

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

**أثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي  
للموظفين الإداريين في كلية العلوم الإنسانية  
والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة**

تحت إشراف الدكتورة:

بن صالح ماجدة

من إعداد الطالبتين:

دالي سماح

روائية آسيا

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير



الحمد والشكر لله عز وجل لتوفيقه لنا على انجاز هذا العمل

يطيب لنا أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان للأستاذة "بن صالح ماجدة"  
على ما قدمته لنا من حسن الإشراف والتوجيه والإرشاد والتي وافقتنا  
حتى انجاز هذا العمل المتواضع

جزاها الله عنا كل خير

شكرا لكل من قدم لنا يد العون

شكرا للسادة أعضاء لجنة المناقشة

شكرا لكل أساتذة قسم علوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

شكرا لكل من علمنا حرفنا

# إِهْدَاء



الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه

اهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى والدي الحبيبين، حفظهما

الله

إلى عائلتي الصغيرة الغالية زوجي وأبنائي

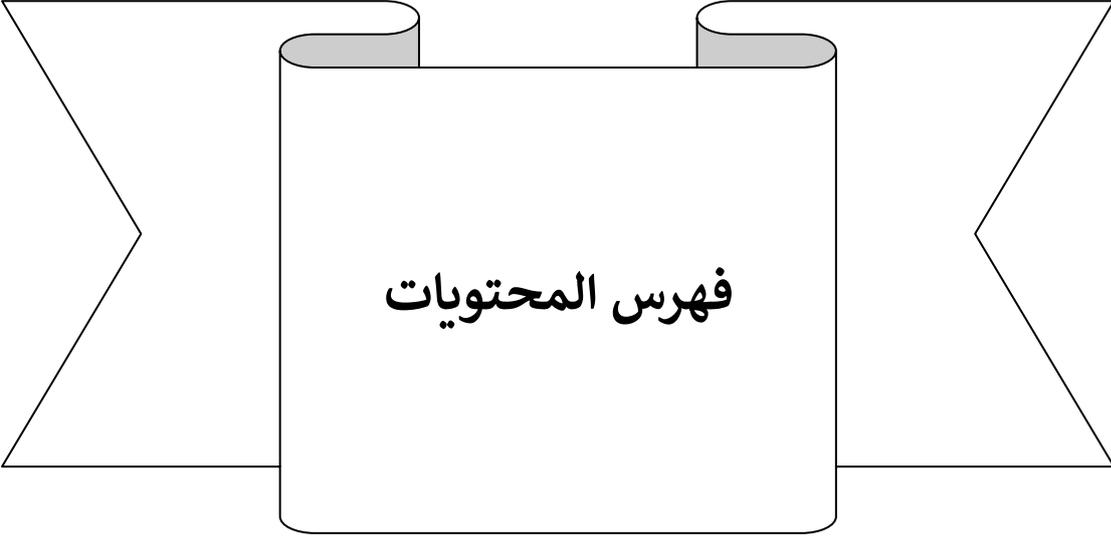
إلى إخوتي وأخواتي سدي في هذه الحياة

إلى كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة.

# إهداء



الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد  
الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا  
هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى كل العائلة الكريمة  
التي ساندتني ولا تزال من إخوة وأخوات وزوج وأبناء  
إلى رفيقات المشوار الآتي فاسموني لحظاتهم رعاهم الله ووفقهم  
إلى قسم علوم التسيير  
إلى كل من كان لهم أثر في حياتي



## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	البسمة
-	شكر وتقدير
-	الإهداء 1
-	الإهداء 2
I	فهرس المحتويات
IX	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
V	ملخص الدراسة باللغة العربية
VI	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
VII	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
أ	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية</b>	
01	مقدمة الفصل
<b>المبحث الأول: التفاتة نظرية لماهية الثقافة التنظيمية</b>	
02	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
02	المطلب الثاني: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية
08	المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية
11	المطلب الرابع: أهداف ووظائف الثقافة التنظيمية
<b>المبحث الثاني: بناء وتكوين الثقافة التنظيمية</b>	
14	المطلب الأول: مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية
20	المطلب الثاني: استراتيجية تكوين الثقافة التنظيمية
24	المطلب الثالث: مراحل تكوين الثقافة التنظيمية
27	المطلب الرابع: آليات تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها
<b>المبحث الثالث: أساسيات حول الثقافة التنظيمية</b>	
29	المطلب الأول: خصائص الثقافة التنظيمية

