وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

عنوان المذكرة

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية جامعة المدية)

مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطلبة :

بيدة جازية

خديجة سالم

تحت إشراف الأستاذ:

أ. طلحة محمد

السنة الدراسية 2021/2020

شكر وعرفان

يسرنا تقديم هذا الشكر لوالدينا اللذان سهرا على تربيتنا وتعليمنا منذ أن بدأنا حياتنا ، ونشكر كل من درسنا أو ساهم في تدريسنا من أساتذة جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية ، كما نقدم الشكر والتقدير للأستاذ المشرف أ.طلحة محمد على هذا البحث المتواضع، الذي نسأل الله تعالى أن يضيف قيمة إلى هذا العلم، وشكر موجه كذلك لإدارة جامعة يحي فارس المدية لتوفيرهم وتسهيلهم الخدمات للطلاب ومساعدتهم في كل الأمور التي من شانها أن تخول لهم فضاءً مريحا للدراسة وطلب العلم في أمان ونظام ، ونوجه الشكر للمجالس العلمية لحرصها على تطوير مجال الدراسات وتشجيعها طلاب هذه الشعبة على الدراسة ومواصلة طلب العلم في أفضل الأجواء واروعها



إهداء

الحمد والشكر أولا لله ومن ثم إلى أهلي الذين لولاهم لما كنت أصل إلى هذه المرحلة من الدراسة وها أنا أصل إلى اللحظات الأخيرة من نهاية مسيرتي الدراسية التي تكللت بالحزن والفرح والتعب وأخيرا تخرجت ورفعت القبعة إحتراما لسنين مضت من الدراسة وقد ابتدئ الوداع مع كل إبتسامة ، أسئل الله أن يوفقني في المرحلة الحياتية الجديدة أهدي تخرجي إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره ابدا والذي بذل جهد السنين من أجل أن أعتلي سلالم النجاح.إلى والدي العزيز حفظه الله وإلى من أخص الله الجنة تحت قدميها وغمرتني بالحب والحنان وأشعرتني بالسعادة والأمان هي حياتي وكل عمري والدتي العزيزة أطال الله في عمرها إلى من قاسموني أفراحي وأحزاني إخوتي الثلاث نورالدين حمزة وأسامة إلى أعز صديقة وأخت عائشة قاسم. إلى صديقتي خديجة سالم إلى عائلة بيدة وعائلة قادري إلى من جمعني بهم منبر العلم والصداقة زملائي وزميلاتي إلى جميع أساتذتي الذين رافقوني طوال مشواري الدراسي وخاصة أستاذي المشرف طلحة محمد

جازية



إهداء

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله
الى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم
الى من قال فيهم الله تعالى [وبالوالدين احسانا] أمي الحبيبة وأبي الغالي
أطال الله في عمرهما واكرمهما بكامل الصحة والعافية
الى من شاركتني هذا العمل والتي اعتبرها اخت لي جازية
الى اغلى ما املك في هذه الدنيا وسندي فيها اخي قدور
الى اخواتي الغاليات :سهيلة ،صليحة وكريمة
الى زوج اختي صلاح الدين
الى ابنة اختي الكتكوتة سجى
الى روح جدي و جدتي رحمهما الله
والى جدي وجدتي حفظهما الله
الى اعمامي :محمد،بن علية ،رابح .وزوجاتهم
الى اخوالي وزوجاتهم
الى عماتي خاصة عمتي نورة وخالاتي فطيمة وزينب والى أبنائهم
الى ابناء عمي :مراد،ايمن،رياض،عبد الجليل،
الى بنات عمي :فاطمة ،كلتوم،لويزة،خولة،يسرى،
اسيل،وسام ،نور،ملاك،
الى صديقاتي في الدراسة:نور الإيمان،زينب،سارة،اسمهان،صبرين،
نسرين، صباح
إليهم جميعا اهدي هذا العمل المتواضع

خديجة

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بجامعة الدكنور يحي فارس بالمدية،إذ تكون مجتمع الذراسة من إداريين،أساتذة وموظفين بالجامعة حيث تم إختيار عينة الدراسة وتم توزيع 35 إستمارة إستبيان وتمت إستعادة 32 إستمارة صالحة للتحليل .

عند تحليل البيانات بإستخدام برنامج **SPSS 18** ،أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعة المعنية كان على درجة متوسطة كما حققت الثقافة التكيفية مستوى متوسط،على عكس الأبعاد الأخرى بدرجة ضعيفة .

كما أظهرت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية التي تناولناها في دراستنا ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي للعاملين ماعدا بعد الثقافة التكيفية التي كان لها تأثير متوسط .

الكلمات المفتاحية :الثقافة التنظيمية ،الأداء الوظيفي للعاملين ،المعتقدات التنظيمية ،القيم ...إلخ

Abstract

The study aims to know the impact of organization culture on job performance at Dr.yahia fares university in medea as the study community consisted of professors,administrators and employees at the university.the study sample was chose,where 35 questionnaires were distributed,32 of which were retioned valid for analysis and when analizing data using the SPSS 20,the results showed that the level of organizational culture in the concerned university was at a medium degree,and the adaptive culture achieved a medium level ,in constrat to the other dimensions to a week degree.

The results of the study also showed that all dimensions of organizational culture that we discussed in our study do not have a satatistically significant effect on the job performance of employees , expect for the dimension of adaptive culture ,which had a medium effect.

Key words : organization culture ,job performance of employees ,organizational beliefs ,value.

قائمة الأشكال

الشكل رقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ج
02	خصائص الثقافة التنظيمية	09
03	أنواع الثقافة التنظيمية	10
04	محددات الثقافة التنظيمية	15
05	أنواع الأداء الوظيفي	19
06	عناصر الأداء الوظيفي	20
07	محددات الأداء الوظيفي	20
08	الهيكل التنظيمي لجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية	32
09	الهيكل التنظيمي للكلية	33
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	40
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	41
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	42
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات العمل	43
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي	44
15	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية	45

قائمة الجداول

الجدول رقم	العنوان	الصفحة
01	التعداد الإجمالي للأساتذة الدائمين للسنة الدراسية 202/2021	31
02	التعداد الإجمالي للإداريين للسنة الدراسية 2020/2021	31
03	نسبة الإستبانة في المؤسسة المدروسة	36
04	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة في قائمة الإستبيان	36
05	درجات مقياس ليكرت الخماسي	38
06	إختبار ثبات الدراسة	39
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	39
08	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	40
09	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	41
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات العمل	42
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي	43
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	44
13	نتائج بعد الثقافة التكيفية	45
14	نتائج بعد ثقافة الإنجاز	46
15	نتائج بعد الثقافة الابداعية	47
16	نتائج الأبعاد المجمعة	47
17	نتائج محور الأداء الوظيفي	48
18	Récapitulatif des modèles	49
19	ANOVA[a]	49
20	Coefficients	49

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
01	الإستبيان	60
02	**Statistiques**	62
03	**SEX**	62
04	**AGE**	62
05	**NIVEAU D ETUDE**	62
06	**EXPERIENCE PROFESSIONELLE**	63
07	**POSTE OCCUPE**	63
08	**STATUT SOCIAL**	63
09	**Remarque's**	64
10	**Variables introduites/supprimées[a]**	65
11	**Récapitulatif des modèles**	65
12	**ANOVA[a]**	65
13	**Coefficients[a]**	65
14	**Remarque's**	66
15	**Statistiques descriptives**	67
16	**Remarque's**	68
17	**Statistiques descriptives**	68
18	**Remarque's**	69
19	**Remarque's**	70
20	**Récapitulatif de traitement des observations**	70
21	**Statistiques de fiabilité**	70
22	**Remarque's**	71
23	**Récapitulatif de traitement des observations**	71
24	**Statistiques de fiabilité**	71

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات	الصفحة
شكر وعرفان	
إهداء	
مستخلص الدراسة	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
قائمة المحتويات	
مقدمة	أ-د
الفصل الأول	
تمهيد	05
I-الثقافة التنظيمية	05
1-مدخل إلى الثقافة	05
1.1-تعريف الثقافة	05
2.1-خصائص الثقافة	06
3.1-عناصر الثقافة	07
2-مدخل إلى الثقافة التنظيمية	07
1.2-التطور التاريخي للثقافة التنظيمية	07
2.2-تزايد الإهتمام الميداني في الثقافة التنظيمية	08
3.2-مفهوم وخصائص الثقافة التنظيمية	08
4.2-أنواع وعناصر وأبعاد الثقافة التنظيمية	09
5.2-أهمية الثقافة التنظيمية	12
6.2- وظائف الثقافة التنظيمية	12
7.2-مستويات الثقافة التنظيمية	13
8.2-نظريات الثقافة التنظيمية	13
9.2- محددات الثقافة التنظيمية	14
10.2- خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية	15
11.2-معايير قياس الثقافة التنظيمية	15
12.2- تغيير ثقافة المنظمة	16
II- الأداء الوظيفي	16
1-ماهية الأداء الوظيفي	16
1.1-تعريف وأنواع الأداء الوظيفي	17
2.1-عناصر ومحددات الأداء الوظيفي	19
3.1-العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	21

4.1- أبعاد الأداء الوظيفي	22
2-ماهية تقييم الأداء	22
1.2-تعريف تقييم الأداء	22
2.2-أهمية تقييم الأداء	23
3.2-طرق تقييم الأداء	23
4.2-متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء	24
III-الدراسات السابقة	25
1-الدراسات الأجنبية	25
2-الدراسات العربية	26
3- الدراسات الجزائرية	27
4-خلاصة الفصل	29
الفصل الثاني	29
تمهيد	29
I-مدخل عام حول الكلية وتطورها (تقديم جامعة المدية)	29
1-لمحة تاريخية عن كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	29
1.1-التطور التاريخي لجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية	29
2.1- التطور التاريخي لكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	30
2-الأقسام والتخصصات الموجودة بالكلية	30
1.2-أقسام الكلية	30
2.2-التكوين في اطار نظامLMD	30
3- إحصائيات الاساتذة و الموظفين بالكلية للسنة الدراسية 2020/2021	32
1.3-عدد الاساتذة الدائمين بالكلية	31
2.3-عدد الموظفين بالكلية	31
4- الهيكل التنظيمي	32
1.4-الهيكل التنظيمي لجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية	32
2.4-الهيكل التنظيمي للكلية	33
II-منهجية و خطوات الدراسة الميدانية	35
1-الاطار المنهجي للدراسة	35
1.1- منهجية الدراسة	35
2.1-حدود الدراسة	35
3.1-مجتمع وعينة الدراسة	35
2-الأدوات المستخدمة في الدراسة	36
1.2- مصادر جمع البيانات	36
2.2-الطريقة المستخدمة في القياس	36
3.2-أساليب التحليل الاحصائي المستخدمة في الدراسة	36
3-منهجية تطوير أداة الدراسة	37
1.3- بناء أداة الدراسة	37

2.3-ثبات وصدق أداة الدراسة	38
III- تحليل نتائج الإستبيان وإختبار الفرضيات	39
1-نتائج إجابات أفراد العينة حول المحور الأول لمتغير الثقافة التنظيمية	45
1.1-نتائج بعد الثقافة التكيفية	45
2.1-نتائج بعد ثقافة الانجاز	46
3.1-نتائج بعد الثقافة الإبداعية	47
4.1-نتائج الابعاد المجمعة	47
2-نتائج اجابات افراد العينة حول المحور الثاني المتغير للأداء الوظيفي	48
1.2-نتائج محور الاداء الوظيفي	48
خلاصة الفصل	51
الخاتمة	52
قائمة المراجع	55
الملاحق	58

تمهيد

تقوم منظمات الأعمال بالسعي دوما لتحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية لما لها علاقة ببقائها في النشاط ومن المؤكد أن تحقيق هذه الغاية يكون من خلال المداخل الإدارية الحديثة ،من بين أهم هذه المداخل نجد مدخل إدارة الثقافة التنظيمية للمنظمة .

نعني بالثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعتقادات والمبادئ والرموز وتاريخ المنظمة التي تشكلت عبر الزمن أو منذ ولادة المنظمة ،حيث يعتبر هذا المتغير -الثقافة التنظيمية - محدد رئيسي للسلوك التنظيمي، فأي سلوك تقوم به الجماعة أو جماعات العمل داخل المنظمة إلا وله علاقة مباشرة بما تعتقد هذه الجماعة أو كذا تقييمها وتاريخ التنظيم الذي تنتمي إليه .

يرى العديد من الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية أن الثقافة التنظيمية من بين أهم العوامل الداخلية الإستراتيجية -نقطة قوة- التي تضمن للمنظمة البقاء والنمو، فهي مصدر للإبداع، الجودة والميزة الثقافية فهي محدد رئيسي للأداء،

والأداء الوظيفي الذي نعني به أداء العاملين داخل المنظمة هو جزء من الأداء الكلي .

من خلال ما تقدم نريد عبر هذه الدراسة دراسة إشكالية في واقع أحد المؤسسات الجزائرية، نريد معرفة مدى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي وعليه قمنا بطرح الإشكالية التالية :

الإشكالية :

- ما مدى تاثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين ؟

وتتفرع عنها التساؤلات الجزئية التالية :

الأسئلة الفرعية :

- ما شكل الثقافة التنظيمية السائدة بأبعادها (الثقافة التكييفية وثقافة الإنجازو الثقافة الإبداعية) في الجامعة ؟
- هل يوجد تأثير للثقافة التكيفية على الأداء الوظيفي ؟
- ما مدى تأثير ثقافة الإنجاز على الأداء الوظيفي للعاملين ؟
- هل تؤثر الثقافة الإبداعية على الأداء الوظيفي ؟

الفرضيات :

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

الفرضية الرئيسية :

لا يوجد أثر ودلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الثقافة التكييفية وثقافة الانجاز و الثقافة الابداعية) على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة الدكتور يحي فارس المدية ،ويمكن أن تتفرع هذه الفرضية الرئيسية الى فرضيات فرعية وهي :

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد تاثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التكيفية على الأداء الوظيفي للعاملين (الاداريين وأعوانهم)

الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة الإنجاز على الأداء الوظيفي للعاملين .

الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية على الأداء الوظيفي للعاملين .

أسباب إختيار الموضوع:

يرجع إختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية:

- يعتبر موضوع ثقافة المنظمة من أكثر المواضيع التي لقيت إهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال .
- تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي للطاقات والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء الوظيفي.
- معرفة واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر.
- إعطاء نظرة وصورة واضحة لمعالم الثقافة وبعض المصطلحات الخاصة بها كالقيم والأخلاق وغيرها.

أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهمية من أهميات الموضوع الذي تناقشه والذي يتناول الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي حيث عدم التمكن من إختيار القيم والسلوكات الملائمة أصبح يشكل عائقا كبيرا في سبيل تحقيق الأهداف،لذلك أصبحت الثقافة التنظيمية أمر لاغنى عنه في المؤسسات لأنها ترشد سلوك العاملين وتحشد طاقاتهم وقدراتهم ،كما تتمثل أهمية الدراسة في تقديم التوصيات التي من شأنها الإسهام في رفع مستوى الأداء .

أهداف الدراسة :

إن كل موضوع أو بحث يسعى إلى تحقيق أهداف تكون مسطرة من بداية العمل، ولدراستنا مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- تحديد مستوى إهتمام جامعة المدية بالثقافة التنظيمية.
- رصد جوانب القوة أو الضعف للثقافة التنظيمية بجامعة المدية.
-رصد مستوى الأداء الوظيفي في جامعة المدية ومدى انعكاس الثقافة التنظيمية على مردودية عمل الموظف.
-معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين.
-التعرف على أهم أبعاد الثقافة التنظيمية التي تؤثر على الأداء الوظيفي.

منهجية الدراسة :

من أجل فهم وتحليل المتغيرات الخاصة بالدراسة سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلائم مع هذا النوع من الدراسات ،كما سيتم إستخدام أسلوب دراسة حالة فيما يتعلق بالدراسة الميدانية إجرائيا وبعد الإطلاع على الدراسات السابقة والمراجع ذات العلاقة بموضوعنا حددنا تصورا مفاهيميا لكل متغير من متغيرات الدراسة، وكذا العلاقة بينهما ثم بعد ذلك توجهنا إلى جامعة المدية بغرض القيام بالدراسة الميدانية حيث أخذنا عينة متكونة من أساتذة وإداريين وموظفين بالجامعة ،وقد تم توزيع 35 إستبانة وتم إسترجاع 32 إستبانة حيث قسمت هذه الأخيرة إلى 3 محاور ،المحور الأول يتعلق بالبيانات الشخصية، المحور الثاني يتعلق بالثقافة التنظيمية أما المحور الثالث فيتعلق بالأداء الوظيفي، وبعد حصولنا على البيانات تم إخضاعها إلى التحليل الوصفي والإحصائي وكذا إختبار الفرضيات التي تم معالجتها من خلال برنامج الحزم الإحصائية **SPSS 18**.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية :

تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها.

- الحدود المكانية :

إقتصر المجال المكاني للقيام بالدراسة الميدانية على جامعة المدية.

- الحدود الزمانية :

تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من السنة الجامعية 2021/2020 خلال شهر ماي.

هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث والتأكد من الفرضيات وتحقيق أهدافه فقد سطرنا خطة البحث تتكون من مقدمة وفصلين وخاتمة وهي كالتالي :

المقدمة : وقد إشتملت على طرح الإشكالية وأسئلة الدراسة ،فرضياتها ،أهميتها أهدافها وغير ذلك .

الفصل الأول : قد تعلق بالإطار النظري للدراسة وقد تضمن ثلاث أجزاء : الجزء الأول يتحدث عن الثقافة التنظيمية، الجزء الثاني وقد تناول الأداء الوظيفي، وأما الجزء الثالث فكان لعرض الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تناول الدراسة الميدانية، حاولنا إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المنظمات و التي تنتمي إلى قطاع

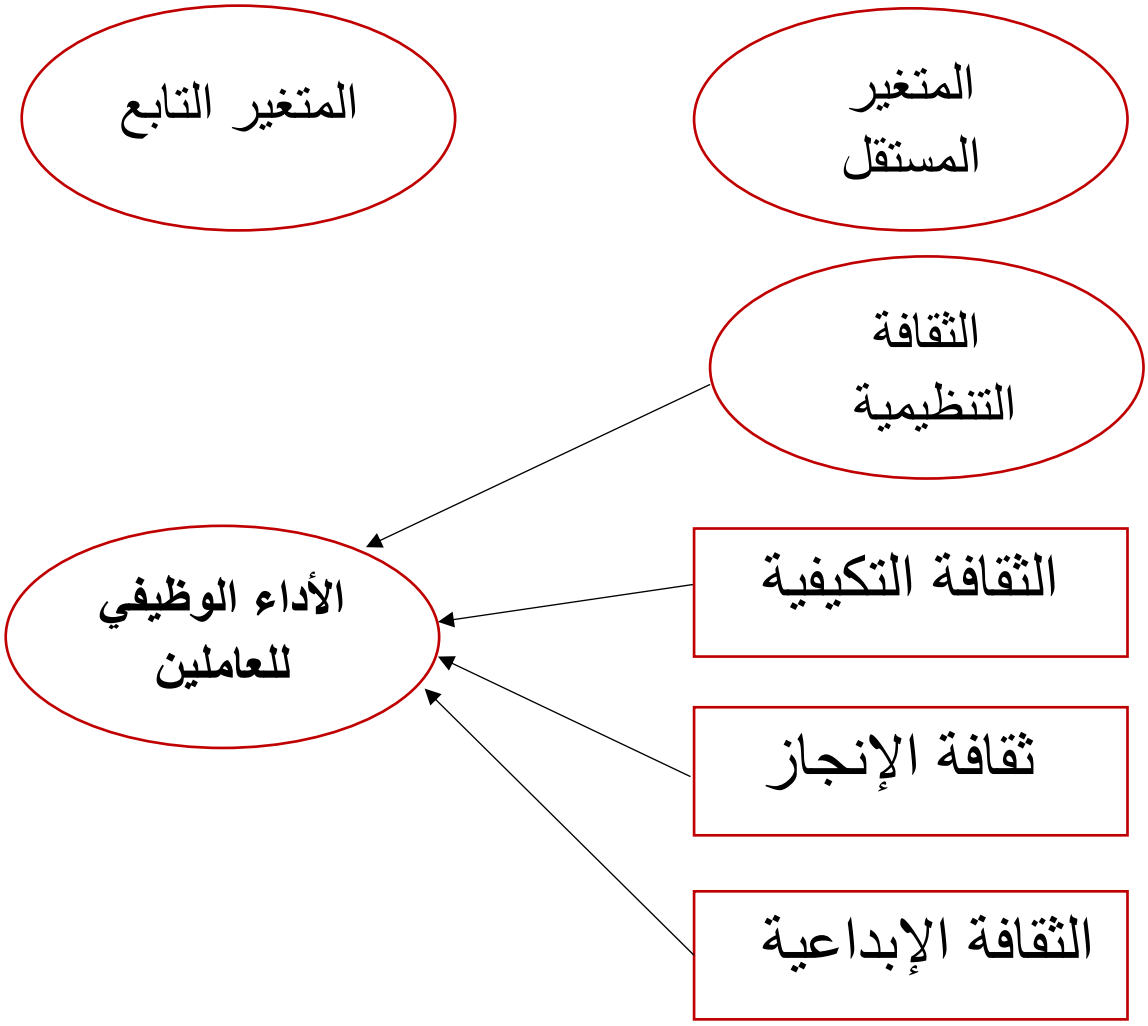
الخدمات و هي جامعة المدية ،و إشتمل على ثلاثة أجزاء بحيث : الجزء الأول تناول تقديم عام حول الجامعة ،و الجزء الثاني خصص لمنهجية و خطوات الدراسة ، أما الجزء الأخير فكان لتحليل نتائج الإستبيان و إختيار الفرضيات

الخاتمة : تم فيها ذكر أهم النتائج التي تم التوصل إليها والتوصيات والمقترحات .

نموذج الدراسة :

يمثل الشكل الموالي نموذج مقترح لتوضيح نموذج البحث.

الشكل رقم (1) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على أسئلة ومتغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة :

الثقافة التكيفية : هي الثقافة التي تتسم بقدرة الشركة على التعامل مع المؤثرات البيئية وتحويلها إلى سلوك داخل المنظمة.

ثقافة الإنجاز (التحفيز) : هي الثقافة الموجهة بالنتائج و بتثمين المنافسة و المبادرة الشخصية و الإنجاز.

