

دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي

- دراسة ميدانية ببلدية قمار ولاية الوادي -

إشراف الأستاذ:

✓ د. خالد غربي

إعداد الطالبتين:

✓ آمال اللان

✓ بثينة حسني

لجنة المناقشة.

الأستاذ:	الرتبة:	الصفة:
صالحى حسين	أستاذ محاضر "... " جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	رئيسا
د. خالد غربي	أستاذ محاضر "أ" جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مشرفا
بخاري فتحي	أستاذ محاضر "... " جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مشرفا مساعدا

دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي

- دراسة ميدانية ببلدية قمار ولاية الوادي -

إشراف الأستاذ:

✓ د. خالد غربي

إعداد الطالبين:

✓ آمال اللان

✓ بثينة حسني

لجنة المناقشة.

الأستاذ:	الرتبة:	الصفة:
صالحى حسين	أستاذ محاضر "أ" جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	رئيسا
د. خالد غربي	أستاذ محاضر "أ" جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مشرفا
بخاري فتحي	أستاذ محاضر "أ" جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مشرفا مساعدا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى أمي وأبي وإخوتي، عائلتي الصغيرة...
أتم النور الذي رافقتني، والدعاء الذي سبقني، والسند الذي لا يميل.
كل ما أنا عليه الآن، بعد فضل الله عليّ، فهو منكم وإيكم يعود هذا الإنجاز.
إلى جدتي الغالية،
التي كان لها دور كبير في إكمال ما تبقى من مسيرتي الجامعية (الماجستير)،
وزرعت في قلبي الإصرار...
لك من قلبي دعاء لا ينقطع، وامتنان لا يحصى.
إلى خالي العزيز،
الذي كان سندي الدائم بدعمه، ومحبه، وحنانه، ولم يتوان يوماً عن تلبية احتياجاتي،
لك كل الشكر والامتنان.
أدام الله عليك عافيتك، ودامت صحتك، ورزقك الله ما تمنى.
إلى رفيقات الدرب،
أتم البلسم في تعب الأيام، والضحكة في زحام المسؤوليات.
كنتن الأنس والدعم في أجمل مراحل الحياة،
وبوجودكنّ مرت سنوات الدراسة.
دمتُنّ صديقات العمر ومحبة لا تزول.
وإلى صديقتي العزيزة،
التي كانت معي خطوة بخطوة في الجانب الميداني،
ويد العون التي لم تتخلّ عني،
شكراً لأنك كنت الحضور الصادق في كل التفاصيل.
أدام الله عليك عافيتك، ودامت عشرتنا الطيبة.

"آمال اللاف"

الإهداء

الى كل من كل العرق جبينه ومن علمني ان النجاح لا يأتي الا بالصبر والاصرار الى النور
الذي انار دربي والسراج الذي لا ينطفأ نوره بقلبي ابدا

من بذل الغالي والنفيس وستمديت منه قوتي واعتزازي بذاتي . . . ابي

الى من جعل الجنة تحت اقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها . . . الى الانسانة العظيمة التي لا
طلما تمت ان تفر عينها في يوم كهذا . . . أمي

الى ظلمي الثابت وامال ايامي الى من شددت عضدي به فكان يتابع ارتوي منها

الى خيرتي ايامي وصفوتها الى قررة عيني زوجي الغالي

الى كل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق اخواتي العزيزات وصديقتي الغالية التي كانت
مصدر ثقة ووفاء خلال هذا العمل اشكركي جزيل الشكر والامتنان على كل ما انجزتيه امال . بشينة
. . . . اليكم عائلي

اهديكم هذا الانجاز ثمرة نجاحي الذي لطلما تمنيت هـ انا اليوم اكملت واتممت اخر ثمراتي بفضل سبحانه

وتعالى

الحمد لله على ما وهبني وان يجعلني مباركا وان يعنني اينما كنت فمن قال انا لها مالها

وأنا لها وان ابنت

رغم عنها اتيت بها والحمد لله شكرا عن البدأ والختام

واخر دعوانا الحمد لله رب العالمين .

"بشينة حسني"

شكر وعرقان

قال تعالى: "وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ"

[التوبة: 105]

أتوجه بخالص الشكر والامتنان لكل من ساندنا ودعمنا قولاً وفعلاً خلال مسيرتنا العلمية.
شكر خاص وعميق للأستاذ المشرف خالد غربي، الذي كان معنا خطوة بخطوة،
يرشدنا ويوجهنا؛ له منا جزيل الامتنان والعرقان.

كما أرفع أسمى عبارات الشكر والتقدير إلى جميع الاساتذة الذين حملوا أمانة التعليم
بصدق، وبذلوا العلم بسخاء، فكنتم بحق شموعاً أنارت لنا درب المعرفة.

ولا يفوتني أن أشكر الطاقم الإداري الكريم الذي رافق شؤوننا وتابع مسيرتنا خلال
خمس سنوات مضت، وكان سنداً لنا في كل المراحل.

وختاماً، فإن هذا العمل ما هو إلا حصيلة سنوات من الجهد والاجتهاد، نسأل الله أن
يوفقنا وإياكم لما فيه الخير في قادم أيامنا.

"آمال، بثينة"

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي، إذ انطلقت من

التساؤل الرئيسي التالي:

- ما أثر الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال بلدية قمار؟

وتفرعت عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تؤثر مشاركة الموظفين في تحسين الأداء الوظيفي لعمال بلدية قمار؟

- هل تؤثر ثقافة فريق العمل في تحسين الأداء الوظيفي في بلدية قمار؟

- هل تؤثر القيم التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي في بلدية قمار؟

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي واستخدام الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات. اجريت الدراسة

على عينة مكونة من 81 موظفا في بلدية قمار.

وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أبرزها:

- ان مشاركة الموظفين يمتلكون مستوى مرضيا من الوعي الثقافي خاصة في اتخاذ القرارات الإدارية.

- الحاجة الى تعزيز الوعي المهني وترسيخ المفاهيم السليمة في ممارسة العمل الجماعي.

- وجود حاجة ماسة الى تنمية فهم الموظفين للقيم التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي.

Abstract

Abstract:

This study aims to identify the role of organizational culture in improving job performance, starting from the following main question:

- What is the impact of organizational culture on improving job performance among Qamar municipality workers

A number of the following sub-questions have emerged from this question:

- Does employee participation affect the improvement of the job performance of Qamar municipality workers
- Does the work team culture affect the improvement of job performance in Qamar municipality.
- Do organizational values affect the improvement of job performance in Qamar municipality.

The descriptive approach was adopted and the questionnaire was used as the main data collection tool. The study was conducted on a sample of 81 employees in Qamar municipality.

The study has reached several results, most notably:

- The participation of employees possess a satisfactory level of cultural awareness, especially in making managerial decisions.
- The need to enhance professional awareness and consolidate sound concepts in the practice of teamwork.
- There is an urgent need to develop employees understanding of organizational values.

Abstract

Keywords: organizational culture, job performance.

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
/	الإهداء
/	الشكر وعرهان
III	الملخص
V	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
IX	فهرس الملاحق
أ - د	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية والتعريفات الإجرائية
08	المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
10	المطلب الثاني: ماهية الأداء الوظيفي
13	المبحث الثاني: العلاقة بين متغيرات البحث من ناحية النظرية
13	المطلب الأول: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين
14	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
15	المطلب الثالث: العلاقة بين الثقافة والأداء الوظيفي
16	المبحث الثالث: النظريات المتعلقة بالمتغيرين والدراسات السابقة
16	المطلب الأول: نظريات الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي
19	المطلب الثاني: الدراسات السابقة
23	أولاً: المقاربة النظرية: نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور
24	ثانياً: الفجوة البحثية

25	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية: دراسة حالة بلدية قمار	
28	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
28	أولاً: الطريقة
30	ثانياً: عينة الدراسة
31	ثالثاً: منهج وأدوات الدراسة الميدانية
34	المبحث الثاني: دراسة تحليل نتائج الاستبيان
34	المطلب الأول: اختبار ثبات وصدق الاستبيان وعرض الخصائص العامة لعينة الدراسة
34	أولاً: اختبار صدق وثبات الإستبيان
38	ثانياً: الخصائص العامة لعينة الدراسة
41	المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج الاستبيان
41	أولاً: عرض نتائج محاور الاستبيان
50	خلاصة الفصل
52	الخاتمة
86	قائمة المراجع
89	قائمة الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	النتائج الإحصائية للاستمارات الإستبيان الموزعة	(01-02)
35	درجة الارتباط الكلية للمحور الأول: مشاركة الموظفين	(02-02)
36	درجة الارتباط الكلية للمحور الثاني: العمل الجماعي	(03-02)
37	درجة الارتباط الكلية للمحور الثاني: القيم التنظيمية	(04-02)
38	نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ	(05-02)
39	توزيع العينة حسب متغير الجنس	(06-02)
39	توزيع العينة حسب متغير العمر	(07-02)
40	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	(08-02)
41	أداة جمع البيانات وفق مقياس ليكرت الثلاثي	(09-02)
41	الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي	(10-02)
42	الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد المحور الأول	(11-2)
44	الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	(12.2)
46	الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث	(13.2)

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	تدرج الحاجات حسب "ما سلو"	(01-01)
31	متغيرات الدراسة	(01-02)

فهرس الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
89	ترخيص بزيارة ميدانية	01
90	الإستبيان	02
94	معامل الثبات ألف كرونباخ	03
102	وصف المتغيرات الديمغرافية	04
105	الإتساق الداخلي	05
124	وصف المحاور	06
126	وصف عبارات	07



مقدمة:

توطئة:

يشهد العالم اليوم تطورات متسارعة وتغيرات عميقة اثرت على مختلف المجالات، مما فرض على المنظمات تحديات متزايدة وصرعات معقدة على المستويين الداخلي والخارجي وفي ظل هذه الديناميكيات المتغيرة اصبح رأس المال البشري يلعب دورا حاسما في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها حيث يؤثر بشكل مباشر على سلوك الافراد ومستوى أدائهم، ولم يعد نجاح المؤسسات يعتمد فقط على الموارد المادية، بل أصبحت العوامل غير مادية مثل الثقافة التنظيمية ضرورة حتمية لضمان فعالية العمل وتحقيق الإنتاجية فضلا عن تعزيز الولاء الوظيفي، ومن هنا يبرز موضوع الثقافة التنظيمية كأحد العناصر الأساسية في بناء مؤسسات قوية وقادرة على التكيف مع المتغيرات الحديثة .

لقد تناولت العديد من الدراسات الأبحاث الإدارية موضوع الثقافة التنظيمية وتعددت النظريات التي حاولت تفسيرها وتأثيرها على المؤسسات وادائها العام، فالبعض يرى انها تعكس الهوية الداخلية للمؤسسة، بينما يرى اخرون انها انعكاس لسلوك القيادة الإدارية، وعلى الرغم من هذه الاختلافات، فان الاتفاق قائم على ان الثقافة التنظيمية تلعب دورا محوريا في تنفيذ استراتيجيات المؤسسة وتعزيز بيئة العمل الإيجابية، مما ينعكس بشكل مباشر على مستوى الأداء الوظيفي.

يعد الأداء الوظيفي أحد المؤشرات الأساسية لنجاح المؤسسات وقد اهتمت العديد من الدراسات بقياس العوامل التي تؤثر عليه مثل الدافعية، بيئة العمل ومستوى التفاعل بين الموظفين، وتشير الأبحاث الى ان المؤسسات التي تتبنى ثقافة تنظيمية قائمة على قيم واضحة تتمتع بمستوى عال من الكفاءة والفعالية مقارنة بالمؤسسات التي تعاني من ضعف تنظيمي.

وفي هذا السياق تعتبر البلديات من بين المؤسسات الإدارية المهمة حيث تلعب دورا رئيسيا في تسيير الشؤون المحلية وتقديم الخدمات العامة، وباعتبار البلدية مؤسسة إدارية فإنها تواجه تحديات متعلقة بمستوى الأداء الوظيفي لموظفيها، ومن هنا يبرز الاشكال التالي:

ما إثر الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لعمال بلدية قمار؟

الأسئلة الفرعية:

1. هل تؤثر مشاركة الموظفين في تحسين الأداء الوظيفي لعمال بلدية قمار؟
2. هل تؤثر ثقافة فريق العمل في تحسين الأداء الوظيفي لعمال بلدية قمار؟

3. هل تؤثر القيم التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لعمال بلدية قمار؟

الفرضية الرئيسية:

تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي داخل بلدية قمار

الفرضيات الفرعية:

1. تؤثر مشاركة الموظف في تحسين الأداء الوظيفي لعمال بلدية قمار.
2. تؤثر ثقافة العمل الجماعي في تحسين الأداء الوظيفي لبلدية قمار.
3. تؤثر القيم التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لبلدية قمار.

مبررات اختيار الموضوع:

من الناحية العلمية: . جاء اختيارنا لموضوع "الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي" نظراً لأهميته البالغة ضمن سياق التنظيم الحديث، إذ تُعد الثقافة التنظيمية من المواضيع الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر في سلوك الأفراد داخل المؤسسات. فهي تمثل الإطار المرجعي الذي يوجه تصرفات الموظفين ويحدد معايير العمل والتفاعل داخل بيئة المؤسسة. ومن هذا المنطلق ارتأينا أن ندرس هذا الموضوع في إطار واقع بلدية قمار، باعتبارها وحدة تنظيمية محلية وذلك لفهم مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة فيها على مستوى أداء الموظفين والكشف عن الجوانب التي تعزز من كفاءة العمل أو تعيق تطوره.

اهداف واهمية الموضوع:

الأهداف تكمن اهداف الدراسة فيما يلي:

1. ابراز دور الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي لعمال بلدية قمار.
 2. التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي بلدية قمار ومدى تأثيرها على بيئة العمل.
 3. التعرف على العلاقة الترابطية بين الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي لبلدية قمار
- الأهمية تكمن أهمية الموضوع في كونه يسلط الضوء على:

1. دور الثقافة التنظيمية في تحقيق اهداف المؤسسة
2. التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الإنتاجية.
3. تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في تحديد مستوى أداء الموظفين للمورد البشري لبلدية قمار

حدود البحث:

اقتصرت هذه الدراسة على تحليل دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي داخل بلدية قمار ولتحقيق اهداف الدراسة وضمان دقتها العلمية تم تحديد نطاقها من خلال مجموعة الحدود كالاتي:

- الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال الفترة الممتدة (من 20 جانفي 2025 الى 22 ماي 2025).
- الحدود الجغرافية: اقتصرت الدراسة على مؤسسة بلدية قمار التابعة لولاية الوادي باعتبارها مجالا ملائما لموضوع البحث.
- الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية في عمال بلدية قمار بمختلف اقسامها ومصالحها، حيث ضمت العينة مجموعة من العاملين في المستويات الإدارية والخدمائية، لكل من المقر الرئيسي للبلدية وكذلك الفرع الإداري الثاني التابع لها.

منهج البحث:

بهدف معالجة موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجزء النظري لما تم استخلاصه من الكتب والمراجع ذات صلة بالموضوع، اما في الجزء التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر مرونة حيث يساعد على تفسير وتحليل الظواهر، تم تطبيق أداة الاستبيان لجمع البيانات المستهدفة.

هيكل البحث:

تم تقسيم هذا البحث الى فصلين يمثل الفصل الأول الادبيات النظرية حيث يحتوي على ثلاث مباحث رئيسية كما يلي:

- المبحث الأول: يتم التطرق الى كل المفاهيم الأساسية المتعلقة بالثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي (مفهوم: الثقافة، التنظيم، الثقافة التنظيمية، الأداء، الأداء الوظيفي، خصائص الثقافة التنظيمية، عناصر الأداء الوظيفي)، إضافة الى المفاهيم الإجرائية.

- المبحث الثاني: يتم عرض العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي من الناحية النظرية.
- المبحث الثالث: فقد تناول هذا المبحث اهم النظريات المرتبطة بالثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي بالإضافة الى الدراسات السابقة.

اما الفصل الثاني فقد تضمن الدراسة الميدانية وتم تقسيمه كما يلي:

- المبحث الأول: يشمل الطريقة والأدوات.

صعوبات البحث: تمثلت صعوبات البحث التي وجهناها اثناء تنفيذ الجانب الميداني في:

- تردد بعض الموظفين وعدم تجاوبهم الإيجابي مع طلبنا بالمشاركة في ملء الاستبيان.

كما واجهنا أيضا عوائق متعلقة بالفترة الزمنية للتواصل مع المشاركين بسبب انشغالاتهم المهنية.



