



جامعة قاصدي مرباح – ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية  
تخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

**الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي**  
دراسة حالة عينة من عمال إدارة كلية العلوم الاقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة

من إعداد الطالبين: حساني رابعة العدويه-سايح صبريه

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/19

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا  
مشرفا ومقررا  
مناقشا

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
جامعة قاصدي مرباح ورقلة

بالإطراش حورية  
بن شويحة بشير  
فرحي نعيمة

السنة الجامعية: 2023/2022



جامعة قاصدي مرباح – ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية  
تخصص: إدارة الاعمال

بعنوان:

**الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي**  
دراسة حالة عينة من عمال إدارة كلية العلوم الاقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة

من إعداد الطالبتين: حساني رابعة العدوية-سايح صبرينة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/19

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا  
مشرفا ومقررا  
مناقشا

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
جامعة قاصدي مرباح ورقلة

بالاطراش حورية  
بن شويحة بشير  
فرحي نعيمة

السنة الجامعية: 2023/2022

# الإهداء

بعد الحمد لله

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من أوحى بهما الله

تعالى ورسول

إلى من تعب وضحي من أجل وصولي لهذه المرحلة

أبي العزيز حفظها الله

إلى التي جعل الله الجنة تحت قدميها،

أمي الحبيبة أطال الله، في عمرها وحفظها

إلى من كانوا رفاقا دربي وفقهم الله

إلى كل الأصدقاء وزملاء في الدراسة

# شكر و عرفان

إلهيلا يطيب الليل إلابشكرك

ولايطيب النهار إلابطاعتك،

ولا تطيب اللحظات إلابذكرك،

فالحمد لله الذي أعاننا ووفقنا على إنجاز هذا العمل  
المتواضع  
أما بعد

فاننا نتقدم بجزيل الشكر الى الاستاذ " الدكتور بن شويحة  
بشير " اعترف منا بمجهوداته التي قدمها لنا

## الملخص:

جاءت هذه الدراسة بعنوان " اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي " وقد هدفنا من خلال هذه الدراسة الى إبراز الدور الذي يمكن ان تلعبه الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين باعتبار الثقافة التنظيمية سلوك يؤثر على العاملين بصفة مباشرة مما يحفزهم على الأداء او يثبطهم ولاثبات ذلك قمنا بدراسة ميدانية على مستوى جامعة قاصدي مرباح ورقلة بالاعتماد على الاستبانة الورقية كادة رئيسة في جمع المعلومات من عينة الدراسة المكونة من 50 موظف بالجامعة محل الدراسة وبعد جمع البيانات وتبويبها في برنامج spss وتحليلها بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية تمثلت أساسا في المتوسطات الحاسوبية والانحرافات المعيارية واختبار الانحدار الخطي واختبار التبيان خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- ◀ وجود الثقافة التنظيمية بدرجة مرتفعة عند أفراد عينة الدراسة
  - ◀ وجود مستوى الأداء الوظيفي بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة
  - ◀ هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي
- الكلمات المفتاحية :** ثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي، العاملين، الأداء.

## Summary:

This study is entitled "The Impact of Organizational Culture on Performance". We aim through this study to highlight the role that organizational culture can play in improving the work performance of workers, considering that organizational culture is a behavior that directly affects workers, which motivates them to perform or discourages them. To prove this, we conducted a field study at the university of Qasdi Murabaha and Riglala, based on paper-based resolution, as a major tool in collecting information from the study sample of 50 employees at the university in question. After collecting and tabulating the data in the SPSS program, and analyzing it using a set of statistical tools, mainly computer averages, standard deviations, linear regression testing, and testing the questionnaire, the study concluded with a number of results, the most important ones:

- ◀ A high degree of organizational culture in the study sample
- ◀ A high level of functional performance in the study sample
- ◀ Organizational culture has a positive impact on functional performance

**Keywords :** Organizational culture, job, performance , staff , performance.

## قائمة المحتويات

I.....	الإهداء.....
I.....	شكر و عرفان.....
III.....	الملخص:.....
III.....	Summary:.....
IV.....	قائمة المحتويات.....
VI.....	قائمة الاشكال.....
VII.....	قائمة الجداول:.....
IX.....	قائمة الملاحق:.....
أ.....	المقدمة.....
1.....	الفصل الأول: الفصل الادبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.....
2.....	تمهيد:.....
2.....	المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي.....
3.....	المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.....
3.....	أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية.....
4.....	ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية.....
6.....	رابعاً: نظريات الثقافة التنظيمية.....
8.....	خامساً: مظاهر الثقافة التنظيمية.....
8.....	المطلب الثاني: ماهية الأداء الوظيفي.....
12.....	المطلب الثالث: اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.....
13.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....
13.....	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.....
15.....	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.....
15.....	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة مع الدراسة السابقة.....
17.....	خلاصة الفصل.....
18.....	الفصل الثاني:الدراسة المدانية.....

19	تمهيد:
20	المبحث الأول: الاجراءات المنهجية للدراسة
20	المطلب الأول: منهج الدراسة
20	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها
20	الفرع الأول: تقديم مجتمع وعينة الدراسة
21	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
21	المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة
21	الفرع الأول: أداة بناء الدراسة
22	الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
23	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
23	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة
28	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشتها
40	الخاتمة
45	قائمة المصادر والمراجع
46	الملاحق



## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
30	توزع أفراد العينة حسب خاصية الجنس	(1-2)
31	توزع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي	(2-2)
32	توزع أفراد العينة حسب خاصية السن	(3-2)
33	توزع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية	(4-2)
34	توزع أفراد العينة حسب خاصية الحالة العائلية	(5-2)
47	الرسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل	(6-2)

## قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
21	أوجه التشابه بين الدراسات سابقة والدراسات الحالية	(1-1)
26	توزيع عينة الدراسة	(1-2)
27	يمثل درجات الاستجابة	(2-2)
28	يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي لمقياس الثقافة التنظيمية	(3-2)
28	يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي لمقياس الأداء الوظيفي	(4-2)
29	معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	(5-2)
30	توزع أفراد العينة حسب خاصية الجنس	(6-2)
31	توزع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي	(7-2)
32	توزع أفراد العينة حسب خاصية السن	(8-2)
33	توزع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية	(9-2)
34	توزع أفراد العينة حسب خاصية الحالة العائلية	(10-2)
35	يبين نتائج اختبار طبيعة التوزيع لمتغيري (الثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي)	(11-2)
35	مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الخماسي	(12-2)
36	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعدها الوثوقية	(13-2)
37	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعدها العمل الجماعي	(14-2)
38	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعدها الرؤية المشتركة	(15) (02)
39	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعدها المعايير الثقافية	(16-2)
40	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعدها القيم التنظيمية	(17-2)
42	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس الثقافة التنظيمية	(18-2)
43	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس الأداء الوظيفي	(19) (02)

45	معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	(20-2)
45	مصفوفة الارتباطات بيرسون لأبعاد متغير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي	(21-2)
45	قيم تباين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة: تحليل التباين الأحادي ANOVAa	(02-) (22)
47	قيم معاملات خط الانحدار المعاملات Coefficientsa	(02-) (23)
49	قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول الأداء الوظيفي حسب الخصائص الشخصية	(02-) (24)

قائمة الملاحق:

الصفحة	الملحق	الرقم
48	الاستبانة	01
51	مخرجات spss	02

مقدمة

**(أ) توطئة:**

المورد البشري هو المحدد الرئيسي لتحقيق الفعالية التنظيمية بإنجازه للأعمال و باعتباره رأس مال فكري يسمح للمنظمة بتحقيق ميزة تنافسية من خلال ما يقدمه من أفكار، تعمل الثقافة التنظيمية على تفعيل آليات اشتغال هذا المورد من خلال تحدي السلوكيات المقبولة والمرفوضة، خلق نوع من التكامل والتناسق بين الأفراد والتأثير على شعورهم بالالتزام التنظيمي الذي في حالة تحقيقه يمكن أن تجعل منه متوافقا مهنيا، وقد يصل به إلى جعل أهدافه الخاصة تنصهر وتندمج مع أهداف المنظمة بما يسمح لها بتحقيق المرامي المسطرة مع الحفاظ على مواردها البشرية لوقت طويل.

حيث تعد الثقافة التنظيمية إحدى المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، لكونها مصدر بناء البيئة الداخلية التي تعيش فيها المنظمات والتي تؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع عاملها أو مع غيرها من المنظمات والقوى الخارجية المشكلة للبيئة الخارجية.

مما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة بالتساؤل الرئيسي التالي:

**هل هناك أثر للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي لموظفي إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة قاصدي مرباح ورقلة؟**

ونشتق من هذا أخير الأسئلة الفرعية التالية:

- (1) إلى أي مدى تأثير الثقافة التنظيمية في إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة قاصدي مرباح ورقلة؟
- (2) هل يتمتع الموظفون على الأداء الوظيفي في إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة قاصدي مرباح ورقلة؟
- (3) هل تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين في إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة قاصدي مرباح ورقلة؟

**(ب) فرضيات الدراسة:**

على ضوء العرض السابق لمشكلة الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف إختبار صحتها:  
**الفرضية الرئيسية:**

**هناك أثر قوي وإيجابي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة قاصدي مرباح ورقلة؟**

**الفرضيات الفرعية:**

- (1) تؤثر الثقافة التنظيمية بدرجة مرتفعة في إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
- (2) نعم يوجد مستوى أداء وظيفي مرتفع لموظفي إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
- (3) نعم تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين في إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

**(ت) مبررات إختيار الموضوع:****المبررات الذاتية:**

- الرغبة في إثراء الموضوع.
- الرغبة الذاتية في معالجة دراسة موضوع الثقافة التنظيمية.
- لفت الانتباه لمدى أهمية الثقافة التنظيمية وإثرها على الأداء الوظيفي

**المبررات الموضوعية:**

- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لفت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال والسلوك وذلك لتفشي العديد من السلوكيات والممارسات اللامسؤولية التي هي نتائج قيم ثقافية يحملها الفرد.

- تؤثر الثقافة التنظيمية بالدرجة الأولى على الأداء الوظيفي.
- فتح مجال لدراسات أخرى في هذا الموضوع.

### ث). أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة الى إعطاء صورة واضحة لمفهوم الثقافة التنظيمية.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.
- اختبار أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي ومعرفة دورها في زيادة الكفاءة وفاعلية الأداء العاملين.
- معرفة اهم العراقيل ومعوقات الثقافة التنظيمية التي تحول دون تحقيق أداء متميز معرفة كيفية

### ج) حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: جامعة قاصدي مرياح ورقلة؛
- الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة في نصف الثاني من سداسي الثاني في سنة 2023؛
- الحدود البشرية: موظفين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

### ح) منهج الدراسة والأدوات المستعملة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى لتحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعرف على انه المنهج الوصفي استقصاء يقوم على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الوقت الحاضر، بهدف تشخيصها وكشف جوانبها، وتحديد العلاقات القائمة بين عناصرها والعلاقات بينها وبين ظواهر أخرى، وإعتمدنا علىأداة استبيان لجمع البيانات وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS.V25 من أجل دراسة مختلف المؤشرات وتحليلها بغية التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

### خ) مرجعية الدراسة:

تمثل في مختلف المراجع التي تطرقت لموضوع الدراسة وهي على النحو التالي: محلات، ملتقيات، المقالات، مذكرات، الماجستير وأطروحات الدكتوراة المنشورة وغير المنشورة.

### د) صعوبات الدراسة :

- إمتناع بعض أفراد العينة من الإجابة على أسئلة استبيان بحجة ضغط العمل، وعدم توفر الوقت.
- صعوبة كبيرة في القيام بالدراسة الميدانية.

### هيكال الدراسة:

هيكال الدراسة يصف الكيفية التي تم بها سرد الموضوع وفق التقسيمات التالية:

- المقدمة
- الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي
- المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي
- المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي
- الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لكلية علوم التسيير في جامعة قاصدي مرياح ورقلة
- المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميداني
- المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
- الخاتمة.

الفصل الأول: الفصل الأدبيات  
النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية  
والأداء الوظيفي



## تمهيد:

تحتم ظروف الوقت الراهن بمتغيراته المختلفة بذل المزيد من الجهد لإنجاز الأعمال ومسايرة المتغيرات السريعة والمتلاحقة في كافة المجالات، وتحتاج المجتمعات إلى التفاعل مع الأحداث والمستجدات بصورة فورية، وهنا تلعب الثقافة دوراً رئيساً في فهم واستيعاب المتغيرات والقدرة على التفاعل مع تلك المتغيرات، فالثقافة، هي مجموعة المفاهيم الأساسية التي يشترك فيها المجتمع، حيث تتكون من أنماط وطرق في التفكير والشعور وردود الفعل التي تكتسبها اللغة والرموز وتخلق التميز بين المجموعات البشرية.

تعتبر الثقافة التنظيمية عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوساً وممارسات ترسيخ مع الزمن لتشكيل أساليب التفكير وطرق انجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها، كما تعبر عن القيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة، هذه الثقافة ذات تأثير فعال على الأداء الكلي للمنظمة.

ومن خلال ما سبق قسمنا هذا الفصل على النحو التالي:

- المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

استخدم المحللون مفهوم الثقافة لدراسة ظواهر تنظيمية داخل مجتمع ما لشرح تنوع أنماط السلوك التنظيمي ودرجة الاستقرار في سلوك الجماعات وسلوك المنظمة ككل، كما أن اختلاف أداء المنظمات من بيئة إلى أخرى ومن مجتمع لآخر يعتبر من العوامل الرئيسية التي أدت إلى بروز هذا المفهوم التنظيمي، ولقد استخدم مصطلح الثقافة التنظيمية كمظلة تأوي تحتها كثيراً من المفاهيم الإنسانية، مثل: القيم، والنماذج الاجتماعية، والقيم الأخلاقية، والتكنولوجيا وتأثيراتها.

## المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

### أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

❖ **التعريف الأول:** يعرف Sehenn الثقافة التنظيمية على أنها نموذج من الافتراضات الأساسية تخترع وتكتشف وتطور من قبل مجموعة معينة للتغلب على مشكلات ومعوقات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي لها مصداقية معتبرة وتعلم للأعضاء الجدد لتكون أساساً معتبراً من الوعي والإدراك والتفكير<sup>1</sup>.