الثقافة الإبداعية : وهي الثقافة التي تقوم بتوفير بيئة للعمل كما تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في إتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

المتغير التابع :

الأداء الوظيفي : يمثل درجة مساهمة الموظف في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال إنجاز مهمة محددة و القيام بواجبات و مسؤوليات معينة.

صعوبات الدراسة:

عند قيامنا بإعداد البحث واجهتنا جملة من الصعوبات من بينها :

- كون أن الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع إهتماما في ميدان إدارة الأعمال إلا أنها ظاهرة معقدة سواءا بسبب تعدد الظواهر والأبعاد والتي تمكننا من الحكم عليها مما يشير الى عدم القدرة على التحكم وقياس جميع أبعادها .
- إختلاف الدراسات السابقة حول إعتمادها في أبعاد الثقافة التنظيمية .
- ضيق فترة دراسة الموضوع وخاصة من خلال الظروف الأخيرة (أزمة كورونا)التي عاشتها جامعتنا وكل جامعات الوطن حيث تعذر علينا الأطلاع على المراجع .
- صعوبات تتعلق بالدراسة الميدانية من خلال عدم تعاون بعض أفراد مجتمع الدراسة في ملئ الاستبيان.

الفصل الأول : الإطار النظري (الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي والدراسات السابقة)

تمهيد

لنجاح أي منظمة لابد من وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخلها ،وذلك من خلال البحث عن حلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة. لذا يجب على المنظمة إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ولاء و تحريك القدرات ،إذ تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين .

ولدراسة هذا الأثر قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث أجزاء ،حيث تناول الجزء الأول ماهية الثقافة التنظيمية(مفهومها ،خصائصها،أهميتها ،مستوياتها ،و أبعادها ...)

أما في الجزء الثاني فقد تناول الأداء الوظيفي (تعريفه ،أنواعه،عناصره ،و محدداته ...)أما الجزء الثالث خصص للدراسات السابقة

I-الثقافة التنظيمية:

1- مدخل إلى الثقافة:

الثقافة عبارة عن تراكم كبير من المعلومات والمعارف التي يكتسبها الإنسان في كل لحظة على المدى الطويل، لذلك من الصعب أن يحصل عليها الفرد في فترة زمنية قصيرة، إن موضوع الثقافة التنظيمية حظي في الآونة الأخيرة بإهتمام كل من نظري الإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي بإعتباره أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتوفيق منظمات الأعمال خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على كفاءة المنظمات وتحقيق أهدافها.

1.1-تعريف الثقافة :

لغة: من الفعل ثقف الشيء ثقفا وثقاف وثقوفة أي حذقه ويقال ثقف الشيء وهو سرعة التعلم وثقف الرجل أي صار حاذقا.

إصطلاحا: يعرفها هوفستيد Hofsted بأنها الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن مجموعات أخرى.

هناك العديد من التعريفات لمفهوم الثقافة من وجهة نظر الباحثين فمنهم من عرفها بتأثير مكوناتها ، ومنهم من عكس في تعريفه العناصر المكونة لها ،كما هناك من عرفها بخصائصها ونجد من بين هذه التعريفات تعريف الباحث ناجي جواد شوقي الذي يقول بأن الثقافة هي ذلك الكل المعقد الذي يشمل كل شيء نفكر فيه ونحمله ونملكه بإعتبارنا أعضاء في المجتمع.

كما تعرف الثقافة أيضا بأنها جملة الأفكار،المعارف، المعاني، القيم، الرموز، الإنفعالات والوجدانيات التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة والمادة وفي علاقات أفراده ببعضهم وبغيرهم من المجتمعات.

من بين التعريفات الأساسية التي كان لها الأثر هو تعريف تايلور الذي يصف الثقافة على أنها الكل المعقد الذي يحتوي على المعارف ،المعتقادات ،الفن ،العبرة ،الحقوق ،وكل الطباع والعادات التي إكتسبها الإنسان كونه فرد من المجتمع .

من خلال ما سبق نقول أن الثقافة بالنسبة للعلماء هي أساسا ترجمة للعالم بنشاطاته ومنتجاته التي يعكسها، أما بعيدا عن مجالات العلم فهذه المعتقدات هي مشتركة جماعيا في أطوار الحياة الإجتماعية. (فاضل فايزة ،2014،ص8)

2.1-خصائص الثقافة :

بالرغم من التباين والإختلاف الموجود بين الثقافات إلا أن هناك بعض الخصائص المشتركة والعامة لجميع الثقافات نذكر منها :

- ❖ **أي ثقافة تنشأ في مجتمع ما :** يظهر هذا جليا في أفعال أفراده التي تتأثر بها، بمعنى أنها النسيج غير المرئي الذي يربط بين الجماعات،الشعوب والأمم.
- ❖ **تنظم الثقافة وتوجه المطالب الأساسية :** فهي وسائل لإشباع الدوافع الإنسانية في تفاعل الإنسان بعالمه الخارجي وهي بذلك خاصية إنسانية غير متوفرة لدى المخلوقات الأخرى.
- ❖ **الثقافة سلوك :** يمكن تعلمه من خلال اللغة وما تحمله من رموز، إذ أن كل المجتمعات الإنسانية لها أنساق من الرموز مثل الإيماءة والإشارة وعليه تعتبر الرمز الذي يقارب ما يبين إتباعه.
- ❖ **الوجدانية :** تختلف الثقافة من فرد إلى آخر وذلك رغم تشابه الأفراد في جوانبها بحكم نشأتهم في بيئة إجتماعية وثقافية واحدة وبهذا تتميز الثقافة بأنها مصنع الإختلاف.
- ❖ **الإكتساب والتعلم :** تعتبر الثقافة ذلك الجزء المكتسب بالتعلم من سلوك الإنسان ومنه تشكل الثقافة التراث المشترك للإنسانية كما أنها نتاج التفاعل الإجتماعي.
- ❖ **السمات :** وهي أصغر وحدة في الثقافة يمكن أن ينقسم إليها مضمونها فثقافة المجتمع تشتمل على ألوف من السمات.
- ❖ **الأنماط الثقافية :** وهو تعبير عن طريقة عمل، إعتقاد ما أو تعبيرمألوف لفئة من الناس.
- ❖ **تمتاز الثقافة بأنها عضوية (المركب الثقافي)** : ترتبط العناصر والسمات الثقافية المادية وغير المادية ببعضها البعض إرتباطا عضويا وظيفيا بحيث تكون ما يعرف باسم (المركب الثقافي)كما أن كل عنصر من هذه العناصر يؤثر في غيره من العناصر الأخرى ويتأثر به.
- ❖ **خاصية التراكم :** الأفكار والمهارات وغير ذلك من سمات الثقافة تتراكم عبر الوقت.
- ❖ **الثقافة متكاملة :** لا يمكن أن نفهم أي ثقافة إلا أذا نظرنا إليها على أنها متكاملة ونقصد بالتكامل فكرة الشمول والكلية وأنه لا يوجد صراع بين العناصر الثقافية المختلفة وأنها تخلو من التناقضات بين الأفراد وبين تصرفاتهم وعليه فإن الثقافة تتحد وتلتحم لتكون كلا متكاملا متجانسا منسقا.
- ❖ **الثقافة معقدة**: يرجع تعقد الثقافة إلى ترابط سماتها وتجمع الموضوعات، المهارات، الإتجاهات والمواقف، وكذلك إنتشار وإستعارة الكثير من السمات الثقافية من خارج المجتمع نفسه، هي بهذا تتصف بأنها كل معقد.
- ❖ **إستقلالية الثقافة :** بإعتبارها أمور يكتسبها الإنسان بالتعلم من مجتمعه وهي تمثل التراث الأجتماعي الذي يتراكم على مر العصور فهي تتميز بأنها مستقلة عن الأفراد الذين يحملونها ويمارسونها في حياتهم اليومية.
- ❖ **إستمرارية الثقافة :** تتمتع الأنساق الثقافية خاصة العادات، التقاليد، الخرافات والأساطير بالقدرة على الإنتقال عبر الزمن فإستمرارية الثقافة تعني التصفية والمؤالفة.
- ❖ **الثقافة متغيرة :** تمتاز الثقافة بأنها ثابتة في عناصرها العامة ومع ذلك فهي عرضة للتغيير وطالما أن الثقافة جزء من ظواهر الكون ويخضع هذا الأخير بجميع ظواهره للتغيير فما ينطبق على الكل ينطبق على الجزء.
- ❖ **الثقافة متناسقة :** بمعنى تتوازن توازنا متحركا خلال الزمن بإستمرار، فإذا حدث تغيير في عنصر من عناصر الثقافة أدى هذا التغيير إلى تغير في العناصر الأخرى.
- ❖ **القابلية للتناقل والإنتشار:** الإنسان يستطيع أن ينقل ما إكتسبه أو تعلمه من عادات، طرق للفكر والسلوك إلى غيره.

❖ **الخاصية الإجتماعية :** عناصر الثقافة عامة ومشتركة بين الإنسان الذي يعيش داخل تجمعات منظمة أو جماعات تمثل بالإمتثال والتطبيق النسبي في وطأة الضغوط الإجتماعية كالعادات، فهذه الأخيرة تنبثق من التفاعل الإنساني والإجتماعي كما يشارك فيها أعضاء جماعة إجتماعية وتشكل ثقافة هذه الجماعة، وعليه تتميز الثقافة بالخصوصية بكونها آخر ما ينتزع من الإنسان. (فاضل فايزة ،2014،ص8)

3.1-عناصر الثقافة

بهدف الإحاطة بموضوع الثقافة فقد تم تحديد عناصر الثقافة وهي كالآتي :

❖ **القيم :** وهي مجموعة الأحكام التي يصدرها الفرد عن شيء ما بالتفصيل في ضوء تقييمه أو تقديره لهذا الشيء مهتديا في ذلك بمجموعة من المبادئ التي إكتسبها من خلال التفاعل بينه وبين المجتمع الذي يعيش فيه وذلك من خلال بدائل المواقف المقدمة للفرد.

❖ **العادات :** تعرف العادات على أنها ظاهرة إجتماعية وهي قاعدة أو معيار للسلوك الجماعي،حيث تشير إلى أفعال الناس التي تعود عليها وسلوكهم على نحو شبه آلي بفضل التكرار المستمر والتعلم والتدريب، فهي تشير إلى كل الأنماط السلوكية المشتركة بين جماعة أو مجتمع معين.

❖ **التقاليد :** عرف **حسن الساعاتي** عن التقاليد فقال " إن التقاليد عادات مقتبسة إقتباسا رأسيا من الماضي إلى الحاضر،ثم من الحاضر إلى المستقبل فهي تنتقل وتورث من جيل إلى آخر ومن السلف إلى الخلف على مر الزمان ..."

ويزداد تمسك الفرد بالتقاليد مع مرور الزمن لأن ما يفعله الإنسان مرة ويستحسنه ويستسهله فإنه يود لو أن غيره يفعله.

الهوية الثقافية : وهي مجموعة المميزات الجسمية، النفسية، المعنوية، القضائية، الإجتماعية والثقافية التي يستطيع الفرد من خلالها أن يعرف نفسه وأن يقدمها ويتعرف الناس عليه أو التي يشعرالفرد من خلالها أنه موجود كإنسان له جملة من الأدوار والوظائف التي من خلالها يشعر بأنه مقبول ومعترف به كما هو من طرف الآخرين أو من طرف جماعته أو الثقافة التي ينتمي إليها. (مرجع سابق،ص9)

2-مدخل إلى الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في النظام العام للمنظمات والذي ينبغي على قادة المنظمات ومدرائها أن يفهموا أبعاده وعناصره لكونه الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عامليها .

1.2-التطور التاريخي للثقافة التنظيمية:

مرت الثقافة التنظيمية بعدة تطورات عبر التاريخ كما يلي :

إستعمال مصطلح الثقافة التنظيمية :

إستعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الإقتصادية الأمريكية business week وأدرجت مجلة Fortom ركنا خاصا تحت عنوان corporate culture إلى أن جاء الباحثان **A-Kennedy/T-Edeal** سنة 1982 بكتابة تحت عنوان"corporate cultur" واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم فيما يذكر **هوفستيد** أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا عند حلول الثمانينات ويحيل **هوفستيد** ذلك لكتابين إثنين هما الثقافة المنظمة وكتاب البحث عن الإمتياز **لبرز وترمان**.

وفي مطلع السبعينات تزايد إهتمام علماء السلوك التنظيمي بالثقافة التنظيمية بإعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجياتهم وإبداعهم ويضاف إلى هذا فن الإدارة اليبانية والتي حققت نجاحا في مجال

إستخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات حيث أن الإهتمام بهذا المصطلح وتطويره كان على يد علماء الإجتماع والمنظمات في فرنسا ومن بين رواده **"سان غرستان وفيليب برتو وميشال كروزي**.

2.2-تزايد الإهتمام الميداني في الثقافة التنظيمية :

لقد تزايد الإهتمام بهذا المفهوم بناءا على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال إستخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات قبل إعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والإهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية والإبتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة .

وتعمق أكثر هذا المفهوم بعد ظهور نظرية (Z) theatyz culture حيث ظهرت ثقافة مميزة أصبحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية تسمى نظرية (Z) للثقافة التنظيمية وتشير هذه الأخيرة للتطبيق الأمريكي للنمط الياباني في الإدارة بالإضافة إلى العديد من النظريات الأخرى. (صبري نجية ،2013،ص20)

3.2-مفهوم وخصائص الثقافة التنظيمية :

أولا :مفهوم الثقافة التنظيمية

يعرف **ويلين** الثقافة التنظيمية على أنها عبارة عن مجموعة من الإعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة. (يونسي مختار،2015،ص06)

كما يرى **تشارلز هندي** بأنها مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها العمل والطريقة التي وفقها تتم ممارسة السلطة ومكافئة العاملين ومراقبة أدائهم وما الدرجة الرسمية المطلوبة ؟ وإلى أي حد يطلب التخطيط ؟ وما مداه الزمني ؟ هل ساعات العمل موضوع خلاف ؟ هل الرقابة تتم بشكل فردي ؟هل توجد قواعد وإجراءات أم يكتفي بالنتائج ؟ ماهي تركيبة المرؤوسين وكيف ينظر إليهم من حيث الإمتثال ولإعطائهم حقهم في الإبتكار؟. (عيساوي وهيبة،2012،ص16)

ويعرفها الأنتربولوجي **تايلور** بأنها ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا من المجتمع.

كما يعرفها **والاس** على أنها أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن إستخدام أفراد المجتمع لها أكبر، لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر وإمكانية المحاكاة. (بوالشرش كمال،2017،ص09)

نقصد بالثقافة التنظيمية أنها نسيج من اللغة التي يتعامل بها العاملين والعادات التنظيمية الخاصة بها والقانون الذي يضم تعاملاتها الجماعية التي تميز أفراد منظمة ما عن غيرها. (اللطيف،2008،ص83)،(جغلولي ،2001،ص133)،(ختيري وهيبة،2019،ص519)

ومن أهم التعاريف وأكثرها شيوعا وشمولية لمفهوم الثقافة التنظيمية تعريف **شين** حيث يرى بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي إخترعتها الجماعة أو إكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والإندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها. (مصطفى عشوي والسعيد لوصيف،1992،ص273)

ثانيا : خصائص الثقافة التنظيمية

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الثقافة المنظمة والتي نوردها فيما يلي:

- تعتبر الثقافة عملية مكتسبة أي تكتسب من خلال التفاعل والإحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل وقد تكتسب ثقافة في المدرسة والعمل وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم .

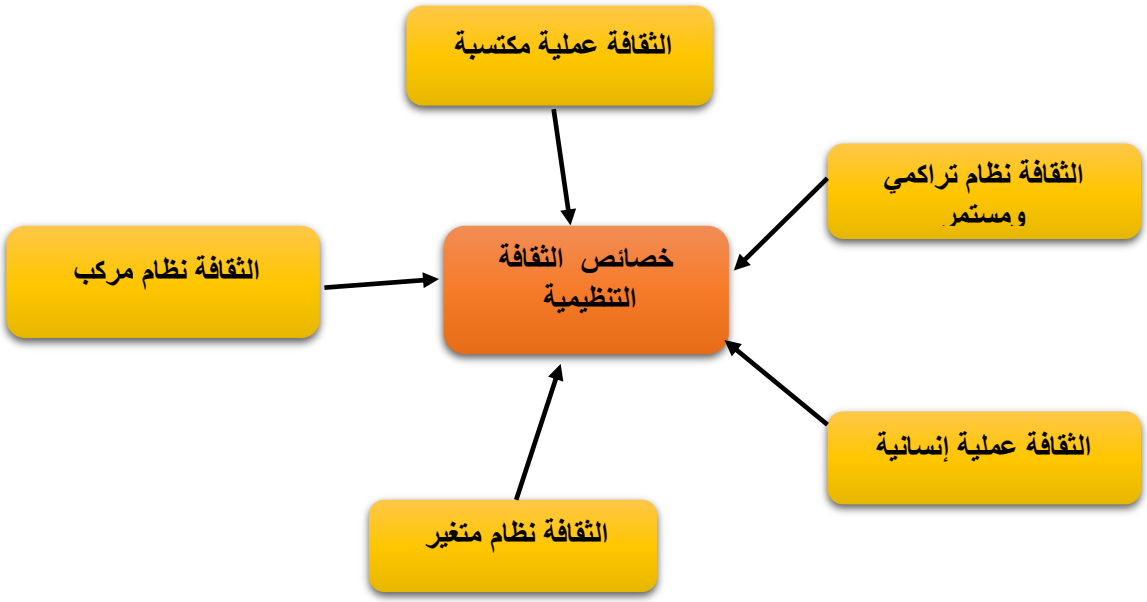
- ثقافة المنظمة عملية إنسانية حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها أي أنها من صنعه وبدونه لا تكون هناك ثقافة.

- الثقافة نظام تراكمي ومستمر حيث أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها للاجيال اللاحقة وهي تعلم وتورث جيلا بعد جيل.

- ثقافة المنظمة نظام مركب يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتافعلة فيما بينها.(إلياس سالم،2006،ص19)

- تتميز الثقافة بخاصية التغيير إستجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير المناسبة لإشباع الإحتياجات التي تفرضها خبرات وأنماط سلوكية ويحدث التغيير في كافة العناصر الثقافية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة والتقنيات ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والقيم جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية وببطئ في العناصر المعنوية مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي.(إسماعيل زكي محمد،1986،ص93)

الشكل رقم (2) : خصائص الثقافة التنظيمية



المصدر : من إعداد الطالبتين إعتمادا على عناصر الفقرة

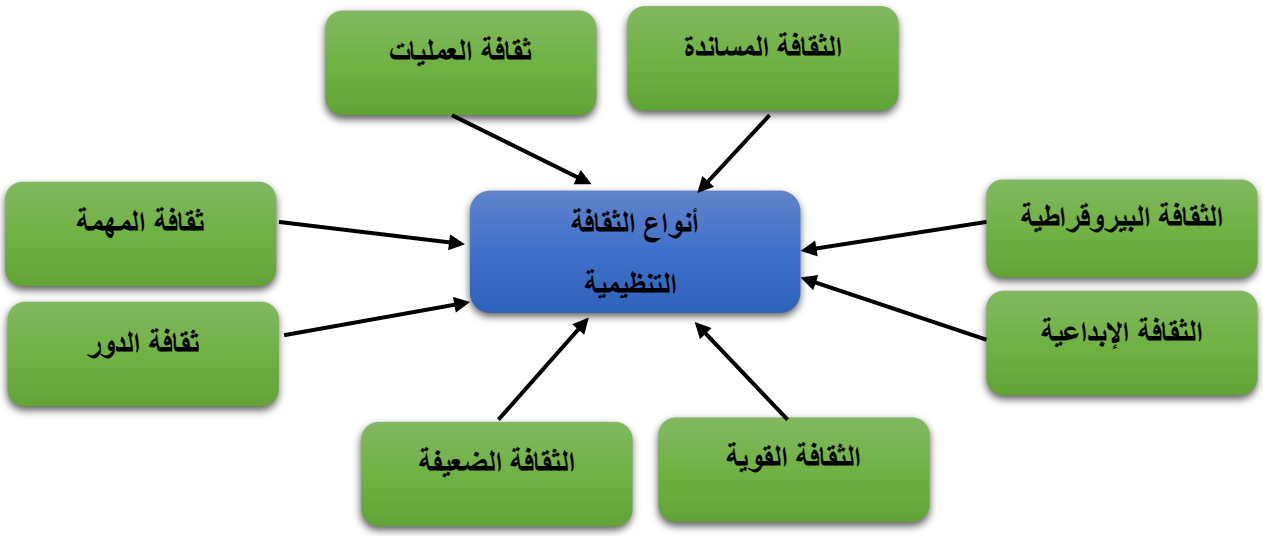
4.2-أنواع وعناصر وأبعاد الثقافة التنظيمية :

أولا :أنواع الثقافة التنظيمية

يعتبر تنوع الثقافات من أنصع الصور المرنة في علم الإدارة إذ يعطي المرونة الكاملة للمنظمة في القدرة على تشكيل الثقافة التنظيمية حسب قيمها ومعتقداتها وسياساتها وتاريخها وهذا التنوع يختلف من منظمة إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى ويمكن إجمال هذه الأنواع فيما يلي:

- **الثقافة البيروقراطية :** وفي مثل هذه الثقافة التنظيمية تحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظما والوحدات التي يتم فيها تنسيق تسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم الثقافة على التحكم والإلتزام (الشلوي،2005،ص27)
- **الثقافة الإبداعية :** تتميز بتوفير بيئة عمل مساعدة على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في إتخاذ القرارات ومواجهة التحديات .
- **الثقافة المساندة:** تتميز بالصداقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو من الأسرة المتعاونة وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب اللإنساني في هذه البيئة .
- **ثقافة العمليات :** يكون الإهتمام محصورا على طريقة إنجاز العمل وليست النتائج التي تحقق داخل المنظمة فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثرإهتماما وتنظيما ويهتم بالتفاصيل .(السواط والعتيبي،1998)
- **ثقافة المهمة :** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول إستخدام الموارد بطرق مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
- **ثقافة الدور :** وهي تركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي والإستمرارية وثبات الأداء (حسام سالم السحباني ،2016،ص22،23)
- **الثقافة القوية :** تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والإفتراضات التي تحكم سلوكم داخل المنظمة وهي تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض كما تساعد المنظمة في توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة والإستجابة السريعة الملائمة لإحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض تأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها (عبد العزيز صالح بن جبتور،2004،ص200)
- **الثقافة الضعيفة :** هي الثقافة التي لايتم إعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم ، تفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضاها بالقيم والمعتقدات وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها (مصطفى محمود أبو بكر،2000،ص145)

الشكل رقم (3) : أنواع الثقافة التنظيمية



المصدر : من إعداد الطالبتين إعتمادا على عناصر الفقرة

ثانيا :عناصر الثقافة التنظيمية

- **القيم التنظيمية:** هي عبارة عن قيم موجودة في بيئة العمل حيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم :المساواة بين العاملين ،الإهتمام بإدارة الوقت والإهتمام بالأداء ...إلخ
- **الأنماط السلوكية :** هي طبيعة السلوكيات التي توافق أداء العامل لوظيفته داخل المؤسسة وتشمل إحترام العامل للإدارة وكذا الإلتزام بالوقت المحدد لإنجاز عمله أو اللباس الخاص بالعمل أو إقتناعه أن سلوكياته تساهم في تكوين صورة طيبة للمؤسسة التي يعمل فيها .
- **السياسات والإجراءات:** تعتبر توجيهات عامة تم وضعها من طرف المستويات العليا للإدارة قصد إرشاد التفكير ومساعدة المدراء على تحقيق أهداف المنظمة .
- **الأنظمة والقوانين :** مجموعة من القواعد العامة المجردة وهي ملزمة وتنظم العلاقات بين الأفراد ومن ثم يتم تطبيق المعايير الأخلاقية بدرجة أساسية على إستعداد الأفراد وإقتناعاتهم وتمسكهم بها وليس من الضروري أن تحميها قواعد قانونية حيث تستطيع القواعد أن تغطي السلوكات الرسمية في المنظمة وليس جميع المعايير الأخلاقية التي يلتزم بها الأفراد في المنظمة (مجلة البحوث والدراسات الإجتماعية ،2018،ص62،66)
- **المعتقادات 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 .
- **الأعراف التنظيمية :** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على إعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة ،مثال ذلك إلتزام المنظمة بعدم تعيين الأب والإبن في نفس المنظمة أو عدم السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من جنسيات أجنبية كما يفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.
- **التوقعات التنظيمية :** تتمثل في التعاقد 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 في التقدير والإحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم إحتياجات العامل النفسية والإقتصادية ،فالفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته أو بإعطاءه وضعا إجتماعيا معينا أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده وبالمقابل تتوقع المنظمة منه أن يعطي أفضل ما لديه أو أن يطيع القوانين واللوائح المتبعة في المنظمة وقد تتوقع منه الإبداع وهذا يختلف بإختلاف المنظمة والأفراد ورغبتهم وتطلعاتهم (خلوف زهرة،2013،ص259،260) .