الفصل الأول: الأدبيات النظرية

المبحث الأول: الأساس النظري للموضوع

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: العلاقة بين متغيرات البحث من الناحية النظرية

المطلب الأول: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين والمنظمة

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي

المطلب الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: نظريات الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

المطلب الثاني: الدراسات السابقة

تمهيد الفصل الأول:

لا يزال موضوع الثقافة التنظيمية يحظى باهتمام واسع في الأوساط المهنية والأكاديمية باعتباره أحد المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسات، نظرا لتأثيره المباشر على الأداء العام في بيئة العمل.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق الى المفاهيم الأساسية المرتبطة بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي بهدف بناء إطار نظري يوضح طبيعة العلاقة بينهما، مع الإشارة الى أبرز عناصر الأداء وخصائص الثقافة في البيئة المهنية، كما سيتم عرض بعض النظريات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية والتعريفات الإجرائية:

المطلب الاول: ماهية الثقافة التنظيمية:

1. تعريف الثقافة التنظيمية:

❖ الثقافة:

لم يعد موضوع الثقافة حكراً على علم بعينه بل أصبح محل اهتمام العديد من العلوم (علم الاجتماع، الأنثروبولوجيا، علم النفس علوم التربية). وقد تجاوز عدد التعاريف المقدمة لها أكثر من 160 تعريفاً مما يدل على تنوع زوايا النظر إليها. كما ان الثقافة تعد موضوع مركباً يصعب تحديده بدقة نظراً لتشابك عناصره وتداخلها بين القطاع الخاص وغيره من القطاعات المتفرعة الأخرى.

❖ التعريف الأنثروبولوجي للثقافة:

لعل من أقدم التعاريف المتعارف عليها والأكثر شيوعاً هو تعريف ادوارد تايلور وقد ظهر هذا التعريف في القرن التاسع عشر في كتابه الثقافة البدائية 1871 ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن. الاخلاق. القانون والعادات واي قدرات وعادات يكسبها الانسان بصفته عضواً في المجتمع.

اما في العالم العربي فقد تعددت التعريفات أيضاً في مفاهيم الثقافة. يشير الدكتور سعيد عبد الواحد الى ان الثقافة تعني منظومة من القواعد السلوكية التي تنتقل من جيل الى اخر عبر التلقين والاكْتساب والتعلم وليس بواسطة الجينات الوراثية وتبيان الثقافات الإنسانية الى حد الاختلاف فيما بينها بسبب عوامل إقليمية وجغرافية ودينية (عيساوي، 2011، ص5-7)

كما قدم مالك بن نبي تعريفاً واسعاً لمفهوم الثقافة فيرى بأنها مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ الولادة وتصبح شعورياً العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصية (بحو، برودي، 2017، ص29).

❖ التنظيم:

هيكل التنظيم يعني الجماعات والإدارات والاقسام التي يعمل بها الناس والعلاقات التي تضم أعمالهم بطريقة منظمة ومنسقة ليصلوا الى هدف محدد، اما المضمون فهو عملية جمع الناس في منظمة (مؤسسة) وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم، وانشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا ان يصلوا الى هدف محدد. (العراي، بومدين، 2022، ص17)

❖ الثقافة التنظيمية:

وقد تنوعت تعريفات ثقافة المنظمة وتعددت بتعدد الخلفيات النظرية والتخصصات العلمية التي تناولتها مما يعكس تعدد ابعاد هذا المفهوم وثرأه المعرفي ونعرض فيما يلي بعض من تعريفات الباحثين:

يرى "نلسون وكويك" (1996) ان الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الافراد في المنظمات لها تأثير قويا ومباشرا على سلوكهم وادائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيهم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الاجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له من ثم فان هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن ان تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة. (صديقي، 2013، ص8)

تعرف الثقافة التنظيمية حسب "شين" في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة" هي مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة او اكتشفتها او طورتها اثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي اثبت فعاليتها من تعليمها لأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وادراكها. (بحو، برودي، 2018، ص30)

ويرى كل من "تيري بنس ديل والين كينيدي" انها الارتباط والتماسك بين القيم والعادات والمؤثرات والاشارات التي تحكم تصرفات الافراد وتشكل في حد ذاتها شكلا معيناً لمنظمة معينة (بوديب، 2014، ص63).
التعريف الإجرائي:

هي مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير و السلوكيات التي يتقاسمها العاملون في المؤسسة، والتي هي بدورها توجه طريقة تفكيرهم وتفاعلهم وادائهم داخل بيئة العمل.

2. خصائص الثقافة التنظيمية:

تتسم الثقافة التنظيمية بجمل من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المفاهيم التنظيمية فقد اعطى الباحثون عدة خصائص وهي تختلف من باحث لأخر، نذكر أهمها فيما يلي:

- الابداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الابداع والمخاطرة
- الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين ان يكونوا دقيقون منتبهين للتفاصيل.
- الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج او المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل نحو الفريق لا الافراد.
- نظام المكافأة: مدى تخصيص المكافأة والحوافز وفق للأداء.

- الدعم الإداري: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.
 - درجة التكامل بين وحدات التنظيم المختلفة.
 - مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
 - درجة المبادرة الفردية ما يتمتع به العاملين من حرية ومسؤولية ذاتية.
 - الهوية: درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء الى المؤسسة ككل وليس وحدة او مجال او مجال مهني معين.
 - الاتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد اهداف ومعايير واضحة للأداء. (بابوري، 2016، ص 29)
- المطلب الثاني: ماهية الأداء الوظيفي.**

1. تعريف الأداء الوظيفي:

❖ الأداء:

يشكل الأداء محورا أساسيا في الدراسات السيسولوجيا التي تهتم بتحليل سلوك الافراد داخل المؤسسات، اذ يعد أحد المؤشرات التي تمكن من قياس مدى تحقيق الاهداف التنظيمية ونظرا لما يكتسبه هذا المفهوم من ديناميكيات العمل وتأثيره على فاعلية المؤسسة تطرقنا لعدة تعريفات منها ما يلي:

يعرف الأداء على انه: الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فاعلية الافراد والجماعات والمؤسسات.

كما يعرف الأداء على انه: العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعيه واستيعابه لمهامه واختصاصه واحاطته بالتوقعات التي تحدث مستقبلا اثناء عمله. (طلحاي، براهيم، 2020، ص 10)

كما عرفه (wietsema. Hoklins) : قدرة المشروع على تحقيق الأهداف طويلة الاجل _ (عميروش، ضيف، 2019، ص 03)

ينظر (P.DRUKER) "دراكر" الى الأداء على انه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال. (الداوي، 2010، ص 218).

❖ الأداء الوظيفي

تعددت تعاريف الباحثين للأداء الوظيفي من بين هذه التعاريف نذكر:

يعرف روبرت الأداء الوظيفي على انه: "الأثر الصافي لجهود الفرد المبذولة التي تبدأ بالقدرات وأدراك الدور والمهام" (، براهيم، 2020، ص 10)

وعرف عبد المحسن الأداء بأنه المخرجات والاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها من خلال فترة محددة وهذا المفهوم يدل على انه يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ويربط بين أوجه الأنشطة بالأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها. (الصريرة، 2011، ص 608)

كما عرفه عاشور على انه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. (غربي، 2016، ص 11).

وحسب قاموس "او كس فورد" الأداء الوظيفي هو سجل النتائج المحققة بمعنى تنفيذ الشيء المطلوب بكل كفاءة وفعالية، وهناك من يمثله بالاثر الصافي لجهود الفرد حيث يشبه الأداء بالعملية الإنتاجية، فالمدخلات هي القدرات والكفاءات ومخرجاتها الأهداف المخططة من خلال إعطاء أوامر وتوجيهات والتي تعبر عن سلوك الفرد من اجل تحقيق اهداف المؤسسة . (محرز، قميش، 2023، ص 12).

التعريف الإجرائي:

هو مدى قدرة الفرد العامل بإنجاز المهام الموكلة اليه وفق للمعايير التنظيمية، وذلك بفاعلية ومسؤولية.

2. عناصر الأداء الوظيفي.

يعتبر الأداء الوظيفي مفهوما متعدد الابعاد يشمل مجموعة من العناصر التي تعبر عن فعالية الافراد في انجاز المهام، ومن أبرز هذه العناصر ما يلي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن العمل الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار هذا الإنجاز.
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الاعمال في الأوقات المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
- النتائج: النتائج في العادة هي المحصلة الرئيسية للأداء، كما انها في الغالب الهدف الأول للتقييم، فمن السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، وتكون النتائج في معظم الوظائف أرقاما مختصرة، مثل الوحدات الإنتاج او

المبيعات الإجمالية او الدخل الإجمالي، وقد يتطلب في بعض الوظائف خاصة التي تقدم خدمات وليس انتاجا سلعيًا استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج.

- وتبين النتائج ما يقوم الفرد بإنجازه، وهي تركز على احدى المكونات التالية:
 - مخرجات العمل الحالية.
 - النتائج القابلة للعد.
 - الأهداف المنجزة.
 - الكمية والنوعية.
 - التكلفة والتوقيت.
- السلوك: تبين السلوكيات الكيفية التي يؤدي بها الفرد عمله، ويمكن ان تركز على احدى العناصر التالية:
 - المعرفة، الاتجاهات، المهارات، والعادات
 - التمسك بالقيم التنظيمية.
 - عوامل الكفاءة.
 - المميزات او الخصائص او القدرات.
 - الأسلوب او الطرق الشخصية. (عميروش، ضيف، 2019، ص 6,7)

المبحث الثاني: العلاقة بين متغيرات البحث من الناحية النظرية.

المطلب الاول: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين والمنظمة:

ان للثقافة القوية دور أساسي في رفع إنتاجية العاملين وكذا إرضائهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم ويسهل عماية الاتصال فيما بينهم، فينتج عن ذلك مستوى من التعاون والالتزام، حيث ان جميعهم يعمل داخل اطار ثقافي واحد يدفعهم الى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف، وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز، فقد أكدت العديد من الدراسات ان الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الافراد داخل منظماتهم أدت الى نجاحهم وتميزهم، ومن هذه الدراسات نجد دراسة كل من kemmedy و deal حول الأداء ووجدوا ان الشركات الأكثر نجاحا هي الشركات التي لديها ثقافات قوية وهي التي تتمتع :

• تكريم الموارد المتميزين وتشجيعهم.

• إرساء قواعد سلوك غير رسمية.

• وجود معايير مرتفعة للأداء.

• الاهتمام البالغ بالموظفين واعتبارهم مصدر لتحقيق النجاح.

• ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع.

تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة:

اما تأثير الثقافة التنظيم على المنظمة فتتمثل في عدة جوانب منها:

• اثر الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة: في حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية فهي تؤثر بشكل كبير على الأداء،

حيث اشارت بعض الدراسات التي اجراها "وارمان و بيتر" حول خصائص المنظمات متميزة الأداء، ان

المنظمات التي تتميز بثقافة تنظيمية متجانسة وقوية هي الأكثر ابداعا، وان التأثير الإيجابي للثقافة القوية على

أداء المنظمة تسمح بتحفيز العمال على العمل وذلك بالرجوع الى القيم المشتركة، مما يخلق نوعا من الرضا

لدى العمال الامر الذي يجعلهم يستغلون طاقتهم ويعملون على تحسينها، وفاعلية المنظمة تتطلب تحقيق

التوافق بين الثقافة التنظيمية للمنظمة والتغيرات التي تتراعى المحيط الخارجي .

• إثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي: تؤثر الثقافة في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات

الإدارية وان مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة منظمة تساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية

للمنظمة.

ان الثقافة التنظيمية القوية تقوي سلوك العمال وتحدد ما هو السلوك المطلوب وهذا يؤدي الى نوع الرقابة الضمنية وبالتالي ينخفض انهماج الإدارة بوضع المنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك العاملين. بابوري، 2016، ص60.61

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

يتأثر مستوى أداء الموظف بعدة عوامل، من أهمها رغبته وقدراته، ودوافعه للإنجاز العمل، كما تلعب طبيعة الوظيفة نفسها دور في ذلك بالإضافة الى تأثير بيئة العمل التنظيمية في المؤسسة بشكل كبير على أداء العاملين، ويمكن تصنيف هذي العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي الى أربع مجموعات رئيسية:

● **عوامل متعلقة بالعامل:** هذه العوامل تتعلق بقدرة العامل ومهارته والتي يمكن قياسها وتحديدتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل وتمييزه عن غيره من العمال مثل العمر والحالة التعليمية والخبرة في العمل ونوع الجنس واهمية العمل بالنسبة للعامل بالإضافة الى مدى توافق العمل مع القيم والاتجاهات والطموحات التي يسعى العامل لإشباعها.

● العوامل المتعلقة بالوظيفة: وتنقسم الى قسمين:

- عوامل ترتبط بطبيعة تصميم تتمثل في: التوسع الوظيفي ودرجة اثناء الوظيفة وطبيعة الوظيفة والمشاركة في اتخاذ القرار والمستوى التنظيمي للوظيفة
- عوامل ترتبط بإنجاز العمل: يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة معينة منها الاجر، الحوافز المادية والمعنوية، الشعور بالسلامة المهنية وفرص الترقى والعلاقات مع الاخرين، الشعور بالإنجاز واستغلال قدراته ومهارته في العمل.

● **عوامل متعلقة بالمؤسسة:** تنشأ من حقيقة ان العامل يعمل في إطار جماعي ينتمي هذا الإطار الى تنظيم أكبر هو المؤسسة التي يعمل بها وهذه العوامل ترتبط بسياسات واستراتيجيات المؤسسة ولها تأثير على أداء العمال ومن هذه العوامل:

- مدة وتوقيت العمل الرسمي
- ظروف العمل ونظم الاتصال.
- التكنولوجيا المستخدمة ونمط الاشراف والقيادة.
- الإجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية للعمل.

- عوامل متعلقة بالبيئة: تتعلق هذ العوامل بالمحيط الخارجي للمؤسسة الذي يؤثر على العامل بصور التي تؤثر في أدائه الوظيفي، ونذكر من هذه العوامل مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة، ونظرة المجتمع الى العامل الموظف في هذه المؤسسة وكذا الانتماء الديمغرافي، والاختلاف في الجنسية بين العمال. (اومدور، محي الدين، 2022، ص82.81)

المطلب الثالث: العلاقة بين الثقافة والأداء الوظيفي:

يتوقف نجاح الأداء الوظيفي على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود العاملين في المنظمة والتي تؤدي الى الوصول الى اقصى استفادة ممكنة من الأداء 'بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للأداء. تتميز المؤسسات الناجحة ذات الأداء المرتفع بثقافة تنظيمية قوية، واهم ما يميز الثقافة التنظيمية القوية هو تجانسها، فجميع افراد المنظمة يعملون داخل اطار قيمي واحد واضح ومفهوم لهم جميعا، اما الثقافة التنظيمية الضعيفة فهي غير متجانسة مجزئة، او قد لا يوجد لها ثقافة على الاطلاق او تتسم ثقافتها بعد وجود اتفاق بين الأعضاء حتى القيم والمبادئ ويحتاج العاملون فيها الى توجيهات صلابة حيث يتبعوا الأوامر فقط كمحصلة للتضاد بين خصائص التنظيم الرسمي (العربي، بومدين، 2021، ص35)

المبحث الثالث: النظريات المتعلقة بالمتغيرات والدراسات السابقة.

المطلب الأول: النظريات المتعلقة بمتغيرات البحث.

1. نظريات الثقافة التنظيمية:

- **نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واخذ يسود الثقافة، وانما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وان كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد افراد الجماعة على أهميتها، تسيطر على تفاعل الافراد وتحدد الكثير من انماطهم الثقافية.
- **نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من ان كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة.
- **نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها افراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع فيه، يتمثل جوهر هذه النظرية في ان أسلوب النظر الى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي وانما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عم الأشخاص والاشياء، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة (بوراس.2014،ص88.89).