❖ **التعريف الثاني:** عرفها " Nlinto " بأنها: " مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار "2. كما عرفت الثقافة التنظيمية على أنها: " مجموعة من العمليات التي تجمع أعضاء المنظمة بناءً على الشكل المشترك من القيم الأساسية المنظمة، تتيح ثقافة المنظمة للمنظمة معالجة مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل الداخلي لموارد المنظمة وتعمل ثقافة المنظمة كأساس لنظام إدارة المنظمة، والذي يشمل على ممارسات إدارية وسلوكيات تعزز المبادئ الأساسية التي يمتلكها أعضاء المنظمة "

❖ **التعريف الثالث:** يعرفها shermerborn أنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة<sup>2</sup>.

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والافتراضات والمعتقدات المشتركة التي تحكم طريقة تصرف الأفراد داخل الشركات، كما تؤثر بشكل قوي على أفراد الشركة فيما يخص تصرفاتهم وأدائهم الوظيفي، وحتى طريقة تنسيق ملابسهم.

### ثانياً : أهمية الثقافة التنظيمية:

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانباً مقبولاً وذا أولوية في كثير كأصل هام. ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

- ❖ الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والموارد البشرية، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها فهي إطار أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم؛
- ❖ فكري يوجه تعبير الثقافة التنظيمية عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للموظفين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين؛
- ❖ لثقافة التنظيمية القوية تعتبر عنصراً فعالاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. كما تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب؛
- ❖ تعتبر الثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات أخلاقية كالتفاني في العمل، وخدمة العميل؛ الثقافة التنظيمية عاملاً هاماً في جذب الموارد البشرية الملائمة بالمنظمات الرائدة تجذب الموظفين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار التفوق تستهوي الموظفين المبدعين والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها الموظفون المجتهدون؛

<sup>1</sup> أمل الفرخان، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليلية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية المجلد السادس، العدد الأول، نسخة إلكترونية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، 2003، ص، 16

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 311

❖ تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا هاما يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها؛ الثقافة التنظيمية كأى عنصر آخر من عناصر المنظمة تحتاج إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها، وتضمن لها الاستقرار النسبي ورسوخها في أذهان الموظفين وإتباعهم لتعليماتها والذي ينعكس جليا على سلوكهم وعلاقاتهم.

### ثالثا: خصائص الثقافة التنظيمية

هناك مجموعة من الخصائص الأساسية تصف قيم المنظمة وهي:

- ❖ **الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر:** بين الدرجة التي تشجع العاملين أن يكونوا مبدعين مبتكرين ولهم أسلوبهم الخلاص بالتعامل مع الخطر .
- ❖ **الاهتمام بالتفاصيل:** يوضح درجة توقع العاملين لضبط التفاصيل، وتحليلها والانتباه إليها والاهتمام بها .
- ❖ **توجه النتيجة:** تظهر درجة تركيز الإدارة على النتائج بدلا من الأساليب والعمليات المستخدمة لانجاز هذه النتائج .
- ❖ **توجه الأفراد:** يعمل على بيان الدرجة التي تتخذ فيها الإدارة قراراتها آخذة بالاعتبار تأثير النتائج على الأفراد داخل المنظمة .
- ❖ **توجه الفريق:** يظهر الدرجة التي تنظم بها أنشطة العمل بمنطق الفريق وروحه بدلا عن الأفراد.
- ❖ **العدائية:** تكشف درجة العدائية والتنافسية بين الأفراد بدلا من ان تنجز الأعمال ببسر وتعاون .
- ❖ **الاستقرار:** الدرجة التي تؤكد فيها أنشطة المنظمة قدرتها في المحافظة على تحقيق نسبة نمو ثابتة.<sup>1</sup>

وفي رأي آخر يوجد سبع خصائص أساسية تعبر عن جوهر ثقافة المنظمة، وهي

- (1) **الإبداع والمخاطرة:** درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة
- (2) **الانتباه للتفاصيل:** الدرجة التي يتوقع فيها العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل
- (3) **التوجه نحو الناس:** درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
- (4) **التوجه نحو الفريق:** درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.
- (5) **العدوانية:** درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم.
- (6) **الثبات :** درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلاً من النمو
- (7) **الانتباه نحو النتائج :** درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج<sup>2</sup>

### رابعا: أنواع الثقافة التنظيمية

إن أنواع الثقافة التنظيمية تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى قطاع آخر، ومن أبرز هذه الأنواع مايلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الطاهر غراز، حنان بن علي، دور الثقافة التنظيمية في تجسيد الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية – تحليل نظري، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 08، العدد 4، 2020، ص 70

<sup>2</sup> ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة. عما: بن دار الشروق للنشر، 2003، ص 326

- (1) **الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture)** وفي مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات، والسلطات، فالعمل يكون منظماً، والوحدات يتم التنسيق بينها، ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم هذه على التحكم والإلتزام؛
- (2) **الثقافة الإبداعية: (Innovative Culture)** وتتميز بتوفير بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات؛
- (3) **المساندة (Supportive Culture)** تتميز بيئة العمل بالصدقة، والمساعدة فيما بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة، والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة؛ **ثقافة العمليات: (Process Culture)** ويكون الاهتمام محصوراً على طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد، والذين يعملون على حماية أنفسهم. فالفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة، وتنظيماً ويهتم بالتفاصيل في عمله،
- (4) **ثقافة المهمة: (Task Culture)** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف، وإنجاز العمل المطلوب، وتهتم بالنتائج، وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف؛
- (5) **ثقافة الدور: (Role Culture)** وهي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد. وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي، والاستمرارية، وثبات الأداء.

#### خامساً : أبعاد الثقافة التنظيمية

من خلال المراجعة النظرية للادبيات الثقافة التنظيمية وما تضمنته من تعريفات وجدنا أن الأدب الإداري يكثر بالعديد من التصنيفات والأبعاد حول الثقافة التنظيمية وبوجهات نظر تكاد أن تكون متباعدة ولكنها بالإطار العام لا تخرج عن المتغيرات أو الأوصاف:<sup>2</sup>

- (1) **القيم التنظيمية :** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الإجتماعي الواحد حول ماهو مرغوب أو غير مرغوب ، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين ؛
- (2) **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل ، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية ؛

<sup>1</sup> أحمد موسى المهدي أبو سمورة، الثقافة التنظيمية و أثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014، ص 43.

<sup>2</sup> غالب العولي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الأمنية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص 20، 21.

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

(4) التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العامل النفسية والاقتصادية.

### رابعاً: نظريات الثقافة التنظيمية

ذكر وصفي أنه نتج عن دراسات العلماء عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة، والأفراد، والجماعات، والتنظيم، وهي<sup>1</sup>:

#### (1) نظرية القيم:

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

#### (2) نظرية روح الثقافة:

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

#### (3) نظرية التفاعل مع الحياة:

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

<sup>1</sup> الشلوي حمد بن فرحان. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الإسلامية، الرياض، السعودية، 2005. ص 38-40

<sup>2</sup> الدوسري جاسم بن فيحان. الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة: دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية بالرياض، السعودية، 2007. ص 30-31

#### (4) نظرية سجية الثقافة :

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

وذكر الصرايرة بأن نظريات الثقافة التنظيمية هي<sup>1</sup>:

#### (1) نظرية المؤسس أو الرمز :

ومفادها أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمته، وفلسفته، ومعتقداته، وكيف ستكون المنظمة فيما بعد ) وبالتالي يوجد نوعاً من الرمزية بينه وبين الأعضاء، بمعنى أن يصبحوا الرموز الحقيقيين للثقافة التنظيمية السائدة

#### (2) نظرية المستويات :

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

#### (3) نظرية المسارات :

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

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

ب- مسار التالف وتبادل الأدوار: ويأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد على مدى الالتزام - ج- مسار الابتكار : ويتعلق بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة .

د - مسار البقاء والنمو : وتوضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، والذي يعتمد على إحداث تغير ثقافي يتم غالباً عن طريق القيادة .

#### (4) نظرية المجالات :

وتنظر للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالبعد التطوري، لان لكل منظمة عند نشأتها ثقافة وليده تمر بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار، ويتمثل

<sup>1</sup> الدوسري جاسم بن فيحان . الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة :دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين . أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية بالرياض، السعودية، 2007. ص 30-31

البعد الداخلي باتجاهات ا لمنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنية، أما البعد الخارجي فهو مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية أي أن تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة

### (5) نظرية التفاعل التنظيمي :

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

### خامسا: مظاهر الثقافة التنظيمية

تتجلى مظاهر الثقافة التنظيمية من خلال ثلاث جوانب رئيسية هي<sup>1</sup>:

#### (1) فلسفة العمل الجماعي

- سيادة روح الفريق.
- القدرة على التخطيط واتخاذ القرار
- سيادة روح المودة والنظام
- الشعور بالانتماء والتفاني في العمل
- الشعور بالمساواة بين العاملين

#### (2) القدرة على التكيف

- مرونة الإدارة .
- الاعتقاد بحتمية التغيير.
- الاتصالات المفتوحة والاعلام الداخلي الفعال.

#### (3) القدرة على الابتكار

- مدى تشجيع التفكير الإبداعي.
- الاعتقاد أن الابتكار أساس صلاح المؤسسة.

### المطلب الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

#### أولاً: تعريف الأداء الوظيفي

تعريف الأداء الوظيفي: يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض<sup>2</sup>.

والأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة. ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن "

<sup>1</sup> الطاهر غراز، حنان بن علي، مرجع سابق، ص ص 70-71

<sup>2</sup> محمد راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص ( محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2004، ص25

الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.<sup>1</sup>

وفي تعريف آخر للأداء الوظيفي بأنه: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها"<sup>2</sup>

### ثانيا: أنواع الأداء الوظيفي

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، تطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعلمي في الوقت ذاته يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف أنواع الأداء، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية:

#### (أ) حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

#### (1) الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:<sup>3</sup>

❖ **الأداء البشري:** ويتمثل في أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتباره مورد استراتيجي قادر على

وضع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم. .

❖ **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

❖ **الأداء المالي:** تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

#### (2) الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية يمكن قياسها وتحديدها.

#### (3) حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي:

❖ **الأداء الكلي:** وهو الأداء الذي يجسد الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو

الأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها لأي عنصر دون مساهمة باقي

العناصر وفي هذا النوع يمكن الحديث عن مدى كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة

كالاستمرارية، الشمولية، الربح، النمو.... إلخ.

<sup>1</sup> احمد السيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، إدارة جديدة لعالم جديد، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، 2002، ص 147

<sup>2</sup> احمد السيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 26

<sup>3</sup> الشيخ الداودي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء مجلة الباحث العدد 04 جامعة الجزائر، 2009/2010، ص 24



❖ **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع، يختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن يقسم إلى أداء وظيفة مالية أداء وظيفة الأفراد أداء وظيفة التمرين أداء وظيفة الإنتاج والتسويق.

### ثالثاً: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

هناك بعض العوامل التي تؤثر على مستوى الأداء الأفراد لكنها تكون خارج نطاق سيطرته وعلى الرغم من بعض العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لأنها حقيقة موجودة بالفعل، ومن الأسباب والعوائق التي تعتبر أكبر انتشاراً وشيوعاً تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أ) السياسات والممارسات التنظيمية.

- ❖ عدم كفاءة التعيين في الوظائف.
- ❖ عدم كفاءة التدريب على الوظائف.
- ❖ التساهل الشديد في تنفيذ السياسات وتحديد معايير الأداء.
- ❖ انخفاض كفاءة نظم الاتصال.
- ❖ عدم وضوح العلاقات الوظيفية.
- ❖ عدم كفاءة الإدارة.
- ❖ ضعف اهتمامات وحاجات الموظفين.

#### ب) المشكلات الشخصية

- ❖ المشكلات الزوجية والمالية.
- ❖ اضطرابات معنوية مثل الإحباط والخوف والقلق والتردد. الصراع بين متطلبات العمل والمتطلبات الأسرية والعائلية. القيود الطبيعية مثل عدم المقدرة واعتلال الصحة وغيرها. ضعف أخلاقيات العمل والمشكلات العائلية الأخرى.
- ❖ انخفاض المجهود وعدم النضج وقصور التفكير.

#### ت) العوامل المرتبطة بالوظيفة:

- ❖ عدم وضوح متطلبات تغيير العمل.
- ❖ التعبير المستمر في الأعمال والوظائف.
- ❖ الوظيفة تتيح فرص التقدم والتطور الوظيفي
- ❖ الصراع بين الإدارة والموظفين.
- ❖ عدم أمان ظروف العمل.
- ❖ عدم توافر أو عدم ملاءمة التجهيزات والموارد الخام ومستلزمات العمل.
- ❖ عدم القدرة على أداء الوظيفة وقصور المهارات الفنية.

#### ث) العوامل الخارجية والتي تتعلق بالمحيط الفيزيقي (البيئة):

- ❖ قصور أو زيادة حدة المنافسة.
- ❖ القيود القانونية.
- ❖ الصراع بين المعايير الأخلاقية ومتطلبات الوظيفة.
- ❖ الصراع بين الإدارة والنقابات العمالية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>سيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية)، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2008، ص553.

## رابعاً: معوقات الأداء الوظيفي

إن مشكلة الأداء تعني أن معدل الفرد أو أداء المؤسسة ينخفض في المتوسط عن معدل الأداء القياس المختبر بالنسبة لهذا النشاط، لأن المدير عادة يقرر أن هناك مشكلة في أداء الفرد باستخدام فكرة التناقض، أو الانحراف عن التوقعات، حيث توجد لديه مجموعة من التوقعات المرتبطة بسلوك أداء الأفراد وهذه التوقعات تتكون من مجموعة من المعايير والقواعد وتوجد مشكلة في الأداء عندما يدرك المدير أن توقعاته من الفرد قد تم تحريفها أو لم تتحقق. أي أن هناك تناقضات بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للفرد وهنا يمكننا تقسيم مشكلات الأداء إلى

مشكلات ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية وتتمثل في:

- ❖ إثارة المتاعب، كالمزاح الحاد والعراك والاعتداء.
- ❖ عدم التعاون مع الزملاء.
- ❖ الانشغال بإنجاز الأعمال الشخصية أثناء ساعات العمل.
- ❖ أخذ وقت راحة زيادة عم المقرر.
- ❖ الغياب والتأخر ومغادرة العمل مبكراً.
- ❖ عدم النزاهة.

