v24 <--- F2	4.746	-.138
v24 <--- F1	5.641	-.158
v24 <--- v21	5.200	-.093
v24 <--- v35	8.989	.114
v24 <--- v23	14.535	.142
v24 <--- v13	8.294	-.110
v24 <--- v8	9.821	-.126
v24 <--- v39	5.011	-.078
v24 <--- v55	11.280	-.122
v24 <--- v42	4.963	-.083
v24 <--- v16	8.186	-.114
v9 <--- v30	4.644	-.095
v9 <--- v11	7.252	.104
v2 <--- v35	4.677	.090
v2 <--- v24	4.895	.098
v2 <--- v45	5.825	.092
v13 <--- v24	4.399	-.086
v17 <--- v21	10.077	.124
v17 <--- v1	7.577	.111
v17 <--- v55	9.671	-.108
v1 <--- v17	7.674	.112
v1 <--- v55	7.516	-.095
v8 <--- v35	7.831	-.097
v8 <--- v24	7.359	-.099
v8 <--- v11	4.996	-.075
v8 <--- v67	4.442	-.079
v30 <--- v9	8.146	-.093
v30 <--- v62	4.572	-.066
v11 <--- v9	4.014	.087
v11 <--- v16	7.082	.117
v45 <--- v2	4.067	.089
v45 <--- v44	4.487	.091
v45 <--- v50	4.385	.086
v55 <--- v21	5.268	.110
v55 <--- v24	6.037	-.116
v55 <--- v17	6.332	-.124
v55 <--- v1	4.681	-.106

	M.I.	Par Change
v44 <--- v35	12.035	.131
v44 <--- v17	5.259	.096
v44 <--- v39	4.304	.072
v44 <--- v45	5.806	.084
v67 <--- v21	7.608	.102
v67 <--- v8	8.086	-.104
v67 <--- v11	5.015	-.076
v67 <--- v62	11.223	.113
v42 <--- F2	4.095	.124
v42 <--- v8	9.884	.122
v42 <--- v30	4.249	.084
v42 <--- v43	4.750	.078
v62 <--- v67	11.380	.140
v50 <--- v1	5.501	-.102
v50 <--- v30	5.289	-.101
v50 <--- v45	5.739	.086
v16 <--- v11	9.224	.105

Minimization History (Default model)

Iteration	Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	e 7		-.856	9999.000	3577.065	0	9999.000
1	e 3		-.139	2.437	1579.922	19	.395
2	e 1		-.021	.848	1007.382	4	.917
3	e* 0	406.258		.863	773.041	5	.660
4	e 0	123.544		.989	665.843	2	.000
5	e 0	294.490		.522	606.059	1	1.102
6	e 0	461.590		.215	602.801	1	1.077
7	e 0	501.634		.049	602.701	1	1.036
8	e 0	501.353		.004	602.701	1	1.004
9	e 0	501.276		.000	602.701	1	1.000

Execution time summary

Minimization: .081
Miscellaneous: 3.299
Bootstrap: .000
Total: 3.380