2. نظريات الأداء الوظيفي:

- **نظرية الإدارة العلمية:** حيث وضعت على يد روادها "تايلور" و "فيبر" و "فايول"، واهتمت بالحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل، فحاولت هذه النظرية توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاءة العامل، لتجعله يؤدي عمله بسرعة ولفان ورغم ذلك لم تحقق الرضا المطلوب لأهمها للجوانب الإنسانية.
- **نظرية الاتجاه لدافيد ماكلياند 1961:** ركز (David c. McClelland) في دراساته المتعددة على الظروف التي تمكن الافراد من تطوير دوافع الإنجاز وتأثيره السلوك الإنساني من خلال تحديد ثلاث حاجات رئيسية يعمل الافراد على اشباعها من اجل تحقيق الرضا وهي:

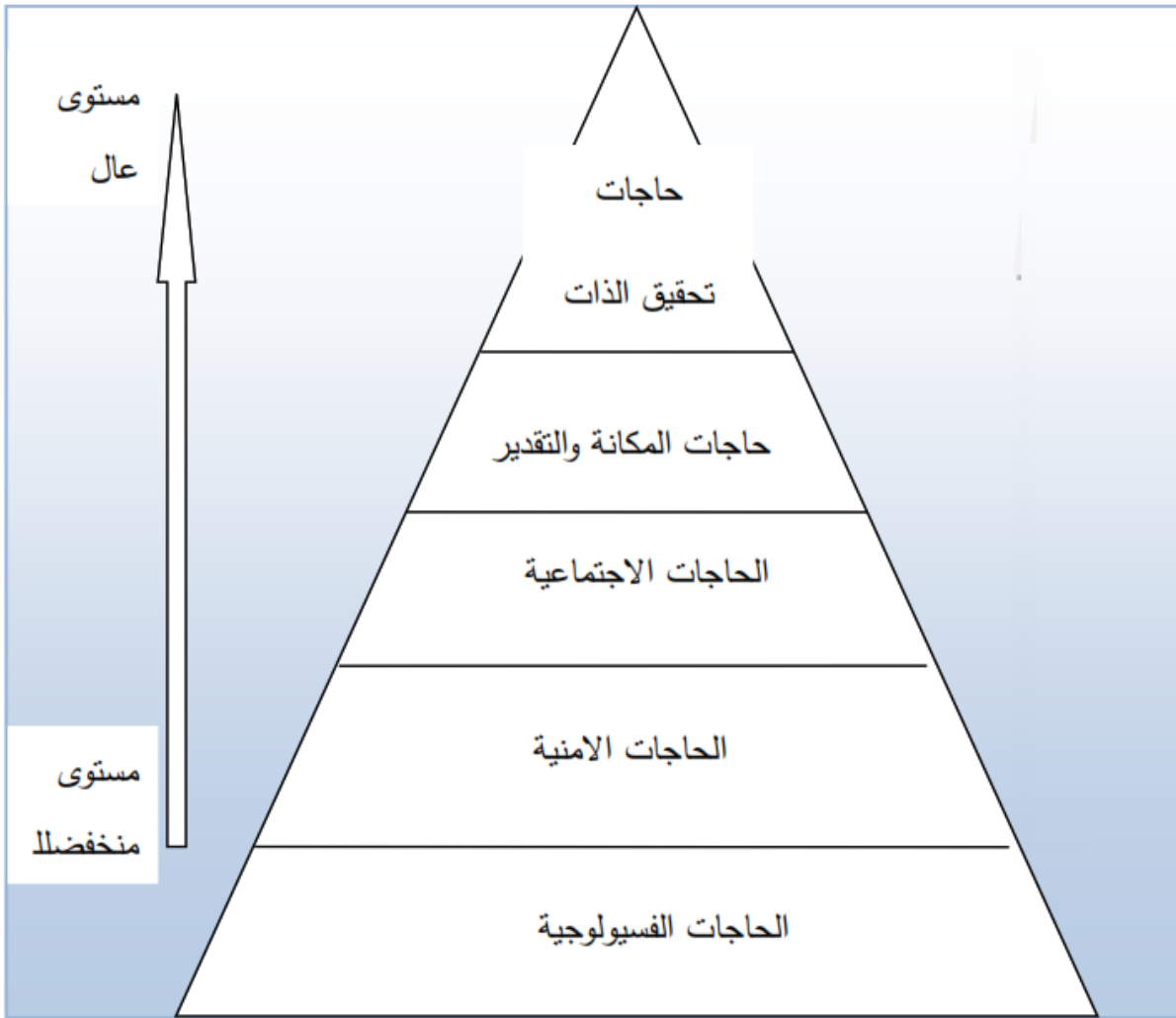
- الحاجة للإنجاز: حيث يعتبر ان الافراد الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز يكونون ميالين للطموح والتطلع للفتوق وتحقيق النجاح دون اعتبار كبير للمردود المالي. ان مثل هؤلاء الافراد يملكون رغبة في تحمل المسؤولية ويميلون الى تأدية المهام التي يشعر بان فيها تحديا لقدراتهم ومهاراتهم.
- الحاجة للقوة يسعى بعض الافراد الى مراكز القيادة من اجل ممارسة النفوذ والتأثير غي الأحزاب لكونهم يملكون حاجة شديدة للقوة وهذا مراكز العليا تشبع الحاجة.
- الحاجة للانتماء يتوقع بعض الافراد وراء المهام التي طبيعتها التفاعل المتكرر مع الزملاء في العمل لتكوين العلاقات الشخصية والبحث عن الدعم النفسي والتفاهم المشترك وهذا يوفر لهم الاشباع بالانتماء ويشعر برضاهم عن أعمالهم، وتقوم نظرية الحاجات حسب ماكيلاند على مجموعة من الافتراضات أهمها:
 - أ. تكسب الحاجة السابقة وتتطور مع تطور خبرات المورد البشري في الحياة يتباين شعور الموارد البشرية فيما بينها نحو للحاجة للإنجاز فهو يتميز بدافع قوي للإنجاز يرتفع لديها شعور بالرضا من تحقيق النتائج. عكس الذي يتميز بدافع انجازي ضعيف.
 - ب. لا يصلح ان يكون مديرا جيدا ذلك الشخص الذي بدافع الانتماء العالي، حيث يرى ان سعي الشخص لتعزيز علاقته الاجتماعية يؤدي الى عدم الفاعلية في اتخاذ القرارات حيث يستقر في تغليب الاعتبارات الاجتماعية والشخصية على الإنجاز سيكون أكثر رضا عند تحقيق نتائج ناجحة في ذلك.
- **نظرية الحاجات لماسلو:** تعد نظرية تدرج الحاجات الدراسة الأولى التي أوضحت ان دوافع الفرد في العمل ا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية وانما ثمة دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد والرضا الوظيفي بشكل عام.

تقوم نظرية الحاجات على مجموعة من الافتراضات تتمثل في:

 - ان الدافع من وراء السلوك هو تلبية احتياجات الفرد الأساسية، كما ان نوعا واحدا من السلوك يمكن ان يكون سببه مجموعة من الدوافع.
 - ان احتياجات الفرد مرتبة ترتيبا سلميا حسب الأهمية، وظهور حاجة اعلى من الأولى يتوقف على مدى اشباع الحاجة الأولى بدرجة معقولة.
 - ان نظريات الدوافع عموما ونظرية سام الحاجات خصوصا تركز على الانسان وليس الحيوان.
 - ان لدوافع ليست مرادفة للسلوك.

- ان السلوك البشري قد يتم توجيهه عن طريق مجموعة من الاحتياجات كما انه يتوجه استنادا الى عوامل بيئية.
- ان محاولة تصنيف الحاجات امر غير مجد لأسباب علمية وعملية، وان تصنيف الدوافع يجب ان يبنى على الأهداف وليس على المسببات او حتى على السلوك نفسه. (د.سمارة.د.حمدي 2017، ص4).
- الاحتياجات التي تقوم عليها النظرية:
- الاحتياجات الفسيولوجية: تتضمن مجموعة الحاجات الأساسية لضمان بقاء الفرد وتضم الحاجة الى الطعام، الماء، الهواء، النوم، والكساء وما يقابل هذه الحاجات لدى الافراد في المنظمات هي حاجة الافراد الى الاحور والحوافز المادية بأنواعها، الوجبات الغذائية واطقات الاستراحة.
- الحاجة الى الامن: بعد اشباع الحاجات الأساسية التي تتولد الحاجة الى الامن والاستقرار واساسها البيئة الامنة والمساعدة على العمل ويطلب الفرد كذلك يعمل مستقر ويوفر له الاجر المتوافق مع جهده لمواجهة متطلباته اليومية إضافة الى الحصول على أنواع التامين المتعددة كالتامين على البطالة مثلا. (مُجدد.2022.ص39).
- حاجة الانتماء: وإذا ما تم تامين الشخص على حياته بإشباع الحاجات الفسيولوجية والاحتياجات الأمنية، فانه تبدا احتياجات الانتماء، الحب والعطف في الظهور، يبدا ثمة جوع من نوع اخر يبدا في السيطرة على الفرد وهو جوع الانتماء الى الجماعات رسمية او غير رسمية، وربط علاقات مع الاخرين وخلق صداقات مع الغير والحاجة الى الزوجة والأولاد.
- احتياجات التقدير: كل الأشخاص باستثناء المرضى منهم تكون لديهم الحاجة والرغبة في الحصول على قبول وتقدير عال لأنفسهم، كما انهم يسعون لاحترام الذات واحترام الاخرين لهم ولمنجزاتهم.
- احتياجات تحقيق الذات اذ ما تم للموظفين تلبية احتياجاتهم السابقة، فغالبا ما تجدهم يخضعون للسكون رغم تعبهم الشديد فهو دائم الحركة من اجل السعادة، هذه الأخيرة قد ستشعرونها من خلال تأديتهم لبعض الهوايات، كرسم لوحة فنية او كتابة قصيدة شعرية او تضميه وقت الفراغ بتأليف رواية او ممارسة لنفسه بمعنى ان كل واحد منهم يسعى الى تلبية احتياجات تحقيق الذات بطريقته الخاصة. سمارة، حمدي،2017، ص6).

الشكل رقم (1.1): يوضح الشكل الموالي تدرج الحاجات حسب "ما سلو":



المصدر: (شريفه جنان، 2016، ص82)

المطلب الثاني: الدراسات السابقة.

1. دراسات في الثقافة التنظيمية:

❖ **الدراسة الأولى:** قدم الدكتور محمد إبراهيم عبد العزيز خاطر 2019 دراسة تحت عنوان "تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية"، حيث هدفت الى تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية، اعتمد على المنهج الوصفي لتحليل الادبيات المتعلقة بالريادة الجامعية، ودراسة طبيعة الثقافة التنظيمية ومكوناتها وخصائصها في المؤسسات المعاصرة. وتم تقديم بعض المقترحات لتنمية الثقافة في الريادة بالجامعات المصرية أهمها:

◀ صياغة توجهات استراتيجية واضحة للتحويل نحو الريادة بالجامعات المصرية.

◀ استحداث مراكز للريادة بالجامعات المصرية تحت مسمى مراكز الريادة الجامعية.

❖ **الدراسة الثانية:** "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للاتصالات صنعاء" للأستاذ عبد الهادي حسين الميداني جامعة صنعاء اليمن 2023. حيث قدم من خلالها مستوى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بصنعاء، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي، وطبق استبانة مكونة من (45) فقرة على عينة عشوائية بسيطة بلغت (107) عاملاً. مقدماً جملة من التوصيات منها:

◀ ضرورة ان تولي إدارة المؤسسة اهتماماً خاصاً بقيم الثقافة التنظيمية باعتباره متغيراً هاماً يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين مما يؤدي الى ارتفاع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم للمؤسسة.

❖ **الدراسة الثالثة:** دراسة اجنبية (إنجليزية) حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي واقتراح نموذج للباحثة "ابروا يلديز (Ebru Yilidiz)" 2014 في المجلة الدولية للبحوث في الاعمال والعلوم الاجتماعية (INTERATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN BUSINESS AND SOCIAL SCIENCE) وتشير الى ان الثقافة التنظيمية تعرف كمجموعة من الأهداف والقيم المشتركة بين الموظفين داخل المنظمة، وتناولت فيها مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي مقترحة نموذجاً يدمج لا من تسيير المعرفة واستراتيجية الابتكار (KNOWLEDGE MANAGEMENT ;INNOVATION) (STRATEGY.

2. دراسات في الأداء الوظيفي:

❖ **الدراسة الأولى:** قدم الباحث روابح العيد دراسة بعنوان "أثر بيئة العمل على أداء العاملين" 2018 بمديرية التجارة لولاية ورقلة، هدفت الدراسة لمعرفة أثر بيئة العمل على أداء العاملين من خلال الابعاد (بيئة المادية والبيئة الاجتماعية). تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للدراسة باستعمال أداة الاستبيان لجمع البيانات مكونة من (28) فقرة وتم توزيع (70) استبيان على موظفي المديرية لولاية ورقلة من نتائج الدراسة:

◀ رضى الموظفين على الظروف المادية للعمل ضعيف.

◀ اغلب العمال غير راضيين على الاجر الظي يتقاضونه، لان المؤسسة تابعة للقطاع العمومي وذلك لان سياسة الأجور في هذا القطاع مختلفة عن سياسة القطاع الخاص.

◀ هناك اهتمام الرئيس بمرؤوسه مما يشجع الموظفين على التحمس لأداء مهامهم.

كما وضعت الدراسة جملة من التوصيات من بينها:

- ◀ يجب على المؤسسة عينة الدراسة ان تهتم بدرجة كبيرة بروح فريق العمل.
- ◀ يجب على المؤسسة عينة الدراسة ان تعطي أهمية بالغة لعملية التحفيز في المؤسسة.
- ◀ يجب على المؤسسة عينة الدراسة الاهتمام بتحسين أداء عمالها.
- ❖ **الدراسة الثانية:** دراسة حول "إثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي في المؤسسة "2023" -ادار- هدفت للتعرف على مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي في مؤسسة التربية والتعليم فرجاني مُجد صالح الخاصة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، تم الاعتماد على أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وبرنامج SPSS لاختبار فرضيات الدراسة، تم توزيع (45) استبانة. توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:
- ◀ يوجد إثر لجودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفية في مؤسسة التربية والتعليم المجاهد فرجاني مُجد صالح الخاصة حسب افراد عينة الدراسة.
- ◀ ابعاد جودة الحياة الوظيفية لها أثر كبير على أداء موظفي المؤسسة.
- ◀ كما اوصت الدراسة على الرفع من مستوى جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة.
- ❖ **الدراسة الثالثة:** دراسة اجنبية (باللغة الإنجليزية) من اعداد الباحثين: Khalifa Sadi. Peng Wan Wan Abdul Halim, W. F. S بعنوان "مفهوم الأداء الوظيفي : الابعاد والمناهج النظرية"، Synthesis) Towards the Construct of job Performance.Dimensions and approaches " (2024)، تناولت الدراسة أهمية تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات من خلال ثلاث مكونات رئيسية :
- ◀ الأداء السياقي: يشمل السلوكيات التي تعزز فعالية المنظمة مثل الابداع والعمل الجماعي.
- ◀ الأداء التكيفي: يهتم بالتكيف مع المتغيرات في مكان العمل.
- ◀ الأداء المكلف بالمهام: تطبيق المهام بفعالية.
- كما استعرضت هذه الدراسة الادبيات المتعلقة بطبيعة الديناميكية للأداء الوظيفي وقارنت وحللت الابعاد المتعلقة بالأداء الوظيفي، وقدمت توصيات لأجراء أبحاث إضافية كما استخلصت استنتاجات تمثلت في:
- ◀ تأثير الاختلافات الفردية مثل السمات الشخصية ومستويات التحفيز والظروف الشخصية على الأداء الوظيفي.

◀ الطبيعة المتعددة لأبعاد الأداء، كأداء المهام، والأداء السياقي، والأداء التكيفي، والسلوكيات العمل الغير منتجة فان عزل كل مكون وقياسه بدقة يعمل على تعقيد وتطور فهم ما يشكل أداء فعالا في مكان العمل.

جدول مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

الدراسات السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	الأداة المستخدمة في الدراسة	الحدود المكانية والزمانية للدراسة
تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة للتحقيق وزيادة بالجامعات المصرية	تشابها في المتغيرين الاول والثاني ومنهج الدراسة	اختلاف في المجال الزماني والمكاني وهدف الدراسة	استبانة	الجامعات المصرية، 2019
الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاداء الوظيفي للعاملين	تشابها في المتغيرين اداة الدراسة والمنهج	اختلاف في المجال الزماني والمكاني اختلاف في هدف الدراسة	استبانة،	جامعة صنعاء، 2023
العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء التنظيمي	تشابها في التغير الاول	اختلاف في المجال الزماني والمكاني اختلاف في هدف الدراسة	استبانة	المجلة الدولية للبحوث 2014
أثر بيئة العمل على اداء العاملين	تشابه في اداة الدراسة	اختلاف في المجال الزماني والمكاني هدف الدراسة	استبانة	مديرية التجارة ولاية تجارية، 2018
اثر جودة الحياة الوظيفية على الاداء الوظيفي في المؤسسة	اداة الدراسة	اختلاف في المجال الزمني والمكاني وهدف الدراسة	استبانة	أدرار 2023
مفهوم الاداء الوظيفي : الابعاد والمناهج النظرية	المتغير الاول واداة الدراسة	اختلاف في المجال الزماني والمكاني وهدف الدراسة	استبانة	المجلة الدولية للبحوث 2024

المقاربة النظرية والفجوة البحثية

أولاً: المقاربة النظرية: نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور

يُعد فريدريك ونسلو تايلور (Frederick Winslow Taylor) من أبرز رواد الفكر الإداري في العصر الحديث، ولقب بـ"أب الإدارة العلمية" لما قدمه من إسهامات جوهرية في تطوير مفاهيم وأساليب الإدارة داخل المؤسسات الصناعية. كان تايلور مهندسًا ميكانيكيًا أمريكيًا سعى لتحسين الكفاءة الإنتاجية في بيئة العمل، واشتهر بكتابه "مبادئ الإدارة العلمية" الذي أثر بعمق في الفكر الإداري خلال الحقبة التقدمية في الولايات المتحدة.