المشكلات التي ترجع إلى الأداء الوظيفي وتتمثل في:

- ❖ عدم الكفاءة، مثل الإهمال، الانخفاض في جودة الإنتاج، ارتفاع نسبة الخطأ.
- ❖ التمرد مثل رفض تنفيذ واجبات الوظيفة رفض العمل الإضافي.
- ❖ عدم إتباع تعليمات المشرف أو الرئيس

## خامساً: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي:

تتعدد أساليب ومداخل تحسين الأداء، وعادة ما يكون التحسين من طريق أساليب مختلفة، تمكن المؤسسة من التعرف على مستويات الأداء الأفضل، وبالتالي البحث في كيفية الوصول بالأداء إلى ذلك المستوى، فتحسين الأداء هو الانتقال بالأداء الفعلي في الوضع الذي نتجت عنه الفجوة إلى مستوى الأداء المعياري أو المطلوب الوصول إليه، وإنه مع توالي التأثيرات السلبية والإيجابية، فتصبح عملية تحسين الأداء ضرورة مستمرة، وتشكل عملية أساسية في نشاط المؤسسة، وبذلك السيطرة على أداء عاملها بما يعد بفرض أكثر لتحقيق الأهداف، وتختلف أساليب تحسين الأداء وتتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة، حتى الوصول إلى محاولات إعادة البناء الشامل ومن أهم المداخل الشائعة مايلي:

- ❖ **إعادة الهندسة:** إعادة هندسة العمليات لا تعني تكييف وتعديل الهياكل والوظائف، أو الموارد البشرية الحالية، وإنما إعادة التصميم لكل ما سبق، ويمكن أن يطبق على المؤسسة ككل، كما يمكن أن يطبق على وظيفة أساسية لتحسين الأداء فيها، وتتشكل عمليات إعادة الهندسة من خلال إعادة التفكير في الأساسيات، وإعادة التصميم الجذري، بالتحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المؤسسة، من طريق التركيز على الزبون وحشد البيانات والمبررات والحجج اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة تساعد في تحقيق إنجازات ذات جودة وسرعة، ومن أهم التغييرات التي تحدثها إعادة الهندسة
- ❖ **تحسين الموظف:** إذا تم التأكد بعد التحليل بأن الموظف بحاجة إلى تحسين في أدائه فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين، أما الوسيلة الأولى فتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب علمه أولاً،

واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها ، وتركيز جهود التحسين من خلال الاستفادة بما لديه من مواهب وقدرات إبداعية وتنميتها، أما الوسيلة الثانية فتتمثل في التركيز على ما يرغب الفرد في عمله، ومما يؤديه بامتياز، لأن وجود العلاقة النسبية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى تطوير هذا الأخير، أما الوسيلة الثالثة فترتبط بالأهداف الشخصية، حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء المرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف، مما يؤدي إلى نجاح التحسينات المرغوبة.

❖ **تحسين الوظيفة:** تؤدي محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو تفوق مهارات الموظف، إلى تدني مستوى الأداء، ونقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة، هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهامها من أجل تقليصها إلى عناصرها الأساسية فقط، ثم تحديد المهام الضرورية لها، والجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام، كما أن تحسين الوظيفة يتم أيضا من خلال توسيع نطاقها وإثرائها، فتوسيع الوظيفة يتضمن تجميع المزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي، وإثرائها يقصد به زيادة مستويات المسؤولية والحرية المعطاة للموظف.

❖ **تحسين الموقف:** تعطي البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصا للتغيير الذي يحسن الأداء، ويتم ذلك من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة، ومدى وضوح المسؤولية والتفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى، والجمهور المستفيد من الخدمة

### المطلب الثالث: اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المؤشرات المؤثرة على سلوك وأداء العاملين في المنظمة حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وكذلك إرشادهم في مواجهة الضغوط التغيرات البيئية، كما يرى البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل أساسي بتأثير الثقافة في أداء العاملين وعلاقته به وسلوكهم بالعمل وتقييم أدائهم بمعنى آخر علاقة الثقافة بأداء العاملين.

ثقافة المنظمة أو الثقافة التنظيمية هي الشعور تنظيمي غير مكتوب يشيع بين أعضاء المنظمة سواء كانت شركة أو مصلحة أو هيئة حكومية أو مستشفى أو ناد... إلخ انها مجموعة من القيم والمعتقدات الحاكمة يتشارك بها أعضاء التنظيم أو المنظمة، وتنتقل اليهم من خلال وقائع احتمالات أو من قصص ورموز وشعارات ومن ثم فهي تؤثر على العاملين في تفسيرهم للأحداث التنظيمية وعلى سلوكياتهم تحدد لخم ما يعد هاماً ومرغوباً (مثل الأمانة والالتزام والولاء والإجادة) أو غير مرغوب وهي الثقافة التنظيمية تصح طرق تفكيرهم وسلوكهم، بل وتوضح أحيانا طرق الأداء ومقومات نجاحه، كما يمكن أن تنتقل ثقافة المنظمة بين العاملين بها من جيل لآخر.

وعندما تنجح الإدارة في زرع ثقافة تنظيمية إيجابية فان هذا يساعدها في حسن تكييف المنظمة مع المتغيرات البيئية وفي الاستمرار والبقاء، كما يساعد ذلك في تكوين رؤية متكاملة ومشاركة بين أعضاء المنظمة بشأن رسالتها وأهدافها واستراتيجيتها في سعيها لتحقيق أهدافها اذ يتحمل كل عضو مسؤولية دون ان يطلب احدا منه ذلك، وكذلك تفعل جماعات أو فريق العمل.

وهناك إجماع بين الباحثين على أن للثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا ارضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى من

التعاون والالتزام والتجانس حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

### المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

أولاً: الدراسات السابقة الخاصة بالثقافة التنظيمية

#### (1) دراسة عمر قيس جميل، 2016

الثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي" دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة ب( الإبداع، التعلم، التعاون، المشاركة، الالتزام بالوقت في التطوير التنظيمي في المؤسسات المبحوثة في إقليم الشمال وهي جامعة آل البيت، وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، وجامعة اليرموك) وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق الاختبار لعينة قصدية مكونة من(150) موظفاً يشغلون المستويات الإدارية الثلاثة، وتم الاعتماد على الإستبانة كأداة رئيسية في الحصول على البيانات، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (150) استبانة، وتم معالجة البيانات عن طريق مجموعة من الأساليب الإحصائية.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة بالتعلم، المشاركة، الالتزام بالوقت في التطوير التنظيمي في المؤسسات المبحوثة، بينما لم يتبين وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة ب( الإبداع والتعاون).

#### (2) دراسة أحمد موسى المهدي أبو سمورة 2014

الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية متمثلة في القيم التنظيمية و نظام الحوافز ونظم المعلومات، والقيادة الإدارية والهيكل التنظيمي كأبعاد للمتغير المستقل، على الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وأداء العاملين كمتغير تابع. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل الثقافة التنظيمية وتم استخدام أدوات المقابلة والملاحظة. وقد تناولت الدراسة الميدانية العاملين بقطاع مؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم من أكاديميين وإداريين، وذلك بأخذ عينة من مؤسسات التعليم العالي، وقد اشتملت العينة على (384) فرد، وتم اختيارهم عشوائياً. تم تحليل البيانات المتحصل عليها ببرنامج (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج :

- ❖ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، وكذلك أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على أداء العاملين؛
- ❖ إن الحوافز التي ينالها العاملين بقطاع التعليم العالي ضعيفة وغير مجدية وهي محصورة في نطاق ضيق لا تتماشى مع الأداء؛
- ❖ تدني الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسات التعليم العالي، وذلك لضعف التدريب بكل أوجهه المختلفة.

## ثانياً: الدراسات السابقة الخاصة بالأداء الوظيفي

### 1) دراسة خليل إسماعيل 2014

جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين حيث هدفت الدراسة للتعرف إلى جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، استخدم المنهج الوصفي التحليلي لتغطية جوانب البحث، واستخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغ حجم المجتمع (3254) ، وبلغت عينة الدراسة (344)، وكانت العينة عشوائية ،طبقية كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss كرمز إحصائية لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى أهم النتائج:

- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين فيما يتعلق بأرائهم "حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين في الجامعات" تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة تعزى إلى المتغيرات (الفئة العمرية المؤهل العلمي سنوات الخدمة ومدة العمل).
- ❖ أظهرت النتائج انه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية وأن أهم الأبعاد تأثيراً في الاداء الوظيفي تتمثل في: فرص الترقى والتقدم الوظيفي العلاقات الاجتماعية، الاستقرار والامان الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات برامج التدريب والتعلم التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.

### 2) دراسة سوسن الجواد الحسيني (2017)

دور الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العراق يهدف هذا البحث الى اختبار الثقة التنظيمية في الاداء خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الصوفية، تم الاعتماد على استبيان وزع على عينة 233 فرد، استخدم البحث نموذج المعادلة SEM لبناء الموديل وتحليل العلاقات الارتباطية.

تمثلت نتائج الدراسة في:

- ❖ الالتزام التنظيمي يلعب دوراً حيوياً في العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي؛
- ❖ هناك علاقات تأثير مباشرة بين الثقة التنظيمية، الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

## ثالثاً: الدراسات السابقة التي تطرقت للمتغيرين معا

### 1) دراسة أسعد أحمد عكاشة 2008

أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي"، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel في فلسطين قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير إدارة الأعمال في الجامعة الإسلامية بغزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة اتصالات الفلسطينية paltel وأثرها على مستوى الاداء الوظيفي، وقام فيها الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جميع البيانات، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 312 موظف بنسبة 20% وطبقت على مجتمع الدراسة المكون من 1561 موظفاً حيث تم توزيع 312 استبانة على أفراد عينة الدراسة، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات والأنظمة والقوانين المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية الاتجاهات التنظيمية وبين مستوى الأداء الوظيفي كما أظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة. وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارة الشركة والعاملين، لأن اهتمام العاملين بالقيم الإيجابية التي تسهم في زيادة مستوى كفاءة الإدارة وزيادة اهتمامهم بالأنماط السلوكية الفعالة التي تساهم في تعزيز مكانة الشركة وتطويرها

## المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

### (1) دراسة Walid el leithy 2017

جاءت هذه الدراسة لتشخيص و وصف أكثر أنواع الثقافة التنظيمية المهنية التي ينظر إليها من قبل الموظفين على الصعيد المحلي والشركات المتعددة الجنسيات في السوق المصري ولغرض هذه الدراسة تم اختيار عينة عشوائية شملت (384) موظف من 14 شركة (10) محلية، 4 متعددة الجنسيات وتوزيع الاستبيان على العينة ومعالجتها باستعمال برنامج spss، وتحليلها واهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي:

- تتمتع كل ثقافة تنظيمية بمنظمة بالغة و رموز وقواعد ولوائح ومشاعر مختلفة عن الثقافة التنظيمية الأخرى.
- قد تكون هناك ثقافة تنظيمية تختلف من وحدة إلى وحدة أخرى داخل نفس المنظمات. توجد علاقة قوية بين نوع الثقافة التنظيمية السائدة والأداء التنظيمي داخل الشركات فيالمصري.

### (2) دراسة ( Ali valizadeh and Jafar ghahremani 2010 )

بعنوان العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة العملية للموظفين.

## The relationship between organizational culture and quality of working life of employees

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة العملية للعاملين في الإحصاء (IAUT) جامعة آزاد الإسلامية في تبرير السكاني، حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول ماهي الثقافة التنظيمية وجودة الحياة العملية للموظفين؟ أجريت الدراسة على عينة حجمها 260 عامل اعتمد الباحثين على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وبعد تحليل البيانات تم الوصول إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة مباشرة وهامة بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة العاملين في العمل؛
- هناك علاقة ايجابية وكبيرة بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة العملية للموظفين وعوامل الثقافة لها تأثير قوي للغاية ولا يمكن إنكاره على تعزيز جودة حياة الموظفين؛
- هناك علاقة مباشرة وهامة بين كل مكونات جودة حياة العمل.

## المطلب الثالث: مقارنة الدراسة مع الدراسة السابقة

سنحاول في هذا المطلب تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو الأجنبية حيث سنوضح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف، كما سنتطرق لأهم النقاط التي استفدنا

## الفصل الأول: .....الادبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

منها خلال اطلعنا عليها، وفي ما يلي جدول يوضح اوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

الجدول ( 1-1 ): أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

أوجه الشبه			
المتغيرات	المنهج المستعمل	أداة تحليل المعلومات	نوع القطاع
اعتمدت كل الدراسات على اعتبار الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل	تم الاعتماد على المنهج الاحصائي القياسي لكل الدراسات (الحالية والسابقة).	تم اعتماد على برنامج الإحصائي spss كأداة لتحليل المعلومات لكل الدراسات الحالية والسابقة.	أجريت الدراسة الحالية والدراسات السابقة في القطاع العام.
أوجه الاختلاف			
بالرغم من أوجه التشابه إلا أنه لا تخلو من الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من حيث المكان، الزمان، العينة، المتغيرات.			

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ◀ ساهمت في الإثراء الفكري والإداري للجانب النظري لدراسة وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي؛
- ◀ الإلمام بالنتائج المتواصل إليها من الدراسات السابقة، مما مكن الطالبين من الانطلاق في الدراسة الحالية؛
- ◀ المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة مما ساعد الطالبين على تحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية؛
- ◀ تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة للباحث لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة.

## خلاصة الفصل

يعتبر هذا الفصل بمثابة الإطار النظري للدراسة اين تعرفنا فيه على اهم المفاهيم النظرية للمتغيرات وبناء على ما تم التطرق اليه استنتجنا الثقافة التنظيمية أن مجموعة مشتركة من المعتقدات والقيم والمدرجات التي تشكل انطباعات، وترسخ اتجاهات، ويترتب عليها سلوكيات تشكل القواعد الأساسية لأداء العاملين في المنظمات وفق أسس الفاعلية والكفاءة، كعناصر تدعم الأداء الجيد إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة تشجع على ذلك.

كما تطرقنا في الشق الثاني من هذا الفصل الى الادبيات التطبيقية لموضوع الدراسة من خلال عرضنا لمجموعة الدراسات التي سبقتنا لدراسة الموضوع بطريق مباشرة وفي الاخير عمدنا الى مقارنة الدراسة مع الدراسات السابقة التي على رغم من اوجه الاختلاف المتعددة تميزت بانها تختلف عنهم في الهدف والزمان والمكان مما يظهر اهمية دراستنا هذه.



# الفصل الثاني: الدراسة المدانية

### تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية من العوامل المؤثرة بشكل كبير في أداء الموظفين داخل المنظمة. فالثقافة التنظيمية تشير إلى القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تتبناها المنظمة وأفرادها. وهذه العناصر تؤثر في توجه الموظفين وسلوكهم في العمل. ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى الإجراءات الميدانية للدراسة وصولاً إلى أهم نتائج الدراسة. مروراً بعرض لبيانات عينة الدراسة وإجاباتهم على المتغيرين المستقل (الثقافة التنظيمية) والتابع (الأداء الوظيفي).

## المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

يستعرض هذا المبحث منهجية الدراسة وعرض نتائج استجابة افراد عينة الدراسة من خلال التحليل الاحصائي كما يتناول هذا المبحث اختبار الفرضيات ومناقشتها

### المطلب الأول: منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها ميدانياً، تم الاعتماد على المنهج الإحصائي، وذلك نظراً لطبيعة البحث التي تفرض علينا إتباع هذا المنهج باعتباره طريقة تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة للدراسة وقياس الدلالة الاحصائية بين متغيرات الدراسة.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها

#### الفرع الأول: تقديم مجتمع وعينة الدراسة

##### أولاً: مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في عمال وإداريي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

نشأت كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير وفق التطور التنظيمي التالي :

من 1990 إلى 1992 كدائرة للإعلام الآلي للتسيير.

من 1993 إلى 1996 كمعهد للعلوم الاقتصادية.

من 1996 إلى 1997 كمعهد للعلوم الاقتصادية والقانونية.

من 1997 إلى 1999 كمعهد للعلوم الإنسانية والاجتماعية

من 1999 إلى 2000 كمعهد للعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

من 2000 إلى 2001 كمعهد مستقل للعلوم القانونية.

من 2001 إلى 2009 ككلية للحقوق والعلوم الاقتصادية.

بعدها و من خلال الهيكلية التي شهدتها الجامعة سنة 2009 و بالظبط في 17 فبراير من نفس السنة ظهرت الكلية بشكلها الحالي مكونة من ثلاثة أقسام هي:

\* قسم العلوم الاقتصادية.

\* قسم علوم التسيير.

\* قسم العلوم التجارية.

ثم تم إضافة قسم للعلوم المالية مؤخرًا، وبالإضافة للأقسام المشار إليها أعلاه هنالك جذع مشترك للعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير يستقبل طلبة التدرج الجدد ليباشروا من خلاله دراستهم في السنة الأولى قبل التخصص.

#### ثانياً: عينة الدراسة

لتحقيق غايات الدراسة تم اختيار العينة عشوائية من عمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حيث قمنا بتوزيع 60 استبانة ورقية حيث في حين استرجعت 50 استبانة صالحة للتحليل واستبعاد خمس (10) استبانات

#### الجدول (1-2): توزيع عينة الدراسة

الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	الاستبانات المستبعدة	النهائي
--------------------	----------------------	----------------------	---------

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

50	10	50	60	العدد
83.33%	16.67%	83.33%	%100	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبين وفق نتائج توزيع الاستبيانات

### الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

بافتراض ثبات العوامل الأخرى التي لم تدخل ضمن نطاق البحث فإن متغيرات الدراسة تكون على النحو التالي:

أ- المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

ب- المتغير التابع: الاداء الوظيفي

### المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة

#### الفرع الأول: أداة بناء الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، والوقت المسموح له، وجدنا أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة" وبعد الاطلاع على أدبيات الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات الصلة بجودة الموضوع، قمنا بتصميم الاستبانة مشتملة على ثلاثة أجزاء بعد الديباجة كما هو مبين بالتفصيل في الملحق رقم 01؛ وهي كالتالي:

#### أولاً: الجزء الأول

يشمل البيانات الشخصية لعمال الكلية والتمثلة في (الجنس، العمر، الخبرة، الحالة العائلية).

#### ثانياً: الجزء الثاني

يشمل هذا الجزء من الاستبانة البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة مقسما على النحو التالي:

◀ المحور الأول: بعنوان الأداء الوظيفي تضم 10 أسئلة

◀ المحور الثاني: بعنوان الثقافة التنظيمية يحتوي هذا الجزء على خمسة أبعاد تضم 20 سؤالاً

وقد تم استخدام مقياس ليكرات الخماسي على النحو التالي:

الجدول ( 2-2 ) يمثل درجات الاستجابة

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

#### ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 26 للتوصل إلى ما يلي:

- 1- معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي
- 2- معامل الفا لكرونباخ لقياس الثبات
- 3- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛
- 4- اختبار كولموغروف سميرونوف لاختبار طبيعة التوزيع للمتغيرين التابع والمستقل
- 5- مصفوفة الارتباطات لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- 6- تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)؛

7- تحليل اختبار تي تاست ( T test ) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع.

### الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

لقد تم استخدام التحكيم وإجراء الاختبارات للتحقق من صدق وثبات الاستبيان كما يلي:  
1- **صدق المحكمين:** لمعرفة مدى وضوح وملائمة العبارات بالاستبيان الأولى تم عرضه على أساتذة متخصصين في مجال التسيير (الملحق رقم 02)، وبعدها قاموا بتصويب الاستبيان ظهر في شكله النهائي (الملحق رقم 1).

2- **صدق الاتساق الداخلي:** ونقوم بحساب صدق الاتساق الداخلي من خلال درجة ارتباط كل بعد بالمحور الذي ينتمي له، وكانت النتائج كما يلي

#### جدول رقم 02-03 يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي لمقياس الثقافة التنظيمية

الدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية			البعد
القرار	الدلالة الإحصائية	قيمة الارتباط	
دال	0.000	**0.647	الثقة والموثوقية
دال	0.000	**0.588	العمل الجماعي
دال	0.000	**0.758	الرؤية المشتركة
دال	0.000	**0.611	المعايير الثقافية
دال	0.003	**0.410	القيم التنظيمية

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS من خلال الجدول نجد أن الدلالة الإحصائية أقل من مستوى المعنوية 0.05 في كل الحالات مما يعني وجود ارتباط دال إحصائياً بين الدرجة الكلية للمقياس وكل بعد من أبعادها، وهو ارتباط طردي في كل الحالات، وهذا يدل على الاتساق الداخلي للمقياس.

#### جدول رقم 2-4 يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي لمقياس الأداء الوظيفي

الدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي			العبارة
القرار	الدلالة الإحصائية	قيمة الارتباط	
غير دال	0.217	0.178	العبارة 01
دال	0.003	**0.410	العبارة 02
غير دال	0.397	0.122	العبارة 03
دال	0.000	**0.533	العبارة 04
دال	0.003	**0.415	العبارة 05
دال	0.001	**0.460	العبارة 06
دال	0.000	**0.553	العبارة 07
دال	0.000	**0.532	العبارة 08
دال	0.019	*0.332	العبارة 09
دال	0.001	**0.447	العبارة 10
دال	0.000	**0.601	العبارة 11

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS من خلال الجدول نجد أن الدلالة الإحصائية أقل من مستوى المعنوية 0.05 في كل الحالات مما يعني وجود ارتباط دال إحصائياً بين الدرجة الكلية للمقياس وكل عبارة من عباراته، وهو ارتباط طردي باستثناء العبارتين 01 و 03، وهذا يدل على الاتساق الداخلي للمقياس.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

3- **ثبات الاستبيان:** تم فحص عبارات الاستبيان من خلال معامل ألفا لكرونباخ الذي يعتبر نسبيته مقبولة عند القيمة (0.62) لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها والجدول التالي يمثل قيمة معامل ألفا لكرونباخ لإجابات أفراد العينة كما يلي:

### الجدول رقم(02-05): معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المقياس	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الثقافة التنظيمية	20	0.701
الأداء الوظيفي	11	0.762

### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لمقياس الثقافة التنظيمية قدر بـ 0.701 أي أن 70.1 بالمائة من المبحوثين سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، ووصل معامل ألفا كرونباخ لمقياس الأداء الوظيفي إلى 0.762 أي أن 76.2 بالمائة من المبحوثين سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، وتعتبر النتائج على مستوى ممتاز من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان.

## المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات من الاستبيان وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

### المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتحليلها نتعرض إليها كما يلي:  
**الفرع الأول- توزع أفراد العينة بالنسبة لخاصية الجنس:**توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

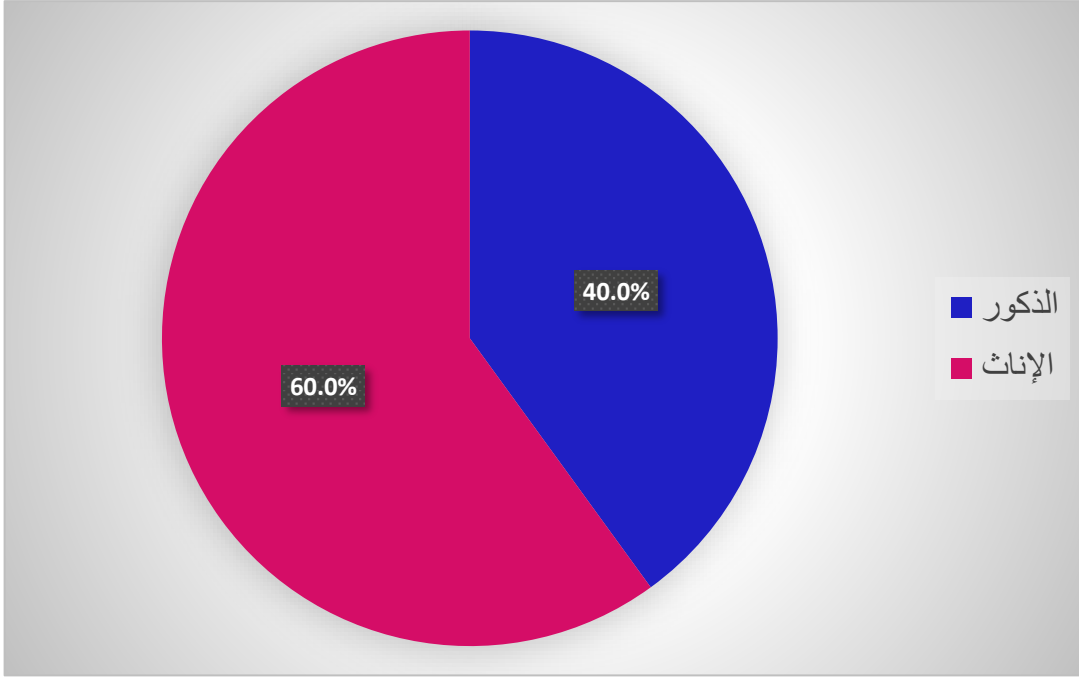
### الجدول رقم(02-06): توزع أفراد العينة حسب خاصية الجنس

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
1	الجنس	الذكور	20	40.0
		الإناث	30	60.0
		المجموع الكلي	50	100

### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول السابق 60 بالمائة من أفراد العينة هن إناث بينما 40 بالمائة ذكور وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

**الشكل رقم (02-01): الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية الجنس**



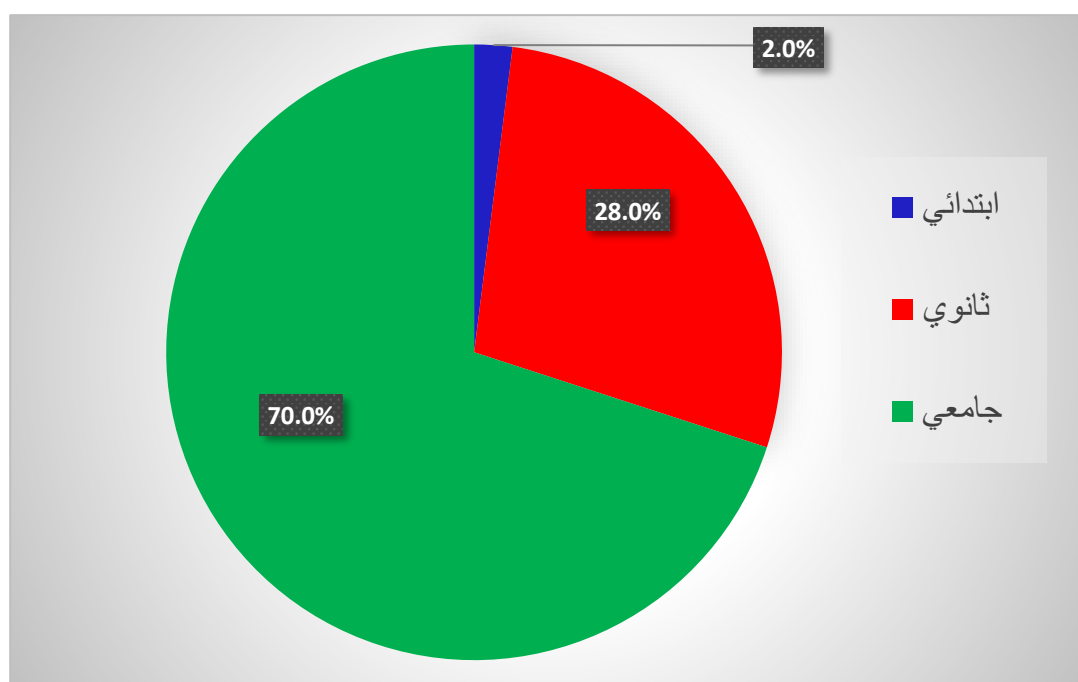
**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS  
**الفرع الثاني - توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:** توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

**الجدول رقم (02-07):** توزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
2	المؤهل العلمي	ابتدائي	1	2.0
		ثانوي	14	28.0
		جامعي	35	70.0
		<b>المجموع الكلي</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS  
 من خلال الجدول نجد أن 70 بالمائة من أفراد العينة مستواهم جامعي فما فوق، بينما 28 بالمائة مستواهم ثانوي في حين 2 بالمائة فقط مستوى ابتدائي وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

**الشكل رقم (02-02):** الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS



**الفرع الثالث - توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير السن:** توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

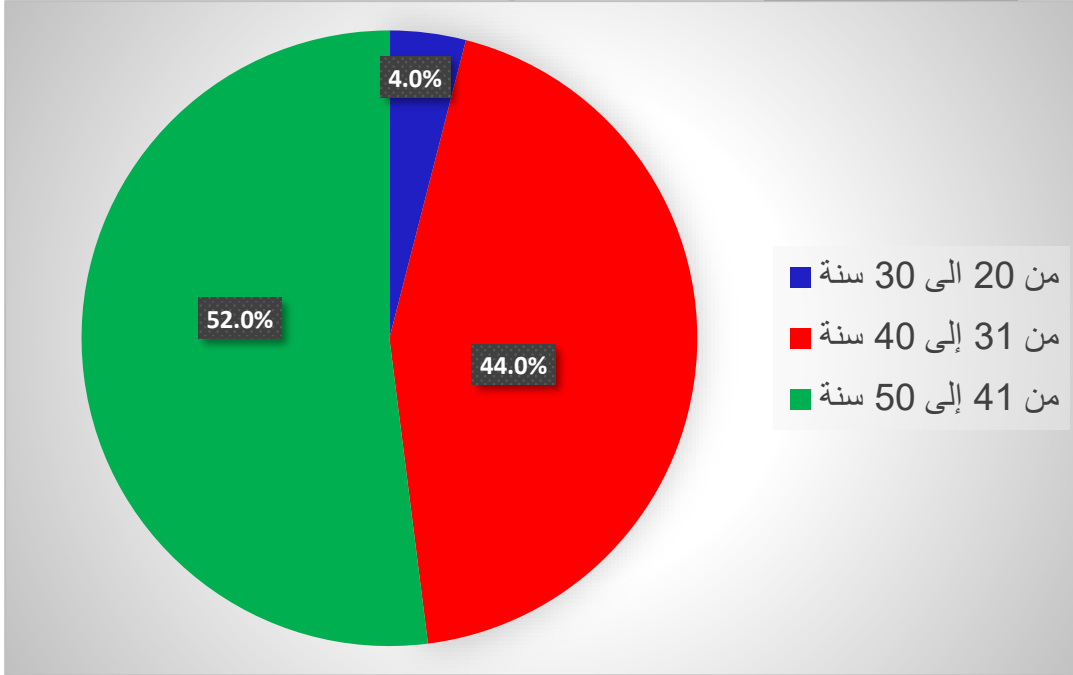
**الجدول رقم (02-08):** توزيع أفراد العينة حسب خاصية السن