ثالثا : أبعاد الثقافة التنظيمية

الثقافة التكيفية : هي الثقافة التي تتسم بقدرة الشركة على التعامل مع المؤثرات البيئية وتحويلها إلى سلوك داخل المنظمة.

ثقافة الإنجاز(التحفيز) : هي ثقافة الموجهة بالنتائج و بتثمين المنافسة و المبادرة الشخصية و الإنجاز (. (رويده أحمد حسين محمد ،2016،ص44).

الثقافة الإبداعية : وهي الثقافة التي تقوم بتوفير بيئة للعمل كما تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في إتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.(غيلاني حورية،2017ص4)

5.2-أهمية الثقافة التنظيمية :

إن نجاح المؤسسة في السوق مرتبط بالثقافة التنظيمية ذلك لأن طريقة عمل المؤسسة ،التوجيهات الإستراتيجية،القيم الأساسية ،المواقف ،التصرفات والإعتقادات المسيطرة داخل المؤسسة كلها عوامل محددة لنجاحها في سوق المنافسة حيث أن الثقافة التنظيمية قائمة في كل المنظمات إذ لا توجد منظمة دون ثقافة تنظيمية وتشكل المنظمات ثقافتها التنظيمية بناءا على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياساتها مع مجموعة من الخبرات والممارسات للموظفين والتي تشكل مباشرة ثقافة المنظمة حيث تكمن أهمية هذه الثقافة الممارسة من قبل المنظمة في مايلي :

- ❖ زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة الولاء لها.
- ❖ تعمل على توفير درجة كبيرة من الإحترام المتبادل بين الإدارة والإفراد العاملين وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في إتخاذ القرارات (اللوزي ،2003،ص131).
- ❖ الثقافة التنظيمية قوة نافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانيات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والإبتكار.
- ❖ الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي يساهم في بناء المنظمة وإرتقائها لمواكبة التغييرات والتطورات.
- ❖ تساعد الثقافة التنظيمية على تماسك التنظيم من خلال إلتفات العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية مثل القيم ،المعتقادات ،الأعراف والتوقعات. (الهيجان،1992،ص12)
- ❖ تحقق الثقافة التنظيمية الإنسجام الداخلي في المؤسسة والإنسجام الخارجي بينها وبين بيئتها حيث تعد إطارا فكريا يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالهم،علاقاتهم وإنجازاتهم. (بوصافر صدام حسين،2019،ص33،32)

6.2- وظائف الثقافة التنظيمية

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة ،فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة ،ذلك بأنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعداتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل، إعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها :

- ❖ توجد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين وتمكنهم من إيجاد الإلتزام بينهم .
- ❖ تدعم إستقرار المنظمة كنظام إجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية
- ❖ تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والإستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للإتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية .
- ❖ تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الإستجابة لإحتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة .
- ❖ تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك.
- ❖ تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين والإستجابة السريعة نحو تلبية إحتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء .

إضافة إلى أن للثقافة المنظمة بالغ الأهمية في إيجاد الإلتزام والولاء بين العاملين وتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية .(إلياس سالم،مرجع سابق،ص25)

7.2-مستويات الثقافة التنظيمية:

ينتمي كل منا إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد ،فالناس يحملون صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة والتي تتمثل في ثقافة المجتمع،ثقافة النشاط ،والثقافة الداخلية للمنظمة بالإضافة إلى ثقافة الجماعات المهنية.

- **ثقافة المجتمع:** تعتبر من أهم مصادر ثقافة المؤسسة حيث أن كل فرد ينظم إلى المؤسسة يكون حاملا معه ثقافة مجتمعه وثقافة الدولة التي يعيش فيها من خلال ما يحمله من قيم وإتجاهات ومعتقادات ويساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية للمؤسسة ،وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الإجتماعية مثل النظام السياسي ،النظام الإقتصادي ،الظروف الثقافية والإجتماعية ،البيئة الدولية والعولمة ...،وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع ،حيث يؤثر على إستراتيجيات المؤسسة ورسالتها ،أهدافها ،معاييرها وممارستها ،ويجب أن تكون إستراتيجية المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها وسياستها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع ،وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.(خبابة علاء الدين،2018،ص22)
- **ثقافة النشاط (الصناعة):** إن القيم والمعتقادات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط أي أن هناك تشابه في الثقافة التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط إتخاذ القرار مثلا نمط حياة الأعضاء ،نوع الملابس ويتضح ذلك جليا في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق.(**med nuiga**،2003،ص69)
- **الثقافة الداخلية للمنظمة :** يقصد بها مجموعة العوامل المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المؤسسة والناتج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل الأفراد وإحتكاكهم الدائم بعضهم البعض إضافة إلى الإطارات والسياسات التنظيمية التي تحددها المؤسسة مما من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد وهو الذي يمكن أفراد المؤسسة من الإلتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المؤسسة وتحقيق أهدافها .
- **ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل) :**هي ليست نتاجا للخصائص الإجتماعية فقط بل إمتداد لماضي مهني مشترك حيث أن جزءا كبيرا من ثقافة وهوية الفرد تتشكل خلال عمله وتؤثر على الثقافة التنظيمية للمؤسسة حيث هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي مؤسسة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية ،الإدارة العليا ،الإطارات السامون ،إطارات متوسطة وأعوان التحكم ،تقنيون إداريون وعمال أو حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم ، مصلحة،ورشة وهذا ما يقصد ه فريق العمل ويتعين على إدارة المؤسسة إحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن الجماعية في العمل لها دور مهم في رفع مستوى أداء العاملين.(خبابة علاء الدين)

8.2-نظريات الثقافة التنظيمية

لقد أجرى كثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم من بين هذه النظريات نجد:

- **نظرية سجية الثقافة :** تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة وتعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الإجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم الذي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة ، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذان يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه ،تتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الإنسجام والتوافق مع القيم والإتجاهات العامة في شخصيات الافراد .(بوالشرش كمال،،ص21)

- ❖ **نظرية القيم :** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة وإنما يسودها عدد محدود من القيم والإتجاهات تشكل الواقع لدى العاملين لتلك الثقافة .

ويورد وصفي إلى أن ويلر يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها تسهر على تفاعل الأفراد وتحدد كثيرا من الأنماط الثقافية .

- ❖ **نظرية روح الثقافة :** تتطرق هذه النظرية إلى أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن إستخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة .

وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها الإطار المرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في الإستمرار والتطور(صبري نجية،،ص38)

- ❖ **نظرية التكيف :** ضمن هذه النظرية يكون تميز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعدها على التكيف مع التغيرات المحيطة فوجود ما يسمى بثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل ،وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية ، وتخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعورا إيجابيا يتمثل في عدة نواحي منها زيادة إلتزام العاملين بالعمل وزيادة إنتمائهم وشعورهم بالإرتباط والولاء والإبداع (موسى اللوزي ،2002،ص246)

9.2- محددات الثقافة التنظيمية :

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي إستهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي :

- **التاريخ والملكية :** يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة
- **الحجم :** لا يعني بالضرورة إختلاق الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الإتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر بإعتبارات الحجم .
- **التكنولوجيا :**على سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة في إستخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدماتية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية .
- **الغايات والأهداف :** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، على سبيل المثال فإن المؤسسات التي تسعى إل تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء هي ثقافتها التنظيمية .
- **البيئة :** الطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين ...إلخ ،سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها .
- **الأفراد :** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة ، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح (جمال الدين المرسي،2006،ص28،29)

الشكل رقم (4) :محددات الثقافة التنظيمية



المصدر : من إعداد الطالبتين إعتمادا على عناصر الفقرة

10.2- خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية

تتجسد فكرة تكوين الثقافة التنظيمية من خلال الوعي بعملية تكوين الثقافة وفهم آلية نشؤها،تكون خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية وممارسات الإدارة العليا في بناء الثقافة التنظيمية كما يلي :

- ضرورة الحرص والجدية في إختيار العاملين الجدد مما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها .
- تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة .
- التدريب الدوري للعاملين .
- إستخدام نظم المكافآت والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد الذي يحقق أهداف المنظمة .
- إرشاد العاملين دوريا للتأكيد من إنتشار وإعتناق الأفراد لثقافة المنظمة.
- تعريض العاملين للعديد من المواقف التي يمكن من خلالها تعزيز الثقافة المنظمة لديهم.
- تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب العاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة .(آيت إبراهيم خولة،2015،ص25)

11.2-معايير قياس الثقافة التنظيمية :

سبق وأن تم القول أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من المعتقدات والقيم والمبادئ التي يشترك فيها أعضاء المنظمة والتي لها تأثير على سلوكهم وأداءهم وكذلك على جميع نواحي الحياة التنظيمية مثل كيفية إتخاذ القرارات والتعامل مع العاملين وكيفية إستجابة المنظمة للبيئة المحيطة بها،ولقياس ثقافة المنظمة طور لنا كل من هاريسون وستوكر أداة قياس مكونة من 15 سؤالا يتفرع كل سؤال على أربعة خيارات ثم يتم إعطاء درجة من الثقافة الحالية ودرجة عن الثقافة المرجوة لمعرفة مستوى الثقافة السائدة ،من بين أهم التساؤلات المطروحة في ذلك ما يلي :

- ✓ من يتوقع أن يعطي أفراد المنظمة الأولوية ؟
- ✓ من هم الأفراد المتميزون في المنظمة ؟

- ✓ كيف تتم عملية إتخاذ القرار في المنظمة ؟
- ✓ كيف يتم التعامل مع الصراعات داخل المنظمة ؟
- ✓ كيف تتعامل المنظمة مع بيئتها ؟
- ✓ ماهو مصدر الدافعية نحو العمل لدى الأفراد؟ (مرجع سابق ،ص29)

12.2- تغيير ثقافة المنظمة :

هناك أربعة وسائل تسهم في تغيير الثقافة التنظيمية طرحها بروتر و ستراس الشار إلهما في السكارنة 2008 وهذه الوسائل تتمثل فيما يلي:

1. **الإدارة عمل ريادي :** إن وضوح نظر الإدارة وأعمالها لدعم القيم والمعتقدات الثقافية ،يعتبر أسلوبا في تغيير الثقافة وتطويرها فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل ولذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية كبيرة والتطلع إلى أنماط ثابتة فأفعال الإدارة التي تعززأقوالها تجعل العاملين يصدقونها ويثقون بما تقوله لهم .
2. **مشاركة العاملين :** من الضروري إشراك العاملين في بعض العمليات الإدارية مثل صنع القرارت واللجان والعمل الجماعي وغيرها وذلك لرفع الروح المعنوية لديهم وهذا يعد من الأسس العامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة .
3. **تبادل المعلومات :** تعد مسألة تبادل المعلومات بين العاملين عنصرا مهما في تكوين الثقافة لأنها تولد الشعور بالإنتماء لدى الأفراد وتعزز مكانتهم الإجتماعية والنظر إليهم بإحترام وتقدير ، كما أنها تولد لديهم تكوين إجتماعي قوي للواقع من خلال إختصار التفسيرات المتباينة .
4. **الفوائد والكافآت :** العائد هو إضافة إلى الماديات ويشمل الإحترام والقبول والتقدير للأفراد لكي يشعروا بالولاء والإنتماء للمنظمة التي يعملون بها ويساعد على رفع الروح المعنوية لديهم (رافدة الحريري،2014،ص169)

II- الأداء الوظيفي

يتوقف نجاح المؤسسات في إنجازمهامها وتحقيق أهدافها على فعالية أداء العاملين بها وكفاءتهم ،كون أن المورد البشري يعتبر من القوى المحركة لتنفيذ تلك السياسات والبرامج والإستراتيجيات التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة بصفة عامة ،فبإعتبار أن الأداء هو المحور الأساسي الذي تنصب حوله جهود المدراء ،ويشكل أهم أهداف المنظمة بإمتياز حيث أن أداء أي منظمة في أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية كما أن المنظمات تضمن ممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها ألا وهي وظيفة تقيم أداء العاملين إذ يشرف عليها أفراد ومديرون على أدائها وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي

قبل أن نتناول مفهوم الاداء الوظيفي فمن المناسب التعرض أولا إلى مفهوم الأداء ذاته وعليه يعرف الأداء.

1-ماهية الأداء الوظيفي :

قبل التطرق إلى تعريف الأداء الوظيفي سنحاول تعريف أولا الأداء وهو كالآتي :

تعريف الأداء

يعرف الاداء من طرف عبد الكريم غريب بأنه : ما يتمكن الفرد من تحقيقه آنيا من سلوك محدد،ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح والدقة .(محمود سمايلي،سعيدة بن عمارة،نعيم بن عمارة،2019،ص03،25،106)

أما بويلوس (Bouelos) يشير في (كتابه الطرق المجربة في تنظيم الإتصالات) الأداء بأنه ينطوي على واجبات ومسؤوليات يجب تحقيقها وهو إنعاكس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة العمل وهذه الأهداف هي :

- **مجموعة الأهداف الروتينية :** هي مجموعة الأهداف المرتبطة بالأعمال التي تحتاج إلى المهارات .
- **مجموعة الاهداف المتعلقة بحل المشكلات :** هي مجموعة الاهداف التي تتطلب قدرات ومهارات عالية لحل المشكلات المتنبأ بها مستقبلا.
- **مجموعة الأهداف الخلاقة .**

هذه المجموعات الثلاث من الأهداف موجودة في جميع الأعمال على إختلاف أهميتها من عمل لآخر.(محمود سمايلي،سعيدة بن عمارة،نعيم بن عمارة،2019،ص109).

كما يعرف (**Jean yvesaulqui**) الأداء بأنه مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكما قيميا للأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى آثار المؤسسة على البيئة الخارجية (سمية أحمد ميلي،حسين بلعجوز،ص319).

تعريف المنظمة العالمية للتقييس الإيزو 9000إصدار2000 الأداء بأنه: يشمل الكفاءة والفاعلية فهذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج ،أما الكفاءة المستعملة فهي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة (هوان أبوعبدالله ،2020،ص131،133،145)

كما يمكننا تعريف الأداء على أنه النتيجة النهائية للنشاط على إفتراض أن هذا النشاط يحدث من خلال أداء مسؤوليات العمل بأكثر الطرق كفاءة وفعالية فإن التأثير المتوقع هو نتيجة النشاط الذي تم تنفيذه .

من خلال التعاريف السابقة نستطيع القول أن الأداء :

سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك،يعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب ومن المفاهيم المرتبطة بالأداء نجد الكفاءة والفعالية ،حيث تشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات ، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى ،أما الفعالية فتشير إلى الأهداف المحققة من قبل المنظمة ،وفي واقع الأمر أن الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات ،فهو عبارة عن معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين درجة الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة.(مرجع سابق ،ص)

1.1-تعريف وأنواع الأداء الوظيفي

أولا :تعريف الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي مفهوما مهما وجوهريا بالنسبة للمؤسسات بشكل عام والتربية بشكل خاص ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصرا محوريا لجميع حقول المعرفة الإدارية ،فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه ولهذا نجد العديد من الباحثين الذين يقدمون تعاريف لهذا المفهوم ،منها من يرى فيه بأنه : نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للإستخدام المعقول للموارد المتاحة (المير عبد الرحيم علي ،1995،ص207-252) .

ويعرفه كتيه ديفس على أنه الأداء الفردي لأي موظف بأنه محصلة لدافعية ذلك الموظف للعمل وقدرته على العمل (الحربي ناهد،2015،ص37) .

كما يتم تعريف الأداء الوظيفي على أنه: درجة مساهمة الموظف في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال إنجاز مهمة محددة والقيام بواجبات ومسؤوليات معينة .

ويعتبر الأداء الوظيفي أحد المؤشرات المهمة في دراسة الأداء التنظيمي بحيث يعبر عن سلوكيات ونتائج يشترك فيها الموظفون ويلتزمون بتحقيقها وهي مرتبطة وتتعلق بالأهداف التنظيمية **(**Solanda Kit maamen 2008**)**

الملاحظ أنه على الرغم من صعوبة الوصول إلى تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم الأداء الوظيفي إلا أننا نلمس أن هناك تقارب وتضح بين الباحثين في تعريفاتهم للأداء الوظيفي على الرغم من إختلاف توجهاتهم ،فمن هذا المنظور نعرف الاداء الوظيفي على أنه جملة الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المؤسسة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وفقا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل (مجلة ميلاف 113،114)

ثانيا :أنواع الأداء الوظيفي

يمكن تصنيف الأداء الوظيفي لعدة معايير تتمثل في معيار الشمولية ،معيار الطبيعة ،معيار لامصدر.

❖ **حسب معيار الشمولية :** يقسم هذا المعيار الأداء إلى كلي وجزئي :

-الاداء الكلي (الشامل): يشير هذا النوع من الأداء إلى تفاعل مراكزها أو إدارتها الفرعية مع بعضها البعض ومع المحيط الخارجي للمؤسسة في سبيل تحقيق أهداف مثل النمو والإستمرارية .

-الأداء الجزئي: يشير غلى مختلف الإدارات الداخلية للمؤسسة مثل أداء إدارة التسويق ، أداء إدارة الموارد البشرية ،أداء الإدارة المالية ...إلخ

❖ **حسب معيار الطبيعة :** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء إقتصادي،أداء إجتماعي ،أداء تكنولوجي ،أداء سياسي .

-الأداء الإقتصادي: يشير إلى قدرة المؤسسة على خلق منافع لمالكها (الربح) من خلال الإبداع في الإنتاج والإستعمال الكفئ للموارد المستخدمة.

-الأداء الإجتماعي: ويشير إلى المؤسسة إلى أخذ المؤسسة بمصالح المجتمع والبيئة بعين الإعتبار وهو إلتزام يمتد إلى ما بعد الإلتزام القانوني حيث تأخذ المؤسسة خطوات أخرى طوعا تفيد في تحسين نوعية الحياة للمستخدمين .

-الأداء التكنولوجي: يكون الأداء للمؤسسة أداءا تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين .

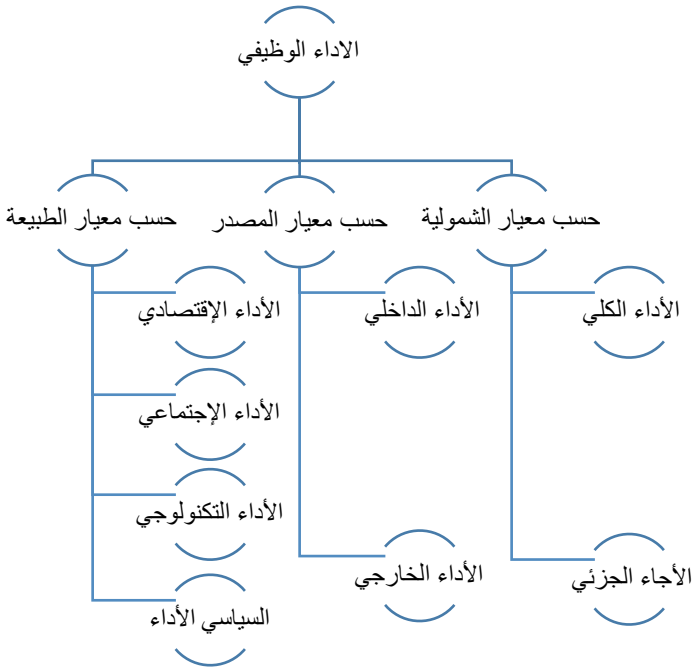
-الأداء السياسي: يتجسد في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية التي قد تحصل بها على مزايا متنوعة (بكوش لطيفة،2017،ص9).