ظهرت نظرية الإدارة العلمية في سياق الثورة الصناعية، حيث تميزت تلك المرحلة بتحويلات جذرية في طبيعة الإنتاج وأساليب التصنيع. وقد سعى تايلور من خلال هذه النظرية إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية من خلال تطبيق مناهج علمية دقيقة لتحليل وتبسيط العمليات، بهدف تحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية والمادية. وترتكز نظرية الإدارة العلمية على مجموعة من المبادئ الأساسية، أهمها:

1. تقسيم العمل: حيث يرى تايلور أن تجزئة المهام إلى أعمال بسيطة يسهل إتقانها من قبل العاملين، يسهم في رفع الكفاءة وتسهيل المتابعة والمراقبة.
 2. تحسين الكفاءة من خلال الأساليب العلمية: دعا تايلور إلى دراسة كل عملية عمل بشكل دقيق من خلال تحليل الوقت والحركة لتحديد أفضل الطرق لأداء المهام، مع التخلص من الخطوات غير الضرورية.
 3. اختيار وتدريب العاملين: شدد تايلور على أهمية انتقاء الأفراد بناءً على كفاءاتهم، وتدريبهم باستمرار لرفع مستوى أدائهم بما يتماشى مع متطلبات كل مهمة.
 4. التعاون بين الإدارة والعمال: اعتبر تايلور أن نجاح المؤسسة يتطلب تعاونًا وثيقًا بين الإدارة التي تتولى التخطيط والتنظيم، والعمال الذين ينفذون المهام وفقًا للتوجيهات.
- تهدف هذه النظرية في مجملها إلى زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة العمل، وتقليل التكاليف، وذلك من خلال التنظيم العلمي للعمل وخلق بيئة قائمة على الانضباط والتخصص. وتنسجم هذه المبادئ مع بعض مكونات الثقافة التنظيمية، مثل تعزيز قيم الكفاءة، وضبط الأداء، ووضوح المهام، مما يجعل من نظرية تايلور إطارًا نظريًا مناسبًا لتحليل كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي.

ثانياً: الفجوة البحثية

انطلاقاً من نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، التي ركزت على تحسين الكفاءة والإنتاجية من خلال التنظيم العلمي للعمل، وتقسيم المهام، وتدريب العاملين، والتعاون بين الإدارة والموظفين، يتضح أن تحقيق الأداء

الوظيفي الفعّال لا يتم إلا ضمن إطار تنظيمي يقوم على ثقافة مهنية واضحة وموجهة نحو النتائج. فالمبادئ التي جاءت بها النظرية التaylorية تُعد منطلقًا تحليليًا لفهم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية في سلوك العاملين ومستوى أدائهم داخل المؤسسات.

ورغم أهمية هذا الجانب إلا أن الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي اتجهت في الغالب إلى التركيز على قطاعات معينة مثل المؤسسات الاقتصادية، أو التعليمية، أو الخاصة، مغفلة إلى حد كبير المؤسسات العمومية وبخاصة على مستوى البلديات التي تُعد من أقرب المؤسسات للمواطن وأكثرها تأثيرًا في حياته اليومية.

وبناءً على ذلك، تنبع الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها من غياب التحليل العلمي العميق لتأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي داخل البلديات، رغم ما لها من دور محوري في تقديم الخدمات العامة. وتأتي بلدية قمار بولاية الوادي كنموذج لدراسة ميدانية تهدف إلى استكشاف هذا التأثير، وذلك في ضوء المبادئ التي توطرها النظرية التaylorية، لا سيما ما يتعلق بتنظيم العمل، وتحديد المسؤوليات، وتحفيز الكفاءة. ومن خلال هذه الدراسة، تسعى الباحثة إلى الإسهام في سد هذا الفراغ المعرفي، وتقديم توصيات قد تُسهم في تطوير الأداء داخل المؤسسات العمومية ذات الطابع المحلي.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم التطرق اليه في هذا الفصل من مفاهيم وتعريف متعلقة بالثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي وإبراز الأهم العناصر والخصائص لكلاهما وكذا استعراض اهم النظريات والدراسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية الأداء الوظيفي تبين ان الأداء في بيئة العمل هو محصلة مباشرة للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، اذ ان الثقافة التنظيمية الإيجابية تساهم في تعزيز وتحسين الأداء والرفع من مستويات الكفاءة والفعالية

الفصل الثاني :

الدراسة الميدانية:

دراسة حالة بلدية قمار

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المبحث الثاني: دراسة تحليل نتائج الاستبيان

المطلب الأول: اختبار ثبات وصدق الاستبيان وعرض الخصائص العامة لعينة الدراسة

المطلب الثاني : عرض ومناقشة نتائج الاستبيان

تمهيد:

قصد الوصول إلى إسقاط الجانب النظري الذي تطرقنا له في الفصل الأول، والوصول إلى نتائج تمكننا من الإجابة على الإشكالية المطروحة وكذلك اختبار الفرضيات، سنقوم بإجراء دراسة ميدانية بغية الوصول إلى دور الثقافة التنظيمية في تحسين الاداء الوظيفي.

وبهدف الوصول إلى دراسة موضوعية استخدمنا منهج مسح الآراء عن طريق الاستبيان، حيث سعينا من خلالها للوصول إلى آراء بعض إطارات وعمال بلدية قمار بغرض بلوغ أهداف البحث.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

أولاً: الطريقة

نوضح في هذا المبحث المنهجية التي سنتبعها في هذه الدراسة من خلال إبراز مجتمع وعينة الدراسة، كما نتطرق إلى طرق وأدوات جمع البيانات، إلى الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات الخاصة بالاستبيان.

- مجتمع وعينة الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بعرض وتقديم تعريف عام عن البلدية محل الدراسة، مع تحديد مجتمع وعينة الدراسة وكذلك التطرق إلى متغيرات النموذج، وذلك وفق ما يتطلبه موضوع بحثنا.

- تقديم عام عن البلدية

تعرف البلدية بأنها الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة ، تتمتع بالشخصية القانونية والاستقلال المالي ، لها اقليم ومقرر رئيسي وتسميته محددة بموجب مرسوم رئاسي بناء على تقرير الوزير المكلف بالداخلية

- أهداف البلدية:

- المحافظة على نظافة المدينة وانشاء الحدائق والمنتزهات
- تنظيم التنسيق العام للمدينة وفق مخطط تنظمي
- مساعدة افراد المجتمع وخاصة العاطلين عن العمل

- مجتمع الدراسة

نسعى من خلال دراستنا إلى إبراز أثر الثقافة التنظيمية في تحسين الاداء الوظيفي، لهذا تم حصر مجتمع الدراسة على إطارات وعمال البلدية، كما تم الأخذ بعين الاعتبار توفر الخبرة المهنية والعلمية في أشخاص موضوع الدراسة، حتى تكون لهم القدرة والتمكن في الحكم على موضوع الاستبيان.

ثانياً: عينة الدراسة

سعيًا قدر الإمكان لجمع أكبر عدد ممكن مع مراعاة توفر أفراد العينة إلى الكفاءة المهنية والمعرفة العلمية التي تمكنهم من الإجابة على أسئلة الاستبيان. حيث قمنا بتوزيع 81 استمارة استبيان، واعتمدنا على التسليم المباشر للاستمارات، كما اعتمدنا على زملائنا بالبلدية في عملية التوزيع هذا ما مكنا من جمع استمارات الاستبيان في أقل وقت ممكن.

بعد استرجاع الاستمارات الموزعة تم حصر عدد الاستمارات الموزعة ، والجدول التالي يوضح لنا الإحصائيات الخاصة بالاستمارات الاستبيان الموزعة وهي كما يلي:

الجدول رقم(1.2): النتائج الإحصائية للاستثمارات الإستبيان الموزعة.

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
100%	81	الاستثمارات الموزعة
0%	00	الاستثمارات الملغاة
0%	00	الاستثمارات غير مسترجعة
100%	81	الاستثمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على استثمارات الاستبيان الموزعة.

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الاستثمارات الموزعة بلغ عددها 81 استثمارة منها 81 استثمارة اعتبرت صالحة للتحليل أي ما يعادل نسبة 100%.

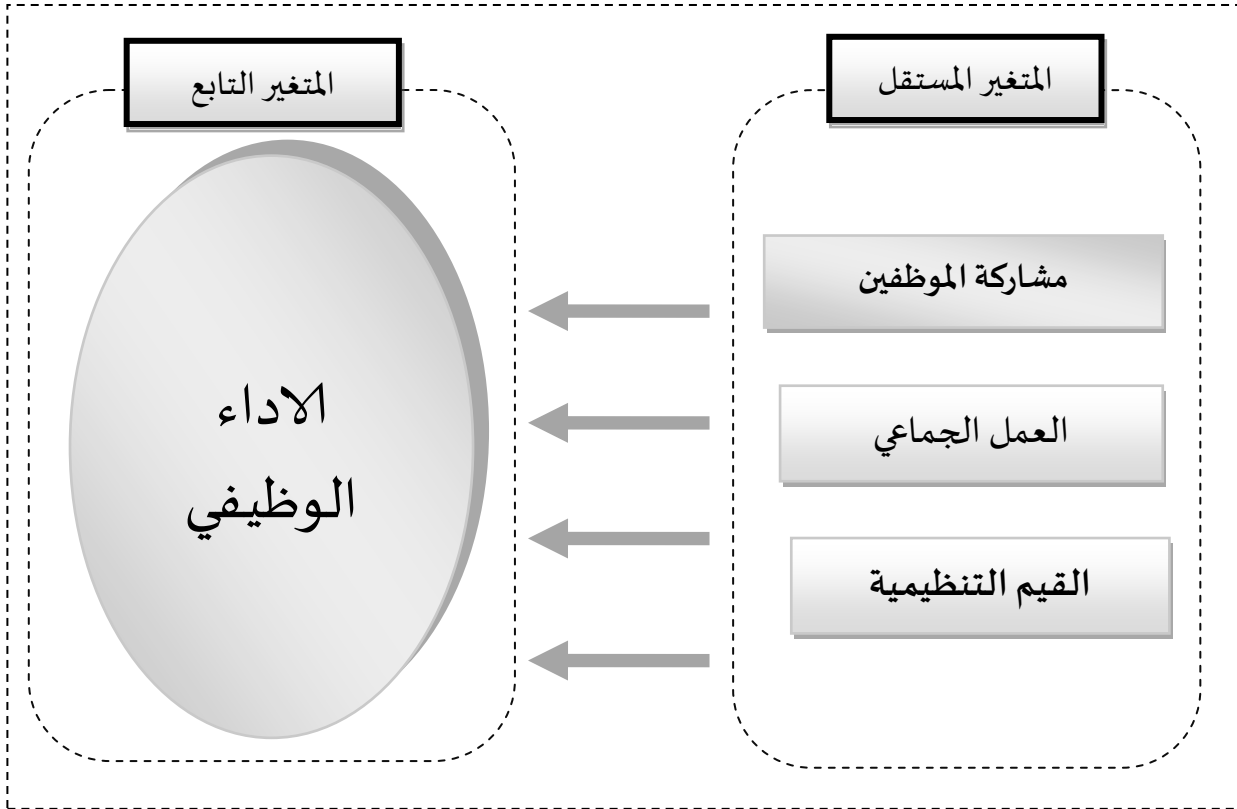
- متغيرات الدراسة :

بناء على أهداف الدراسة والإشكالية المطروحة، فقد تم الإعتماد في نموذج الدراسة على المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: يتمثل المتغير المستقل في الثقافة التنظيمية

- المتغير التابع: يتحدد المتغير التابع في الأداء الوظيفي

الشكل رقم (1.2): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبتين

ثالثا: منهج وأدوات الدراسة الميدانية

في هذا المطلب سنحاول تحديد منهج الدراسة المتبع والأدوات المستخدمة في جمع المعطيات والأساليب الإحصائية المطبقة في تحليل البيانات

- منهج الدراسة:

إن المنهج يمكننا من تبسيط موضوع البحث والكشف عن الحقائق العلمية وتحديد الأسباب والنتائج المترتبة عنها، ونظرا لطبيعة موضوع بحثنا المتمثل في أثر الثقافة التنظيمية في تحسين الاداء الوظيفي ، وطبيعة الدراسة الميدانية التي يتطلبها موضوع بحثنا فهو يركز على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع المعطيات، لذلك سنعتمد على المنهج الوصفي لتحليل النتائج، وقبل ذلك البيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

- الأدوات المستخدمة في الدراسة

تحاول دراستنا في شقها التطبيقي إلى إسقاط الجوانب النظرية على واقع البلدية محل الدراسة من خلال إعتقاد الأدوات التالية:

- الاستبيان :

بغرض الوصول إلى الأهداف المرجوة لهذه الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة واثبات صحة أو عدم صحة الفرضيات، أعدنا استمارة الإستبيان وتم توزيعها على عينة الدراسة، ولكي تكون الدراسة منظمة في شكل علمي قمنا بتصنيف استمارة الإستبيان المعتمدين على الإشكالية المطروحة والجوانب التي تطرقنا إليها في الفصل الأول مع مراعاة عدة نقاط نذكر منها ما يلي:

✓ أن تكون عبارات الأسئلة تمت صياغتها بطريقة بسيطة وواضحة لتفادي الغموض أو سوء الفهم.

✓ تجنب الأخطاء الإملائية قدر المستطاع لتكون لغة الإستبيان سليمة.

✓ الاعتماد على ترتيب الأسئلة وربطها بموضوع الدراسة الميدانية لتحقيق الأهداف المرجوة.

بعد الانتهاء من تصميم الإستبيان تم اللجوء إلى أساتذة مختصين للتأكد من الجانب الشكلي والتقني للاستمارة والتأكد من موضوعية الأسئلة وتغطيتها لجميع جوانب موضوع الدراسة. ينقسم الإستبيان إلى أربعة أجزاء:

• الجزء الأول: يحتوي على ثلاثة أسئلة تتعلق بمعلومات عامة حول عينة الدراسة وهي: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي).

• الجزء الثاني: يتكون من تسعة أسئلة حول مشاركة الموظفين

• الجزء الثالث: يحتوي على عشرة أسئلة حول العمل الجماعي

• الجزء الرابع: يتكون من عشرة أسئلة حول القيم التنظيمية

- الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الإستبيان.

بعد الجمع النهائي للإستبيان من خلال استمارات القابلة للتحليل، اعتمدنا في عرض المعطيات وتحليلها على برنامج *Excel*، لكي تتمكن من معالجة المعطيات وتحويلها بشكل جداول وترجمتها إلى رسومات بيانية بهدف تسهيل عملية الملاحظة والتحليل للوصول إلى النتائج المرجوة كما اعتمدنا على مجموعة من أساليب المتاحة في برنامج spss v.25، كما يمكننا اختصار أساليب التي تم استخدامها فيما يلي:

• استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من الاستبيان.

• اختبار معامل الثبات الفاكرونباخ .

• اختبار بيرسون لقياس ارتباط العبارات و المحاور.

• قياس الوسط الحسابي المرجح لكل عبارة في الاستبيان بالاختبار إلى ايجابيات فرض العينة.

• قياس الانحراف المعياري لكل عبارة في الاستبيان.

المبحث الثاني: دراسة تحليل نتائج الاستبيان

نقوم في هذا المبحث بعرض جميع المعلومات البيانات الواردة في استمارة الاستبيان الصالحة وتحليلها مع عرض الخصائص العامة لعينة الدراسة، لاحظنا من الواجب إظهار مدى ثبات وصدق الاستبيان مع التطرق في آخر المبحث إلى اختبار صحة الفرضيات.

المطلب الأول: اختبار ثبات وصدق الاستبيان وعرض الخصائص العامة لعينة الدراسة.

قبل البدء في تحليل نتائج المتحصل عليها قمنا باختبار صدق وثبات العينة موضوع الدراسة.

أولاً: اختبار صدق وثبات الإستبيان.

يتم التحقق من صدق وثبات الاستبيان من خلال:

1. صدق الاستبيان:

يقصد بصدق أداة الدراسة مدى قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت من أجلها، ولهذا الغرض

قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

❖ الصدق الظاهري:

قمنا بعرض الاستبيان على نخبة من الأساتذة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاجتماعية

بجامعة حمه لخضر بالوادي تألفت من 3 أساتذة محكمين، وقد استجبنا لأرائهم وقمنا بإجراء ما يلزم من تعديل

وحذف في ضوء المقترحات المقدمة، ليخرج الاستبيان في صورته النهائية.

❖ صدق المقياس: تقاس درجة صدق المقياس من اختبار بيرسون، خلال قياس كل من:

✓ الاتساق الداخلي Internal Validity:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الإستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه

هذه العبارة، حيث قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة

من عبارات محاور الإستبيان.