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
3	السن	من 20 الى 30 سنة	2	4.0
		من 31 إلى 40 سنة	22	44.0
		من 41 إلى 50 سنة	26	52.0
المجموع الكلي			50	100

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن 52 بالمائة من أفراد العينة سنهم يتراوح بين 41 و 50 سنة، و 44 بالمائة يتراوح سنهم بين 31 و 40 سنة، بينما 4 بالمائة فقط يتراوح سنهم بين 20 و 30 سنة. وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

**الشكل رقم (02-03):** الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية السن



**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**الفرع الرابع - توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية:** توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

**الجدول رقم (02-09):** توزيع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
4	<u>الخبرة</u>	أقل من 5 سنوات	2	4.0

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

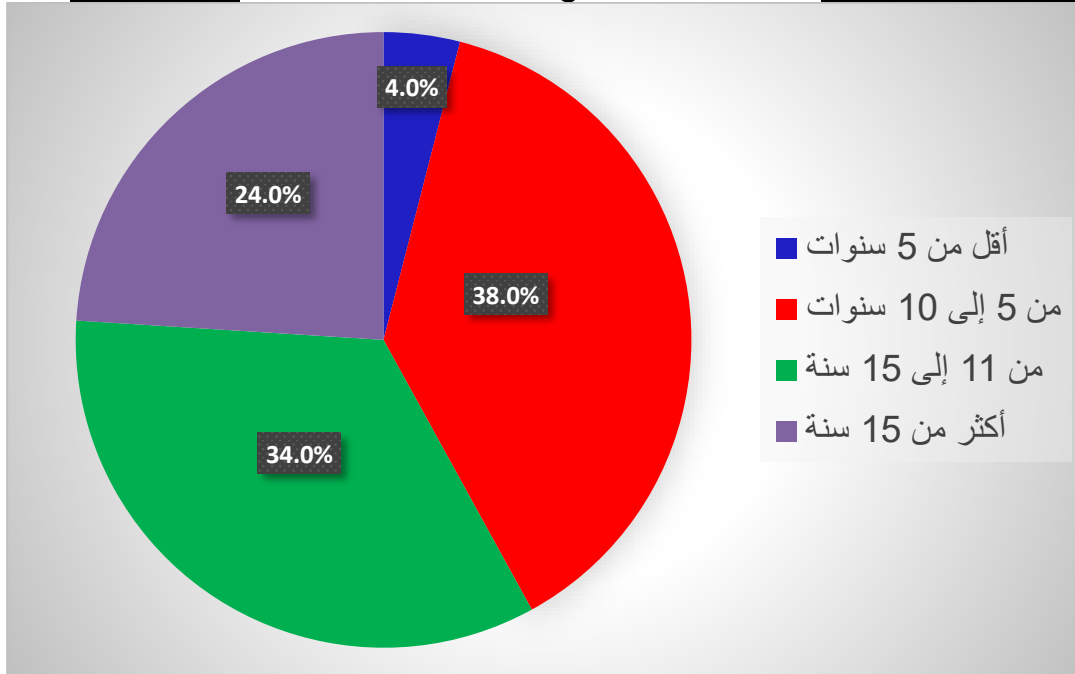
المهنية	عدد	النسبة (%)
من 5 إلى 10 سنوات	19	38.0
من 11 إلى 15 سنة	17	34.0
أكثر من 15 سنة	12	24.0
<b>المجموع الكلي</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد ان 38 بالمائة من العمال خبرتهم من 5 الى 10 سنوات و34 بالمائة خبرتهم بين 11 و 15 سنة، في حين 24 بالمائة من العمال تزيد خبرتهم عن 15 سنة و4 بالمائة منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات.

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (02-04): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية



**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**الفرع الخامس - توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير الحالة العائلية:** توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

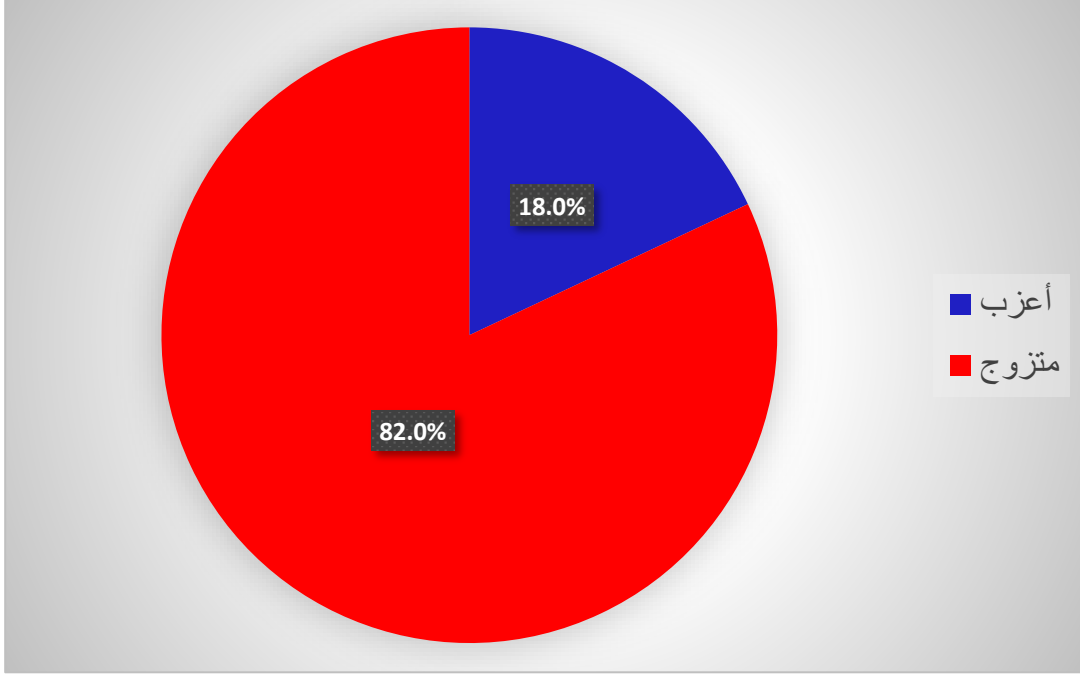
الجدول رقم (02-10): توزيع أفراد العينة حسب خاصية الحالة العائلية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
5	الحالة العائلية	أعزب	9	18.0
		متزوج	41	82.0
<b>المجموع الكلي</b>				
			<b>50</b>	<b>100</b>

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن أغلب العمال (82 بالمائة) متزوجون في حين 18 بالمائة عزاب. وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (02-05): الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشتها

قبل البدء باختبار الفرضيات يجب أولاً التحقق من اعتدالية البيانات التحقق من اعتدالية التوزيع:

لاختبار الفرضيات يجب أولاً معرفة طبيعة التوزيع لمتغيري (الثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي)، وعليه قمنا بحساب اختبار كولمغروف سميرونوف، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم 02-11 يبين نتائج اختبار طبيعة التوزيع لمتغيري (الثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي)

المقياس	قيمة اختبار كولمغروف	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
الثقافة التنظيمية	0.142	50	0.113
الأداء الوظيفي	0.157	50	0.200

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن الدلالة الإحصائية في الحالتين أكبر من 0.05 وعليه فإن متغيري الأداء الوظيفي والثقافة التنظيمية يتبعان التوزيع الطبيعي، فهما إذن يحققان شرط الاعتدالية، وعليه يمكننا حساب الفروق باستخدام الاختبارات المعلمية (اختبار T TEST واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

### نتائج المقياس

الجدول رقم (02-12): مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الخماسي

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
منخفض جدا	[1.80 – 1]
منخفض	[2.60 – 1.80]
متوسط	[3.40 – 2.60]
مرتفع	[4.20 – 3.40]
مرتفع جدا	[5-4.20]

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة

وعليه قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتيب لكل عبارة، وهذا ما توضحه الجداول التالية.

### جدول رقم 02-13 يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتبة لبعد الثقة والموثوقية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
مرتفع جدا	0.50	4.46	1	العبارة 01
مرتفع	0.85	4.18	2	العبارة 02
مرتفع	0.57	3.92	4	العبارة 03
مرتفع	0.53	4.00	3	العبارة 04
مرتفع	0.39	4.14		الثقة والموثوقية

يبين الجدول رقم أن الثقة والموثوقية جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره 4.14 وانحراف معياري 0.39

حيث عندما تكون ثقة وموثوقية موظفي الإدارة مرتفعة، فإن ذلك يعتبر عنصراً مهماً في تعزيز الأداء الوظيفي. وتتجلى أهمية الثقة والموثوقية في الإدارة في:

- التواصل الفعال: عندما يشعر الموظفون بثقة تجاه إدارتهم، يصبح التواصل بينهم أكثر فعالية. يشعرون بأنهم يمكنهم التحدث بصراحة وطرح الأفكار والمخاوف بثقة، مما يسهم في تحسين التعاون وحل المشكلات.
- الرضا والالتزام: الموظفون الذين يثقون في إدارتهم عادة ما يكونون أكثر رضاً عن العمل الذي يقومون به ومستوى الالتزام الذي يظهره تجاه المنظمة. إذا كانوا يشعرون بأن إدارتهم موثوقة ويعملون بنزاهة، فإنهم يشعرون بالارتياح والدعم، مما يعزز رغبتهم في تحقيق النجاح وتحسين الأداء.

- المرونة والابتكار: عندما يكون هناك ثقة بين الموظفين والإدارة، يصبح من الأسهل للموظفين تجربة أفكار جديدة والمخاطرة بالابتكار. فهم يشعرون بالثقة في أن إدارتهم ستدعمهم وتقدر جهودهم في تحقيق التغيير والتحسين.

- القيادة الفعالة: الثقة في الإدارة تدعم القيادة الفعالة، حيث يمكن للمديرين أن يكونوا نموذجاً للنزاهة والمصادقية والمرونة. هذا يؤثر على سلوك الموظفين وتحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم في العمل.

### جدول رقم 02-14 يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتبة لبعد العمل الجماعي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
مرتفع	0.86	3.72	2	العبارة 01

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

متوسط	0.80	3.36	4	العبارة 02
مرتفع	0.81	3.54	3	العبارة 03
مرتفع	0.92	3.96	1	العبارة 04
مرتفع	0.53	3.65	العمل الجماعي	

يبين الجدول اعلاه أنالعمل الجماعي جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره 3.65 وانحراف معياري

0.53

حيث أن زيادة العمل الجماعي يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الأداء المتفوق في الكلية. فعندما يعمل الموظفون كفريق واحد متناغم، يتم تحقيق تنسيق وتكامل الجهود والموارد. ويتعاونون للوصول إلى أهداف الكلية بطرق أكثر فاعلية وفعالية.

بوجود العمل الجماعي، يكون هناك توزيع متوازن للمهام والمسؤوليات، مما يعزز الكفاءة ويقلل من التكرار والتداخل. كما يمكن للموظفين تقديم الدعم المتبادل والمشاركة في حل المشكلات وتجاوز التحديات التي تواجه الكلية.

إضافةً إلى ذلك، يشعر الموظفون بالانتماء للفريق والكلية ويتمتعون بمستوى أعلى من الرضا الوظيفي. هذا يعزز الروح الإيجابية والموثوقية بين أعضاء الفريق، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأداء الوظيفي المرتفع وتحقيق النجاح المستدام للكلية.

لذلك، يجب تشجيع ودعم العمل الجماعي في الكلية من خلال إقامة آليات التواصل والتعاون وتشجيع التفاعل وتبادل المعرفة والخبرات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تعزيز العمل الجماعي من خلال تحفيز الموظفين وتوفير بيئة عمل إيجابية تعتمد على الثقة والاحترام والتعاون.

### جدول 02-15 يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعء الرؤية المشتركة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
مرتفع	0.62	3.84	2	العبارة 01
مرتفع	0.73	4.14	1	العبارة 02
مرتفع	0.92	3.74	3	العبارة 03
متوسط	0.92	3.34	4	العبارة 04
مرتفع	0.61	3.77	الرؤية المشتركة	

يبين الجدول اعلاه أنالرؤية المشتركة جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره 3.77 وانحراف معياري

0.61

هناك مستوى مرتفع من الرؤية المشتركة لدى عمال الكلية، فهذا يمثل عاملاً قوياً يسهم في تحقيق الأداء الوظيفي الممتاز والنمو المستدام. ويمكن تعزيز أهمية الرؤية المشتركة في الكلية من خلال:

- التوجه نحو الأهداف المشتركة: عندما يشترك جميع العاملين في الكلية في رؤية واحدة وأهداف مشتركة، يتم توجيه جهودهم وتحركاتهم نحو تحقيق تلك الأهداف. يتم تحقيق تناغم وتنسيق أكبر بين الأفراد والأقسام والوحدات المختلفة في الكلية.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- الانتماء والروح الجماعية: عندما يتحقق التفاهم والاتفاق على الرؤية المشتركة، يشعر العاملون بالانتماء والاندماج في الكلية ككيان واحد. ينشأ كون القيم والمبادئ ويعملون كفريق واحد، مما يعزز التعاون والروح الجماعية في بيئة العمل.
  - التحفيز والالتزام: عندما يتم توضيح الرؤية المشتركة بشكل واضح وواقعي، يصبح لدى العاملين هدف مشترك يعملون على تحقيقه. يشعرون بأن عملهم له معنى وأنه يساهم في تحقيق الرؤية المشتركة، مما يزيد من الالتزام والتحفيز الشخصي.
  - التطور والتحسين المستمر: الرؤية المشتركة تعزز الدافع للتطور والتحسين المستمر في الكلية. يعمل العاملون على تحسين أنفسهم وعملياتهم وخدماتهم بناءً على توجيهات الرؤية المشتركة. يسعون لتحقيق التميز والابتكار لتحقيق أهداف الكلية وتحسين مكانة الكلية في المجتمع والقطاع التعليمي.
  - التوجه الاستراتيجي: الرؤية المشتركة تمنح الكلية توجهًا استراتيجيًا واضحًا. يتم تحديد الأولويات والخطط الاستراتيجية بناءً على الرؤية المشتركة، وهذا يساهم في تحقيق التوجه الفعال والتنظيمي لكل أقسام الكلية وأعضاء هيئة التدريس.
  - الابتكار والتغيير: الرؤية المشتركة تشجع على الابتكار وقبول التغيير. يصبح لدى العاملين رؤية مستقبلية واضحة، وهذا يشجعهم على اقتراح الأفكار الجديدة وتبني التغييرات التي تساهم في تطوير العمل وتحقيق الأهداف المشتركة.
  - الثقة والتعاون: الرؤية المشتركة تعزز الثقة والتعاون بين أعضاء الكلية. يتم تعزيز الثقة في القيادة وبين الزملاء، مما يؤدي إلى بيئة عمل إيجابية ومتعاونة. يتبادل العاملون الأفكار والمعرفة ويعملون بروح الفريق لتحقيق الرؤية المشتركة.
- بشكل عام، يمكن القول إن الرؤية المشتركة تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الأداء الوظيفي في الكلية. وتعزز الانسجام والتوجه الاستراتيجي والابتكار، وتعزز التعاون والثقة بين أعضاء الكلية. يجب أن تكون الرؤية المشتركة محددة وواقعية ومشتركة بين جميع الأعضاء، ويجب تعزيزها وتوجيهها بشكل منظم لضمان استمرار التحسين والتطور في الكلية.