❖ **حسب معيار المصدر:** تبعا لهذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى الأداء الداخلي والأداء الخارجي :

-الاداء الداخلي : يتمثل للمؤسسة في مختلف القوى والعوامل التي يمكن أو يسهل على المؤسسة التحكم فيها وتقع ضمنيا داخل المؤسسة وهو تكامل ثلاث محاور رئيسية في المؤسسة هي :الأداء المالي،الأداء التشغيلي ،الأداء التنظيمي

-الأداء الخارجي: يشيير إلى علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي الذي يمثل مختلف القوى والعوامل التي لا يمكن او يصعب على المؤسسة التحكم فيها وتقع ضمنيا خارج المؤسسة حيث يشير الأداء الخارجي للمؤسسة إلى رصد وتحسس كل ما يحدث خارجها وإتخاذ القرارات التي تتضمن تثبيت المؤسسة على المسارات المرغوبة .(لطرش وليد،2018،ص88)

الشكل رقم (5) : أنواع الأداء الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالبتين إعتمادا على عناصر الفقرة

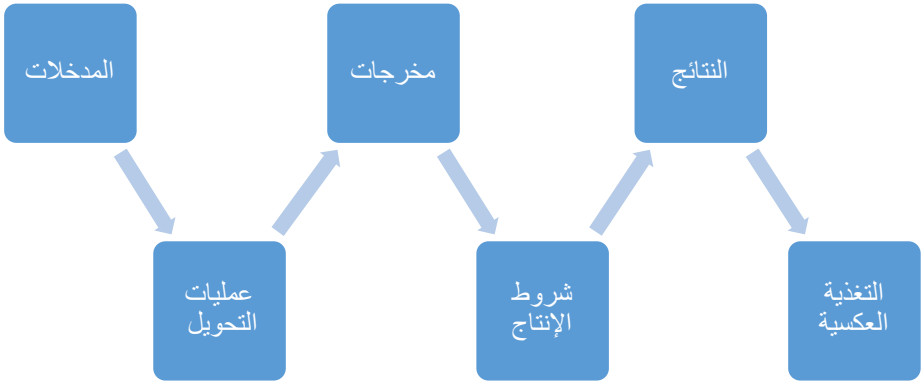
2.1-عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

أولا :عناصر الأداء الوظيفي

اوضح **langdon** أن الأداء يتكون من ستة عناصر نذكرها فيما يلي :

- **المدخلات :** تتمثل في الموارد المالية المتاحة
- **عمليات التحويل :** أي القيام بتحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال إستخدام تكنولوجيا حديثة .
- **المخرجات :**الحصول على الناتج النهائي سواء في صورة سلعة أو خدمة .
- **شروط الإنتاج :** وتعني أن عملية الإنتاج أو سلعة أو خدمة تحكمها مجموعة من الإجراءات والسياسات
- **النتائج :** أي المؤثرات الناتجة عن عمليات إنتاج سلعة أو تقديم خدمة سواءا كانت سلبية أو إيجابية .
- **التغذية العكسية :** أي ما يتم الحصول عليه من معلومات وذلك لتحديد مدى الرضا على السلعة أو الخدمة المقدمة.

الشكل رقم (6) : عناصر الأداء الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالبتين إعتمادا على عناصر الفقرة

ثانيا :محددات الأداء الوظيفي

لأي منظمة أداء أساسي يتمثل في زيادة إنتاجها وإستمراريتها وتطويرها وهذا يتطلب من العاملين تقديم أفضل أداء لديهم ومنه إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات والإدراك والمهام .وهذا ما تحدده عوامل الأداء الرئيسية وهي كالآتي :

الجهد : ويشير إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمة أو وظيفة وذلك للوصول إلى أعلى معدلات في مجال عمله

القدرات : وتشير إلى خصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه

الإدراك : وهو عملية ذهنية تقوم بالإنتقاء والتنظيم والتعديل أو تغيير أو تفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب. الإنطباعات والمعايير.

المهام : ويعني به الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهود في العمل من خلاله ومن خلال مما سبق يمكننا القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج من مجهودالفرد المبذول لإنجاز أعماله. ويتمتع به من مهارات ومعلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها(صلاح دين،عبد الباقي،2005،ص175) .

الشكل رقم (7) :محددات الأداء الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالبتين إعتمادا على عناصر الفقرة

3.1-العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

إن مجال العوامل المفسرة والمؤثرة على الأداء الوظيفي واسع جدا ومن الصعوبة حصره وتحديده غير أن أغلب الباحثين إتجهوا نحو تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين هما

- ✓ **العوامل الداخلية:** تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي يمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة أثارها الإيجابية والسلبية كما تتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها والتحكم فيها ولقد تم تقسيمها إلى مجموعتين :

العوامل التقنية (نوع التكنولوجيا،معدل الإعتماد على الآلات) .

والعوامل البشرية (التركيبة البشرية للمنظمة من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل الأفراد، مدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها ، التكنولوحيا المستخدمة).

فبما أن الثقافة التنظيمية لها علاقة وثيقة بالمناخ التنظيمي وهذا الأخير هو إدراك العاملين لبيئة العمل العامة وهو يتأثر بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي ويتضمن جوا من العلاقات الإجتماعية والإنسانية والنفسية بكل محتواها فإنها تعتبر مظلة المناخ التنظيمي وذلك أن القيم والأعراف والعادات ...إلخ ستنعكس على الأفراد مما يؤدي إلى وجود جو معين يتناغم معها وبالتالي يظهر السلوك المرغوب فيه.

- ✓ **العوامل الخارجية :** وتتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح إستغلالها بتحسين الأداء كما قد يكون خطرا يؤثر سلبا على المؤسسة مما يتطلب ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها خصوصا إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد وقد تكون عوامل إقتصادية، ثقافية ،تكنولوجية،سياسة،وقانونية يتفاوت تأثيرها على أداء المؤسسة.

4.1- أبعاد الأداء الوظيفي

يركز البعض على الجانب الإقتصادي في الأداء بينما يركز البعض الآخر على الجانب التنظيمي والإجتماعي. وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل وتتمثل هذه الأبعاد في :(إبراهيم محمد المحاسنة)

- ❖ **البعد التنظيمي :** ويقصد به الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء الوظيفي مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ونستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفاعلية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء حيث تتبع المؤسسة وعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الإقتصادي.
- ❖ **البعد الإجتماعي :** ويشير إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة علىإختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشر على وفاء الأفراد لمؤسستهم خاصة إذ أوفت بحاجات العاملين فيها وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي لإهتمام المؤسسة بالجانب الإقتصادي فقط .وعلى حساب الجانب الإجتماعي للموارد البشرية.إذ يؤثر ذلك على المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها ومن هنا لابد من الإهتمام بالمناخ الإجتماعي السائد داخل المؤسسة وبكل ما له علاقة بطبيعة العلاقات الإجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات والخلافات...إلخ.

2-ماهية تقييم الأداء :

1.2-تعريف تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء يعتبر نظاما يتم من خلاله قياس مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم وهو إحدى المعايير المستعملة لقياس كفاءة الأداء لدى الموظفين ومدى إستعدادهم للتقدم وعليه فيقصد بتقييم الأداء قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم الأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الإستفادة من فرص الترقي وزيادة الأجور(زهير ثابت) كما يقصد به كذلك :(دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله المسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى).(صلاح الدين محمد عبد الباقي،2001،ص257)

كما يعرف تقييم الأداء على أنه الخطوة الرئيسية في العملية الرقابية و يكمن جوهر هذه العملية في مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بالمؤشرات المحددة والوقوف على الإنحرافات وتبريرها وتحديد المسؤولية البشرية ثم يلي ذلك الخطوات الصحيحة كلما أمكن ذلك (مجلة..ص3392)

كما عرفه **نصر محمود مزيان** فهد بأنه وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر وتشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو والمرسوم وبأعلى درجة من الكفاءة (نصر محمود مزيان فهد،2009،ص25) .ويعرف **محمد ذيب** تقييم الأداء على أنه عملية تقوم بها المؤسسة لقياس مدى كفاءة وفعالية أدائها في ضوء المعايير المعتمدة للأداء المؤسسي. (محمد ذيب ،2013،ص692)

من التعاريف السابقة يمكن القول أن تقييم الأداء هو نظرة متعمقة للنتائج الفعلية بما لها مقارنات وعلاقات مستنتجة ومستنبطة تساعد في تحديد ومعرفة فرص التطوير لتقويتها وتحديد الإيجابيات لدعمها بالمقارنة بالنتائج المخططة مع الأخذ في الإعتبار أن نتيجة تقييم الأداء سواءا كانت بالإيجاب أو بالسلب لابد وأن يكون لها خطة عمل بهدف التغذية العكسية والرقابة لتكون خلفية تاريخية تفيد الإدارة في إتخاذ القرارات مستقبلا(نفس المرجع السابق).

2.2-أهمية تقييم الأداء

تحظى عملية تقييم الأداء بأهمية بارزة وكبيرة في المؤسسات يمكن توضيحها كما الآتي :

- ✓ يبين تقييم الأداء في المؤسسة قدرتها على تحقيق أهدافها من خلال مقارنة النتائج المحققة فعليا مع تلك التي تم التخطيط لها مسبقا والكشف عن الإنحرافات مع إقتراح الحلول المناسبة مما يعزز في أداء المؤسسة .
- ✓ يوضح كفاءة تخصيص وإستخدام الموارد المتاحة للمؤسسة
- ✓ توفير المعلومات التي تساعد الإدارة العليا في إتخاذ العديد من القرارات
- ✓ تعد جزءا من عملية تنظيمية مهمة يتم من خلالها مراجعة خطط العمل (جلال كريمةص61).
- ✓ توجيه المديرين إلى ربط سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمتها النهائية.

_يركز على ما يجب إنجازه ويحث على تخفيض الوقت والموارد مما يحسن من المنتجات والخدمات وإيصالها للعملاء

_ .يحسن الإتصالات الداخلية ما بين العاملين فضلا عن الإتصالات الخارجية ما بين المؤسسة وعملائها (محمد ذيب ص692).

3.2-طرق تقييم الأداء :

طرق تقييم الأداء إن الطرق أو الأساليب المتبعة في تقييم الأداء يعتمد بدرجة كبيرة مع آراء وملاحظات المسؤول المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العمل ولقد تطورت أساليب التقييم حيث أصبح يركز على نتائج أداء العاملين وفيما يلي نعرض طرق تقييم الأداء كالتالي :

طريقة الأحداث الحرجة : تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر للفرد بتدوين الأعمال الإيجابية والسلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله بناءا على قائمة محددة مسبقا خلال فترة التقييم ويتم الإحتفاظ بها وإستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد بحيث يتم إستبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء الغير فعال ،ومن عيوب هذه الطريقة أنها تستهلك وقت كبير ،كما أن المفهوم (الحدث الحرج) قد لا يكون متجانسا بين كل المقيمين ،كما أن تطبيقهم لهذه المفاهيم قد يكون مختلفا أيضا (برير،1997،ص199).

كما تم الإشارة أن هذه الطريقة تعتمد على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل فيتم تسجيل وقت متى وأين ولماذا أحدث هذا التصرف ويكون القرار هنا على التعرف أن السلوك الذي أظهره العامل إتجاه الحدث وهنا لابد أن نشير إلى أن الأحداث الجوهرية هي ناتجة عن وقائع ثابتة وليست مجرد آراء إستندت على الحقيقة المؤكدة وهي تعتبر أعمال فعلية يقوم بها العامل سواء كانت ذات مردود سلب أو إيجابي (تصريفي) .

طريقة التقييم المشتركة: وهي تقوم على أساس قيام كل فرد من الأفراد جماعة العمل بتقييم كل من أفراد الجماعة بطريقة الإقتراع السري وبدون أي إعتبار للمركز الإداري وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملاءه و رؤساءه ومرؤسيه ،وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية :

- ✓ تزويد المقيم ببعض الحقائق والمواقف المدعمة عند شرح تقييمه لمرؤوسيه
- ✓ تحفيز المقيم على قياس أداء مرؤوسيه على فترات متتالية من العام وليس في نهايته .ج- وقوف المرؤوس على أسئلة محددة لأداءه الجيد وأداءه السيئ.
- ✓ إشتراك الرؤساء والمرؤسين والزملاء في عملية التقييم.
- ✓ تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم والإفادة منه:
- ✓ رقابة المشتركين في التقييم الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم (إبراهيم عبد الباري ،نفس المرجع).

التقييم على أساس النتائج: تقوم هذه الطريقة على أساس النتائج أو ما أحرزه العامل من نتائج كأساس لتقييم أعماله وتنمي هذه الطريقة نوعا من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه بالشكل الذي يحقق رغبات العامل وتعاون الرؤساء وأهداف المؤسسة وقد دلت التجارب على نجاح هذه الطريقة وأعطت نتائج مثمرة ولهذه الطريقة خصائص أهمها: (مرجع سابق)

أ- على الرئيس المباشر أن يصل مع المرؤوس إلى إتفاق بشأن العناصر التي يتم إستخدامها أساسا في قياس أداء هذا المرؤوس

ب- على الرئيس وبالتعاون مع المرؤوس أن يحدد الأهداف المطلوبة من المرؤوس والمدة التي يجب إحراز هذه النتائج في نهايتها أو خلالها .

ت- على الرئيس أن يقدم إرشاداته ونصائحه للعامل خلال أداءه لعمله وأن يتأكد من أن العمل يسير حسب الخطة الموضوعة.

ث- يجتمع الرئيس بمرؤوسيه في فترات دورية لدراسة مشاكل الأداء والعقبات التي تعترض الأهداف لمحاولة تذليل كل عقبة أو القضاء على أي مشكلة.

ج- على الرئيس وبالتعاون والتفاهم مع العاملين أن يصل إلى إتفاق مع المرؤوسين على المعايير التي سيتم إستخدامها في قياس أداء هذا المرؤوس.

ح- تحقيق الأهداف ترتكز على المشاركة في الدور الذي يقوم به كل من الرئيس ومرؤوسيه.

خ- إستخدام هذه الطريقة تخلق جوا من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية أخرى تشيع هذه الطريقة روح الأمان والطمأنينة في نفوس العاملين وتجعلهم أكثر إستجابة لعملية قياس الأداء

أسلوب الإدارة بالأهداف : إستخدام هذا الأسلوب لقياس أداء العاملين فقد أصبح من المألوف أن يشترك العاملون مع رئيسهم في تحديد الأهداف التي سيقومون بتحقيقها وإنجازها أو حتى قد يطلب من العاملين وضع هذه الأهداف والتي تعبر عن معايير الإنجاز لدرجة أنه أصبح أصبح شائع الإستخدام خلال السنوات الأخيرة لدرجة أنه أصبح ينظر إليه في بعض المنشئات بإعتباره(موضة) أو بدعة حيث لم يكن من المعقول أن يقوم العاملون في المستويات التنظيمية الدنيا بتحديد ووضع أهدافهم في العمل ولكن عند إستخدام وتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف أصبح يطلب من العاملين وبشكل إجباري القيام بذلك ،كذلك فإن الإدارة بالأهداف يمكن النظر إليها بإعتبارها مدخلا أو عملية تتكون من عدة خطوات وهي(مرجع سابق)

أ- تحديد مجالات الأداء والمعايير بالإشتراك مع الرؤساء والمرؤوسين.

ب- تحديد الأهداف بالإشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.

ت- وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين.

د- وضع عناصر المراقبة بالإشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.

ذ- إستعراض مدى التقدم في تحقيق الأهداف بالإشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.

4.2-متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء

إن نجاح عملية تقييم الأداء يتطلب توفر مجموعة من الشروط ومن هذه الأخيرة مايلي : (علي سماي ،2016،ص108)

- ✓ **تحديد الهدف :** لتتم عملية التقييم بشكل جيد يجب على المؤسسة تحديد أهدافها بشكل دقيق وواضح
- ✓ **وضع برنامج لإنجاز الأعمال :** يتم إعداد خطة متكاملة لإنجاز الأعمال بشكل تفصيلي لكل مجال من مجالات المؤسسة توضح فيها جميع الموارد المتاحة لها وكيفية استخدامها
- ✓ **تحديد مراكز المسؤولية**: يجب تحديد مسؤولية كل مركز من العملية الإنتاجية لغرض المساءلة وتوضيح أسباب الانحرافات التي تقع خلال عملية التنفيذ.
- ✓ **-تحديد معايير الأداء :** ويعني بها مجموعة من المقاييس والنسب التي تقاس بها الإنجازات التي تحققها المؤسسة خلال نشاطها السنوي.

III-الدراسات السابقة

1-الدراسات الأجنبية

❖ دراسة إيمان أحمد بكثير **Bakthir Ahmed Iman** تحت عنوان **Organizational culture and" its impact on the behavior and performance" of employees"** (الثقافة التنظيمية وأثرها على سلوك وأداء الموظفين)

هدفت الدراسة إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية لدى مديري ورؤساء الأقسام بالشركة المتحدة للسكر بجدة وأثرها على أداء العاملين و تشخيص فهم الموظفين والإدارة لدور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء العام للشركة وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف طبيعة الدراسة النظرية والميدانية ،حيث استطاعت الباحثة الوصول إلى نتائج اجابات المديرين المتمثلة في:

- ✓ تنوع عينة الدراسة من حيث المرتبة التنظيمية والمؤهلات والخبرة والعمر
- ✓ وجود درجة من الحياد في منح المديرين سلطة إدارية تفرض على الموظفين.

- ✓ تبين في الدراسة وجود هامش من الحرية للموظفين للتعبير عن آرائهم. الا انه لم يكن بالمستوى المطلوب.

كما أوضحت الدراسة أن الإدارة تشرك موظفين في وضع الخطط الحالية والمستقبلية للشركة بدرجة عالية .كما يشجع المديرون الموظفين على اقتراح البدائل والحلول العلمية للمشكلات التي يواجهونها.

- ❖ دراسة **shakil Ahmed** والتي تحمل عنوان **Impact of organisation culture on performance management practices in Pakistan.**

هدفت الدراسة إلى توسيع قاعدة المعرفة عن طريق الدراسة التجريبية للعلاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية وأداء الممارسات الإدارية، وشملت الدراسة 60 عاملا للمؤسسة **COMSATS** للإعلام والتكنولوجيا وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين مكونات الثقافة التنظيمية مع أداءالممارسات الإدارية..

- ❖ دراسة **cheikh Mbengue**والتي تحمل العنوان **la dimension culturelle dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies d'internationalisation de l'entreprise**

هدفت الدراسة إلى تحليل دور البعد الثقافي في تدويل المؤسسة وذلك عن طريق الإجابة عن مجموعة من الأسئلة هي:

- ✓ ماهو أثر الثقافة على تدويل المؤسسة ؟
- ✓ ماهو أثقر الثقافة على عالم الأعمال؟
- ✓ ماهي مكانة الثقافة عند القيام بالخيار الإستراتيجي المتعلق بتدويل المؤسسة ؟

ووصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

-تؤثر الثقافة بصفة مباشرة على عملية المفاوضات، وهي فهي تقوم بوضع حدود للمفاوضات .

-تسمح الثقافة التنظيمية بوضع قاعدة متانجسة للعمال،مما يؤدي إلى ضعف الإختلافات بينهم .

- ❖ دراسة **ilies and gaverea** بعنوان **the link between organizational and corporate performance** حيث إنطلقت الدراسة بالتساؤل الرئيسي:

- ✓ ما علاقة الثقافة التنظيمية بزيادة الأداء التنظيمي ؟

وإتجهت هذه الدراسة إلى تحليل الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي من خلال تحليل زماني ، وقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي إلا أن هذه الدراسة قد أغفلت جانب مهم للثقافة التنظيمية والذي من شأنه أن يأثر على الأداء فكلما زادت عناصر الثقافة التنظيمية قوة وإيجابية كلما قلت درجة الإحباط الوظيفي لدى العاملين فأهم ما يميز الثقافة القوية هو تجانسها ،وهذا مالم تأخذه الدراسة بعين الإعتبار.

2-الدراسات العربية

- ❖ أسعد عكاشة 2008 بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي) دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات PALT/Eفلسطين (هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي وخلصت هذه الدراسة الى مجموعة نتائج من اهمها :

-هناك أثر ايجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية paltle

-جود علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي السياسات والإجراءات ،والأنظمة والقوانين والمعايير والمقاييس ،الأنماط السلوكية ،القيم التنظيمية وبين مستوى الأداءالوظيفي

كما خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات من اهمها:

-زيادة درجة الإهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارة الشركة والعاملين لأن الإهتمام بثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير أداء الشركة

-اهتمام العاملين بالانماط السلوكية الفعالة يساهم في تعزيز مكانة الشركة وتطويرها .

- ❖ دراسة زيد صالح حسن سميع تحت عنوان اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية ،بحث مقدم لنيل درجة الماجستيرفي إدارة الأعمال -جامعة حلوان- بحيث تهدف هذه الدراسة إلى : التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية المساندة في القطاع المصرفي اليمن والتعرف على طبيعة الاثر الذي تتركه الثقافة التنظيمية على أداء الفرد التعرف على أهم ابعاد الثقافة التنظيمية الدائمة والمحفزة للأداء على مستوى الفرد حيث إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما إعتمد على الإستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة وقد تم تطبيق الاستبيان على عينة حجمها 630 من العاملين في عدد من البنوك والتي تمثل القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- تشير نتائج تحليل المدركات عينة الدراسة للثقافة التنظيمية السائدة في القطاع المصرفي اليمني إلى تدني مدركات العاملين في القطاع للثقافة التنظيمية.

-تفاوت تاثير الثقافة التنظيمية على أنماط وعناصر الأداء الوظيفي وبشكل عام تشير نتائج إختبار الفرضيات أن تأثير الثقافة التنظيمية على عناصر الأداء مرتبطة بنمط السلوك المصاحب للأداء أكثر معنوية من تأثيرها على عناصر الأداء المرتبطة بنمط أداء المهمة (الجودة ،الفعالية ،الكفاءة ،الأداء الوظيفي ،الابداع الابتكار)

- ❖ دراسة الحارثي فوزي بن سعد الشدادي تحت عنوان الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء من جهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الملك فهد الامنية ،أطروحة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (مدينة الرياض المملكة العربية السعودية) كلية الدراسات العليا.قسم العلوم الإدارية 2012.حيث تهدف الدراسة إلى :

-التعرف على واقع الثقافة التنظيمية بالكلية ودورها في تحسين أعضاء هيئة التدريس . حيث إستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وقد تم إعتماد الإستبانة كأداة لجمع البيانات وقد كانت النتائج كالتالي :

1-إن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على 26 من واقع الثقافة التنظيمية السائدة كما يدركها أعضاء هيئة التدريس بكلية الملك فهد الاصلية والتي منها: يوجد فهم عام لرسالة الكلية.