الجدول رقم (2.2): درجة الارتباط الكلية للمحور الأول: مشاركة الموظفين

الرقم	المكون	المحاور	معامل بيرسون	(Sig)
01	مشاركة الموظفين	يتم استشارتي قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي	0.825	0.000
		يتيح لي المجال للتعبير عن رأيي حول القرارات الادارية	0.673	0.000
		يتم اتخاذ ملاحظاتي عند صنع القرار	0.765	0.000
		اشجع على تقديم افكار جديدة لتعزيز العمل	0.734	0.000
		اجد الوسط المهني داعما للمبادلات الجديدة	0.825	0.000
		تأخذ رأيي باعتبار عند وضع استراتيجية العمل	0.845	0.000
		تساعدني المشاركة في اتخاذ القرار على الشعور بالمسؤولية اتجاه مهامي الوظيفية	0.715	0.000
		تعزز مؤسستي الابتكار من خلال تشجيع الموظفين على اقتراحات جديدة	0.803	0.000
		يتم استدعائي لحضور اجتماعات المتعلقة بالعمل	0.721	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج

(SPSS.v25) يوضح لنا الجدول رقم (2.2) أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات المحور الأول

مشاركة الموظفين جاءت قيمه مقبولة ذات دلالة إحصائية، عند مستوى معنوية (0.05)، وبذلك يعتبر هذا المحور

صادقا إلى حد ما لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (3.2): درجة الارتباط الكلية للمحور الثاني: العمل الجماعي

الرقم	المكون	المحاور	معامل بيرسون	(Sig)
02	العمل الجماعي	افضل العمل ضمن فريق لتحقيق الاهداف المهنية	0.639	0.000
		اجد العمل الجماعي يخفف من ضغوط العمل الفردي	0.614	0.000
		يتم حل المشكلات المهنية من خلال الحوار والتعاون بين الموظفين	0.650	0.000
		توفر الادارة بيئة داعمة للعمل المشترك بين الموظفين	0.736	0.000
		اشعر ان العمل الجماعي يحسن من فعالية ادائي المهني	0.631	0.000
		تشجع مؤسستي الاجتماعات الدورية لتعزيز التنسيق بين الموظفين	0.658	0.000
		ارء ان روح الفريق في مؤسستي تساهم في تحقيق الاهداف	0.693	0.000
		توجد أنشطة جماعية تهدف الى التعاون بين الموظفين	0.634	0.000
		اعمل على مساعدة زملائي قي انجاز مهامهم عند الحاجة	0.348	0.000
		يتم تبادل المعلومات والمعارف بين الزملاء بسلاسة وشفافية	0.502	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.v25)

يوضح لنا الجدول رقم (3.2) أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات المحور الثاني الخاص بالعمل الجماعي ذات دالة إحصائية وقوية، عند مستوى معنوية (0.05)، وبذلك يعتبر هذا المحور صادقاً إلى حد ما لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (4.2): درجة الارتباط الكلية للمحور الثاني: القيم التنظيمية

الرقم	المكون	المحاور	معامل بيرسون	(Sig)
03	القيم التنظيمية	التزام بانجاز المهام الوظيفية بدقة وانضباط	0.286	0.010
		اعمل بمسؤولية كاملة اتجه قراري في بيئة العمل	0.504	0.000
		تضع مؤسستي قواعد واضحة لضمان التزام الموظفين والقوانين	0.686	0.000
		التزام بساسات واجراءات العمل في المؤسسة يشكل دائم	0.615	0.000
		الاحظ ان الاتصالات داخل مؤسستي تقوم على الصدق والامانة	0.789	0.000
		احرص على الالتزام بمواقيت الدخول والخروج للمؤسسة	0.452	0.000
		توفر مؤسستي بيئة عمل قائمة على مساواة بين الموظفين	0.769	0.000
		تغزز مؤسستي الشعور بالانتماء لدى الموظفين	0.789	0.000
		يساعدني التزامي بقيم مؤسستي على تحسين الاداء المهني	0.803	0.000
		تحرص القيادة على تحفيز الموظفين لتعزيز فعالية ادائهم الوظيفي	0.841	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.v25)

يوضح لنا الجدول رقم (4.2) أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات المحور الثاني الخاص بالقيم التنظيمية ذات دالة إحصائية وقوية، عند مستوى معنوية (0.05)، وبذلك يعتبر هذا المحور صادقاً إلى حد ما لما وضع لقياسه.

2. ثبات الاستبيان: اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

يقصد بثبات أداة الدراسة أن يعطي الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الأداة يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). في حساب ثبات الاستبيان.

الجدول رقم (5.2): نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	
0.911	9	البعد الأول
0.817	10	البعد الثاني
0.863	10	البعد الثالث
0.908	29	معامل الثبات الكلي

(SPSS.v25) المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.7) بالنسبة لمحاور الدراسة وكذلك بالنسبة للاستبانة ككل قدر بـ 0.908 وبالتالي تتمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال يتيح لها تحقيق أهداف الدراسة وإمكانية ثبات النتائج التي تسفر عنها.
ثانياً: الخصائص العامة لعينة الدراسة.

يخص هذا الجزء للاستبيان المعلومات الشخصية للمجيب على الإستبيان وقد خصصت هذه الأسئلة إلى كل من الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة المدنية، مدة العمل وكانت النتائج كما يلي:
1. الجنس:

كان توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس كمايلي:

الجدول رقم (6.2): توزيع العينة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	العمر
34.6%	28	ذكر
65.4%	53	أنثى
%100	81	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت 34.6% ونسبة الاناث بلغت 65.4%.
2. العمر:

قمنا بتقسيم أفراد العينة حسب متغير العمر إلى أربعة فئات عمرية، وكان توزيع أفراد العينة كمايلي:

الجدول رقم (7.2): توزيع العينة حسب متغير العمر.

النسبة المئوية	التكرارات	العمر
7.40%	6	أقل من 25 سنة
35.80%	29	من 25 إلى أقل من 30 سنة
40.70%	33	من 36 إلى أقل من 45 سنة
16%	13	45 سنة فما فوق
100%	81	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة من الفئة العمرية الثالثة تمثل ما نسبته 40.70 بالمئة وتتكون من 33 فردا، تليها كل من الفئة الثانية بنسبة 35.80 بالمئة والفئة الرابعة بنسبة 16 بالمئة، ثم تأتي الفئة الأولى، وبالتالي ما نسبته 7.40% من أفراد العينة عمرهم أقل من 25 سنة.

3. المستوى التعليمي:

تم تقسيم عينة الدراسة إلى 4 فئات تمثل المستوى التعليمي وتم تقسيم أفراد العينة وفق ما يتلاءم مع موضوع الدراسة وقد توصلنا إلى نتائج التي سيتم توضيحها وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (8.2): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
34.6%	28	ثانوي
55.6%	45	جامعي
6.2%	5	دراسات عليا
3.7%	3	أخرى
100%	81	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25 .

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع النسب حسب المؤهل العلمي لأفراد العينة، جاءت أكثر من نصف العينة 55.6 بالمئة في الفئة الثانية المحددة للمستوى الجامعي، تليها الفئة الثانية الخاصة بمستوى الثانوي وبما نسبته 34.6 بالمئة، ثم المستوى الدراسات العليا بما نسبته 6.20 بالمئة، أما بالنسبة للفئة الرابعة الخاصة بمستويات أخرى أي بما نسبته 3.7 بالمئة.

المطلب الثاني : عرض ومناقشة نتائج الاستبيان

سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية التي ذكرناها سابقا من أجل الحصول على النتائج لاستكمال هذه الدراسة.

أولا: عرض نتائج محاور الاستبيان:

لتحويل إجابات المبحوثين إلى بيانات كمية قمنا باستخدام مقياس لكرت الثلاثي (Likert Scale) باعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (9.2): أداة جمع البيانات وفق مقياس ليكرت الثلاثي

الإجابات	دائما	أحيانا	أبدا
الدرجات	1	2	3

المصدر: من إعداد الطالبات.

بعدها يتم حساب المتوسط الحسابي المرجح Weighted Mean، بإتباع الخطوات التالية:

- ❖ حساب المدى والذي يساوي أكبر قيمة من هذا المقياس - أقل قيمة منه أي: $3-1=2$ ؛
- ❖ حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات، أي: $2/3=0.6$ ، فتكون الفئة الأولى: من 1 إلى 1.66 أي: $1+0.66=1.66$ وهكذا...؛
- ❖ تحديد الاتجاه العام للإجابات، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (10.2): الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي

الاتجاه العام	المتوسط المرجح
دائما	من 1 إلى 1.6
أحيانا	من 1.6 إلى 2.2
أبدا	من 2.2 إلى 2.8

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وعليه سوف يتم عرض نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من محاور الدراسة، ومن ثم تحديد الاتجاه العام لأفراد العينة محل الدراسة، كما توضحه الجداول التالية :

1. المحور الأول: مشاركة الموظفين:

بناء على الجدول أعلاه الذي يوضح الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي سنقوم بعرض نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول من محاور الدراسة والمكون لعبارات الخاصة بمتغير مشاركة الموظفين، ومن ثم تحديد الاتجاه العام لأفراد العينة محل الدراسة فيما يخص هذا المحور، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-11):الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد المحور الأول

أرقام العبارات	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	التفسير	الاتجاه العام
1	يتم استشارتي قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية جديدة	2.15	0.853	4	احيانا
2	يتمحور لي المجال للتعبير عن آرائي حول القرارات الادارية	2.36	0.695	9	ابدا
3	يتم اتخاذ ملاحظاتي عند صنع القرار	2.27	0.613	8	ابدا
4	اشجع على تقديم افكار جديدة لتعزيز العمل	1.86	0.737	2	احيانا
5	اجد الوسط المهني داعما للمبادلات الجديدة	2.05	0.687	3	احيانا
36	تأخذ آرائني باعتبار عند وضع استراتيجية العمل	2.19	0.743	6	احيانا
7	تساعدني المشاركة في اتخاذ القرار على الشعور بالمسؤولية اتجاه مهامني الوظيفية	1.80	0.765	1	احيانا
8	تعزز مؤسستي الابتكار من خلال تشجيع الموظفين على اقتراحات	2.23	0.763	7	ابدا
9	يتم استدعائي لحضور اجتماعات المتعلقة بالعمل	2.17	0.848	5	احيانا
المحور الأول: مشاركة الموظفين					

بالنظر إلى الجدول رقم (11.2) يتضح لنا أن مكون مشاركة الموظفين يتضمن 09 عبارة نستعرضها فيما يلي:

يلي:

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام . SPSS V.25 .

أظهرت نتائج الجدول أن متوسط التقييم العام للمحور بلغ (2.12)، وهو ما يشير إلى أن الموظفين بالبلدية يمتلكون وعيًا ثقافيًا تشاركيًا مقبولًا وهذا من خلال الشرح المبسط الذي سنتاوله:

- يُشجع على تبني أفكار جديدة لتطوير العمل (2.36): تشير هذه العبارة إلى وجود بيئة تشجع الابتكار وتقبل الأفكار الجديدة، مما يعزز من تحسين الأداء والتطوير المستمر.
- يتم السماع لي عند التعبير عن رأيي حول القرارات الإدارية (2.27): يدل على وجود قنوات تواصل جيدة بين الموظفين والإدارة، حيث يُستمع للآراء بشكل ملحوظ.
- تجاوز الروتين والإجراءات من خلال تشجيع الموظفين على اتخاذ المبادرة (2.23): يظهر وجود مرونة إدارية تشجع الموظفين على تحمل المسؤولية والمبادرة في العمل.
- يراعى رأيي الشخصي عند وضع الإستراتيجية العامة (2.19): يُشير إلى اهتمام الإدارة بمشاركة الموظفين في صياغة الخطط الاستراتيجية، ولو بدرجة متوسطة.
- يسعى مدراءي لتطوير بيئة عملنا بشكل دائم (2.17): يعكس التزام الإدارة بتطوير بيئة العمل، مما يساهم في رفع الروح المعنوية وتحسين الإنتاجية.
- يتم استثنائي عند اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي (2.15): يظهر أن الموظف يشعر بأنه يُستشار أحيانًا عند اتخاذ قرارات تمسه مباشرة، مما يعكس إشراكًا جزئيًا في القرار.
- ألاحظ ملاحظاتي عند صنع القرار (2.05): يدل على أن ملاحظات الموظفين تؤخذ بعين الاعتبار أحيانًا، لكنها ليست دائمًا مؤثرة بشكل مباشر في القرار النهائي.
- أشارك في تحديد أولويات العمل (1.86): المشاركة في التخطيط موجودة لكنها محدودة، مما يدل على أن دور الموظف في رسم الأولويات لا يزال ثانويًا.
- تتاح لي المشاركة في اتخاذ القرار على مستوى إدارتي (1.80): تشير إلى أن الفرص المتاحة للمشاركة في اتخاذ القرار لا تزال ضعيفة نسبيًا، وتحتاج إلى تعزيز.

نتيجة المحور ككل:

المتوسط المرجح العام: 2.12

درجة التكرار: أحياناً

التحليل العام: مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار ضمن المؤسسة موجودة ولكنها غير منتظمة. يتضح من البيانات أن هناك بوادر جيدة لبيئة عمل تشجع التعبير عن الرأي وتقبل الأفكار الجديدة، لكن لا تزال هناك فجوة واضحة في إشراك الموظفين بشكل فعال ومستمر في عمليات اتخاذ القرار. هناك حاجة لتعزيز دور الموظف في تحديد الأولويات، والمشاركة المباشرة في قرارات الإدارة، بما ينعكس إيجاباً على الأداء والانتماء المؤسسي.

مما سبق تتفق نتائج الفقرات مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، حيث أكدت الدراسات على أهمية روح الفريق والتعاون في تحقيق الأهداف ورفع الأداء الوظيفي، كما في دراسة جودة الحياة الوظيفية (2023) ودراسة بيئة العمل (2018). وأشارت أيضاً إلى أن الحوار وتبادل الآراء والمعلومات يساهم في حل المشكلات المهنية وتحسين بيئة العمل، وهو ما أكدته الدراسات في الثقافة التنظيمية. كما أن مساعدة الزملاء وتفضيل العمل الجماعي يعزز التحفيز والإبداع، وهو ما تناولته أيضاً الدراسة الأجنبية التي ركزت على دور الخصائص الفردية والبيئة التنظيمية في تحسين الأداء.

2. المحور الثاني: العمل الجماعي

الجدول رقم (12.2): الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

بالنظر إلى الجدول رقم (12-02) يتضح لنا أن مكون التعلم التنظيمي يتضمن 10 عبارات نستعرضها

فيما يلي:

أرقام العبارات	العبارات	الموسم المرجح	المتوسط	الترتيب	الاتجاه العام
1	أفضل العمل ضمن فريق لتحقيق الاهداف المهنية	1.52	0.594	2	دائما
2	أجد العمل الجماعي يخفف من ضغوط العمل الفردي	1.44	0.592	1	دائما
3	يتم حل المشكلات المهنية من خلال الحوار والتعاون بين الموظفين	1.67	0.689	5	احيانا
4	توفر الادارة بيئة داعية للعمل المشترك بين الموظفين	1.95	0.723	7	احيانا
5	اشعر ان العمل الجماعي يحسن من فعالية ادائي المهني	1.64	0.658	4	احيانا
6	تشجع مؤسستي الاجتماعات الدورية لتعزيز التنسيق بين	2.07	0.755	8	احيانا

الموظفين				
7	أرى أن روح الفريق في مؤسستي تساهم في تحقيق الاهداف	1.93	0.667	3
8	توجد أنشطة جماعية تهدف الى التعاون بين الموظفين	2.16	0.679	9
9	أعمل على مساعدة زملائي في إنجاز مهامهم عند الحاجة	1.52	0.550	2
10	يتم تبادل المعلومات والمعارف بين الزملاء بسلاسة وشفافية	1.74	0.667	6
المحور الثاني: العمل الجماعي				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25.

أظهرت نتائج الجدول في محور العمل الجماعي كالتالي:

- يوجد الثقة متبادلة في التعاون بين الموظفين (2.16): تدل على وجود بيئة عمل يسودها الاحترام والثقة، مما يُسهم في تعزيز فعالية الفريق وتقليل النزاعات.
- تنجح مؤسستي الاجتماعات الدورية لتعزيز التنسيق بين الموظفين (2.07): تشير إلى وجود تنظيم جيد للاجتماعات مما يُعزز التنسيق والتواصل المستمر داخل الفرق.
- توفر الإدارة بيئة داعمة للعمل المشترك بين الموظفين (1.95): تعكس دعماً إدارياً واضحاً للعمل الجماعي، مما يشجع على التكاتف والتعاون بين الزملاء.
- أرى أن روح الفريق والتعاون تساهم في تحقيق الأهداف (1.93): تؤكد على أهمية الروح الجماعية في الوصول للنتائج، وتوضح أن الموظفين يقدرّون العمل ضمن فرق.
- يتم حل المشكلات المهنية من خلال الحوار والتعاون بين الموظفين (1.67): يُظهر أن الحوار والتعاون أدوات فعالة لحل المشكلات، لكن هناك مجالاً للتحسين في تطبيق ذلك.
- أستخدم العمل الجماعي كوسيلة لعرض فعالية أدائي المهني (1.64): يشير إلى أن بعض الموظفين يرون في العمل الجماعي فرصة لإبراز مهاراتهم، لكنها ليست ممارسة شاملة.
- يتم تبادل المعلومات والخبرات بين الأفراد بثقة وشفافية (1.74): يدل على وجود تبادل جيد للمعلومات، لكن ربما يكون محدوداً أو غير منتظم.
- أعمل على مساعدة زملائي في إنجاز مهامهم عند الحاجة (1.52): يُظهر توفر التعاون في بعض الأحيان، لكنه ليس التزاماً ثابتاً.
- أفضل العمل ضمن فريق لتحقيق الأهداف المهنية (1.52): يدل على وجود تفضيل نسبي للعمل الجماعي، ولكن التطبيق العملي قد لا يكون دائماً متسقاً.

- أجد العمل الجماعي يُخفف من ضغوط العمل الفردي (1.44): تشير إلى أن البعض لا يجد فرقاً كبيراً بين العمل الجماعي والفردي من حيث تخفيف الضغوط، مما يعكس ضعف تأثير الفرق.

نتيجة المحور ككل:

المتوسط المرجح العام: 1.76

درجة التكرار: أحياناً

التحليل العام: نتائج هذا المحور توضح أن العمل الجماعي داخل المؤسسة يتم بشكل جزئي وغير دائم. هناك إشارات إيجابية لوجود ثقة، تنسيق، ودعم إداري في بعض الجوانب، لكن لا تزال ثقافة العمل الجماعي بحاجة إلى ترسيخ أكبر في ممارسات الموظفين اليومية. يجب العمل على تعزيز التعاون المنتظم، وتوضيح فوائد العمل الجماعي لجميع الأفراد، خاصة في تخفيف الضغط وتحقيق الأهداف المشتركة.