### لبعد المعايير الثقافية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
متوسط	0.94	3.26	4	العبارة 01
مرتفع	0.71	3.52	3	العبارة 02
مرتفع	0.47	3.94	1	العبارة 03
مرتفع	0.57	3.60	2	العبارة 04
مرتفع	0.40	3.58		المعايير الثقافية

يبين الجدول اعلاه أن المعايير الثقافية جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره 3.58 وانحراف معياري 0.40

فمستوى المعايير الثقافية مرتفعًا لدى عمال الكلية، فهذا يشير إلى وجود قيم وسلوكيات مشتركة ومستوى عالٍ من التوجه الثقافي الإيجابي في المؤسسة. ويمكن تعزيز أهمية المعايير الثقافية من خلال:

- الانتماء والاندماج: المعايير الثقافية المرتفعة تعزز الانتماء والاندماج لدى عمال الكلية. يشعرون بأنهم جزء من مجتمع مشترك ينشأ فيه القيم والمعايير الثقافية المحددة. هذا يؤدي إلى تعزيز الروح الجماعية والشعور بالتعاون والانسجام.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- الأخلاق المهنية والسلوك المهني: المعايير الثقافية المرتفعة تعزز الأخلاق المهنية والسلوك المهني بين عمال الكلية. يلتزمون بالقوانين والقواعد والأخلاقيات المهنية المتفق عليها، ويظهرون سلوكاً مهنيًا يعكس احترامهم للعمل والمهنة.
  - التميز والجودة: المعايير الثقافية المرتفعة تعزز رغبة عمال الكلية في التميز وتحقيق الجودة في العمل. يسعون لتحقيق المعايير العالية في الأداء وتقديم خدمات ممتازة ومتفوقة. يتم التركيز على التطوير المستمر والتحسين لضمان تلبية توقعات الطلاب والمجتمع.
  - الاحترام والتنوع: المعايير الثقافية المرتفعة تعزز الاحترام والتقدير للتنوع بين عمال الكلية. يحترمون الاختلافات الثقافية والفكرية والتعاشيش بصورة إيجابية. يتبنون ثقافة الشمولية والتعاون بين الثقافات المختلفة، مما يعزز التنوع الثقافي في الكلية ويساهم في بناء بيئة عمل متساوية ومحترمة للجميع.
  - التعلم المستمر والتطوير الشخصي: المعايير الثقافية المرتفعة تعزز روح التعلم المستمر والتطوير الشخصي بين عمال الكلية. يشجعون بعضهم البعض على توسيع معارفهم ومهاراتهم، ويسعون للتحسين المستمر واكتساب المعرفة الجديدة. هذا يساهم في تطوير الكلية والاستمرار في تحقيق النجاح والتميز.
  - الشفافية والمسؤولية: المعايير الثقافية المرتفعة تشجع على الشفافية والمسؤولية في العمل. يكون هناك تواصل مفتوح وصادق بين الأفراد والإدارة، ويتم تحمل المسؤولية عن الأفعال والنتائج. يتم تشجيع ثقافة المساءلة والتقييم الذاتي للتحسين المستمر.
  - الابتكار والإبداع: المعايير الثقافية المرتفعة تعزز الابتكار والإبداع في الكلية. يشجع عمال الكلية على تطوير أفكار جديدة والبحث عن حلول إبداعية للتحديات والمشاكل. يتم تقدير وتشجيع المبادرة والتفكير الخلاق في جميع جوانب العمل.
- بشكل عام، المعايير الثقافية المرتفعة تعد عاملاً حاسماً في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق النجاح المستدام في الكلية. تساهم في بناء بيئة عمل إيجابية وملهمة تعكس القيم والمبادئ الثقافية المشتركة. يجب أن تكون هذه المعايير متجذرة في كافة جوانب الكلية وتوجهاتها الاستراتيجية لضمان تحقيق التميز والتطور المستمر.

### جدول رقم 02-17 يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعدهم القيم التنظيمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
مرتفع جدا	0.56	4.24	1	العبارة 01
مرتفع	0.58	3.70	4	العبارة 02
مرتفع	0.72	4.18	2	العبارة 03
مرتفع	0.71	3.84	3	العبارة 04
مرتفع	0.35	3.99		القيم التنظيمية

يبين الجدول اعلاه أن القيم التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره 3.99 وانحراف

معيارى 0.35

وذلك يعكس وجود توافق و اتفاق بين الأعضاء حول القيم والمبادئ التنظيمية التي تحكم سلوكهم وأفعالهم في العمل. وتبرز أهمية وجود قيم تنظيمية مرتفعة في الكلية فيما يلي:

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- الاتجاه والتوجيه: القيم التنظيمية المرتفعة توفر اتجاهًا وتوجيهًا لعمال الكلية. تعمل هذه القيم كمرجع لاتخاذ القرارات وتوجيه السلوك في العمل اليومي. يتوافق أعضاء الكلية حول القيم المشتركة ويعملون بموجبها لتحقيق الأهداف والرؤية المشتركة للكلية.
  - التفاعل والتواصل: القيم التنظيمية المرتفعة تعزز التفاعل والتواصل الفعال بين أعضاء الكلية. تؤثر هذه القيم في طرق التعامل والتفاعل مع بعضهم البعض، مما يؤدي إلى تعزيز التفاهم والتعاون وحل المشكلات بشكل فعال.
  - الانتماء والولاء: القيم التنظيمية المرتفعة تعزز الانتماء والولاء لدى عمال الكلية. يشعرون بالانتماء للمؤسسة ويرتبطون بقيمها وأهدافها. هذا يؤدي إلى الارتباط العاطفي والتفاني في العمل، وبالتالي تحقيق الأداء الوظيفي العالي.
  - الشفافية والمسؤولية: القيم التنظيمية المرتفعة تعزز الشفافية والمسؤولية في العمل. يتمتع أعضاء الكلية بثقة بعضهم البعض ويتمتعون بالشفافية في التعامل وتبادل المعلومات. كما يتحملون المسؤولية عن أعمالهم والقرارات التي يتخذونها، ويتحملون المسؤولية عن نتائجها. يعكس ذلك التزامهم بالنزاهة والأخلاقية المهنية في العمل.
  - التميز والابتكار: القيم التنظيمية المرتفعة تعزز رغبة عمال الكلية في التميز والابتكار. يعملون على تطوير أفضل الأساليب والممارسات في مجال عملهم، ويسعون للتجديد والابتكار لتحسين الأداء وتحقيق النجاح المستدام.
  - الثقة والموثوقية: القيم التنظيمية المرتفعة تؤدي إلى بناء الثقة والموثوقية بين أعضاء الكلية. يتعاملون مع بعضهم البعض بنزاهة واحترام، ويفهمون أهمية العمل الجماعي والتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة.
  - التطوير الشخصي: القيم التنظيمية المرتفعة تشجع على التطوير الشخصي لأعضاء الكلية. يتم تشجيعهم على تطوير مهاراتهم ومعرفتهم من خلال التعلم المستمر والتدريب، مما يؤدي إلى تحسين قدراتهم وزيادة إنتاجيتهم في العمل.
- بشكل عام، القيم التنظيمية المرتفعة تسهم في بناء ثقافة عمل إيجابية ومثمرة في الكلية. تعمل هذه القيم على تحفيز الأعضاء وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة والرؤية المستقبلية للمؤسسة. ومن خلال تعزيز هذه القيم، يتم تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق التميز والنجاح في الكلية.

### جدول رقم 02-18 يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس الثقافة التنظيمية

الأبعاد	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
الثقة والموثوقية	1	4.14	0.39	مرتفع
العمل الجماعي	4	3.65	0.53	مرتفع
الرؤية المشتركة	3	3.77	0.61	مرتفع
المعايير الثقافية	5	3.58	0.40	مرتفع
القيم التنظيمية	2	3.99	0.35	مرتفع
الثقافة التنظيمية		3.82	0.28	مرتفع
قيمة ت = 20.597	درجة الحرية = 49	الدالة الإحصائية = 0.000		

من خلال الجدول نجد أن قيمة ت قدرت بـ 20.597 عند درجة حرية قدرها 49 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أقل من 0.05 وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة



## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

التنظيمية، وهذا لصالح متوسط عينة الدراسة، إذ قدر متوسط الثقافة التنظيمية لدى عينة الدراسة بـ 3.82 وانحراف معياري قدره 0.28 وهذا يثبت وجود الثقافة التنظيمية بدرجة مرتفعة عند أفراد عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

وجود الثقافة التنظيمية بدرجة مرتفعة لدى عمال الكلية يسهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومثمرة. تعزز هذه الثقافة الثقة، التعاون، الابتكار، العدالة، الاحترام والالتزام بالجودة. تؤثر هذه العناصر الإيجابية في الأداء الوظيفي والإنتاجية، وتعزز التواصل والتفاعل بين الأعضاء وتساهم في تحقيق الأهداف المشتركة للكلية.

جدول رقم 02-19 يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس الأداء الوظيفي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارات
مرتفع	0.75	4.08	8	العبارة 01
متوسط	1.01	3.26	11	العبارة 02
مرتفع	0.74	4.10	7	العبارة 03
مرتفع جدا	0.64	4.20	5	العبارة 04
مرتفع	0.50	4.14	6	العبارة 05
مرتفع	0.57	4.04	10	العبارة 06
مرتفع	0.91	4.06	9	العبارة 07
مرتفع جدا	0.55	4.22	4	العبارة 08
مرتفع جدا	0.48	4.36	2	العبارة 09
مرتفع جدا	0.49	4.26	3	العبارة 10
مرتفع جدا	0.51	4.50	1	العبارة 11
مرتفع	0.27	4.11	الأداء الوظيفي	
الدلالة الإحصائية = 0.000		درجة الحرية = 49		قيمة ت = 29.564

من خلال الجدول نجد أن قيمة ت قدرت بـ 29.564 عند درجة حرية قدرها 49 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أقل من 0.05 وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لصالح متوسط عينة الدراسة والذي قدر بـ 4.11 وانحراف معياري قدره 0.27 وهذا يثبت وجود مستوى الأداء الوظيفي بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

مستوى الأداء الوظيفي المرتفع لدى عمال الكلية يشير إلى أنهم يقومون بأعمالهم بكفاءة وفاعلية عالية، ويتحقق من خلاله تحقيق الأهداف المحددة وتفويض المسؤوليات بشكل ملائم. وفيما يلي بعض العوامل التي تساهم في تحقيق مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي في الكلية:

- الوضوح في التوجيه: عندما يكون هناك توجيه واضح ومفهوم للأهداف والتوقعات المتعلقة بالأداء الوظيفي، يتمكن العمال من تحديد أولوياتهم والعمل بشكل منهجي لتحقيق هذه الأهداف.
- الدعم والتوجيه: توفير الدعم اللازم والتوجيه الفعال للعمال يساهم في تعزيز أدائهم. يشمل ذلك تقديم التدريب والموارد الضرورية، وتوفير التوجيه والإرشاد في حالة وجود تحديات أو مشاكل.

- التحفيز والمكافآت: يعزز التحفيز المناسب وتقديم المكافآت والمزايا الملائمة الحماس والتفاني في العمل. عندما يشعر العمال بالتقدير والمكافأة عن جهودهم، فإن ذلك يحفزهم لتقديم أداء متميز وتحقيق النجاح.
- التوازن بين الحياة العملية والشخصية: يهتم العمال بالتوازن بين الحياة العملية والشخصية، وعندما يتم توفير بيئة عمل تشجع على ذلك، يمكنهم تحقيق أداء مرتفع والشعور بالرضا الشخصي.
- الثقة والتعاون: الثقة المتبادلة والتعاون بين الأعضاء يسهم في تعزيز الأداء الوظيفي. عندما يشعرون بالثقة في بعضهم البعض الاستفادة من الثقة المتبادلة والتعاون بين الأعضاء يساعد على تحسين الاتصال وتبادل المعلومات بشكل فعال، ويعزز التعاون في إنجاز المهام وحل المشكلات بشكل فعال.
- التطوير المهني: توفير فرص التطوير المهني للعمال يسهم في تحقيق أداء مرتفع. من خلال توفير التدريب المستمر والفرص لاكتساب المهارات الجديدة والتطوير المهني، يمكن للعمال تحسين أدائهم وتحقيق النجاح في مهامهم.
- تقييم الأداء وردود الفعل: يلعب التقييم الدور الهام في تعزيز الأداء الوظيفي. من خلال توفير آليات لتقييم الأداء بشكل منتظم وتقديم ردود فعل بناءة وإرشادات للتحسين، يمكن للعمال تحديد نقاط قوتهم وضعفهم والعمل على تحسين أدائهم.
- باختصار، مستوى الأداء الوظيفي المرتفع لدى عمال الكلية يتحقق من خلال وجود توجيه ودعم وتحفيز مناسب، بالإضافة إلى تعزيز التواصل والتعاون وتوفير فرص التطوير المهني. كما يتطلب الأمر اهتماماً برضا العمال وتقديم ردود فعل بناءة وتقييم الأداء بشكل منتظم. تلك العوامل المجتمعة تعمل على تعزيز الأداء

### الفرع الثالث: الإجابة الإحصائية عن السؤال الثالث

أولاً - اختبار الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الارتباطية: ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل هو الثقافة التنظيمية والمتغير التابع هو الأداء الوظيفي، والجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

جدول رقم (20-02): معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

معامل التحديد (R-deux)	معامل الارتباط (R)	النموذج
0.300	0.548	أ- المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية ب- المتغير التابع: الأداء الوظيفي

### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق معامل الارتباط الخطي بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي هو (0.548) أي هناك ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (0.300)، بمعنى أن (30.0) بالمائة من الأداء الوظيفي يعود لتأثير الثقافة التنظيمية والنسبة المتبقية (70.0) بالمائة ترجع للعوامل الأخرى المؤثرة في الأداء الوظيفي.