2-إن أفراد عينة الدراسة موافقون على سبعة من العوامل التي تسهم في ايجاد ثقافة تنظيمية تدعم تحسين أعضاء هيئة التدريس بكلية الملك فهد الأمنية والتي منها إشاعة جو من الثقة بين الادارة والعاملين.

3-إن أفراد عينة الدراسة موافقون على إثنين من المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية الداعمة لأداء أعضاء هيئة التدريس بالكلية وهي : ضعف الظواهر المادية لتشجيع العاملين وشعور العاملين أنهم يعاملون بطريقة غير عادلة.

- ❖ دراسة الكنهل عبد الله إبن محمد تحت عنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظرضباط الحرس الوطني بمدينة الرياض ،اطروحة (ماجستير)جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية العلوم الإجتماعية والإدارية ،قسم العلوم الإدارية 2015حيث هدفت الدراسة إلى:
  - ✓ بيان واقع الثقافة التنظيمية بمجمع وزارة الحرس الوطني.
  - ✓ بيان واقع الأداء الوظيفي لدى العاملين بمجمع وزارة الحرس الوطني.
  - ✓ كما سعت الى بيان علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الضباط العاملين بمجمع وزارة الحرس الوطني.
  - ✓ التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إستجابات الضباط العاملين بمجمع وزارة الحرس الوطني تجاه الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية حيث إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والإستجابة كأداة لجمع البيانات ،وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

-إن الأفراد مجتمع الدراسة محايدون في مواقفهم على واقع الثقافة التنظيمية لدى الضباط العاملين بمجمع وزارة الحرس الوطني بمتوسط حسابي (3,19من 5).

-إن واقع الأداء الوظيفي لدى الضباط العاملين بمجمع وزارة الحرس الوطني مرتفع من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3,59من 5).

-وجود علاقة طردية موجبة متوسطة القوة بين واقع الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي من وجهة نظر الضباط العاملين بمجمع وزارة الحرس الوطني.

- ❖ دراسة زياد سعيد خليفة وهي بعنوان الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء ،دراسة صحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية من جامعة نايف للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية المملكة السعودية 2008م حيث حاول الباحث خليفة الإجابة على سؤال البحث الرئيسي المتمثل في :دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى أداء ضباط كلية القيادة والأركان من وجهة نظرهم مستعملا المنهج الوصفي ،التحليل وأداة الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات ومن خلال دراسة توصل إلى:

- التعرف على المتطلبات الواجب توافرها لدعم التأثير الإيجابي وإجتناب التأثير السلبي الثقافة التنظيمية عل عكس الدراسات الأخرى التي ركزت على التأثير الإيجابي أو السلبي الثقافة التنظيمية على الأداء دون الخوض في الدعائم المساندة لهذا التأثير.

3- الدراسات الجزائرية

- ❖ دراسة سويسي أحمد 2012بعنوان الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة جامعة زيان عاشور الجلفة ،دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط حيث خلصت هذه الدراسة إلى:

- معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين
- الوقوف على مدى إختلاف الثقافة التنظيمية بإختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الأغواط معرفة المعوقات الثقافية التي من شأنها أن تحد من تحقيق أداء أفضل للأفراد.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- الثقافة التنظيمية تعتبر عنصرا هاما لدى أي مؤسسة فهي من العناصر التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها
- تعكس الثقافة التنظيمية عادة رسالة المؤسسة وأهدافها
- يعتبر إرتفاع الأداء من النتائج الإيجابية التي تؤكد على أهمية الثقافة التنظيمية

- ❖ دراسة إلياس سالم 2006 بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للأليمينيوم +ALGALوحدة FARA بالمسيلة ،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ،حيث يتم طرح الإشكالية التالية :كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية ؟ تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء التعرف على العلاقات الترابطية بين الثقافة المنظمة وأداء العاملين بالإضافة إلى إقتراح بعض التوصيات المناسبة للمساهمة في تقديم بعض الحلول للتغلب على بعض المشكلات السلوكية المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز وإعتمد الباحث في دراسته على منهج الوصفي التحليلي وإستخدم الإستمارة والمقابلة والملاحظة كمصادر لجميع المادة العلمية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: جماعية العمل في المؤسسة البحث عن التميز في الأداء
- ❖ دراسة حماني عبير ،دغوش رانيا ،عزابي عائشة (2019/2018)بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين ،دراسة حالة جامعة الشهيد خمه لخضر الوادي بحيث تهدف الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة الشهيد خمه لخضر بالوادي بحيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاماين الاداريين بكل مرافقها وكلياتها

المختلفة حيث تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية ،تم الاعتماد على الاستبان وتم تحليل البيانات باستخدام SPSS18 ومن بين النتائج المتوصل اليها نذكر ما يلي

-مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعة كان متوسط

-جميع ابعاد الثقافة التنظيمية لها أثر ذو دلالة احصائية على الأداء الوظيفي للعاملين.

- ❖ دراسة عمام ريم ،فرحات عباس تحت عنوان "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي ،دراسة حالة ولاية الأغواط ،حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال توزيع الإستبيانات على 72 موظفا في ولاية الأغواط ،إجراء أخذ العينات العشوائي وهو الحد الرئيسي لهذه الدراسة وتم استخدام تحليل الانحدار والارتباط للتحلسل الاحصائي ومن بين النتائج نجد أن:

- الثقافة التنظيمية لها علاقة ايجابية بشكل كبير مع الأداء الوظيفي.

-إستكشاف أثر البعد الثقافي التنظيمي على الأداء الوظيفي.

وتهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للموظفين .

أما الأهداف الثانوية لهذه الدراسة نلخصها في مايلي :

-التأكد مما إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤثر على أداء الموظف.

-صياغة توصيات بشأن الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للموظف.

- ❖ دراسة أمينة صديقي بعنوان تاثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي لعلوم التسيير تخصص تسيير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ،جامعة قاصدي مرباح بورقلة 2013 ، حيث قام بدراسة الإشكالية التالية : ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟ ولقد توصلت الدراسة النتائج إلى أن هناك أثر ايجابي للثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك الدور الحيوي الذي تقوم به خصائص وعناصر الثقافة التنظيمية ودورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في الرفع من مستوى الاداء.

أما الأهداف الثانوية لهذه الدراسة نلخصها فيما يلي:

-التأكد مما إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤثر على أداء الموظف.

-صياغة التوصيات بشأن الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي للموظف.

خلاصة الفصل:

إعتمدنا في هذا الفصل من خلال إطلاعنا على مختلف المراجع في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تطرقنا على مفهوم الثقافة التنظيمية والتي تتمثل في مجموعة من القيم،المعتقدات،المبادئ والمعايير التي يتشارك فيها العاملون التي تساعد في تعزيز سلوك والرفع من مستوى أدائهم، بالإضافة إلى التعرف على خصائص الثقافة التنظيمية وعناصرها (القيم،العادات،التقاليد،الهوية الثقافية) ومستوياتها وكذا أبعادها،كما بينا أهميتها التي تبرز من خلال التأثير الفعال في أداء الموظفين، بالإضافة إلى محدداتها .

وقد تطرقنا إلى مفهوم الأداء الوظيفي الذييعتبر أحد المؤشرات المهمة في دراسة الأداء التنظيمي،بالإضافة إلى ذكر أنواعه المختلفة،عناصره ومحدداته مع تناول جوانب أخرى كتقسيم الأداء،وطرق تقسيمه .

حيث تسعى أي منظمة إلى توفير ثقافة تنظيمية تخلق لأعضائها إنسجام كبير فيما بينهم للوصول إلى مستوى أداء معين، وهذا ما سنحاول معرفته من خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بها في جامعة المدية على عينة من الإداريين والأساتذة والعاملين .

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية جامعة المدية

تمهيد

حتى تكون دراستنا شاملة ومتوازنة وجب علينا تدعيمها بفصل تطبيقي والذي يعتبر الحلقة الواصلة بما جاء في الفصل السابق ،فبعد تطرقنا للجزء النظري الذي يحتوي على الثقافة التنظيمية وكذا الأداء الوظيفي ومدى إعتمادها من طرف مؤسسات التعليم العالي وعليه فقد إخترنا كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية كميدان لدراستنا ومن خلال ذلك سنحاول إبراز مدى تبني موظفي الكلية للثقافة التنظيمية وإستغلالها في الأداء الوظيفي ولقد تم تقسيم هذا الفصل الخاص بالدراسة الميدانية الى ثلاث أجزاء رئيسية وهي كالتالي :

- مدخل عام حول الكلية وتطورها (تقديم جامعة المدية)
- أدوات ومنهجية الدراسة
- تحليل نتائج الاستبيان

I-مدخل عام حول الكلية وتطورها (تقديم جامعة المدية) :

يقوم أي بحث علمي على مجموعة من الخطوات والقواعد العامة التي تتلائم مع طبيعة هذا البحث والتي تمنح الباحث إمكانية القيام بالتحليل العلمي والموضوعي للمعطيات ،التي تم جمعها من ميدان البحث وبالتالي سنتطرق الى لمحة تاريخية عن الكلية وكذلك الأقسام والتخصصات الموجودة بها وإحصائيات الموظفين والأساتذة بالإضافة إلى المهام والهيكل التنظيمي لها .

1-لمحة تاريخية عن كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير :

قبل التطرق إلى التعريف بالكلية سنتطرق أولا إلى التطور التاريخي لجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية .

1.1-التطور التاريخي لجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية :

إنطلق التعليم العالي بالمدية خلال السنة الجامعية 1989/1988 بموجب المرسوم رقم 49/48 المؤرخ في 11/04/1989 بالهياكل الإدارية التي إحتضنت المعهد للتعليم العالي في الإلكتروتقني عندما كان معهدا تكنولوجيا تابعا لاكمالية "الغرابي "ومن أجل توفير التعليم العالي في الشعب التالية:

- جذع مشترك تكنولوجيا
- . تكوين في المدى القصير في الالكتروتقني

وفي شهر جويلية 2000 وبمقتضى المرسوم رقم 198/200 المؤرخ في 25/07/2000،تم ترقية المعهد الوطني للتعليم العالي إلى مركز جامعي ،فقد إزداد تطورا حيث عرف المركز فتح أربع معاهد :

- معهد علوم التكنولوجيا
- معهدالعلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- .معهد العلوم القانونية والإدارية
- معهد الاداب واللغات

ولقد تم ترقية المركز الجامعي يحي فارس إلى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09/11 المؤرخ في 07 محرم 1430 الموافق ل:4 جانفي 2009.فيما حددت كليات الجامعة حسب نفس المرسوم كما يلي :

- كلية الأداب واللغات والعلوم الاجتماعية والانسانية
- كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير كلية الحقوق .

- كلية العلوم و التكنولوجيا

2.1- التطور التاريخي لكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير:

تم إعتماد كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ في 07 محرم 1430ه الموافق ل 4 يناير سنة 2009،المتضمن إنشاء جامعة المدية وقبل هذا كان مجرد معهد علوم التسيير الذي أنشأ بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 02-198 المؤرخ في 25 جويلية م ،والمتضمن إنشاء المركز الجامعي بالمدية وقبله كانت شعبة علوم التسيير مجرد دائرة من مجموعة الدوائر الموجودة بالمعهد الوطني الإلكتروتقني بالمدية ،حيث تم فتح هذه الشعبة مع شعبة الإعلام الآلي للتسيير مدى قصير خلال السنة الجامعية 1998/1999،ومع بداية السنة الجامعية الموالية تم فتح جذع مشترك علوم تجارية ،وخلال السنة الجامعية 2002-2003 تم فتح أيضا جذع مشترك علوم إقتصادية ،فمعهد علوم التسيير(سابقا) والذي تم تعديل تسميتهم من قبل الوزارة الوصية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06-277 المؤرخ في 1427ه الموافق ل 16 أوت 2006م ،المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 02-198 المذكور أعلاه ليسمى معهد العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، والذي تحول حاليا الى كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، وتضمن حاليا كل الجذوع المشتركة للمدى الطويل والموجودة في الجامعات الكبرى بالإضافة الى نظام"ل.م.د LMD"والذي جرى تعميمه مع بداية السنة الجامعية 2010/2011 وهو تاريخ التوقف عن النظام الكلاسيكي .

2- الأقسام والتخصصات الموجودة بالكلية :

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير والذي تحول حاليا الى كلية تضمن كل الجذوع المشتركة للمدى الطويل الموجودة بالجامعات الكبرى

1.2-أقسام الكلية :

سنتطرق الى الاقسام الموجودة في الكلية كالآتي :

أ- قسم علوم التسيير: يعد قسم علوم التسيير النواة الاساسية للكلية باعتباره اول قسم تم فتحه معقسم الاعلامالآلي للتسيير خلال الموسم الجامعي 1998/1999 .

ب- قسم العلوم التجارية : يعتبر قسم العلوم التجارية ثاني قسممن حيث التاسيس بعد قسم علوم التسيير وقد تم ذلك منذ السنة الجامعية 2000/2001

ج- قسم العلوم الاقتصادية : تم فتح هذه الشعبة خلال السنة الجامعية 2002/2003 فكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير تتضمن بالوقت الحالي كل الجذوع المشتركة للمدى الطويل للنظام الكلاسيكي.

2.2-التكوين في اطار نظامLMD:

شرع المعهد منذ السنة الجامعية 2008/2009 في تطبيق نظام ل.م.د حيث تضمن التعليم به ثلاثة مراحل اساسية

أ -مرحلة الليسانس : حيث تدوم الدراسة بهاالثلاثة سنوات يتحصل بعدهاالطالب على شهادة ليسانس.

ب -مرحلة الماستر : يتم الالتحاق بهاوفقا لشروط معينة وتدوم الدراسة بها لمدة سنتين .

ج -مرحلة الدكتوراه : يتم الالتحاق بها وفقا لشروط قانونية محددة وتستمر بها الدراسة والبحث لمدة ثلاثة سنوات تتوج بأطروحة الدكتوراه .

3- إحصائيات الاساتذة و الموظفين بالكلية للسنة الدراسية 2020/2021

1.3-عدد الاساتذة الدائمين بالكلية :

الجدول رقم (1) : عدد الاساتذة الدائمين بالكلية

الرتبة	أستاذ تعليم عالي	أستاذ محاضر"أ"	أستاذ محاضر "ب"	أستاذ مساعد "أ"	أستاذ مساعد "ب"
العدد	21	49	31	31	03
المجموع	135				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على على المعلومات المقدمة من طرف الكلية – مصلحة المستخدمين

2.3-عدد الموظفين بالكلية :

الجدول رقم (2) : التعداد الإجمالي للإداريين للسنة الدراسية 2020/2021

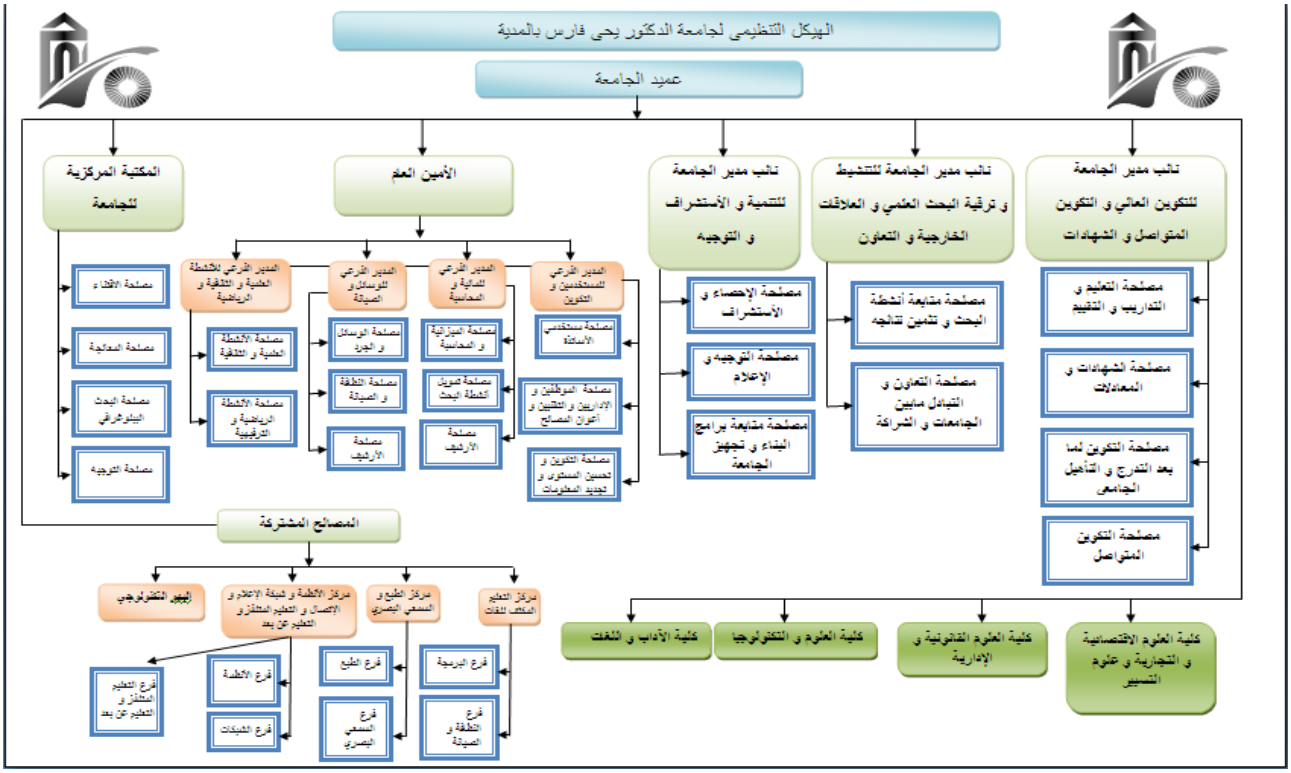
الرتبة	العدد
متصرف رئيسي	04
متصرف	07
ملحق المخابر الجامعية	01
ملحق المكتبات الجامعية من -المستوى الأول -المستوى الثاني	03
محاسب إداري رئيسي	01
ملحق رئيسي الإدارة	01
تقني سامي في الإعلام الآلي	02
تقني في الإعلام الآلي	01
مساعد المكتبات الجامعية	06
كاتب مديرية رئيسي	01
كاتب	03
ملحق إدارة	01
عون إدارة	02
عون تقني المكتبات الجامعية	01
معاون تقني في الإعلام الآلي	02
عون حفظ البيانات	04
مساعد مهندس في الإعلام الآلي من المستوى الأول	02
مهندس دولة وأمن في الإعلام الآلي	01
عون وقاية وامن من المستوى 01	01
عون وقاية وأمن من المستوى 03	01
عامل مهني خارج الصنف	01
حارس	01
المجموع	47

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على على المعلومات المقدمة من طرف الكلية – مصلحة المستخدمين

4- الهيكل التنظيمي:

1.4-الهيكل التنظيمي لجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية :

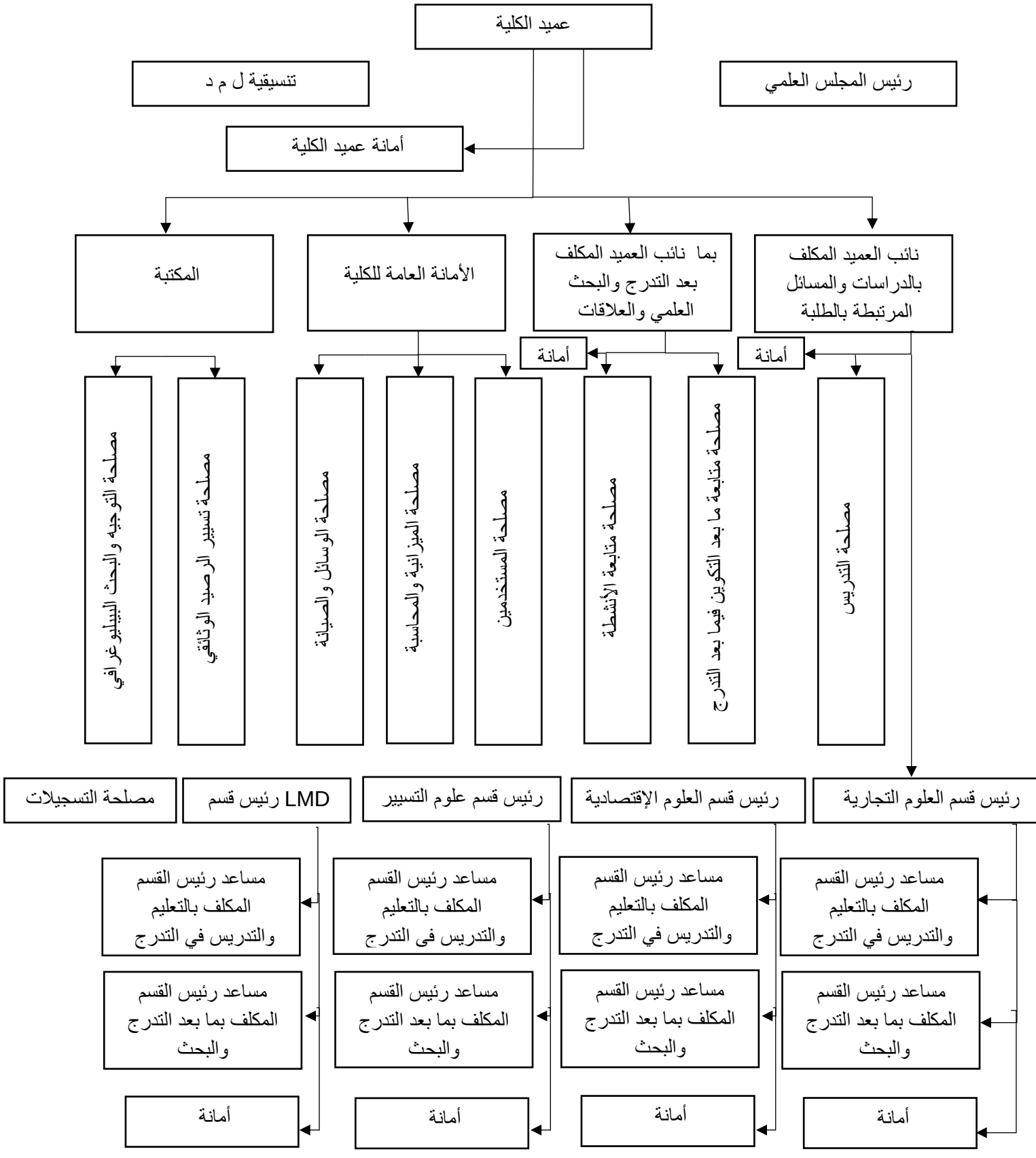
الشكل رقم (8) : الهيكل التنظيمي لجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية



المصدر: من موقع الجامعة

2.4-الهيكل التنظيمي للكلية

لشكل رقم (9) : الهيكل التنظيمي للكلية



المصدر : من إعداد الطالبتين إعتمادا على هيكل مصلحة المستخدمين

وفيمايلي سنتطرق الى عرض مهام اهم المصالح الظاهرة في الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

:

أ. **عميد الكلية :** هو المسؤول الرئيسي عن السير العام للكلية حيث يعتبر ممثل الكلية امامالقضاء وعن جميع اعمال الحياة المدنية والمسؤول عناتخاذ كل التظابير المتعلقة بنشاطات الكلية وتسييرها.