مما سبق تتفق نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الآتي:

- تشجيع الإبداع والمبادرة: كما في دراسة خاطر (2019) و (YilidiZ 2014).
- أهمية المشاركة في القرار والتواصل: كما في دراسة الاتصالات بصنعاء (2023).
- تحفيز بيئة العمل ورفع الروح المعنوية: كما في دراسة رواج العبد (2018) وجودة الحياة الوظيفية (2023).
- تمكين الموظفين وتحسين الأداء: كما في دراسة (Wan Abdul Halim 2024).
- النتائج تدعم دور الثقافة التنظيمية والمشاركة والتحفيز في رفع الأداء الوظيفي.

3. المحور الثالث: القيم التنظيمية

الجدول رقم (13.2): الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

بالنظر إلى الجدول رقم (02-13) يتضح لنا أن مكون القيم التنظيمية يتضمن 10 عبارات نستعرضها

فيما يلي:

أرقام العبارات	العبارات	المتوسط المرجح	الاحتمال	الترتيب	الاتجاه العام
1	التزام بإنجاز المهام الوظيفية بدقة وانضباط	1.22	0.474	1	دائما
2	اعمل بمسؤولية كاملة اتجاه قراري في بيئة العمل	1.27	0.500	2	دائما

3	تضع مؤسستي قواعد واضحة لضمان التزام الموظفين والقوانين	1.62	0.717	6	احيانا
4	التزام بسياسات واجراءات العمل في المؤسسة بشكل دائم	1.37	0.580	3	دائما
5	الاحظ ان الاتصالات داخل مؤسستي تقوم على الصدق والامانة	1.74	0.685	7	احيانا
6	احرص على الالتزام بمواقيت الدخول والخروج للمؤسسة	1.46	0.613	4	دائما
7	توفر مؤسستي بيئة عمل قائمة على مساواة بين الموظفين	2.04	0.798	10	احيانا
8	تعزز مؤسستي الشعور بالانتماء لدى الموظفين	1.91	0.745	9	احيانا
9	يساعدني التزامي بقيم مؤسستي على تحسين الاداء المهني	1.57	0.670	5	دائما
10	تحرص القيادة على تحفيز الموظفين لتعزز فعالية ادائهم الوظيفي	1.88	0.812	8	احيانا
المحور الثاني: القيم التنظيمية					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25

أظهرت نتائج الجدول في محور القيم التنظيمية كالتالي،

- توفر المؤسسة بيئة عمل قائمة على سيادة مبدأ الوظيفة 2.04 تدل على أن المؤسسة تُولي أهمية كبيرة لهيكله الوظيفي والعمل بناءً على أسس واضحة، مما يعزز الاستقرار والعدالة الوظيفية.
- تعزز المؤسسة الشعور بالانتماء لدى الموظف 1.91 يشير إلى اهتمام المؤسسة بالجوانب النفسية للموظف، مما يساهم في تعزيز الولاء الوظيفي وزيادة الإنتاجية.
- تُعرض تغذية راجعة لتحسين نتائج الموظف بموضوعية وحزم 1.88 يعكس وجود تقييم مستمر لأداء الموظفين بطريقة بناءة تساعد على التحسين والتطوير.
- ألاحظ أن الاتصالات داخل المؤسسة تسير بانسيابية وتبادل فعال 1.74 يدل على وجود قنوات تواصل جيدة بين العاملين، وهو عنصر أساسي لتحقيق التعاون الفعال.
- تتم مساءلة واضحة وصارمة للعاملين تراعي التعليمات والقوانين وجود مساءلة فعالة 1.62 يدل على إدارة قوية وشفافة تضمن احترام النظام.
- يساعدني القائد في تحقيق التوازن بين الإنجاز وراحة البال 1.57 تشير إلى دعم القادة للموظفين في تحقيق التوازن النفسي والمهني، مما يُحسّن الأداء العام.

- أحرص على الالتزام بمواعيد الحضور والخروج للمؤسسة 1.46 تعكس درجة جيدة من الانضباط الذاتي لدى العاملين.
- الالتزام بسياسات وإجراءات العمل في المؤسسة بشكل دائم 1.37 تشير إلى وجود التزام مقبول بالإجراءات والسياسات، مع الحاجة إلى تعزيز التطبيق الكامل.
- أعمل بمسؤولية كاملة أثناء تأدية قراراتي في بيئة العمل 1.27 تعكس مستوى من المسؤولية الفردية، لكنها أقل نسبياً مقارنة بباقي الجوانب، ما يشير إلى إمكانية التطوير.
- الالتزام بإنجاز المهام الوظيفية بدقة وانضباط 1.22 جاءت في المرتبة الأخيرة، ما يشير إلى وجود ضعف في الأداء المنضبط، ويستدعي تعزيز هذا الجانب

تحليل المحور ككل (القيم التنظيمية):

درجة التكرار احيانا

المتوسط العام للمحور: 1.60

يشير هذا المتوسط إلى أن الالتزام بالقيم التنظيمية داخل المؤسسة يقع في المستوى الجيد نسبياً، لكن هناك تباين بين الجوانب المختلفة. فبينما يظهر التنظيم وتوزيع المسؤوليات بشكل قوي، إلا أن هناك ضعفاً ملحوظاً في مجالات مثل الانضباط في أداء المهام والتواصل الداخلي. يُنصح بوضع خطط تعزيزية تركز على ترسيخ هذه القيم وتحسين أداء الأفراد من خلال التدريب والتحفيز والمتابعة المستمرة.

مما سبق تتفق نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- جودة الحياة الوظيفية تؤثر إيجاباً على الأداء، كما ورد في دراسة 2023 والدراسة الأجنبية الحديثة.
 - الثقافة التنظيمية تساهم في تحسين الأداء من خلال الالتزام والبيئة المحفزة، كما في دراسات خاطر والهادي.
 - بيئة العمل والعوامل النفسية والتنظيمية مثل التواصل والانضباط تعزز الأداء، كما في دراسة رواج العبد.
- بالتالي، تدعم جميع الدراسات السابقة ما توصلت إليه الدراسة الحالية من أهمية التحفيز، وضوح السياسات، والاتصال الفعال لتحسين الأداء الوظيفي.

تحليل واختبار الفرضيات الفرعية:

1. الفرضية الرئيسية:

تحقق الفرضية الرئيسية جزئياً للفرضيات الفرعية خاصة الفرضية الاولى المتعلقة بمشاركة الموظفين

2. الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر مشاركة الموظف في تحسين الأداء الوظيفي لعمال بلدية قمار.

أظهرت نتائج الجدول رقم (11.2) والمتعلق بمحور مشاركة الموظفين أن المتوسط الحسابي العام بلغ 2.12، وهو أعلى من المتوسط الفرضي (2). كما أظهرت العبارات درجة تكرار عالية في الإجابيات، لا سيما ما يتعلق بإبداء الرأي والمساهمة في تطوير بيئة العمل. وعليه، تُعد الفرضية الأولى متحققة، مما يدل على وجود أثر إيجابي واضح لمشاركة الموظفين في تحسين أدائهم الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر ثقافة العمل الجماعي في تحسين الأداء الوظيفي لعمال بلدية قمار.

أظهرت نتائج الجدول الخاص بمحور ثقافة العمل الجماعي أن المتوسط الحسابي العام بلغ 1.76، وهو أقل من المتوسط الفرضي، ما يشير إلى ضعف واضح في مستوى التعاون والتنسيق داخل فرق العمل. وبالتالي، لا تتحقق هذه الفرضية بالشكل الكافي، حيث أن ثقافة العمل الجماعي غير مفعلة بما يسهم بفعالية في تحسين الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر القيم التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لعمال بلدية قمار.

جاءت نتائج الجدول رقم (13.2) المتعلقة بمحور القيم التنظيمية بمتوسط حسابي عام قدره 1.60، وهو كذلك أقل من المتوسط الفرضي، ما يعكس ضعف الالتزام بالقيم المهنية مثل الانضباط، العدالة، والشفافية. بناءً عليه، فإن الفرضية الثالثة غير متحققة، مما يدل على أن القيم التنظيمية لم تؤدِّ الدور المرجو منها في تحسين الأداء الوظيفي.

الاستنتاج العام:

تشير نتائج تحليل الفرضيات إلى أن مشاركة الموظف تُعد العامل الأكثر تأثيراً إيجابياً في تحسين الأداء، في حين أن العمل الجماعي والقيم التنظيمية يحتاجان إلى تفعيل وتطوير لتحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة.

خلاصة الفصل:

حاولنا في الفصل التطبيقي اسقاط الجوانب النظرية على واقع المؤسسة محل الدراسة، من خلال بناء استمارة الاستبيان وتوزيعها على إطارات وعمال البلدية، وبعد جمع المعطيات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، توصلنا إلى أن المؤسسة قيد الدراسة تدرك أهمية الثقافة التنظيمية في تحسين الاداء الوظيفي ومن ثم ، واتضح وجود أثر إيجابي ومعنوي في مشاركة الموظفين والعمل الجماعي والقيم التنظيمية كذلك أثناء العمل بالمؤسسة.



الخاتمة

الخاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي يمكن القول أنها تمثل إحدى القضايا المركزية في علم الاجتماع التنظيمي، لما له من تأثير عميق ومباشر على مختلف جوانب الحياة المؤسسية. فمن خلال هذه الدراسة، التي تناولت واقع بلدية قمار كنموذج تطبيقي، تم تسليط الضوء على طبيعة العلاقة التي تربط بين القيم والمعتقدات والسلوكيات التنظيمية السائدة، وبين مستويات الأداء لدى الموظفين. وقد تبين أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد إطار نظري أو شعارات داخل المؤسسة، بل هي قوة فاعلة تحدد إلى حد كبير مدى كفاءة الأفراد، وانخراطهم في تحقيق الأهداف، وانسجامهم مع التوجهات العامة للهيئة التي ينتمون إليها.

لقد كشفت نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها في بلدية قمار، بالاستناد إلى أدوات التحليل الكمي والكمي، أن هناك علاقة طردية ووثيقة بين مكونات الثقافة التنظيمية (مثل الالتزام، العمل الجماعي، الشفافية، والانتماء) وبين الأداء الوظيفي للعاملين. فكلما توفرت ثقافة مؤسسية محفزة، قائمة على الاحترام المتبادل وتقدير الجهود، كلما انعكس ذلك إيجابياً على جودة العمل، وارتفعت معدلات الإنتاجية، وتحسّن الانضباط الوظيفي والرضا المهني.

وبالإضافة إلى ذلك، أكدت الدراسة أن أحد أبرز العوامل المساهمة في ترسيخ هذه الثقافة هو دور القيادة الإدارية، حيث أظهر التحليل أن انخراط الإدارة العليا في دعم القيم التنظيمية ونقلها بوضوح للموظفين، يلعب دوراً جوهرياً في تشكيل المناخ الداخلي وتعزيز الانتماء الوظيفي. كما أن إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، والتواصل الفعال بين مختلف مستويات الهرم التنظيمي، يعد من الممارسات التي تعزز الشعور بالمسؤولية وتدفع نحو الأداء الأفضل.

من ناحية أخرى، أبرزت الدراسة أن التحدي الأكبر الذي قد يعيق بناء ثقافة تنظيمية صحية هو الجمود الإداري وضعف التفاعل الداخلي، خاصة في المؤسسات العمومية التي قد تعاني من بعض البيروقراطية. لذا فإن تطوير الثقافة التنظيمية لا يجب أن يكون مجرد مبادرة ظرفية أو موسمية، بل يجب أن يتجسد ضمن رؤية استراتيجية مستدامة، تُشرك جميع الفاعلين، وتضمن الاستمرارية والمتابعة.

وما يضيف أهمية على هذه الدراسة، رغم محدودية نطاقها الجغرافي والبشري، هو أنها تقدم نموذجاً تطبيقياً واقعياً يمكن أن يُبنى عليه في دراسات لاحقة تتناول مؤسسات أخرى في قطاعات مختلفة، وذلك بهدف تعميم الفهم وتعميق الإسهام العلمي في هذا المجال. فالثقافة التنظيمية، كما تبين من خلال تحليلنا، لا تؤثر فقط على

الأداء الفردي، بل على المناخ العام، والقدرة على التكيف، والإبداع، وحتى على صورة المؤسسة لدى محيطها الخارجي.

في الأخير، يمكن التأكيد على أن الثقافة التنظيمية لا يجب أن تُفهم فقط كمجموعة من القيم المعلنة، بل يجب أن تُترجم إلى ممارسات يومية ملموسة تعبر عن هوية المؤسسة وتوجهاتها. فهي مرآة للسلوك الجماعي، وأداة لإدارة التغيير، وضمان للتماسك الداخلي. وإذا ما أرادت المؤسسات، وخاصة في السياق الجزائري، أن ترتقي بأدائها وتحقق تميزها واستمراريتها في عالم مليء بالتغيرات، فعليها أن تستثمر بذكاء في بناء ثقافة تنظيمية قوية، عادلة، وفعالة، تركز على الإنسان كعنصر محوري في عملية التطوير والتحسين.

التوصيات والمقترحات:

- تعزيز دور القيادة الإدارية في دعم الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.
- إشراك الموظفين في اتخاذ القرار لتعزيز الانتماء والمسؤولية.
- الاستثمار في التكوين والتدريب المستمر لتنمية الكفاءات والسلوكيات التنظيمية الإيجابية من أجل تنمية المهارات وتعزيزها.
- خلق بيئة عمل محفزة وداعمة تقوم على التقدير والتحفيز للموظفين من أجل جلب أفكار وابتكارات جديدة.
- وضع آليات داعمة وواضحة لتقييم الأداء وتعزيز العدالة التنظيمية.
- تبني سياسات اتصال داخلي فعالة لتحسين تدفق المعلومات بين العمال لتسهيل الكثير من الاجراءات.
- تشجيع البحث الأكاديمي والتقييم الدوري للثقافة التنظيمية بالمؤسسة.
- دعم المبادرات الفردية وروح الابتكار داخل بيئة العمل من أجل تحفيز الموظف لكي يقدم أكثر.



قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

قال تعالى: "وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ" [التوبة: 105]

أولاً: المذكرات:

1. بجو، ك.، & برودي، ز. (2018). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالمديرية الحماية المدنية بأدرار (مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة أحمد دراية - أدرار).
2. بن يمينة، م. (2022). جودة الخدمات وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية (مذكرة ماستر، جامعة ابن خلدون تيارت).
3. بوديب، د. (2014). الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي: دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر (مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3).
4. بوراس، ن. (2014). دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين: دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق - بير العاتر - تبسة (مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة).
5. جنان، ش. (2016). عقود العمل ودورها في إشباع حاجات خريجي الجامعة: دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الخدمية والتربوية بمدينة بسكرة (أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة).
6. صديقي، أ. (2013). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة (مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة).
7. طلحاوي، م.، & براهيمي، م. (2020). الالتزام المهني وتأثيره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة من وجهة نظر عينة من الموظفين الإداريين بجامعة أدرار، (مذكرة ماجستير، جامعة أدرار).
8. عميروش، ع.، & ضيف، م. (2019). العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي: موظفي المحافظة العقارية بقالمة (مذكرة ماجستير، جامعة 08 ماي 1945).
9. عيساوي، و. (2012). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة على أفراد شبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية تراي بو جمعة - بشار (مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان).
10. محي الدين، ن.، & أومدور، م. (2022). دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال: دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية بقالمة، (مذكرة ماستر، جامعة 08 ماي 1945).

ثانياً: المجلات:

1. الصرايرة، خالد أحمد. (2011). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. مجلة دمشق، العدد(27) ، العدد الأول + الثاني، جامعة مؤتة – الأردن.
2. الشيخ، الداوي. (2009/2010). مجلة الباحث، العدد(07) ، جامعة الجزائر.
3. سمارة، نصيرة، & حمدي، نجيبة. (2016/2017). علاقة الحاجات بالأداء الوظيفي: تطبيق نظرية سلم ماسلو على واقع الموظفين الجزائريين. المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، مجلد(5) ، العدد(02) ، ص . 231-203 رقم الإيداع: 6480/2600 .



قائمة الملاحق

الملحق رقم 1: ترخيص بزيارة ميدانية


 جامعة الشهيد حسة لغضنر الوادي
 كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
 قسم العلوم الاجتماعية

إلى السيد المحترم / رئيس بلدية قنطر

ترخيص بزيارة ميدانية

تحية طيبة وبعد ،،

في إطار التكوين النظري والتطبيقي الذي يقدمه قسم العلوم الاجتماعية للطلبة، نرجو من سيادتكم السماح للطلبة الآتية أسماؤهم :

1. الأستاذة آ. جمال
2. جديس ب. نديم
3.
4.