وعليه: "توجد علاقة طردية متوسطة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي".

وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي ككل (0.548) والجدول التالي يمثل توزيع القيم حسب الأبعاد:

الجدول رقم (21-02) مصفوفة الارتباطات بيرسون لأبعاد متغير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي

الأبعاد	معامل الارتباط مع المتغير	قيمة ثابت الدلالة	عدد أفراد
---------	---------------------------	-------------------	-----------

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

العينة (n)	الموافق (Sig)	التابع الأداء الوظيفي	
50	0.000	**0.628	الثقة والموثوقية
50	0.016	**0.341	العمل الجماعي
50	0.002	**0.428	الرؤية المشتركة
50	0.497	0.098	المعايير الثقافية
50	0.354	0.134	القيم التنظيمية
50	0.000	**0.548	المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن أقوى العلاقات الارتباطية كانت مع بعد الثقة والموثوقية بقيمة (0.628)، يليه بعد الرؤية المشتركة بقيمة (0.428)، وهذا ما يعكس النتائج المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على العينة. وترتبط الأبعاد حسب نتائج المصفوفة مع المتغير التابع الأداء الوظيفي كما يلي:

- الثقة والموثوقية: يوجد تأثير طردي متوسط على الأداء الوظيفي.
- العمل الجماعي: يوجد تأثير طردي متوسط على الأداء الوظيفي.
- الرؤية المشتركة: لا يوجد تأثير على الأداء الوظيفي.
- المعايير الثقافية: لا يوجد تأثير على الأداء الوظيفي.

**ثانياً- تبين خط الانحدار للمتغير التابع والمستقل:** يوضح الجدول أدناه تحليل خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة.

**جدول رقم (22-02): قيم تبين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة: تحليل التباين الأحادي ANOVA<sup>a</sup>**

النموذج	مجموع مربعات الانحدار Somme des carrés	درجة حرية الانحدار Ddl	معدل مربعات الانحدار Moyenne des carrés	قيمة اختبار تحليل التباين F	مستوى دلالة الاختبار Sig.
1	1.817	1	1.817	20.601	<sup>b</sup> 0.000
البقايا Résidu	4.233	48	0.088		
المجموع Total	6.050	49			

a. المتغير التابع الأداء الوظيفي

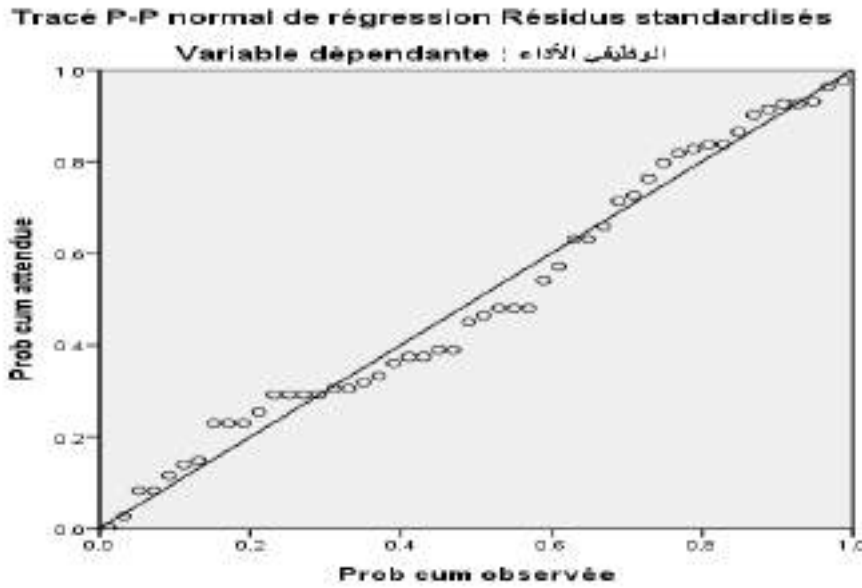
b. المتغير المستقل الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 1.817 ومجموع مربعات البواقي هو 4.233 ومجموع المربعات الكلي يساوي 6.050؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 48؛
- معدل مربعات الانحدار هو 1.817 ومعدل مربعات البواقي هو 0.088؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 20.601؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفض الفرضية العدم، ونقبل الفرض البديل وبالتالي فإن خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(02-06): الرسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل



**المصدر: مخرجات التحليل الاحصائي SPSS**

نلاحظ من خلال الرسم البياني أن النتائج تتجمع حول خط مستقيم مما يدل أن الدالة تأخذ شكل خطي وهو ما يتوافق مع الانحدار الخطي البسيط.

**ثالثاً- دراسة معاملات خط الانحدار**

يمثل الجدول أدناه قيم معاملات خط الانحدار للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

**الجدول رقم(02-23): قيم معاملات خط الانحدار المعاملات<sup>a</sup> Coefficients**

مستوى الدلالة Sig.	قيمة t	معاملات قياسية Coefficients standardisés	معاملات غير قياسية Coefficients non standardisés		النموذج
		Bêta	Erreur standard	B	
0.012	2.622		0.575	1.508	الثابت (Constante)
0.000	4.539	0.548	0.150	0.681	المتغير المستقل الثقافة التنظيمية

a. المتغير التابع الأداء الوظيفي

**المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS**

من خلال الجدول نجد أن ثابت خط الانحدار يساوي 1.508 والذي يمثل قيمة B بالجدول، وبلغت الدلالة الإحصائية Sig (0.012) وهي مقبولة لأنها أقل من 0.05 فتصبح معادل خط الانحدار مبدئياً هي:

$$Y=a+bX$$

وبتعويض القيم نجد المعادلة التالية:

$$Y=+1.508 0.681 X$$

حيث أن X يمثل المتغير المستقل الثقافة التنظيمية و Y يمثل المتغير التابع الأداء الوظيفي نستنتج من معادلة خط الانحدار أن زيادة الثقافة التنظيمية ولو بقيمة 1 سيزيد من الأداء الوظيفي بقيمة 0.681.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية القائلة بوجود أثر للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، بحيث كلما زادت الثقافة التنظيمية زاد الأداء الوظيفي  
عندما تكون الثقافة التنظيمية مرتفعة، توجد مجموعة من القيم والمبادئ التي تحفز وتدعم الأعضاء في العمل بشكل فعال وفاعل. وهذا يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة.  
على سبيل المثال، عندما يكون هناك توجيه واضح وتعاون وثقة بين الأعضاء، يتمكنون من تنظيم وتنفيذ المهام بفعالية وبدقة. وعندما يكون هناك رؤية مشتركة ومعايير ثقافية عالية، يتم تحفيز العاملين لتحقيق المزيد من الجودة والابتكار في أدائهم.  
بالإضافة إلى ذلك، عندما يكون هناك احترام وتقدير للعمال، فإنهم يشعرون بالانتماء والرضا الشخصي، مما يؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي والتفاني في العمل.

بالتالي، يمكننا القول إن الثقافة التنظيمية المرتفعة تسهم في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق النجاح والتفوق في العمل. ومن الضروري أن يعمل القادة والإدارة على بناء وتعزيز هذه الثقافة من خلال التوجيه الواضح، وتقديم الدعم والتحفيز، وتوفير الفرص للتطوير المهني وتقييم الأداء بشكل منتظم.

#### الفرع الرابع-الإجابة الإحصائية عن السؤال الرابع: عدم وجود دلالات إحصائية للفروق في الأداء

##### الوظيفي حسب الخصائص الشخصية والوظيفية لدى أفراد العينة

كانت الفرضية الرئيسية الرابعة هي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع الأداء الوظيفي تعود إلى الخصائص الشخصية التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، السن، الخبرة المهنية والحالة العائلية).

#### الجدول رقم (24-02): قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول الأداء الوظيفي حسب الخصائص الشخصية

الخاصية	الطريقة المعتمدة	مستوى الدلالة sig	النتيجة
الجنس	اختبار (T test)	0.084	غير دال
المؤهل العلمي	ANOVA	0.418	غير دال
السن	ANOVA	0.762	غير دال
الخبرة المهنية	ANOVA	0.875	غير دال
الحالة العائلية	اختبار (T test)	0.112	غير دال

##### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من نتائج الجدول أعلاه سيتم تأكيد قبول أو رفض الفرضية حسب كل متغير على حدي كما يلي:  
أولاً- بالنسبة لخاصية الجنس: يوضح الملحق رقم نتيجة اختبار تي تاست (t test) للفروق بين إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تبعاً لخاصية الجنس.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة Sig قدرت ب 0.084 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الأداء الوظيفي لدى الباحثين تبعاً لمتغير الجنس.

ثانياً- بالنسبة لخاصية المؤهل العلمي: يوضح الملحق رقم نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تبعاً لخاصية المؤهل العلمي.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت ب 0.418 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الأداء الوظيفي لدى الباحثين تبعاً للمؤهل العلمي.

ثالثاً- بالنسبة لخاصية السن: يوضح الملحق رقم نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تبعاً لخاصية السن.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.762 وهي أكبر من قيمة الدلالة 05.0 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الأداء الوظيفي لدى المبحوثين تبعاً للسن.

رابعاً- بالنسبة لخاصية الخبرة المهنية: يوضح الملحق رقم نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تبعاً لخاصية الخبرة المهنية.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.875 وهي أكبر من قيمة الدلالة 05.0 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الأداء الوظيفي لدى المبحوثين تبعاً للخبرة المهنية.

ثالثاً- بالنسبة لخاصية الحالة العائلية: يوضح الملحق رقم نتيجة اختبار تي تاست (t test) للفروق بين إجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تبعاً لخاصية الحالة العائلية.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.112 وهي أكبر من قيمة الدلالة 05.0 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الأداء الوظيفي لدى المبحوثين تبعاً للحالة العائلية.

مما سبق ذكره: تؤكد صحة الفرضية الرابعة أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، السن، الخبرة المهنية والحالة العائلية).

الخاتمة

## خاتمة:

بعد التطرق لموضع الدراسة، سواء الشق النظري أو الشق التطبيقي خرجنا بنتائج أساسية للدراسة تمثلت في:

### اولاً: نتائج الدراسة

من خلال الدراسة الميدانية توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وكانت أهم نتائج الدراسة كما يلي:

#### ◀ وجود الثقافة التنظيمية بدرجة مرتفعة عند أفراد عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

وجود الثقافة التنظيمية بدرجة مرتفعة لدى عمال الكلية يسهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومثمرة. تعزز هذه الثقافة الثقة، التعاون، الابتكار، العدالة، الاحترام والالتزام بالجودة. تؤثر هذه العناصر الإيجابية في الأداء الوظيفي والإنتاجية، وتعزز التواصل والتفاعل بين الأعضاء وتساهم في تحقيق الأهداف المشتركة للكلية.

#### ◀ وجود مستوى الأداء الوظيفي بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة

مستوى الأداء الوظيفي المرتفع لدى عمال الكلية يتحقق من خلال وجود توجيه ودعم وتحفيز مناسب، بالإضافة إلى تعزيز التواصل والتعاون وتوفير فرص التطوير المهني. كما يتطلب الأمر اهتماماً برضا العمال وتقديم ردود فعل بناءة وتقييم الأداء بشكل منتظم. تلك العوامل المجتمعة تعمل على تعزيز الأداء الوظيفي.

#### ◀ هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، بحيث كلما زادت الثقافة التنظيمية زاد الأداء الوظيفي

عندما تكون الثقافة التنظيمية مرتفعة، توجد مجموعة من القيم والمبادئ التي تحفز وتدعم الأعضاء في العمل بشكل فعال وفاعل. وهذا يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة. على سبيل المثال، عندما يكون هناك توجيه واضح وتعاون وثقة بين الأعضاء، يتمكنون من تنظيم وتنفيذ المهام بفعالية وبدقة. وعندما يكون هناك رؤية مشتركة ومعايير ثقافية عالية، يتم تحفيز العاملين لتحقيق المزيد من الجودة والابتكار في أدائهم.

#### ◀ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، السن، الخبرة المهنية والحالة العائلية).

بحيث هناك مستويات متقاربة من الأداء الوظيفي باختلاف حالات الباحثين حسباً للمتغيرات الشخصية

### ثالثاً: التوصيات:

على ضوء نتائج الدراسة الميدانية وبناء على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية فإنه يمكننا تقديم مجموعة من التوصيات لفائدة الكلية تتمثل فيما يلي:

- تعزيز القيادة الفعالة: يجب أن تكون الإدارة قدوة في تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية من خلال توفير التوجيه والدعم والتحفيز. ينبغي على القادة أن يكونوا قادرين على توجيه العاملين وتحفيزهم لتحقيق الأداء الوظيفي المرتفع.
- تعزيز التواصل الفعال: يجب تشجيع الاتصال المفتوح والفعال بين جميع أفراد المؤسسة. يتضمن ذلك توفير قنوات اتصال فعالة وتشجيع العاملين على التعبير عن أفكارهم وآرائهم والاستماع إلى الآراء المختلفة.