ب. **المجلس العلمي :** يهتم بالحوث العلمية والموافقة عليها ومناقشتها وتنظيم الشكل ومحتواه بالاضافة الى اقتراح انشاء اقسام او شعب ومخابر البحث.

ت. **تنسيقية ال ل.م.د:** تقوم بالتنسيق بين جميع اقسام ال ل.م.د ووحدتها

ث. **الامين العام :** مكلف بالاداريين كمصلحة المستخدمين ومصلحة الميزانية ويسهر على متابعة العمال وانضباطهم وتحضير وتحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه وتسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية وتسيير الارشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما وتحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه وترقية الانشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الكلبة بالتنسيق مه الهيئات المعنية لمديريات الجامعة ،تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة للكلية والسهر على صيانتها وتنفيذ مخطط الامن الداخلي للكلية.

ج. **نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة :** يشرف على عمل الاقسام ويتولى الاهتمام بمشاكل الطلبة والسهر على التسجيلات واعادة تسجيلات الطلية واستخراج كشوف نقاطهم وكذلك اعادة بطاقية واحصائيات حول الكلية ومتابعة شؤون الاساتذة.

ح. **نائب العميدالمكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية** : يحرص على متابعة طلبة الماجستير والاشراف على مناقشة المذكرات وعلى مسابقات الماجستير والمبادرة باعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية والمبادرة باعمال من احل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية وتنفيذ برامج تحسين المستوى وتحديد معلومات الاساتذة بالاضافة الى متابعة سير المجلس العلمي والمحافظة على ارشيفه .

خ. **رؤساء الاقسام :** يعتبرون كاداريين بيداغوحيين (مسؤولين عن السير البيداغوحي)يتولون الاهتمام بتنظيم الاقسام (كل مسؤول حسب قسمه)واعداد برامج الدراسة وبرنامج الامتحانات والمداولات .

د. **مساعد رئيس القسم المكلف بالدراسة والتعليم في التدرج :** يقوم بمتابعة عمليات التسجيل واعادة تسجيل طلبة التدرج والسهرعلى سير التعليم و سير الامتحانات وعمليات مراقبة المعارف ويساعده في ذلك رئيس مصلحة التدريس

ذ. **مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي :** يعمل على متابعة سير التعليم في مل بعد التدرج ويتابع سير التكوين لما بعد التدرج المتخصص ومتابعة انشطة البحث ومتابعة سير اللجنة العلمية للقسم.

ر. **مصلحة التسجيلات :** متابعة ملفات الطلبة ومسارهم الدراسي وإعداد شهادات التسجيل وبطاقات الطالب وتسليم كشوف النقاط .

ز. **مسؤول مكتبة الكلية :** يشرف على العمليات والخدمات المكتبية تتلخص في ما يلي :

- الإشراف على الأداء المكتبي
- تسهيل عملية الحصول على المعلومة عن طريق الفهرس
- إقتراح برامج إقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي
- تنظيم الرصيد الوثائقي بإستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب
- صيانة الرصيد الوثائقي والتعيين المستمر لعملية الجرد
- وضع الشروط الملائمة لإستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة

- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيبليوغرافية
- تنمية الميول القرائية لدى الطلبة
- المساهمة الفعالة في إنشغالات الطلبة وبحوثهم العلمية
- السهر على السير الحسن ومتابعة موظفي المكتبة
- تدريب العاملين في المكتبات من غير المتخصصين في أعمال المكتبات
- تهيئة الجو المناسب للمطالعة
- مواكبة التطور التكنولوجي المستخدم في مجال المكتبات

II- منهجية و خطوات الدراسة الميدانية

سنحاول التطرق الى مختلف الاجراءات المنهجية التي من خلالها يمكن التعامل الجانب الميداني لهذه الدراسة وذلك بتحديد الاطار المنهجي للدراسة ،التعرف على الادوات المستخدمة في الدراسة وفي الاخير التطرق الى مهجية تطوير اداة الدراسة.

1-الاطار المنهجي للدراسة

1.1- منهجية الدراسة

من احل تحقيق اهداف الدراسة يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ،الذي يعبر الظاهرة المدروسة ويمكن تعريفه على أنه طريقة في البحث تتناول احداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث ان يتعامل معها فيصفها ويحللها بحيث يمكننا عن طريقة جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها ويعد هذا المنهج من اكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا الموع من البحوث .ويقوم اسلوب البحث الوصفي اساسا على الدراسة الظاهرة كما هي في الواقع يهدف التعبير عنها كيفيا وكميا .فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا ويوضح مقدار هذه الظاهرة او حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الاخرى .

2.1-حدود الدراسة

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية والمكانيو والزمانية والموضوعية .

- **الحدود البشرية :** اقتصرت الدراسة لدينا على موظفي جامعة المدية
- **الحدود المكانية :** ارتكزت الدراسة على جامعة المدية *
- **الحدود الزمانية :**تمت الدراسة خلال الفصل الثاني في شهر ماي للسنة الجامعية 2020-2021 .
- **الحدود الموضوعية :** اشتملت الدراسة على تناول عبارات قسمت الى محورين هما :الثقافة التنظيمية الاداء الوظيفي من اجل معرفة اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي في جامعة المدية .

3.1-مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي جامعة المدية باعتبارهم في موقع يمكنهم من فهم اهمية الثقافة التنظيمية في الجامعة من جهة ومن جهة اخرى لديهم معلومات كافية حول ادائهم في الجامعة اما عينة الدراسة تتشكل من 32 موظف (عينة مسيرة) ولقد تم اختيار العينة من طرف الباحث وفق ما يراه مناسبا . فقد وزعنا استبانة على عينة تتكون من 35 استبانة ولقد استرجعنا منها 32 استبانة وكانت خصائص العينة كما يلي :

الجدول رقم (3) : نسبة الإستبانة في المؤسسة المدروسة

عدد الإستبانات الموزعة	عدد الإستبانات المسترجعة	نسبة الإستجابة
35	32	91.42%

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج الزيارة الميدانية

2-الأدوات المستخدمة في الدراسة

1.2- مصادر جمع البيانات

تعتمد هذه الدراسة على نوعين اساسيين من المصادر في جمع البيانات :

أ- مصادر أولية : وذلك بالبحث في الجانب التطبيقي حيث يتيح الاسلوب الوصفي عدة وسائل وادوات للباحث من اجل الوصول الى تحقيق اهدافه وقد اخترنا اداة الاستقصاء او الاستبيان في الميدان من اجل جمع المعلومات ومن المعطيات الاولية من المفردات عينة الدراسة ذات العلاقة بالموضوع ،والتي تعتبر من اكثر ادوات البحث العلمي استخداما في ميظان البحوث بسبب تعدد المجالات وفعاليتها الكبيرة في تحصيل البيانات ،بشرط ان تكون معدة بطريقة علمية وتتوافق مع اهداف البحث وخصائص مجتمع الدراسة . وقد تضمنالاستبيان المستخدم كل من خصائص مفردات عينة الدراسة ومتغيراتها ،بهدف حصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ،تمكننا من الوصول لمؤشرا ت تدعم موضوع الدراسة .

ب- مصادر ثانوية : من خلال مراجعة العديد من الكتب ،المقالات المجلات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة،الدراسات السابقة والمراجع العلمية ذات العلاقة للحصول على المعلومات النظرية ذات الصلة بالموضوع وأهداف الدراسة بالاضافة الى البحث في مواقع الانترنت المختلفة.

2.2-الطريقة المستخدمة في القياس

بناءا على طبيعة البيانات التي اردنا جمعها وعلى الاسلوب المتبع في الدراسة وجدنا ان الادلة الاكثر ملائمة لتحقيق اهداف هذه الدراسة هي قائمة الاستقصاء (الاستبانة)،وعليه قمنا بتصميم قائمة استقصاء خاصة تمكننا من معرفة اثر الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل) والاداء الوظيفي (المتغير التابع)، وقد تم تحديد استجابات المحتملة لكل سؤال وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي والموضوع في الجدول التالي :

الجدول رقم (4) : الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة في قائمة الإستبيان

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

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج الزيارة الميدانية

3.2-أساليب التحليل الاحصائي المستخدمة في الدراسة

الأدوات الاحصائية المستخدمة في الدراسة : تم تحليل الاستبيانات باستخدام برنامج الحزم الاحصائية SPSS حيث تم تحليل البيانات الناتجة عن الاستبيان بالاعتماد على عدد من الأساليب الاحصائية الوصفية والتحليلية المناسبة لوصف خصائص عينة الدراسة وتحليل متغيراتها وهي على النحو التالي:

أ- **أساليب الاحصاء الوصفية :** تمثلت في التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص صفات الشخصية الوظيفي لافراد العينة والمتوسطات الحسابية المرجحة وذلك لمعؤفة اتجاهات افراد الدراسة نحوكل عبارة .

ب- أساليب الإحصاء الاستدلالي : تمثلت في كل من معالم الثبات "الفا كرونباخ" للتأكدمن عبارات الاستقصاء ،حيث يأخذ هذا الأخير قيمته بين الصفر والواحد وكلما إقتربت من الواحد فهذا يعني ثبات اكثر للدراسة . واستخدمنا نموذج الإنحدار المتعدد من احل معرفة اثر الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل) والاداة الاداء الوظيفي (المتغير التابع) في دراستنا.

$$y = a\,x_1 + b\,x_2 + c\,x_3 + e$$

y: الأداء الوظيفي

x_1:الثقافة التكيفية

x_2: ثقافة التحفيز (الإنجاز)

x_3: الثقافة الإبداعية

e:الخطأ

3-منهجية تطوير أداة الدراسة

1.3- بناء أداة الدراسة

مرت عملية بناء اداء الدراسة بالخطوات التالية:

* اعداد استبانة اولية من اجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات

* عرض الاستبانة على المشرف من احل اختبار ملائمتها لجمع البيانات

* تعديل الاستبانة وحذف ما يلزم من طرف المشرف

* توزيع الاستبانة على جميع افراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة

كما تم تقسيم قائمة الاستقصاء الى قسمين كما يلي :

القسم الاول : يشمل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة ويتكون من ستة فقرات وهي:

1- الجنس

2- العمر

3- المستوى التعليمي

4- عدد سنوات العمل

5-المركز الوظيفي

6-الحالة الاجتماعية القسم

القسم الثاني : يتناول توجيهات افراد عينة الدراسة نحو اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي حيث تم تقسيمه الى محورين وهما كالتالي :

المحور الأول : يناقش الثقافة التنظيمية ويتكون من 20 عبارة موزعة على ثلاث ابعاد (الثقافة التكيفية ،ثقافة الانجاز،ثقافة الابداعية)حيث خصصت 6 عبارات لبعد الثقافة التكيفية [1-6]وخصصت 7 عبارات لبعد ثقافة الانجاز(التحفيز)من[7-13] وخصصت 7 عبارات للثقافة الابداعية من[14-20]

المحور الثاني : يناقش الاداء الوظيفي ويتكون من 10 عبارات وقبل توزيع قوائم الاستقصاء على عينة الدراسة قمنا بإضافة بعض العبارات بمقدمة القوائم لطمئنة المستقصى منه ومحاولة الحصول على اجابة صادقة تخدم الدراسة . وقد تم استخدام مقياس (ليكرت الخماسي) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (5) : درجات مقياس ليكرت الخماسي

الإستجابة	لا إوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج الزيارة الميدانية

أما بالنسبة لمقياس تحليل النتائج وتقديم الاحكام اعتمدنا على الاجراءات التالية :

$$\frac{\text{للفئة الادنى الحد} - \text{للفئة الاقصى الحد}}{5}$$

أي : $\frac{5-1}{5} = 0.8$ طول الفئة هو 0.8

ومنه :

0.8 ⟵ 1 عدم التفاق اطلاقا

1.8 ⟵ 2.6 عدم الاتفاق

2.6 ⟵ 3.4 محايد

3.4 ⟵ 4.2 الاتفاق

4.2 ⟵ 5 الاتفاق بشدة

2.3-ثبات وصدق أداة الدراسة

أي اختيار اسئلة الاستبيان المستخدمة من جميع البيانات مع حساب معامل الصدق حيث يقيس الثبات مدى استقرار اداة الدراسة وعدم تناقضها ،اي يوضح ما اذاكانت قائمة الاستقصاء ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما اذا تم اعادة توزيعها على نفس افراد العينة وللتاكد من ثبات الاداة قمنا باستخراج معامل الاتساق الداخلي لاداة الدراسة (الفا كرومباخ) وفقا لاجابات افراد عينة الدراسة في المجامعة ،حسب ما يظهر في الجدول رقم (6) ولكن قبل اخضاع الاستبيانة لتحليل الثبات باستخدام معامل الفا كرومباخ تم عرضها على عدد من الاساتذة المحكمين في صورتها الاولية وتم حذف وتعديل بعض المقترحات المقدمة وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية وفيمايلي نتائج معامل الثبات ألفا كرومباخ.

الجدول رقم (6) : اختبار ثبات الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرومباخ
الثقافة التنظيمية	20	0.956
الأداء الوظيفي	10	0.894

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال الجدول رقم (6) معاملات الثبات كانت كالتالي 0.956 لمتغير الثقافة التنظيمية و 0.894 لمتغير الاداء الوظيفي وهي قيم اكبر من 0.8 والامر الذي يدل على امكانية ثبات جيدة للاستبانة اي انها هذه الاخيرة مقبولة لتحقيق الدراسة.

III- تحليل نتائج الإستبيان وإختبار الفرضيات :

يقوم اي بحث علميا على اساس مجموعة من الخطوات والقواعد العامة التي تتلائم مع طبيعة هذا البحث والتي تمنح الباحث امكانية القيام بالتحليل العلمي والموضوعي للمعطيات والتي تم جمعهامن ميدان البحث ان نوعية البيانات المراد جمعها وطبيعة الدراسة التطبيقية المعتمدة والمتمثلة في الاستبيان وفي اطار هذه الدراسة سنستخدم نتائج الاستبيان ثم نخضعها للتحليل والاختبار الاحصائي

أولا : وصف مجتمع وعينة الدراسة : سنقدم من خلال هذا وصف احصائي لعينة دراستنا من ناحية الجنس ،العمر ،المستوى التعليمي عدد سنوات العمل،المركز الوظيفي، الحالة الاجتماعية.

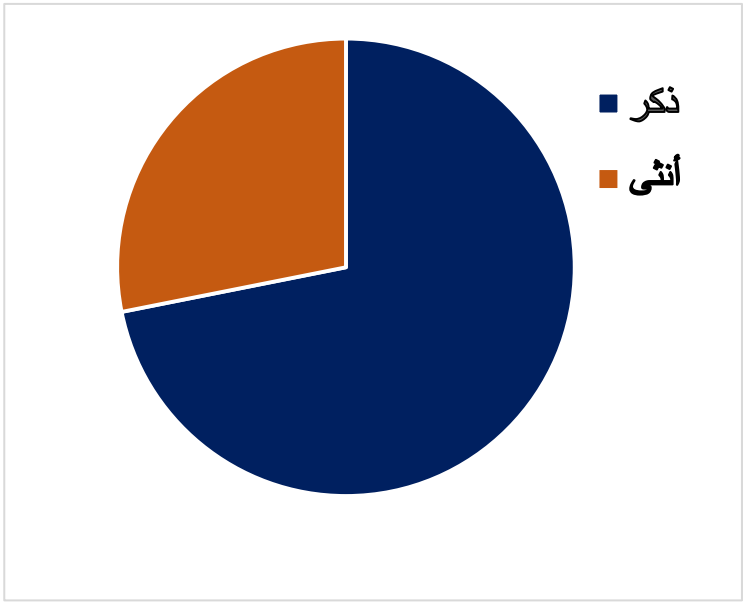
1-متغير الجنس :

الجدول رقم (7) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية %
ذكر	23	71.9
أنثى	9	28.1
المجموع	32	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم (10) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالبتين إعتمادا على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) والشكل رقم(10) ان التكرار ونسبة المئوية للذكور لعينة الدراسة اكبر من عدد الاناث حيث جاءت نسبة الذكور 71.9٪ ونسبة الاناث٪.28.1

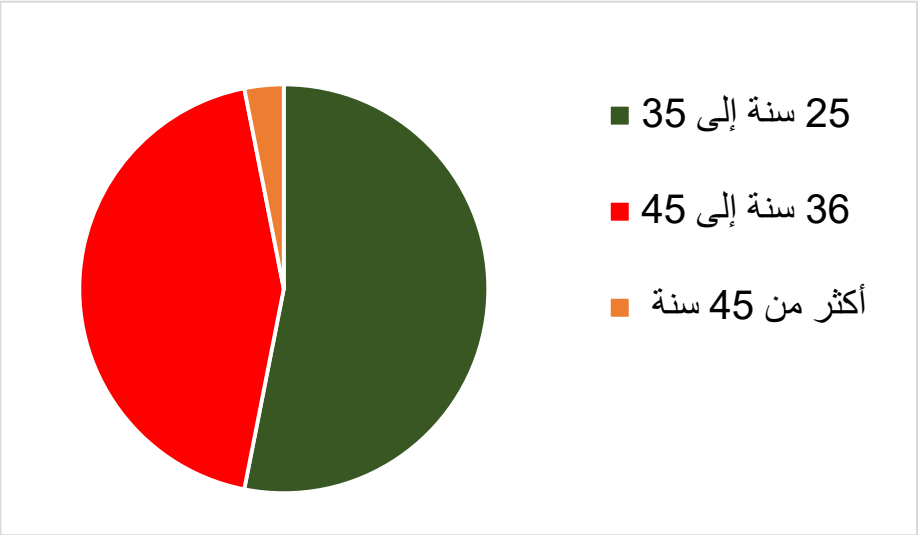
2-متغير العمر :

الجدول رقم (8) : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	0	0
من 25 سنة إلى 35 سنة	17	53.1
من 36 سنة إلى 45 سنة	14	43.8
أكثر من 45 سنة	1	3.1
المجموع	32	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم (11) : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر :من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) والشكل رقم (11) ان الفئة العمرية من[25 سنة -35] هي الفئة الاكثر تكرارا في عينة الدراسة حيث بلغت نسبتها ٪3.1 تليها الفئة العمرية [36 سنة-45سنة] حيث بلغت النسبة المئوية لهذه الفئة ٪43.8 كما ان الفئة العمرية [اكثر من 45 سنة]تقدر نسيتها ب٪3.1 اما الفئة العمرية [اقل من 25 سنة] فهي غير موجودة ومنه نلاحظ ان الجامعة لا توظف هذه الفئة من الشباب.

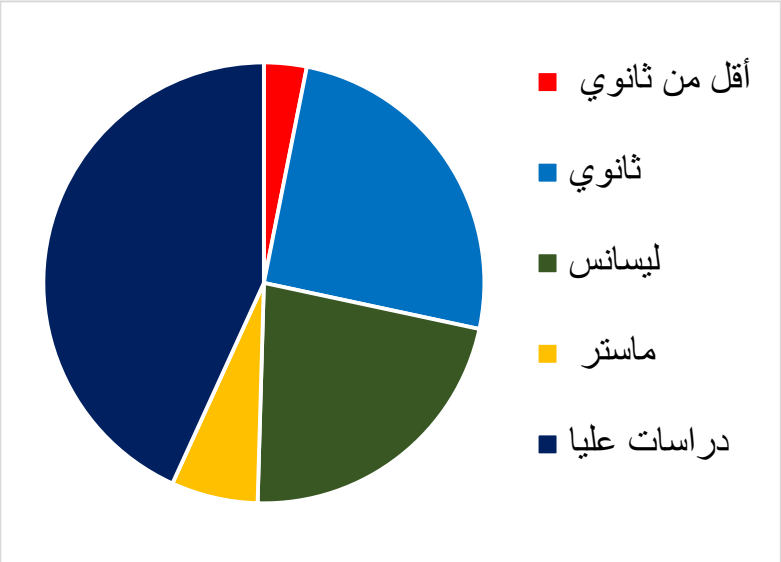
3-متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (9) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ثانوي	1	3.1
ثانوي	8	25
ليسانس	7	21.9
ماستر	2	6.3
دراسات عليا	14	43.8
المجموع	32	100

المصدر : من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج برنلمج ال SPSS

الشكل رقم (12) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي



المصدر : من إعداد الطالبتين إعتمادا على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل رقم(9) ولاشكل رقم (12) ان الفئة الاكثر تكرارا لمتغير مستوى التعليمي هي مستوى دراسات عليا حيث بلغت نسبتها المئوية حيث بلغت نسبتها المئوية ٪43.8 تليها فئة المستوى الثانوي حيث بلغت نسبتها المئوية ٪25 وقد بلغت فئة مستوى ليسانس ٪21.9 بعدها تاتي فئة المستوى ماستر بنسبة مئوية تقدر ب٪63 ونلاحظ ان الفئة الاقل تكرارا تمثل المستوى اقل من الثانوي بنسبة ٪3.1 .