بزيارة عملية في مركزكم وذلك من أجل القيام بما:

1. دراسة مسحية استطلاعية.
2. القيام بتريض ميداني لفترة من: /...../...../..... إلى /...../...../.....
3. توزيع استبيانات لعينات البحث ✓

إننا وآلقون من تعاونكم الزنه في تسهيل للمهمة العلمية في مؤسلكم خدمة للبحث العلمي والمعرفة شاكركم لكم سلفا هذا التعاون.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الوادي في: 28 / 10 / 2022


 رئيس قسم العلوم الاجتماعية
 د. بلال بوترة


 بالموافقة
 رئيس مجلس الطلبة
 د. عبد الحكيم مسبانه

الملحق رقم 3: الإستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمزة الخضر – الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع



في إطار اعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، لذا نرجو منك عزيزي العامل مساعدتنا في هذا البحث العلمي من خلال اجابتك على بنود المقياس مع صراحتك وصدقك في الإجابة ونؤكد ان اجابتك لا يطلع عليها احد سوى الباحثين ، حيث يتم وضع علامة (✓) فيما يناسبك امام عمود واحد فقط مقابل كل فقرة

*الرجاء عدم ترك أي فقرة بدون إجابة

المحور الأول : البيانات الشخصية

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:

ثانوي. جامعي. دراسات عليا

أخرى.....

المحور الثاني : مشاركة الموظفين

الرقم	البند	دائماً	أحياناً	ابداً
1	يتم استشارتي قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي			
2	يُتيح لي المجال للتعبير عن آرائي حول القرارات الإدارية			
3	يتم الأخذ بملاحظاتي عند صنع القرار			
4	أشجع على تقديم أفكار جديدة لتعزيز العمل			
5	أجد الوسط المهني داعماً للمبادرات الجديدة			
6	تؤخذ آرائي باعتبار عند وضع استراتيجيات العمل			
7	تساعدني المشاركة في اتخاذ القرار على الشعور بالمسؤولية تجاه مهامتي الوظيفية			
8	تعزز مؤسستي الابتكار من خلال تشجيع الموظفين على اقتراحات جديدة			
9	يتم استدعائي لحضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل			

المحور الثالث : العمل الجماعي

الرقم	البند	دائماً	أحياناً	ابداً
1	افضل العمل ضمن فريق لتحقيق الأهداف المهنية			
2	اجد العمل الجماعي يخفف من ضغوط العمل الفردي			
3	يتم حل المشكلات المهنية من خلال الحوار والتعاون بين الموظفين			
4	توفر الإدارة بيئة داعمة للعمل المشترك بين الموظفين			
5	اشعر ان العمل الجماعي يحسن من فاعلية ادائي المهني			
6	تشجع مؤسستي الاجتماعات الدورية لتعزيز التنسيق بين الموظفين			
7	أرى ان روح الفريق في مؤسستي تساهم في تحقيق الأهداف			
8	توجد أنشطة جماعية تهدف الى تحفيز التعاون بين الموظفين			
9	اعمل على مساعدة زملائي في انجاز مهامهم عند الحاجة			
10	يتم تبادل المعلومات والمعارف بين الزملاء بسلاسة وشفافية.			

المحور الرابع : القيم التنظيمية

الرقم	البند	دائماً	احياناً	ابداً
1	التزم بإنجاز المهام الوظيفية بدقة و انضباط			
2	اعمل بمسؤولية كاملة اتجاه قراراتي في بيئة العمل			
3	تضع مؤسستي قواعد واضحة لضمان التزام الموظفين بالقوانين			
4	التزم بسياسات وإجراءات العمل في المؤسسة بشكل دائم			
5	الاحظ ان الاتصالات داخل مؤسستي تقوم على الصدق والأمانة			
6	احرص على الالتزام بمواقيت الدخول والخروج للمؤسسة			
7	توفر مؤسستي بيئة عمل قائمة على المساواة بين الموظفين			
8	تعزز مؤسستي الشعور بالانتماء لدى الموظفين			
9	يساعدني التزامي بقيم مؤسستي على تحسين ادائي المهني			
10	تحرص القيادة على تحفيز الموظفين لتعزيز فاعلية أدائهم الوظيفي			

الملحق رقم 4: معامل الثبات ألف كرونباخ

RELIABILITY

```
/VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9
```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability**Notes**

Output Created		14-MAY-2025 17:08:17
Comments		
Input	Data	C:\Users\user\Desktop\تفريغ\إتبيان علم الاجتماع.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	81
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.03

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	81	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	81	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.911	9

RELIABILITY

/VARIABLES=c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 c10

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Output Created		14-MAY-2025 17:08:42
Comments		
Input	Data	C:\Users\user\Desktop\تفريغ\إتيان علم الاجتماع.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	81
	Matrix Input	
	Missing Value Handling	Definition of Missing
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		<p>RELIABILITY</p> <p>/VARIABLES=c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 c10</p> <p>/SCALE('ALL VARIABLES') ALL</p> <p>/MODEL=ALPHA.</p>
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.03

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	81	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	81	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.817	10

Reliability

Notes

Output Created	14-MAY-2025 17:08:51	
Comments		
Input	Data	C:\Users\user\Desktop\تفريغ\إتبيان علم الاجتماع.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	81
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.				
Syntax	<pre>RELIABILITY /VARIABLES=c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 c10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.</pre>				
Resources	<table border="1"> <tr> <td>Processor Time</td> <td>00:00:00.02</td> </tr> <tr> <td>Elapsed Time</td> <td>00:00:00.05</td> </tr> </table>	Processor Time	00:00:00.02	Elapsed Time	00:00:00.05
Processor Time	00:00:00.02				
Elapsed Time	00:00:00.05				

Scale: ALL VARIABLES

RELIABILITY

/VARIABLES=d1 d2 d3 d4 d5 d6 d7 d8 d9 d10

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Output Created	14-MAY-2025 17:09:21										
Comments											
Input	<table border="1"> <tr> <td>Data</td> <td>C:\Users\user\Desktop\تفرغ\إتيان علم الاجتماع.sav</td> </tr> <tr> <td>Active Dataset</td> <td>DataSet1</td> </tr> <tr> <td>Filter</td> <td><none></td> </tr> <tr> <td>Weight</td> <td><none></td> </tr> <tr> <td>Split File</td> <td><none></td> </tr> </table>	Data	C:\Users\user\Desktop\تفرغ\إتيان علم الاجتماع.sav	Active Dataset	DataSet1	Filter	<none>	Weight	<none>	Split File	<none>
Data	C:\Users\user\Desktop\تفرغ\إتيان علم الاجتماع.sav										
Active Dataset	DataSet1										
Filter	<none>										
Weight	<none>										
Split File	<none>										

	N of Rows in Working Data File	81
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=d1 d2 d3 d4 d5 d6 d7 d8 d9 d10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.06

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	81	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	81	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

.863	10
------	----

RELIABILITY

/VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 c10 d1 d2 d3 d4 d5 d6 d7 d8 d9

d10

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Output Created		14-MAY-2025 17:12:16
Comments		
Input	Data	C:\Users\user\Desktop\تفريغ\إتبيان علم الاجتماع.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	81
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 c10 d1 d2 d3 d4 d5 d6 d7 d8 d9 d10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	81	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	81	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.908	29

الملحق رقم 5: وصف المتغيرات الديمغرافية

FREQUENCIES VARIABLES=a1 a2 a3

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created	14-MAY-2025 12:28:22	
Comments		
Input	Data	C:\Users\user\Desktop\تفريع\إتيان علم الاجتماع.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	81
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax	FREQUENCIES VARIABLES=a1 a2 a3 /ORDER=ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02

[DataSet1] C:\Users\user\Desktop\علم الاجتماع\حمدي\تفريغ إتيان علم الاجتماع.sav

Statistics

		الجنس	العمر	المستوى التعليم
N	Valid	81	81	81
	Missing	0	0	0

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	28	34.6	34.6	34.6
	أنثى	53	65.4	65.4	100.0
Total		81	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	6	7.4	7.4	7.4
	من 25 إلى 30 سنة	29	35.8	35.8	43.2
	من 36 إلى 45 سنة	33	40.7	40.7	84.0
	أكثر من 45 سنة	13	16.0	16.0	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

المستوى التعليم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	28	34.6	34.6	34.6
	جامعي	45	55.6	55.6	90.1
	دراسات عليا	5	6.2	6.2	96.3
	أخرى	3	3.7	3.7	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

الملحق رقم 6: الإتساق الداخلي

DESCRIPTIVES VARIABLES=B C D

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives**Notes**

Output Created	14-MAY-2025 17:18:48	
Comments		
Input	Data	C:\Users\user\Desktop\تفريع\إتبيان علم الاجتماع.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	81
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax	DESCRIPTIVES VARIABLES=B C D /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.	
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
مشاركة الموظفين	81	1.00	3.00	2.1207	.57203
العمل الجماعي	81	1.00	2.90	1.7642	.40537
القيم التنظيمية	81	1.00	2.60	1.6074	.44771
Valid N (listwise)	81				

CORRELATIONS

/VARIABLES=B b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

Output Created	14-MAY-2025 17:20:42	
Comments		
Input	Data	C:\Users\user\Desktop\تفرغ\إتيان علم الاجتماع.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	81
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

Cases Used		Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		<p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES=B b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIR WISE.</p>
Resources	Processor Time	00:00:00.05
	Elapsed Time	00:00:00.03

Correlations

		مشاركة الموظفين	يتم استشارتي قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي	يتمح لي المجال للتعبير عن ارائي حول القرارات الادارية
مشاركة الموظفين	Pearson Correlation	1	.825**	.673**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	81	81	81
يتم استشارتي قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي	Pearson Correlation	.825**	1	.563**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	81	81	81
يتمح لي المجال للتعبير عن ارائي حول القرارات الادارية	Pearson Correlation	.673**	.563**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	81	81	81
يتم الاخذ بملاحظاتي عند صنع القرار	Pearson Correlation	.765**	.687**	.591**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	81	81	81
اشجع على تقديم أفكار جديدة لتعزيز العمل	Pearson Correlation	.734**	.489**	.291**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.008
	N	81	81	81
أجد الوسط المهني داعما للمبادرات الجديدة	Pearson Correlation	.825**	.584**	.460**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	81	81	81
تؤخذ ارايي باعتبار عند وضع استراتيجيات العمل	Pearson Correlation	.845**	.626**	.451**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	81	81	81
تساعدني المشاركة في اتخاذ القرار على الشعور بالمسؤولية اتجاه مهمامي الوظيفية	Pearson Correlation	.715**	.486**	.323**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003
	N	81	81	81
تعزز مؤسستي الابتكار من خلال تشجيع الموظفين على اقتراحات جديدة	Pearson Correlation	.803**	.676**	.476**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	81	81	81
يتم استدعائي لظهور الاجتماعات المتعلقة بالعمل	Pearson Correlation	.721**	.551**	.530**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	81	81	81

Correlations

		يتم الاخذ بملاحظاتي عند صنع القرار	اشجع على تقديم أفكار جديدة لتعزيز العمل	أجد الوسط المهني داعما للمبادرات الجديدة
مشاركة الموظفين	Pearson Correlation	.765**	.734**	.825**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	81	81	81
يتم استشارتي قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بعلمي	Pearson Correlation	.687**	.489**	.584**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000

	N	81	81	81
يتيح لي المجال للتعبير عن ارائي حول القرارات الادارية	Pearson Correlation	.591**	.291**	.460**
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.000
	N	81	81	81
يتم الاخذ بملاحظاتني عند صنع القرار	Pearson Correlation	1	.498**	.561**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	81	81	81
اشجع على تقديم أفكار جديدة لتعزيز العمل	Pearson Correlation	.498**	1	.630**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	81	81	81
أجد الوسط المهني داعما للمبادرات الجديدة	Pearson Correlation	.561**	.630**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	81	81	81
تؤخذ ارائني باعتبار عند وضع استراتيجيات العمل	Pearson Correlation	.657**	.639**	.765**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	81	81	81
تساعدني المشاركة في اتخاذ القرار على الشعور بالمسؤولية اتجاه مهامي الوظيفية	Pearson Correlation	.436**	.639**	.613**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	81	81	81
تعزز مؤسستي الابتكار من خلال تشجيع الموظفين على اقتراحات جديدة	Pearson Correlation	.504**	.435**	.741**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	81	81	81
يتم استدعائي لحضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل	Pearson Correlation	.438**	.458**	.392**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	81	81	81

Correlations

		تساعدني المشاركة في اتخاذ القرار على الشعور بالمسؤولية اتجاه مهام الوظيفية	تعزز مؤسستي الابتكار من خلال تشجيع الموظفين على اقتراحات جديدة
مشاركة الموظفين	Pearson Correlation	.845**	.803**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	81	81
يتم استشارتي قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي	Pearson Correlation	.626**	.676**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	81	81
يتمحور المجال للتعبير عن رأيي حول القرارات الادارية	Pearson Correlation	.451**	.476**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003
	N	81	81
يتم الاخذ بملاحظاتني عند صنع القرار	Pearson Correlation	.657**	.504**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	81	81
اشجع على تقديم أفكار جديدة لتعزيز العمل	Pearson Correlation	.639**	.435**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	81	81
أجد الوسط المهني داعما للمبادرات الجديدة	Pearson Correlation	.765**	.741**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	81	81
تؤخذ رأيي باعتبار عند وضع استراتيجيات العمل	Pearson Correlation	1	.694**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	81	81
تساعدني المشاركة في اتخاذ القرار على الشعور	Pearson Correlation	.505**	.466**
	Sig. (2-tailed)		
	N		

بالمسؤولية اتجاه مهامه الوظيفية	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	81	81	81
تعزز مؤسستي الابتكار من خلال تشجيع الموظفين على اقتراحات جديدة	Pearson Correlation	.694**	.466**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	81	81	81
يتم استدعائي لحضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل	Pearson Correlation	.523**	.458**	.535**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	81	81	81

Correlations

يتم استدعائي لحضور الاجتماعات المتعلقة
بالعمل

مشاركة الموظفين	Pearson Correlation	.721**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
يتم استشارتي قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي	Pearson Correlation	.551**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
يتم لي المجال للتعبير عن آرائتي حول القرارات الادارية	Pearson Correlation	.530**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
يتم الاخذ بملاحظاتي عند صنع القرار	Pearson Correlation	.438**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
اشجع على تقديم أفكار جديدة لتعزيز العمل	Pearson Correlation	.458**
	Sig. (2-tailed)	.000

	N	81
أجد الوسط المهني داعما للمبادرات الجديدة	Pearson Correlation	.392**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
تؤخذ ارارتي باعتبار عند وضع استراتيجيات العمل	Pearson Correlation	.523**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
تساعدني المشاركة في اتخاذ القرار على الشعور بالمسؤولية اتجاه مهامي الوظيفية	Pearson Correlation	.458**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
تعزز مؤسستي الابتكار من خلال تشجيع الموظفين على اقتراحات جديدة	Pearson Correlation	.535**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
يتم استدعائي لحضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	81

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=C c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 c10

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIR WISE.

Correlations

Notes

Output Created		14-MAY-2025 17:25:45
Comments		
Input	Data	C:\Users\user\Desktop\تفريغ\إتبيان علم الاجتماع.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	81
	Missing Value Handling	Definition of Missing
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		<p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES=C c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 c10</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>
Resources	Processor Time	00:00:00.05
	Elapsed Time	00:00:00.03

Correlations

		العمل الجماعي	افضل العمل ضمن فريق لتحقيق الاهداف المهنية	اجد العمل الجماعي يخفف من ضغوط العمل الفردي	يتم حل المشكلات المهنية من خلال الحوار والتعاون بين الموظفين
العمل الجماعي	Pearson Correlation	1	.639**	.614**	.650**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	81	81	81	81
افضل العمل ضمن فريق لتحقيق الاهداف المهنية	Pearson Correlation	.639**	1	.581**	.611**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	81	81	81	81
اجد العمل الجماعي يخفف من ضغوط العمل الفردي	Pearson Correlation	.614**	.581**	1	.337**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.002
	N	81	81	81	81
يتم حل المشكلات المهنية من خلال الحوار والتعاون بين الموظفين	Pearson Correlation	.650**	.611**	.337**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	
	N	81	81	81	81
توفر الادارة بيئة داعمة للعمل المشترك بين الموظفين	Pearson Correlation	.736**	.264*	.257*	.443**
	Sig. (2-tailed)	.000	.017	.021	.000
	N	81	81	81	81
أشعر ان العمل الجماعي يحسن من فعالية أدائي المهني	Pearson Correlation	.631**	.417**	.478**	.285**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.010
	N	81	81	81	81
تشجع مؤسستي الاجتماعات الدورية لتعزيز التنسيق بين الموظفين	Pearson Correlation	.658**	.164	.205	.336**
	Sig. (2-tailed)	.000	.143	.066	.002
	N	81	81	81	81
ارى ان روح الفريق في مؤسستي تساهم في	Pearson Correlation	.693**	.351**	.211	.490**

تحقيق الاهداف	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.058	.000
	N	81	81	81	81
توجد أنشطة جماعية تدف الى تحفيز التعاون بين الموظفين	Pearson Correlation	.634**	.318**	.131	.383**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.243	.000
	N	81	81	81	81
أعمل على مساعدة زملائي في انجاز مهامهم عند الحاجة	Pearson Correlation	.348**	.161	.282*	.000
	Sig. (2-tailed)	.001	.150	.011	1.000
	N	81	81	81	81
يتم تبادل المعلومات والمعارف بين الزملاء بسلاسة وشفافية	Pearson Correlation	.502**	.154	.423**	.054
	Sig. (2-tailed)	.000	.169	.000	.629
	N	81	81	81	81