- تعزيز روح الفريق: ينبغي أن تشجع الإدارة على تشكيل فرق عمل قوية وتعزيز العمل الجماعي والتعاون بين الأعضاء. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير فرص التدريب والتطوير المشترك وتعزيز روح الفريق من خلال الأنشطة الاجتماعية والتعاونية.
- تشجيع الابتكار والإبداع: يجب تشجيع العاملين على التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة التي يمكن أن تحسن الأداء الوظيفي. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير بيئة تحفز الابتكار وتقديم المشاريع الخاصة والتحديات التي تعزز الإبداع.
- توفير فرص التطوير المهني: ينبغي على الإدارة توفير فرص التطوير المهني للعاملين في الكلية. يمكن ذلك من خلال توفير التدريب المستمر والبرامج التعليمية والفرص للتوجيه والارتقاء بالمهارات والمعرفة الفنية والمهنية للعاملين. يمكن أن تشمل هذه الفرص الدورات التدريبية الداخلية والخارجية، والتدريب على العمليات الجديدة وتبني التقنيات والأساليب الحديثة، وتوفير الفرص للتزقي والتطور في مسار الحياة المهنية.
- تطبيق سياسات وإجراءات عادلة: ينبغي على الإدارة أن تضمن وجود سياسات وإجراءات عادلة وشفافة في المؤسسة. يجب أن يتم التعامل مع العاملين بشكل عادل ومتساوٍ، وضمان وجود آليات للتعامل مع المشاكل والاحتجاجات بشكل عادل وفعال.
- تحفيز وتقدير العاملين: يجب على الإدارة أن تقدر وتحفز العاملين على أداء متفوق من خلال توفير مكافآت ومزايا تحفيزية، وتكريم الإنجازات المميزة، وتوفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة.
- تقييم ومراقبة الأداء: ينبغي على الإدارة أن تقوم بتقييم ومراقبة الأداء الوظيفي بشكل منتظم ومنهجي. يمكن ذلك من خلال إجراء تقييمات دورية وتوفير ردود فعل بناءة للعاملين، وتحليل الأداء وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها.
- تعزيز الثقة والمشاركة: يجب أن تسعى الإدارة لبناء ثقة قوية بينها وبين العاملين، وتشجيع المشاركة الفعالة للعاملين في عملية صنع القرار وتحسين العمليات. يمكن ذلك من خلال توفير منصات لتبادل الأفكار والاقتراحات والمشاركة في اتخاذ القرارات المؤسسية.
- استخدام التقنية والابتكار: ينبغي على الإدارة الاستفادة من التقنية والابتكار في تعزيز الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي. يمكن استخدام أنظمة إدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات لتحسين تدفق المعلومات وتعزيز التواصل والتعاون بين العاملين.
- تعزيز التنوع والشمول: يجب أن تسعى الإدارة لتعزيز التنوع والشمول في المؤسسة، وتعتبرها قوة واحدة تساهم في تحقيق الأداء الوظيفي المرتفع. يمكن ذلك من خلال تبني سياسات تعزيز التنوع وتوفير بيئة عمل شاملة ومتساوية لجميع العاملين.
- تشجيع التعلم المستمر: يجب أن تشجع الإدارة العاملين على التعلم المستمر وتطوير مهاراتهم ومعرفتهم. يمكن ذلك من خلال توفير فرص التدريب والتطوير والمشاركة في المؤتمرات والندوات ذات الصلة بمجال العمل.
- الحفاظ على بيئة عمل صحية: ينبغي أن تكون الإدارة ملتزمة بتوفير بيئة عمل صحية وأمنة للعاملين. يشمل ذلك توفير معدات السلامة اللازمة وتعزيز ثقافة الرعاية الصحية والاهتمام بالصحة العامة.
- التفاعل مع الملاحظات وتطبيق التحسينات: يجب على الإدارة أن تكون مستعدة للاستماع إلى آراء وملاحظات العاملين وتطبيق التحسينات المقترحة. يمكن أن تكون هذه الملاحظات مفتاحًا لتحسين الثقافة التنظيمية وتعزيز الأداء الوظيفي.

- التوازن بين العمل والحياة الشخصية: يجب على إدارة الكلية أن تهتم بتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعاملين. يمكن ذلك من خلال توفير سياسات ومبادرات تعزز التوازن بين الحياة العملية والأنشطة الشخصية، مثل توفير مرونة في ساعات العمل أو إمكانية العمل عن بُعد، وتشجيع الاستراحات الصحية والتواصل الاجتماعي بين العاملين.
- تشجيع التفاعل الإيجابي ومكافحة السلوكيات السلبية: يجب على الإدارة أن تعزز التفاعل الإيجابي بين العاملين وتعمل على منع ومعالجة السلوكيات السلبية مثل التحرش أو التمييز. يمكن تحقيق ذلك من خلال وضع سياسات صارمة ومنصفة وتقديم التدريبات وورش العمل المناسبة.
- تعزيز الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرارات: ينبغي على الإدارة أن تعمل على تعزيز الشفافية في عمليات اتخاذ القرارات والمعلومات المؤسسية. يمكن ذلك من خلال توفير معلومات شاملة ومتاحة للعاملين وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.
- تعزيز التعاون بين الأقسام والفرق العمل: ينبغي على الإدارة أن تشجع التعاون والتنسيق بين الأقسام والفرق العمل المختلفة في الكلية. يمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء فرص للتواصل والتعاون بين الأقسام، وتنظيم فعاليات ومشاريع تشجع على العمل المشترك وتعزز التفاعل الإيجابي.

المراجع

## قائمة المصادر و المراجع

- أمل الفرحان، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليلية . المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية المجلد السادس ، العدد الأول ، نسخة إلكترونية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، 2003
- الطاهر غراز، حنان بن علي، دور الثقافة التنظيمية في تجسيد الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية – تحليل نظري، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 08، العدد 4، 2020
- ماجدة العطية، سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة. عما بن دار الشروق للنشر، 2003.
- أحمد موسى المهدي أبو سمورة، الثقافة التنظيمية و أثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان 2014
- غالب العولي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الأمنية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005
- الشلوي حمد بن فرحان . الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الإسلامية ، الرياض، السعودية، 2005.
- الدوسري جاسم بن فيحان . الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة: دراسة تحليلية مقارنه بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين . أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية بالرياض، السعودية، 2007.
- الدوسري جاسم بن فيحان . الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة: دراسة تحليلية مقارنه بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين . أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية بالرياض، السعودية، 2007.
- محمد راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص ( محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2004
- احمد السيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، إدارة جديدة لعالم جديد، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، 2002
- الشيخ الداودي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء مجلة الباحث العدد 04 جامعة الجزائر، 2009/2010
- سيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية)، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2008، ص553.

الملاحق



جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



السيد المدير / أخي العامل / أختي العاملة، تحية طيبة وبعد:

يقوم الطالبين سايح صبرينة وحساني رابعة العداوية بإعداد مذكرة تحت عنوان:  
**الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي**

في إطار التحضير لمذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجين حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يحوي مجموعة من الأسئلة التي نود أن تجيبونا عليها، كما نأمل أن تتسع صدوركم وأوقاتكم للمشاركة الصادقة في تحقيق هذه الغاية، وذلك بتعاونكم من خلال إبداء آرائكم حول جميع فقرات هذا الاستبيان بدقة وموضوعية، مما يعزز الثقة في نتائج هذه الدراسة التي نأمل أن تعود على الجميع بالنفع والفائدة، ونؤكد لكم أن الآراء التي ستدلون بيها سوف تتسم بسرية التامة، وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس		ذكر		أنثى	
المؤهل العلمي	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	
السن	من 20 الى 30 سنة	من 31 الى 40 سنة	من 41 الى 50 سنة		
الخبرة المهنية	أقل من 5	من 5 الى 10	من 11 الى 15	أكثر من 15	
الحالة العائلية	أعزب	متزوج			

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الرقم	العبرة	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
-------	--------	-----------	-----------	-------	-------	------------

				بشدة		
					تتوفر لدى المهارات والقدرة على حل مشكلات العمل اليومي	1
					مشكلتي في العمل تعود لعدم انجازي لمهامي بكفاءة	2
					أقوم بالالتزام باللوائح والتعليمات والإجراءات عند تنفيذ عملي	3
					توجد لدي قدرة على التصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامي بعمل	4
					الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء تساعدني في تحسين مستوى أدائي الوظيفي	5
					تتوفر لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي أؤديها	6
					خضوعي لبرامج تدريبية متكررة يحسن من مستوى أدائي الوظيفي	7
					التنسيق مع الآخرين في انجاز العمال يزيد ويحسن مستوى أدائي الوظيفي	8
					أخطط لكيفية أداء عملي بدقة	9
					أرى أنني أعمل عملي بفعالية وكفاءة	10
<b>المحور الثالث: الثقافة التنظيمية</b>						
<b>1- الثقة والموثوقية</b>						
					العلاقات بين العاملين أساسها الثقة المتبادلة	1
					هناك اهتمام متبادل بين العاملين وصدق في التعاملات	2
					تشارك العاملين معارفهم دون خوف من فقدانهم وظيفتهم	3
					تبادل العاملين خبراتهم مع الحفاظ على وحدته التنظيمية	4
<b>2- العمل الجماعي</b>						
					تتماشى أهداف الفرد مع أهداف ومصالح الجماعة	1
					تنسم العلاقة بين الأفراد العاملة بالمثل	2
					يضع الأفراد الأهداف بصورة جماعية ويعملون معا لتحقيقها	3
					يعتقد الفرد بأن العمل الجماعي يحقق نتائج أفضل من العمل المنفرد	4
<b>3- الرؤية المشتركة</b>						

					يملك العاملون رؤية واضحة ومشاركة للمؤسسة	1
					للعاملين أهداف ومصالح مشتركة	2
					للعاملين منظومة قيم واعتقادات مشتركة	3
					ينظر العاملون للقضايا التي تتعلق بالمنظمة والعمل منظور مشتركة	4
<b>4- المعايير الثقافية</b>						
					يتقبل الفرد لانتقادات الآخرين له	1
					يتم الاعتماد على ممارسة الرقابة الذاتية في المنظمة	2
					تتاح حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر مستويات والوحدات المختلفة	3
					تقليد ممارسات أفضل لوحدة أو نشاط آخر تقدره وتمثله الإدارة والعاملون	4
<b>5- القيم التنظيمية</b>						
					تنظر إدارة المنظمة إلى العنصر البشري بأنه جزء من أهم الموارد المتاحة في المنظمة	1
					تسعى المنظمة إلى تنمية روح الإبداع داخل المؤسسة	2
					يحافظ العاملون على العلاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام	3
					يتوفر لدى العاملين الدافعية المطلوبة من أجل زيادة حجم الإنتاج الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة	4

ملحق رقم يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي لمقياس الثقافة التنظيمية



### Corrélations

		التنظيمية الثقافية
والمؤنوية الثقة	Corrélation de Pearson	.647**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	50
الجماعي العمل	Corrélation de Pearson	.588**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	50
المشركة الروية	Corrélation de Pearson	.758**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	50
الثقافية المعايير	Corrélation de Pearson	.611**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	50
التنظيمية القيم	Corrélation de Pearson	.410**
	Sig. (bilatérale)	.003
	N	50

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

ملحق رقم يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي لمقياس الأداء الوظيفي

### Corrélations

		الوظيفي الأداء
Y1	Corrélacion de Pearson	.178
	Sig. (bilatérale)	.217
	N	50
Y2	Corrélacion de Pearson	.410**
	Sig. (bilatérale)	.003
	N	50
Y3	Corrélacion de Pearson	.122
	Sig. (bilatérale)	.397
	N	50
Y4	Corrélacion de Pearson	.533**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	50
Y5	Corrélacion de Pearson	.415**
	Sig. (bilatérale)	.003
	N	50
Y6	Corrélacion de Pearson	.460**
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	50
Y7	Corrélacion de Pearson	.553**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	50
Y8	Corrélacion de Pearson	.532**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	50
Y9	Corrélacion de Pearson	.332*
	Sig. (bilatérale)	.019
	N	50
Y10	Corrélacion de Pearson	.447**
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	50
Y11	Corrélacion de Pearson	.601**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	50

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

\* La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ملحق رقم يبين نتائج ألفا كرونباخ لمقياس الثقافة التنظيمية

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.701	20

ملحق رقم يبين نتائج ألفا كرونباخ لمقياس الأداء الوظيفي

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.762	11

ملحق رقم يبين نتائج طبيعة التوزيع لمتغيري الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

#### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الوظيفي الأداء	.142	50	.113	.969	50	.211
الانظيمية الثقافة	.157	50	.200	.880	50	.200

a. Correction de signification de Lilliefors

ملحق رقم يبين نتائج الفروق في الثقافة التنظيمية لعينة الدراسة

#### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الانظيمية الثقافة	50	3.8240	.28289	.04001

**Test sur échantillon unique**

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التنظيمية الثقافة	20.597	49	.000	.82400	.7436	.9044

ملحق رقم يبين نتائج الفروق في الأداء الوظيفي لعينة الدراسة

**Statistiques sur échantillon uniques**

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الوظيفي الأداء	50	4.110909091	.2657042565	.0375762563

**Test sur échantillon unique**

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الوظيفي الأداء	29.564	49	.000	1.110909091	1.035396777	1.186421405

ملحق رقم يبين نتائج مصفوفة الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

### Corrélations

		الوظيفي الأداء
والمونوقية التفه	Corrélacion de Pearson	.628**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	50
الجماعي العمل	Corrélacion de Pearson	.341*
	Sig. (bilatérale)	.016
	N	50
المشركه الرويه	Corrélacion de Pearson	.428**
	Sig. (bilatérale)	.002
	N	50
التفاهيه السعابير	Corrélacion de Pearson	.098
	Sig. (bilatérale)	.497
	N	50
التنظيميه التعم	Corrélacion de Pearson	.134
	Sig. (bilatérale)	.354
	N	50
التنظيميه التفاهه	Corrélacion de Pearson	.548**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	50

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

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

### ملحق رقم يبين نتائج الارتباط والارتباط المفسر

#### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.548 <sup>a</sup>	.300	.286	.29698

a. Prédicteurs : (Constante), التفاهه التنظيميه

b. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

### ملحق رقم يبين نتائج أنوفا للانحدار الخطي البسيط

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1.817	1	1.817	20.601	.000 <sup>b</sup>
	Résidus	4.233	48	.088		
	Total	6.050	49			

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), الثقافة التنظيمية

## ملحق رقم يبين نتائج معاملات نموذج الانحدار

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1.508	.575		2.622	.012
	الثقافة التنظيمية	.681	.150	.548	4.539	.000

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

## ملحق رقم يبين نتائج الفروق في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير الجنس

## Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. bilatérale	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
جنس الموظف	Hypothèse de variances égales	.498	.484	1.762	48	.084	17500	.06933	- .02471	.37471
	Hypothèse de variances inégales			1.876	47.552	.067	17500	.06930	- .01284	.38214

## ملحق رقم يبين نتائج الفروق في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير المستوى التعليمي

## ANOVA

الوظيفي الأداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.220	2	.110	.889	.418
Intragroupes	5.830	47	.124		
Total	6.050	49			

## ملحق رقم يبين نتائج الفروق في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير السن

### ANOVA

الوظيفي الأداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.070	2	.035	.274	.762
Intragroupes	5.981	47	.127		
Total	6.050	49			

ملحق رقم يبين نتائج الفروق في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير الخبرة المهنية

### ANOVA

الوظيفي الأداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.089	3	.030	.230	.875
Intragroupes	5.961	46	.130		
Total	6.050	49			

ملحق رقم يبين نتائج الفروق في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير الحالة العائلية

### Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour l'égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	dd	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
الوظيفي الأداء Hypothèse de variances égales Hypothèse de variances inégales	2.134	.151	.622	48	.112	-.32003	.12225	-.55584	-.07422
			.621	9.447	.108	-.32003	.16344	-.69711	.04705