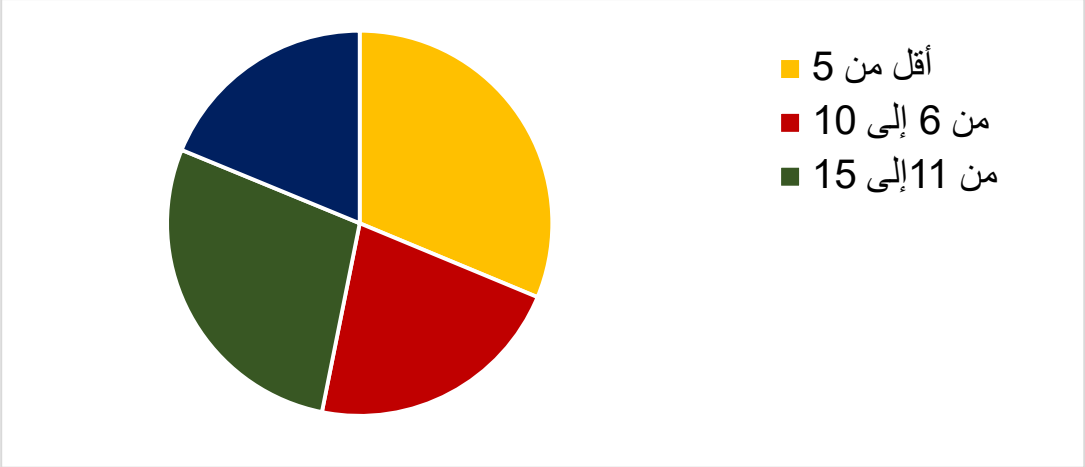
4-متغير عدد سنوات العمل :

الجدول رقم (10) : توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات العمل

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5	10	31.3
من 6 إلى 10	7	21.9
من 11 إلى 15	9	28.1
أكثر من 16	6	18.8
المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج برنلمج ال SPSS

الشكل رقم (13) : توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج برنلمج ال SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10)والشكل رقم (13) ان الفئة الاكثر تكرارا هي اقل من 5 سنوات وقدرت نسبتها المئوية ب٪31.3 وتليها الفئة من [11-15]سنة بنسبة ٪28.1 ،كما نلاحظ ان الفئة الاقل تكرارا هي فئة [اكثر من 15 سنة] وكانت نسبتها ٪18.8

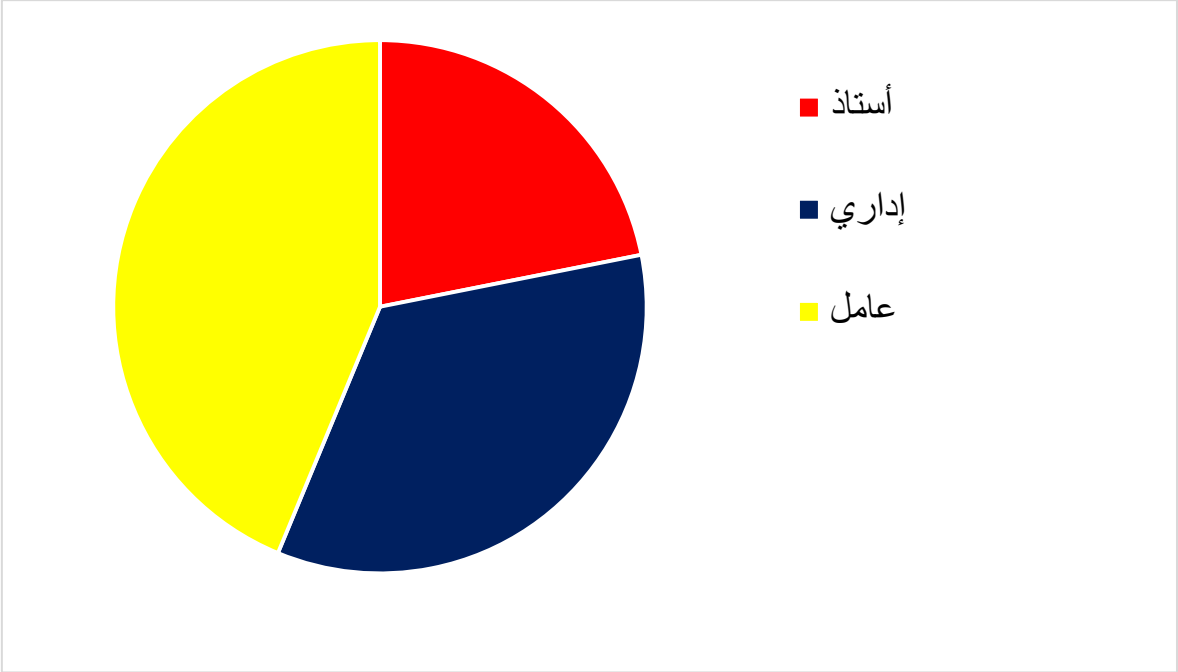
5-متغير المركز الوظيفي :

الجدول رقم (11) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ	14	43.8
إداري	11	34.4
عامل	7	21.9
المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج برنامج ال SPSS

الشكل رقم (14) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج برنلمج ال SPSS

نلاحظ من خلال الجدول(11) والشكل (14) ان المركز الوظيفي للعاملين هم الأكثر تكرارا حيث بلغت نسبتها المئوية 21.9٪ اما الاقل تكرارا هو مركز أستاذ وكانت نسبته 43.8٪

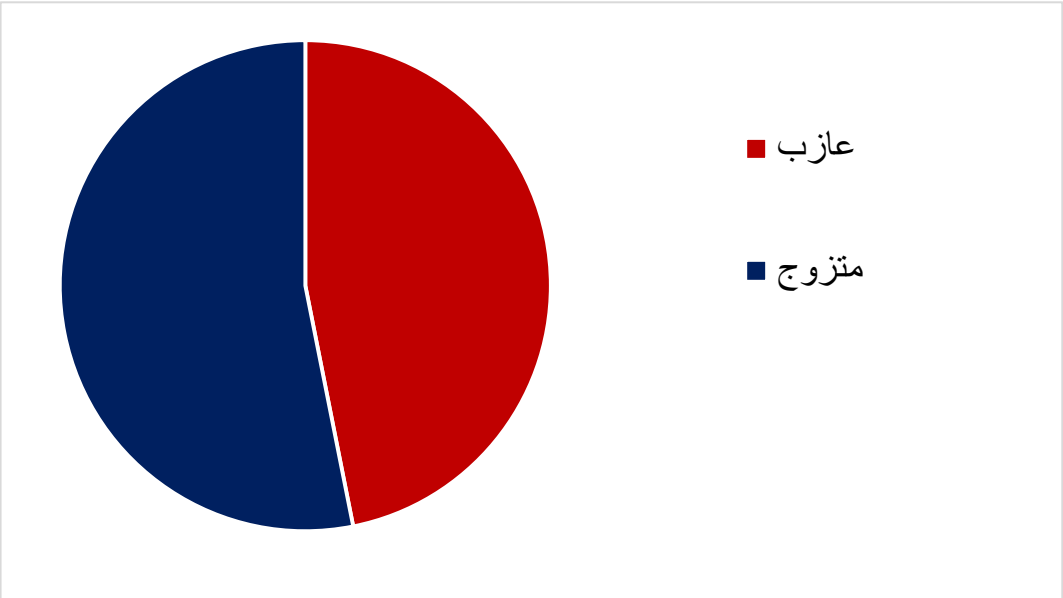
6-متغير الحالة الاجتماعية :

الجدول رقم (12) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الإجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
عازب	15	46.9
متزوج	17	53.1
المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج برنلمج ال SPSS

الشكل رقم (15) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج برنلمج ال SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (12) والشكل(15) رقم ان الحالة الاجتماعية الاكثر تكرارا هي متزوج بنسبة مئوية قدرت ب53.1٪ اما الفئة أعزب كانت الاقل تكرارا حيث بلغت نسبتها 46.9٪

ثانيا : تحليل نتائج محاور الإستبيان

سنحاول من خلال هذا الجزء عرض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الأول من الإستبيان والمحور الثاني .

1-نتائج إجابات أفراد العينة حول المحور الأول لمتغير الثقافة التنظيمية:

1.1-نتائج بعد الثقافة التكيفية :

الجدول رقم (13) : نتائج بعد الثقافة التكيفية

	العبارات	المتوسط	الانحراف المعيار	الرتبة
1	تدرك إدارة الجامعة أنهاتعمل في ظل بيئة متغيرة وتسعى للتكيف معها	3.21	1.06	4
2	تواكب إدارة الجامعة التطور التكنولوجي لمقابلة إحتياجات سوق العمل	3.18	1.06	5
3	ترى الإدارة أن عملية الشراكة مع المؤسسات الجامعية الاخرى تحقق الأداء الأفضل	3.62	0.90	1
4	تسمح ثقافة الجامعة بتغيير وتحسين جودة العملية التعليمية والبحثية	3.09	1.05	6
5	تسمح ثقافة الجامعة للعاملين بالتكيف مع الظروف	3.31	1.06	3

6	تستفيد إدارة الجامعة مع أي فرصة موجودة لتحقيق أهدافها	3.40	1.04	2
	بعد ثابت	3.30	0.81	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج برنلمج ال SPSS

يشير الجدول رقم (13) الى النتائج المتحصل عليها من اجابات افراد العينة حول بعد الثقافة التكيفية حيث جاءت عبارة (ترى الإدارة أن عملية الشراكة مع المؤسسات الجامعية الاخرى تحقق الأداء الأفضل)في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 3.22 وانحراف معياري 0.90 وكان اتجاه اجابات عينة الدراسة على نحو موافق وهذا دال على ان هناك اتفاق ونلاحظ ان عبارة (تسمح ثقافة الجامعة للعاملين بالتكيف مع الظروف) في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 3.9 وانحراف معياري 1.5 ، واتضح لنا ان اتجاه اجابات عينة الدراسة نحو بعد الثقافة التكيفية على مستوى الجامعة كانت نحو محايد حسب مقياس ليكارت

2.1-نتائج بعد ثقافة الانجاز:

الجدول رقم (14) : نتائج بعد ثقافة الانجاز

	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تشجع إدارتنا على التطوير الذاتي باستمرار	3.15	1.13	03
2	تاخذ الادارةبنظام التحفي المادي للعاملين	2.93	1.18	05
3	تعي ادارةالجامعة ان الحوافز تخلق المبادرة الشخصية للموظفين	3.37	1.12	01
4	تؤثر القيم والمعتقادات السائدةفي الجامعة ايجابيا على انجازاتها	3.28	0.92	02
5	تاخذ ادارةالجامعة بنظام التحفيز المعنوي للعاملين	3.06	1.26	04
6	اهتمام ادارة الجامعة بمناخ وبيئة العمل يحفزني	3.37	1.03	01
7	تشجع ثقافة الجامعة على الإبداع والإبتكار	2.90	1.30	06
	بعد ثابت	3.15	0.84	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج برنلمج ال SPSS

يشير الجدول رقم(14)الى ان النتائج المتحصل عليها من اجابات افراد العينة حول بعد ثقافة الانجاز حيث جاءت عبارة (تعي إدارة الجامعة ان الحوافز تخلق المبادرة الشخصية للموظفين ، تؤثر القيم والمعتقادات السائدةفي الجامعة ايجابيا على انجازاتها، تاخذ ادارةالجامعة بنظام التحفيز المعنوي للعاملين، اهتمام ادارة الجامعة بمناخ وبيئة العمل يحفزني) في الرتبة الاولى بمتوسط حسابي 3.37 وانحراف معياري (1.12-1.3) على الترتيب وكان اتجاه اجابات افراد عينة الدراسة نحو محايد . ونلاحظ ان العبارة رقم 13 (تشجع ثقافة الجامعة على الابداع والابتكار) اتت في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 2.90 وانحراف معياري 1.30 وهذا دال على عدم الاتفاق اطلاقا للخاصية التي تحملها هذه العبارة.

3.1-نتائج بعد الثقافة الإبداعية :

الجدول رقم (15) : نتائج بعد الثقافة الابداعية

	العبارات	المتوسط	الانحراف المعيار	الرتبة
1	تدعم القيم المشتركة بين العاملين دور فرق العمل لمواجهة المشكلات	3.06	1.16	03
2	تسعى ثقافة الجامعة الى التميز في الاداء	2.93	1.18	06
3	تساهم ثقافة الجامعة في تهيئة المناخ المساعد على الابداع	3.21	1.06	02
4	تشجع الثقافة السائدة في الجامعة على مواجهة التحديات لتحقيق الاهداف	3.03	1.14	04
5	تعزز ثقافة الجامعة العادلة في توزيع العمل وتوفير جو من الشفافية	3.06	1.26	03
6	هناك اهتمام بالافكار الجديدة والمبدعة والابتكار داخل الجامعة	3.00	1.16	05
7	الوقوع في الخطأ في ثقافة الجامعة هو مصدر من مصادر التعلم	3.46	1.21	01
	بعد ثابت	3.11	0.87	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج برنلمج ال SPSS

الجدول 9 نلاحظ من الجدول رقم (15) أن عبارة (الوقوع في الخطأ في ثقافة الجامعة هو مصدر من مصادر التعلم) احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 3.46 وانحراف معياري 1.21وكان اتجاه اجابات عينة الدراسة نحو موافق وهذا دال على ان هناك اتفاقان الوقوع في الخطأ هو مصدر من مصادر التعلم ونلاحظ ايضا ان عبارة(14 -18)في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري 1.16 .1.26 على التوالي وقد كان اتجاه اجابات عينة الدراسة نحو محايد فهذا راجع الى ان القيم مشتركة بين العاملين في الجامعة لا تدعم فرق العمل لمواجهة المشكلات كما نلاحظ ايضا ان عبارة 15 (تكتب) جاءت في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 2.93 وانحراف معياري 1.18 وكان اتجاه عينة الدراسة الى محايد وهذا دال على ان هناك اتفاق متوسط في سعي ثقافة الجامعة الى التميز في الاداء

4.1-نتائج الابعاد المجمعة :

الجدول رقم (16) : نتائج الابعاد المجمعة

العبارات	المتوسط	الانحراف المعيار	الرتبة
الثقافة التكيفية	3.30	0.81	1
ثقافة الإنجاز	3.15	0.84	2
الثقافة الإبداعية	3.11	0.87	3

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج برنلمج ال SPSS

جدول في الحافظة : نلاحظ ان الجدول (16) الذي يعبر عن النتائج المجمعة لابعاد الثقافة التنظيمية ان بعد الثقافة التكيفية لجامعة المدية جاء في الرتبة الاولى بمتوسط حسابي 3.30 وانحراف معياري 0.81 وكان اتجاه اجابات عينة الدراسة الى محايد وهذا

دال على ان هناك اهتمام متوسط كما نلاحظ ان بعد الثقافة الابداعية ي جامعة المدية جاء في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 3.11 وانحراف معياري 0.87 وكان اتجاه اجابات عينة الدراسة حسب تقديرنا الى محايد وهذا دال على ان هناك اهتمام متوسط

2-نتائج اجابات افراد العينة حول المحور الثاني المتغير للأداء الوظيفي:

1.2-نتائج محور الاداء الوظيفي

الجدول رقم (17) : نتائج محور الاداء الوظيفي

	العبارات	المتوسط	الانحراف المعيار	الرتبة
1	استطيع التعامل بحكمة واتزن مع المواقف الطارئة	4.03	0.86	03
2	تتوفر لدي القدرة والمهارة على مشكلات العمل لاداء مهامي الوظيفية	4.03	0.89	03
3	تساهم قدراتي الابداعية في تحقيق افضل اداء	3.96	0.78	04
4	احافظ دائما على اوقات العمل وانجز مهامي في الوقت المحدد	4.18	0.73	01
5	متابعة واهتمام مديري يساعدني في انجاز اعمالي بما يتلائم مع نظم وقوانين العمل	3.62	1.00	06
6	يمكنني القيام دائما بمراجعة العمل اقوم به بشكل نهائي لكي اتاكد من انجازه وفق التعليمات المحددة وخلوه من الاخطاء	4.06	0.66	02
7	استطيع تنفيذ عملي بشكل سليم وفق ما هو محدد من اجراءات	3.96	0.96	04
8	اقوم باستغلال كافة الوسائل المتاحة لي اثناء اداء وظيفتي	4.18	0.69	01
9	امتلك مهارات ادارية مما يساهم في تحقيق اداء متميز بالجامعة	3.59	1.01	07
10	امتلك مهارات التواصل مما يساهم في تحقيق افضل اداء متميز للجامعة	3.78	0.94	05
	بعد ثابت	3.94	0.58	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج برنلمج ال SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (17) ان عبارة رقم أحافظ دائما على أوقات العمل وأنجز مهامي في الوقت المحدد و أقوم باستغلال كافة الوسائل المتاحة لي أثناء أداء وظيفتي جاءت في الرتبة الاولى بمتوسط حسابي 4.18 وانحراف معياري0.73-0.69 على الترتيب وكان اتجاه عينة الدراسة ان هناك اتفاق لهذه الجوانب التي تحملها العبارتين . ونلاحظ ايضا ان العبارة رقم أمتلك مهارات إدارية مما يساهم في تحقيق أداء متميز بالجامعة احتلت الرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 3.59 وانحراف معياري 1.01 وحسب مقياس ليكرت نلاحظ ان هناك اتفاق من طرف موظفي الجامعة للخاصية التي تحملها العبارة .

ثالثا :إختبار الفرضيات

نستعرض اجراءات اختبار الفرضيات الرئيسية وكذا الفرضيات الفرعية و من اجل اختبار هذه الفرضيات استخدمنا نموذج الانحدار الخطي المتعدد حيث تنص الفرضية الرئيسية على ان : هناك تاثير دال احصائيا للثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي ،وتتفرع هذه الفرضية الى ثلاث فرضيات فرعية وهي كالآتي :

الفرضية الفرعية الأولى متعلقة بتاثير الثقافة التكيفية على الأداء الوظيفي :

H0 : لا يوجد تاثير دال احصائيا للثقافة التكيفية على الأداء الوظيفي: .

H : هناك تاثير دال احصائيا للثقافة التكيفية على الأداء الوظيفي

الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بتاثير ثقافة الانجاز (التحفيز) على الاداء الوظيفي :

H0 : لا يوجد تاثير دال احصائيا لثقافة الانجاز على الأداء الوظيفي

H1 : هناك تاثير دال احصائيا لثقافة الانجاز على الأداء الوظيفي

الفرضية الفرعية الثالثة :المتعلقة بتاثير الثقافة الابداعية على الاداء الوظيفي :

H0 : لا يوجد تاثير دال احصائيا للثقافة الابداعية على الأداء الوظيفي

H1 : هناك تاثير دال احصائيا للثقافة الابداعية على الأداء الوظيفي

وفيما يلي نعرض جداول نتائج اختبار هذه الفرضيات :

الجدول رقم (18) : Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,454[a]	,206	,121	,55133

a. Valeurs prédites : (constantes), X3, X1, X2

الجدول رقم (19) :ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,208	3	,736	2,421	,087[b]
	Résidu	8,511	28	,304		
	Total	10,719	31			

a. Variable dépendante : Y

b. Valeurs prédites : (constantes), X3, X1, X2

الجدول رقم (20) : Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,042	,437		6,963	,000

X1	,365	,194	,506	1,880	,071
X2	-,189	,236	-,270	-,798	,432
X3	,094	,267	,139	,351	,728

a. Variable dépendante : Y

من خلال النتائج يتضح لنا ان النموذج يمكن كتابته بالصيغة التالية :

$$y = a + bx_1 + cx_2 + dx_3 + e$$

حيث :

y : الاداء الوظيفي

x_1:الثقافة التكيفية

x_2:ثقافة الإنجاز

x_3:الثقافة الإبدعية

وفي ما يلي نعرض نتائج اختبار الفرضيات :

اولا : الفرضية الفرعية الأولى القائلة :

H0 : لا يوجد تاثير دال احصائيا للثقافة التكيفية على الأداء الوظيفي .

H1 : هناك تاثير دال احصائيا للثقافة التكيفية على الأداء الوظيفي

من خلال نتائج الاختبار تبين لنا أن القيمة المعنوية للعامل والمتعلقة بالثقافة التكيفية تعادل 0.071 وهي قيمة اكبر من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية H1 القائلة "أن هناك تاثير دال احصائيا للثقافة التكيفية على الاداء الوظيفي" ،ونقبل الفرضية العدمية القائلة " لايوجد تاثير دال احصائيا للثقافة التكيفية على الاداء الوظيفي"، ولكن عند مستوى القيمة المعنوية 0.1 الفرضية H1 مقبولة لان 0.071> 0.1

ثانيا : الفرضية الفرعية الثانية القائلة :

H0 : لا يوجد تاثير دال احصائيا لثقافة الانجاز على الأداء الوظيفي.

H1 : هناك تاثير دال احصائيا لثقافة الانجاز على الأداء الوظيفي

من خلال نتائج الاختبار تبين لنا أن القيمة المعنوية للعامل والمتعلقة بثقافة الانجاز تعادل 0.4 وهي قيمة اكبر من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية H1 القائلة : هناك تاثير دال احصائيا لثقافة الانجاز على الاداء الوظيفي ونقبل الفرضية العدمية H0 القائلة لايوجد تاثير دال احصائيا لثقافة الانجاز على الأداء الوظيفي

ثالثا : الفرضية الفرعية الثالثة القائلة :

H0 : لا يوجد تاثير دال احصائيا للثقافة الابداعية على الأداء الوظيفي : .

H1 :هناك تاثير دال احصائيا للثقافة الابداعية على الأداء الوظيفي .

من خلال نتائج الاختبار تبين لنا : القيمة المعنوية للعامل والمتعلقة بالثقافة الابداعية تعادل 0.72 وهي قيمة اكبر من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية H1 القائلة : هناك تاثير دال إحصائيا للثقافة الإبداعية على الاداء الوظيفي ونقبل الفرضية العدمية H0 القائلة لايوجد تاثير دال إحصائيا للثقافة الإبداعية.

خلاصة الفصل :

تعرفنا من خلال هذا الفصل على جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية،ولقد إعتمدنا في هذا على طريقة الإستبانة التي وزعناها على عينة من الموظفين بالجامعة،تحتوي على محورين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين،قمنا بعد إسترجاعها بتفريغ المحتوى وتحليل البيانات بإستخدام أساليب النسب المئوية،المتوسطات الحسابية،الإنحرافات المعيارية وإختبار الفا كرونباخ،تحليل الإنحدار،قمنا بعدها بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات حيث توصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات ،حيث إستنتجنا :

عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التكيفية على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية،وبالتالي نقبل الفرض البديل.

عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الإنجاز على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية،وبالتالي نقبل الفرض البديل.

عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبدعية على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية،وبالتالي نقبل الفرض البديل.