Correlations

		توفر الادارة بيئة داعمة للعمل المشترك بين الموظفين	أشعر ان العمل الجماعي يحسن من فعالية أدائي المهني	تشجع مؤسستي الاجتماعات الدورية لتعزيز التنسيق بين الموظفين	ارى ان روح الفريق في مؤسستي تساهم في تحقيق الاهداف
العمل الجماعي	Pearson Correlation	.736**	.631**	.658**	.693**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	81	81	81	81
افضل العمل ضمن فريق لتحقيق الاهداف المهنية	Pearson Correlation	.264*	.417**	.164	.351**
	Sig. (2-tailed)	.017	.000	.143	.001
	N	81	81	81	81
اجد العمل الجماعي يخفف من ضغوط العمل الفردي	Pearson Correlation	.257*	.478**	.205	.211
	Sig. (2-tailed)	.021	.000	.066	.058
	N	81	81	81	81
يتم حل المشكلات المهنية من خلال الحوار	Pearson Correlation	.443**	.285**	.336**	.490**

والتعاون بين الموظفين	Sig. (2-tailed)	.000	.010	.002	.000
	N	81	81	81	81
توفر الادارة بيئة داعمة للعمل المشترك بين الموظفين	Pearson Correlation	1	.383**	.717**	.563**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	81	81	81	81
أشعر ان العمل الجماعي يحسن من فعالية أدائي المهني	Pearson Correlation	.383**	1	.356**	.309**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.005
	N	81	81	81	81
تشجع مؤسستي الاجتماعات الدورية لتعزيز التنسيق بين الموظفين	Pearson Correlation	.717**	.356**	1	.483**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000
	N	81	81	81	81
ارى ان روح الفريق في مؤسستي تساهم في تحقيق الاهداف	Pearson Correlation	.563**	.309**	.483**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.000	
	N	81	81	81	81
توجد أنشطة جماعية تدف الى تحفيز التعاون بين الموظفين	Pearson Correlation	.475**	.186	.489**	.441**
	Sig. (2-tailed)	.000	.096	.000	.000
	N	81	81	81	81
أعمل على مساعدة زملائي في انجاز مهامهم عند الحاجة	Pearson Correlation	.034	.278 ^o	-.124-	.140
	Sig. (2-tailed)	.765	.012	.271	.212
	N	81	81	81	81
يتم تبادل المعلومات والمعارف بين الزملاء بسلاسة وشفافية	Pearson Correlation	.207	.213	.188	.181
	Sig. (2-tailed)	.064	.056	.093	.105
	N	81	81	81	81

Correlations

		توجد أنشطة جماعية تدف إلى تحفيز التعاون بين الموظفين	أعمل على مساعدة زملائي في انجاز مهامهم عند الحاجة	يتم تبادل المعلومات والمعارف بين الزملاء بسلاسة وشفافية
العمل الجماعي	Pearson Correlation	.634**	.348**	.502**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000
	N	81	81	81
افضل العمل ضمن فريق لتحقيق الاهداف المهنية	Pearson Correlation	.318**	.161	.154
	Sig. (2-tailed)	.004	.150	.169
	N	81	81	81
اجد العمل الجماعي يخفف من ضغوط العمل الفردي	Pearson Correlation	.131	.282*	.423**
	Sig. (2-tailed)	.243	.011	.000
	N	81	81	81
يتم حل المشكلات المهنية من خلال الحوار والتعاون بين الموظفين	Pearson Correlation	.383**	.000	.054
	Sig. (2-tailed)	.000	1.000	.629
	N	81	81	81
توفر الادارة بيئة داعمة للعمل المشترك بين الموظفين	Pearson Correlation	.475**	.034	.207
	Sig. (2-tailed)	.000	.765	.064
	N	81	81	81
أشعر ان العمل الجماعي يحسن من فعالية أدائي المهني	Pearson Correlation	.186	.278*	.213
	Sig. (2-tailed)	.096	.012	.056
	N	81	81	81
تشجع مؤسستي الاجتماعات الدورية لتعزيز التنسيق بين الموظفين	Pearson Correlation	.489**	-.124-	.188
	Sig. (2-tailed)	.000	.271	.093
	N	81	81	81
ارى ان روح الفريق في مؤسستي تساهم في تحقيق الاهداف	Pearson Correlation	.441**	.140	.181
	Sig. (2-tailed)	.000	.212	.105
	N	81	81	81

توجد أنشطة جماعية تدف إلى تحفيز التعاون بين الموظفين	Pearson Correlation	1	.109	.259*
	Sig. (2-tailed)		.333	.020
	N	81	81	81
أعمل على مساعدة زملائي في إنجاز مهامهم عند الحاجة	Pearson Correlation	.109	1	.473**
	Sig. (2-tailed)	.333		.000
	N	81	81	81
يتم تبادل المعلومات والمعارف بين الزملاء بسلاسة وشفافية	Pearson Correlation	.259*	.473**	1
	Sig. (2-tailed)	.020	.000	
	N	81	81	81

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

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=D d1 d2 d3 d4 d5 d6 d7 d8 d9 d10

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

Output Created	14-MAY-2025 17:26:15	
Comments		
Input	Data	C:\Users\user\Desktop\تفريغ\إتيان علم الاجتماع.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>

	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	81
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		<p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES=D d1 d2 d3 d4 d5 d6 d7 d8 d9 d10</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIR WISE.</p>
Resources	Processor Time	00:00:00.08
	Elapsed Time	00:00:00.08

Correlations

		القيم التنظيمية	التزم بإنجاز المهام الوظيفية بدقة وانضباط	اعمل بمسؤولية كاملة تجاه قراراتي في بيئة العمل	تضع مؤسستي قواعد واضحة لضمان التزام الموظفين بالقوانين
القيم التنظيمية	Pearson Correlation	1	.286**	.504**	.686**
	Sig. (2-tailed)		.010	.000	.000
	N	81	81	81	81
التزم بإنجاز المهام الوظيفية بدقة وانضباط	Pearson Correlation	.286**	1	.322**	-.078-
	Sig. (2-tailed)	.010		.003	.491
	N	81	81	81	81
اعمل بمسؤولية كاملة تجاه قراراتي في بيئة العمل	Pearson Correlation	.504**	.322**	1	.363**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003		.001

N		81	81	81	81
تضع مؤسستي قواعد واضحة لضمان التزام الموظفين بالقواني	Pearson Correlation	.686**	-.078-	.363**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.491	.001	
N		81	81	81	81
التزم بسياسات واجراءات العمل في المؤسسة بشكل دائم	Pearson Correlation	.615**	.197	.511**	.375**
	Sig. (2-tailed)	.000	.078	.000	.001
N		81	81	81	81
ألاحظ أن الاتصالات داخل مؤسستي تقوم على الصدق والامانة	Pearson Correlation	.789**	.103	.281*	.584**
	Sig. (2-tailed)	.000	.362	.011	.000
N		81	81	81	81
أحرص على الالتزام بمواقف الدخول والخروج للمؤسسة	Pearson Correlation	.452**	.205	.161	.090
	Sig. (2-tailed)	.000	.066	.151	.425
N		81	81	81	81
توفر مؤسستي بيئة عمل قائمة على المساوات بين الموظفين	Pearson Correlation	.769**	-.022-	.225*	.572**
	Sig. (2-tailed)	.000	.845	.043	.000
N		81	81	81	81
تعزز مؤسستي الشعور بالانتماء لدى الموظفين	Pearson Correlation	.789**	.126	.164	.429**
	Sig. (2-tailed)	.000	.263	.143	.000
N		81	81	81	81
يساعدني التزامي بقيم مؤسستي على تحسين أدائي المهني	Pearson Correlation	.803**	.267*	.392**	.510**
	Sig. (2-tailed)	.000	.016	.000	.000
N		81	81	81	81
تحرص القيادة على تحفيز الموظفين لتعزيز فعالية ادائهم الوظيفي	Pearson Correlation	.841**	.169	.237*	.519**
	Sig. (2-tailed)	.000	.130	.033	.000
N		81	81	81	81

Correlations

		التزم بسياسات وإجراءات العمل في المؤسسة بشكل دائم	ألاحظ أن الاتصالات داخل مؤسستي تقوم على الصدق والامانة	أحرص على الالتزام بمواقبت الدخول والخروج للمؤسسة	توفر مؤسستي بيئة عمل قائمة على المساوات بين الموظفين
القيم التنظيمية	Pearson Correlation	.615**	.789**	.452**	.769**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	81	81	81	81
التزم بإنجاز المهام الوظيفية بدقة وانضباط	Pearson Correlation	.197	.103	.205	-.022-
	Sig. (2-tailed)	.078	.362	.066	.845
	N	81	81	81	81
اعمل بمسؤولية كاملة تجاه قراراتي في بيئة العمل	Pearson Correlation	.511**	.281*	.161	.225*
	Sig. (2-tailed)	.000	.011	.151	.043
	N	81	81	81	81
تضع مؤسستي قواعد واضحة لضمان التزام الموظفين بالقوانين	Pearson Correlation	.375**	.584**	.090	.572**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.425	.000
	N	81	81	81	81
التزم بسياسات وإجراءات العمل في المؤسسة بشكل دائم	Pearson Correlation	1	.308**	.362**	.240*
	Sig. (2-tailed)		.005	.001	.031
	N	81	81	81	81
ألاحظ أن الاتصالات داخل مؤسستي تقوم على الصدق والامانة	Pearson Correlation	.308**	1	.196	.727**
	Sig. (2-tailed)	.005		.079	.000
	N	81	81	81	81
أحرص على الالتزام بمواقبت الدخول والخروج للمؤسسة	Pearson Correlation	.362**	.196	1	.169
	Sig. (2-tailed)	.001	.079		.131
	N	81	81	81	81
توفر مؤسستي بيئة عمل قائمة على المساوات	Pearson Correlation	.240*	.727**	.169	1

بين الموظفين	Sig. (2-tailed)	.031	.000	.131	
	N	81	81	81	81
تعزز مؤسستي الشعور بالانتماء لدى الموظفين	Pearson Correlation	.364**	.641**	.279*	.679**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.012	.000
	N	81	81	81	81
يساعدني التزامي بقيم مؤسستي على تحسين أدائي المهني	Pearson Correlation	.514**	.461**	.334**	.545**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000
	N	81	81	81	81
تحرص القيادة على تحفيز الموظفين لتعزيز فعالية ادائهم الوظيفي	Pearson Correlation	.390**	.706**	.315**	.644**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.004	.000
	N	81	81	81	81

Correlations

		تعزز مؤسستي الشعور بالانتماء لدى الموظفين	يساعدني التزامي بقيم مؤسستي على تحسين أدائي المهني	تحرص القيادة على تحفيز الموظفين لتعزيز فعالية ادائهم الوظيفي
القيم التنظيمية	Pearson Correlation	.789**	.803**	.841**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	81	81	81
التزم بإنجاز المهام الوظيفية بدقة وانضباط	Pearson Correlation	.126	.267*	.169
	Sig. (2-tailed)	.263	.016	.130
	N	81	81	81
اعمل بمسؤولية كاملة تجاه قراراتي في بيئة العمل	Pearson Correlation	.164	.392**	.237*
	Sig. (2-tailed)	.143	.000	.033
	N	81	81	81
تضع مؤسستي قواعد واضحة لضمان التزام الموظفين	Pearson Correlation	.429**	.510**	.519**

بالتوازي	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	81	81	81
التزم بسياسات واجراءات العمل في المؤسسة بشكل دائم	Pearson Correlation	.364**	.514**	.390**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000
	N	81	81	81
ألاحظ أن الاتصالات داخل مؤسستي تقوم على الصدق والامانة	Pearson Correlation	.641**	.461**	.706**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	81	81	81
أحرص على الالتزام بمواقبت الدخول والخروج للمؤسسة	Pearson Correlation	.279*	.334**	.315**
	Sig. (2-tailed)	.012	.002	.004
	N	81	81	81
توفر مؤسستي بقة عمل قائمة على المساوات بين الموظفين	Pearson Correlation	.679**	.545**	.644**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	81	81	81
تعزز مؤسستي الشعور بالانتماء لدى الموظفين	Pearson Correlation	1	.601**	.705**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	81	81	81
يساعدني التزامي بقيم مؤسستي على تحسين أدائي المهني	Pearson Correlation	.601**	1	.659**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	81	81	81
تحرص القيادة على تحفيز الموظفين لتعزيز فعالية ادائهم الوظيفي	Pearson Correlation	.705**	.659**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	81	81	81

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

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

الملحق رقم 7: وصف المحاور

DESCRIPTIVES VARIABLES=B C D

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Notes

Output Created	14-MAY-2025 17:18:48	
Comments		
Input	Data	C:\Users\user\Desktop\تفريع\إتيان علم الاجتماع.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	81
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax	DESCRIPTIVES VARIABLES=B C D /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.	
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
مشاركة الموظفين	81	1.00	3.00	2.1207	.57203
العمل الجماعي	81	1.00	2.90	1.7642	.40537
القيم التنظيمية	81	1.00	2.60	1.6074	.44771
Valid N (listwise)	81				

الملحق رقم 8: وصف عبارات

DESCRIPTIVES VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Notes

Output Created		14-MAY-2025 17:04:15
Comments		
Input	Data	C:\Users\user\Desktop\تفريع\إتيبيان علم الاجتماع.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time	00:00:00.02

Elapsed Time

00:00:00.03

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتم استشارتي قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي	81	1	3	2.15	.853
يتيح لي المجال للتعبير عن آرائي حول القرارات الادارية	81	1	4	2.36	.695
يتم الاخذ بملاحظاتي عند صنع القرار	81	1	3	2.27	.613
اشجع على تقديم أفكار جديدة لتعزيز العمل	81	1	3	1.86	.737
أجد الوسط المهني داعما للمبادرات الجديدة	81	1	3	2.05	.687
تؤخذ آرائي باعتبار عند وضع استراتيجيات العمل	81	1	3	2.19	.743
تساعدني المشاركة في اتخاذ القرار على الشعور بالمسؤولية اتجاه مهامي الوظيفية	81	1	3	1.80	.765
تعزز مؤسستي الابتكار من خلال تشجيع الموظفين على اقتراحات جديدة	81	1	3	2.23	.763
يتم استدعائي لحضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل	81	1	3	2.17	.848
Valid N (listwise)	81				

DESCRIPTIVES VARIABLES=c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 c10

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Notes

Output Created

14-MAY-2025 17:04:52

Comments

Input	Data	C:\Users\user\Desktop\تفريع\إتيان علم الاجتماع.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	81
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 c10 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.03

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
افضل العمل ضمن فريق لتحقيق الاهداف المهنية	81	1	3	1.52	.594
اجد العمل الجماعي يخفف من ضغوط العمل الفردي	81	1	3	1.44	.592
يتم حل المشكلات المهنية من خلال الحوار والتعاون بين الموظفين	81	1	3	1.67	.689
توفر الادارة بيئة داعمة للعمل المشترك بين الموظفين	81	1	3	1.95	.723
أشعر ان العمل الجماعي يحسن من فعالية أدائي المهني	81	1	3	1.64	.658

تشجع مؤسستي الاجتماعات الدورية لتعزيز التنسيق بين الموظفين	81	1	3	2.07	.755
ارى ان روح الفريق في مؤسستي تساهم في تحقيق الاهداف	81	1	3	1.93	.667
توجد أنشطة جماعية تدف الى تحفيز التعاون بين الموظفين	81	1	3	2.16	.679
أعمل على مساعدة زملائي في انجاز مهامهم عند الحاجة	81	1	3	1.52	.550
يتم تبادل المعلومات والمعارف بين الزملاء بسلاسة وشفافية	81	1	3	1.74	.667
Valid N (listwise)	81				

DESCRIPTIVES VARIABLES=d1 d2 d3 d4 d5 d6 d7 d8 d9 d10

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Notes

Output Created	14-MAY-2025 17:05:19	
Comments		
Input	Data	C:\Users\user\Desktop\التفرغ\إتيان علم الاجتماع.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	81
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.

Cases Used	All non-missing data are used.	
Syntax	DESCRIPTIVES VARIABLES=d1 d2 d3 d4 d5 d6 d7 d8 d9 d10 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.	
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
التزم بإنجاز المهام الوظيفية بدقة وانضباط	81	1	3	1.22	.474
اعمل بمسؤولية كاملة تجاه قراراتي في بيئة العمل	81	1	3	1.27	.500
تضع مؤسستي قواعد واضحة لضمان التزام الموظفين بالقواني	81	1	3	1.62	.717
التزم بسياسات واجراءات العمل في المؤسسة بشكل دائم	81	1	3	1.37	.580
ألاحظ أن الاتصالات داخل مؤسستي تقوم على الصدق والامانة	81	1	3	1.74	.685
أحرص على الالتزام بمواقبت الدخول والخروج للمؤسسة	81	1	3	1.46	.613
توفر مؤسستي بيئة عمل قائمة على المساوات بين الموظفين	81	1	3	2.04	.798
تعزز مؤسستي الشعور بالانتماء لدى الموظفين	81	1	3	1.91	.745
يساعدني التزامي بقيم مؤسستي على تحسين أدائي المهني	81	1	3	1.57	.670
تحرص القيادة على تحفيز الموظفين لتعزيز فعالية ادائهم الوظيفي	81	1	3	1.88	.812
Valid N (listwise)	81				