وعليه تكون معادلة أثر الثقافة التنظيمية ككل على الأداء الوظيفي للعاملين من خلال معادلة تحليل الإنحدار المتعدد كالآتي :

$$y = 3.04 + 0.36x_1 - 0.18x_2 + 0.094x_3$$

حيث :

y : الأداء الوظيفي

x_1:الثقافة التكيفية

x_2:ثقافة الإنجاز

x_3:الثقافة الإبدعية

الخاتمة

يعد الأداء بصفة عامة من بين أهم المواضيع التي حضيت بالإهتمام منذ بداية ظهور الفكر الإداري أو بدءا بظهور المدرسة العلمية ثم مرورا بمدرسة العلاقات الإنسانية حيث كانت أهم إشكالية تناولتها هاتين المدرستين هي البحث عن سبل و مناهج وطرق رفع الأداء .

و الأداء الوظيفي مثله مثل الأداء بصفة عامة , حظي هو أيضا باهتمام من طرف الباحثين ،وبرزت عدة إستراتيجيات محددة لهذا المكون . ومن بين أهم العوامل التي تساهم في رفع الأداء الوظيفي و تعزيزه هي الثقافة التنظيمية –حسب المدرسة السلوكية – أتت هذه الدراسة للإجابة على الإشكالية التالية :

***ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين ؟**

والتي ترتب عنها الأسئلة التالية :

*ما شكل الثقافة التنظيمية السائدة بأبعادها .الثقافة التكيفية ، ثقافة الإنجاز، الثقافة الإبداعية . في الجامعة ؟

*هل يوجد تأثير للثقافة التكيفية على الأداء الوظيفي ؟

* مامدى تأثير ثقافة الإنجاز على الأداء الوظيفي للعاملين ؟

*هل تؤثر الثقافة الإبداعية على الأداء الوظيفي ؟

و للإجابة على تساؤلات الدراسة ، قسمنا بحثنا إلى جزئين : الأول نظري و الثاني تطبيقي ، حيث في الجانب النظري وجدنا أن الثقافة التنظيمية هي مجموع من القيم والمعتقدات والرموز وتاريخ المنظمة و المبادئ الأساسية المحددة لسلوك الجماعة داخل التنظيم ولها دور مهم في حل مشكلاته .

كما اتضح لنا أيضا أن للثقافة التنظيمية ثلاث أبعاد متمثلة في : الثقافة التكيفية ، ثقافة الإنجاز ، الثقافة الإبداعية.

كما وجدنا أيضا أن الأداء الوظيفي هو مكون من ثلاث محددات وهي: قدرة ورغبة الفرد أو الجماعة للعمل، والذي يتطلب مهارات كافية وتحفيز قوي، السلوك الفردي والجماعي أثناء العمل، ثم أخيرا النتائج التي يحققها الفرد أو الجماعة من خلال العمل.

وتجدر الاشارة هنا أن هذه الابعاد كانت أساس أداة القياس التي حاولنا تطويرها.

أما في الجانب التطبيقي ، فإعتمدنا على عينة مكونة من 32 (أستاذ ، إداري ، عامل)

من جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية ، أين وزعنا لهم إستبيان بغرض الحصول على معلومات حول الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة ، و كذا مستوى أدائهم الوظيفي .

و بعد الحصول على البيانات و إخضاعها للتحليل الإحصائي، وكذا التحليل الاحصائي المتعلق باختبار الفرضيات الذي استخدمناه لغرض هذا الانحدار الخطي المتعدد، حيث حاولنا بناء نموذج تفسيري لمتغير الاداء الوظيفي بدلالة كل من أبعاد الثقافة التنظيمية.

وفي الأخير توصلنا إلى النتائج التالية :

نتائج تحليل الإستبيان :

نتائج تتعلق بشكل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة:

من خلال دراستنا و بعد تحليل الإستبيان ، وجدنا أن بعد الثقافة التكيفية يحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.30 ، و إنحراف معياري 0.81 ، أما بالنسبة للمرتبة الأخيرة ، فقد كانت يحتلها بعد الثقافة الإبداعية بمتوسط حسابي 3.11 ، و إنحراف معياري 0.87 .

نتائج مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة :

بعد تحليل الإستبيان إحتلت خاصية محافظة العامليين على أوقات العمل و انجاز المهام في الوقت المحدد ، احتلت المرتبة الأولى، و هذا ما يدل على السلوك الإنضباطي المقبول للعامليين بمختلف الفئات الموجودة بالجامعة .

بينما إحتلت عبارة " أمتلك مهارات إدارية مما يساهم في تحقيق أفضل أداء متميز للجامعة " المرتبة الأخيرة وهذا دال على أنه هناك نقص في اكتساب العاملين للمهارات اللازمة.

نتائج إختبار الفرضيات :

كان لنا ثلاث فرضيات فرعية حاولنا اختبارها من خلال نموذج الانحدار الخطي المتعدد، وفي مايلي نتائج اختبار الفرضيات:

أولا : الفرضية الفرعية الأولى القائلة : "هناك تأثير دال إحصائيا لبعد الثقافة التكيفية على الأداء الوظيفي"

تبين من خلال إختبار الإنحدار الخطي المتعدد ، أن هذه الفرضية غير صحيحة عند مستوى معنوية 0.05 ، و لكن هناك امكانية لقبولها عند مستوى معنوية 0.10، بمعنى في حالة رفع معدل الخطر ل 10 بالمئة من الممكن التأكيد على وجود علاقة دالة احصائيا للثقافة التكييفية والاداء الوظيفي.

ثانيا : الفرضية الفرعية الثانية القائلة : "هناك تأثير دال إحصائيا لبعد ثقافة الإنجاز على الأداء الوظيفي"

من خلال إختبار الإنحدار الخطي المتعدد ، أن هذه الفرضية غير صحيحة . و عليه نقبل الفرضية البديلة القائلة: "لا يوجد تأثير دال إحصائيا لبعد ثقافة الإنجاز على الأداء الوظيفي"

ثالثا : الفرضية الفرعية الثالثة ، القائلة : "هناك تأثير دال إحصائيا لبعد الثقافة الإبداعية على الأداء الوظيفي"

من خلال إختبار الإنحدار الخطي المتعدد ، أن هذه الفرضية غير صحيحة . وعليه نقبل الفرضية البديلة القائلة : "لايوجد تأثير دال إحصائيا لبعد الثقافة الإبداعية على الأداء الوظيفي" .

وعليه و بصفة عامة لا يمكن تأكيد أن للثقافة التنظيمية دور في رفع الأداء الوظيفي فالدراسة تؤكد أن الأداء الوظيفي مرتبط بعوامل أخرى غير الثقافة التنظيمية . ربما يكون مرتبط بالمناخ التنظيمي السائد أو الحوافز المادية ...إلخ

التوصيات :

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات و ذلك من خلال ما توصلت إليه الدراسة :

-الإهتمام بالثقافة التنظيمية كأحد المقومات الأساسية لتحقيق النجاح و التفوق

-ترسيخ الثقافة التنظيمية في الجامعات

-تشجيع العاملين على الإبداع و التطوير

-زيادة الإهتمام بمجال الثقافة التنظيمية الإيجابية من قبل الإدارة و العاملين بجامعة المدية ، لأن هذا الإهتمام يساهم في تنمية و نطوير مستوى الأداء

-تشجيع التبادل فيما يخص المعارف بين إدارة الجامعة و الموظفين.

-ضرورة اهتماما الادارة بتطوير برامج التكوين والتدريب لسقل المهارات التي هي محل نقص في المؤسسة محل الدراسة.

-إستخدام التقنيات الحديثة في العمل داخل جامعة المدية ، مما يساهم في زيادة مستوى الأداء الوظيفي

أفاق الدراسة :

من خلال التحليل النظري و الميداني الذي تم التركيز عليه في هذه الدراسة ، ظهرت العديد من المواضيع الجديدة لمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية و الميدانية ، أبرزها :

*الثقافة التنظيمية كأحد المرتكزات الأساسية في الجامعات الجزائرية
*أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي
*الصراعات التنظيمية و تأثيرها على الأداء الوظيفي
*التغيير التنظيمي وأثره على تحسين الأداء الوظيفي
*أثر تنمية و تدريب الموارد البشرية على الأداء الوظيفي
* دراسة مقارنة بين تأثير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الخاصة وتأثيرها في المؤسسة العامة من أجل رصد الاختلافات.
* اشكالية الاداء الوظيفي لدى أساتذة الجامعة فيما يخص البحث العلمي: ماهي العوامل المحفزة.
* دراسة تأثير الثقافة التنظيمية للجامعة على الابداع الوظيفي

قائمة المراجع

أولا:المراجع باللغة العربية

I الكتب:

1-إسماعيل زكي محمد الأنتربولوجيا الثقافية ، دار الثقافة العربية ، الدوحة، قطر، 1986

2-إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير، عمان، 2013

3-الحربي ناهد، مدخل إدارة الأداء الوظيفي، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، السعودية، 2015

4-بوالشرش كمال، الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارية، دار الأيام، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017

5-جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006

6-رافدة الحريري، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014

7-زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشرو التوزيع، القاهرة، 2006

8-صلاح الدين، عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2005

9-صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001

10-عبد العزيز صالح بن جبتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جيدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004

11-مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000

12-موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر، جامعة الأردن، الطبعة 01 ، 2002

13- محمد الريس العامري، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، الدار الجزائرية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2015

14-نصر محمود، مرنان فهد، أثر السياسات الإقتصادية في أداء المصاريف التجارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009

ثانيا المذكرات والمجلات

I المذكرات

15- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL -وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006

16-آيت إبراهيم خولة، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز، دراسة حالة مؤسسة Prolipos بأم البواقي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمية في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم

التسيير، جامعة أم البواقي، 2015

17- بوصافر صدام حسين، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019

18- جلام كريمة، دور التسويق الإلكتروني في تحسين أداء البنوك
تحقيق رضا العميل، دراسة حالة بعض البنوك التجارية في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، مستغانم، 2014

19- حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية و تأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، دراسة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016

20- رويدة أحمد حسين محمد، الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة المعرفية و الثقة التنظيمية، بحث تكميلي لنيل درجة الباكالريوس في إدارة الأعمال، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2016

21- عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012

22-غيلاني حورية ،أثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات إدارة التغيير ،دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الإسمنت SNMCE بتوقرت ،مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي الطور الثاني ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية والتسيير بجامعة توقرت 2017

23-فاضل فايزة،الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية أداء العمال، دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي للإسمنت"زهانة"،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس ،العمل والتنظيم ،كلية العلوم الإجتماعية بجامعة وهران 2014

24- صبري نجية، دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع ,LMD كلية الآداب والعلوم الإجتماعية، جامعة المسيلة، 2013

25- يونسي مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2015

26-وسام عثمان حسين عثمان ،الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة المعرفية والثقة التنظيمية ،بحث تكميلي لنيل درجة البكالريوس في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات التجارية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،2016

II المجلات

27-المير عبد الرحيم علي، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي و الأداء و الرضا الوظيفي و الصفات الشخصية، دراسة مقارنة الإدارة العامة، المجلد 35 ، الرياض، 1995

28 -ختيري وهيبة، صياغة الثقافة التنظيمية كمتطلب أساسي لنجاح تطبيق عمليات إدارة المعرفة، دراسة حالة جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 09، العدد 03 مكرر، 2019

29-خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 09، جامعة خميس مليانة، 2013

30-عبد الباسط هويدي، الزهرة قريشي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الإقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، مجلة الدراسات و البحوث الإجتماعية، العدد 28 ، 2018

31-عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01 ، 2001

32-محمد ذيب، فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي و أثرها في التمييز التنظيمي، دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 09 ، العدد 04 ، الأردن، 2013

33-هوان بوعبدالله، تقييم الأداء الفندقي باستخدام مؤشرات قياس الأداء، دراسة حالة فندق قصر المنصور، مستغانم ، مجلة الإستراتيجية و التنمية، المجلد 10 ، العدد 04 ، الجزائر، 2020

III الملتقيات

34-مصطفى عشوي و سعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الإقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة و التسيير، معهد علم النفس

IV مواقع إلكترونية

35-جامعة يحي فارس بالمدية ،نبذة تاريخية ، (على الرابط)، http://www.univ-medea.dz،تاريخ01/07/2021

V مراجع أجنبية

36-Med Nuiya :la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel, Essai de modèlisation systèmique et application à l'entreprise marocaine. thèse de doctorat en gènie industruelle, Dirigè par : p TRUCHoT. ENSAM,Paris. 2003 .

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01 :الإستبيان

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تحصص: إدارة أعمال

استبيان:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تقوم الباحثتين بإعداد مذكرة الماستر بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي – دراسة حالة جامعة المدية- وتهدف الدراسة إلى معرفة مدى مواكبة جامعة المدية للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي لعمالها، وسبيل ذلك فإننا نتوقع منكم المساهمة الجادة في إنجاح هذه الدراسة وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، علما أن هذه المعلومات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط، ليس بالضرورة كتابة الاسم.

نشكركم مقدما على جهودكم وحسن تعاونكم.

الطالبتان: - بيدة جازية

- سالم خديجة

المعلومات الشخصية والمهنية

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر: أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى 35 سنة ☐

من 36 إلى 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐

3- المستوى التعليمي: أقل من ثانوي ☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐

ماستر ☐ دراسات عليا ☐

أخرى يرجى تحديدها.....

4- عدد سنوات العمل بالجامعة:

من سنة إلى 5 سنوات ☐ من 6 إلى10 سنوات ☐

من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

5- المركز الوظيفي: أستاذ ☐ إداري ☐ عامل ☐

6- الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج (ة) ☐

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية للجامعة هي مجموعة من القيم والمبادئ والمعتقدات والتوقعات التي يشترك بها أعضاء الجامعة، مثل: قيمة الوقت، قيمة الجودة، قيمة البحث، قيمة العمل ...الخ.

رقم العبارة	العبارات	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق بشدة
بعد الثقافة التكيفية						

01	تدرك إدارة الجامعة أنها تعمل في ظل بيئة متغيرة وتسعى للتكيف معها					
02	تواكب إدارة الجامعة التطور التكنولوجي لمقابلة احتياجات سوق العمل					
03	ترى الإدارة أن عملية الشراكة مع المؤسسات الجامعية الأخرى تحقق الأداء الأفضل					
04	تسمح ثقافة الجامعة بتغيير وتحسين جودة العملية التعليمية والبحثية					
05	تسمح ثقافة الجامعة للعاملين بالتكيف مع الظروف					
06	تستفيد إدارة الجامعة من أي فرصة موجودة لتحقيق أهدافها					
	بعد ثقافة الإنجاز(التحفيز)					
07	تشجع إدارتنا على التطوير الذاتي باستمرار					
08	تأخذ الإدارة بنظام التحفيز المادي للعاملين					
09	تعي إدارة الجامعة أن الحوافز تخلق المبادرة الشخصية للموظفين					
10	تؤثر القيم والمعتقدات السائدة في الجامعة إيجابيا على إنجازاتها					
11	تأخذ إدارة الجامعة بنظام التحفيز المعنوي للعاملين					
12	اهتمام إدارة الجامعة بمناخ وبيئة العمل يحفزني					
13	تشجع ثقافة الجامعة على الإبداع والابتكار					
	بعد الثقافة الإبداعية					
14	تدعم القيم المشتركة بين العاملين دور فرق العمل لمواجهة المشكلات					
15	تسعى ثقافة الجامعة إلى التميز في الأداء					
16	تساهم ثقافة الجامعة في تهيئة المناخ المساعد على الإبداع					
17	تشجع الثقافة السائدة في الجامعة على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف					
18	تعزز ثقافة الجامعة العادلة في توزيع العمل وتوفير جو من الشفافية					
19	هناك اهتمام بالأفكار الجديدة والمبدعة والابتكار داخل الجامعة					
20	الوقوع في الخطأ في ثقافة الجامعة هو مصدر من مصادر التعلم					

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

رقم العبارة	العبارات	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق بشدة
01	أستطيع التعامل بحكمة وأتزن مع المواقف الطارئة					
02	تتوفر لدي القدرة والمهارة على مشكلات العمل لأداء مهامي الوظيفية					
03	تساهم قدراتي الإبداعية في تحقيق أفضل أداء					
04	أحافظ دائما على أوقات العمل وأنجز مهامي في الوقت المحدد					
05	متابعة واهتمام مديري يساعدني في إنجاز أعمالي بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل					
06	يمكنني القيام دائما بمراجعة العمل أقوم به بشكل نهائي لكي أتأكد من إنجازه وفق التعليمات المحددة وخلوه من الأخطاء					
07	أستطيع تنفيذ عملي بشكل سليم وفق ما هو محدد من إجراءات					
08	أقوم باستغلال كافة الوسائل المتاحة لي أثناء أداء وظيفتي					
09	أمتلك مهارات إدارية مما يساهم في تحقيق أداء متميز بالجامعة					

10	أمتلك مهارات التواصل مما يساهم في تحقيق أفضل أداء متميز للجامعة					

الملحق رقم 02 :

Statistiques

		SEX	AGE	NIVEAU D ETUDE	EXPERIENCE PROFESSIONELLE	POSTE OCCUPE	STATUT SOCIAL
N	Valide	32	32	32	32	32	32
	Manquante	0	0	0	0	0	0

الملحق رقم 03 :

SEX

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	FEMME	9	28,1	28,1	28,1
	HOMME	23	71,9	71,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

الملحق رقم 04 :

AGE

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	entre 25 ans et 35 ans	17	53,1	53,1	53,1
	entre 36 ans et 45 ans	14	43,8	43,8	96,9
	plus de 45 ans	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

الملحق رقم 05 :

NIVEAU D ETUDE

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	niveau CEM	1	3,1	3,1	3,1
	NIVEAU LYCIEN	8	25,0	25,0	28,1
	NIVEAU LICENCIE	7	21,9	21,9	50,0
	MASTER	2	6,3	6,3	56,3
	etudes seperieur	14	43,8	43,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

الملحق رقم 06 :

EXPERIENCE PROFESSIONNELLE

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moin de 5 ans	10	31,3	31,3	31,3
	6ans et 10 ans	7	21,9	21,9	53,1
	11 ans et 15 ans	9	28,1	28,1	81,3
	plus de 15 ans	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

الملحق رقم 07 :

POSTE OCCUPE

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	employé	7	21,9	21,9	21,9
	administrateur	11	34,4	34,4	56,3
	enseignant	14	43,8	43,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

الملحق رقم 08 :

STATUT SOCIAL

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	cilibataire	15	46,9	46,9	46,9
	marie	17	53,1	53,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

الملحق رقم 09 :

Remarque

Résultat obtenu		08-JUN-2021 12:11:07
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\binfo\Documents\Nouveau dossier (2)\doc_5.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	32
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER X1 X2 X3.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,03
	Mémoire requise	2692 octets
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels	0 octets

الملحق رقم 10 :

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	X3, X1, X2[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes variables requises saisies.

الملحق رقم 11 :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,454[a]	,206	,121	,55133

a. Valeurs prédites : (constantes), X3, X1, X2

الملحق رقم 12 :

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,208	3	,736	2,421	,087[b]
	Résidu	8,511	28	,304		
	Total	10,719	31			

a. Variable dépendante : Y

b. Valeurs prédites : (constantes), X3, X1, X2

الملحق رقم 13 :

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,042	,437		6,963	,000
	X1	,365	,194	,506	1,880	,071
	X2	-,189	,236	-,270	-,798	,432
	X3	,094	,267	,139	,351	,728

a. Variable dépendante : Y

الملحق رقم 14 :

Remarques

Résultat obtenu		08-JUN-2021 12:15:59
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\binfo\Documents\Nouveau dossier (2)\doc_5.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	32
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=x11 x12 x13 x14 x15 x16 x21 x22 x23 x24 x25 x26 x27 x31 x32 x33 x34 x35 x36 x37 X1 X2 X3 X /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

الملحق رقم 15 :

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
x11	32	3,2188	1,06965
x12	32	3,1875	1,06066
x13	32	3,6250	,90696
x14	32	3,0938	1,05828
x15	32	3,3125	1,06066
x16	32	3,4062	1,04293
x21	32	3,1563	1,13903
x22	32	2,9375	1,18967
x23	32	3,3750	1,12880
x24	32	3,2812	,92403
x25	32	3,0625	1,26841
x26	32	3,3750	1,03954
x27	32	2,9063	1,30407
x31	32	3,0625	1,16224
x32	32	2,9375	1,18967
x33	32	3,2187	1,06965
x34	32	3,0312	1,14960
x35	32	3,0625	1,26841
x36	32	3,0000	1,16398
x37	32	3,4688	1,21773
X1	32	3,3073	,81552
X2	32	3,1563	,84114
X3	32	3,1116	,87066
X	32	3,1917	,77777
N valide (listwise)	32		

الملحق رقم 16 :

Remarques

Résultat obtenu		08-JUN-2021 12:31:12
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\binfo\Documents\Nouveau dossier (2)\doc_5.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	32
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 Y /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

الملحق رقم 17 :

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
y1	32	2,00	5,00	4,0313	,86077
y2	32	2,00	5,00	4,0313	,89747
y3	32	2,00	5,00	3,9688	,78224
y4	32	3,00	5,00	4,1875	,73780
y5	32	1,00	5,00	3,6250	1,00803
y6	32	3,00	5,00	4,0625	,66901
y7	32	1,00	5,00	3,9688	,96668
y8	32	2,00	5,00	4,1875	,69270
y9	32	1,00	5,00	3,5938	1,01153
y10	32	1,00	5,00	3,7813	,94132
Y	32	2,60	4,90	3,9438	,58802
N valide (listwise)	32				

الملحق رقم 18 :

Remarques

Résultat obtenu		08-JUN-2021 12:41:08
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\binfo\Documents\Nouveau dossier (2)\doc_5.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	32
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=X Y /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

الملحق رقم 19 :

Remarques

Résultat obtenu		08-JUN-2021 12:45:08
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\binfo\Documents\Nouveau dossier (2)\doc_5.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	32
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=X1 X2 X3 X /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

الملحق رقم 20 :

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	32	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	32	100,0

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

الملحق رقم 21 :

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,956	4

الملحق رقم 22 :

Remarques

Résultat obtenu		08-JUN-2021 12:47:17
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\binfo\Documents\Nouveau dossier (2)\doc_5.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	32
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 Y /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

الملحق رقم 23 :

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	32	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	32	100,0

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

الملحق رقم 24 :

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,894	11