32	المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية
39	المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية
47	المطلب الرابع: مستويات الثقافة التنظيمية
	<b>المبحث الرابع: النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية</b>
51	المطلب الأول: نظريات الثقافة التنظيمية
57	المطلب الثاني: مراحل تغيير الثقافة التنظيمية
60	المطلب الثالث: التغيير الثقافي
63	المطلب الرابع: التنوع الثقافي
65	خاتمة الفصل
	<b>الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للسلوك التنظيمي</b>
66	مقدمة الفصل
	<b>المبحث الأول: ماهية السلوك التنظيمي</b>
67	المطلب الأول: مفهوم السلوك التنظيمي
71	المطلب الثاني: أهمية السلوك التنظيمي وأهدافه
73	المطلب الثالث: خصائص السلوك التنظيمي
74	المطلب الرابع: علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى
	<b>المبحث الثاني: أساسيات حول السلوك التنظيمي</b>
78	المطلب الأول: مبادئ السلوك التنظيمي وعناصره
80	المطلب الثاني: مستويات السلوك التنظيمي
81	المطلب الثالث: محددات السلوك التنظيمي
90	المطلب الرابع: أبعاد السلوك التنظيمي
	<b>المبحث الثالث: أنماط ونماذج ونظريات السلوك التنظيمي وأساليب تعزيزه</b>
93	المطلب الأول: أنماط السلوك التنظيمي
95	المطلب الثاني: نماذج السلوك التنظيمي
98	المطلب الثالث: النظريات الإدارية الرئيسية المفسرة للسلوك التنظيمي
101	المطلب الرابع: أساليب تعزيز السلوك التنظيمي
	<b>المبحث الرابع: المدخل العلمي لدراسة السلوك التنظيمي</b>
104	المطلب الأول: الطريقة العلمية لدراسة السلوك التنظيمي

105	المطلب الثاني: خصائص وأهمية الطريقة العلمية لدراسة السلوك التنظيمي
107	المطلب الثالث: الطرق الكمية لدراسة السلوك التنظيمي
110	المطلب الرابع: الطرق غير الكمية لدراسة السلوك التنظيمي
114	خاتمة الفصل
	<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945</b>
116	مقدمة الفصل
	<b>المبحث الأول: لمحة عامة عن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945</b>
	قائمة
118	المطلب الأول: التعريف بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945
119	المطلب الثاني: نشأة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945
120	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945
	قائمة
124	المطلب الرابع: المهام الأساسية لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945
	قائمة
	<b>المبحث الثاني: عينة وأدوات الدراسة الميدانية</b>
125	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
128	المطلب الثاني: أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة
138	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
135	المطلب الرابع: وصف خصائص عينة الدراسة
	<b>المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة</b>
150	المطلب الأول: تقييم أبعاد متغيرات الدراسة من وجهة نظر المستجوبين
170	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وقاعدة قبول الفرضيات
171	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
176	المطلب الرابع: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
	<b>المبحث الرابع: تحليل وتفسير النتائج</b>
182	المطلب الأول: تفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

170	المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
185	المطلب الثالث: أتمودج الدراسة النهائي
186	خاتمة الفصل
187	الخاتمة العامة
190	قائمة المراجع
-	قائمة الملاحق



## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
05	تعريف الثقافة التنظيمية حسب مجموعة من الباحثين والكتاب	1-1
21	استراتيجيات التطبيع الاجتماعي التي ينبغي أن يهتم بها المدبرون لتكوين الثقافة	2-1
22	استراتيجيات لدمج الاختلاف في ثقافة المنظمة	3-1
23	استراتيجية لدمج الاختلاف في الثقافة التنظيمية	4-1
41	أبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر مجموعة من الكتاب والباحثين	5-1
125	الاستبيانات الموزعة، المسترجعة، والمعمول بها	1-3
126	مقياس ليكارت الحماسي	2-3
127	اتجاه الرأي لمقياس ليكارت الحماسي	3-3
129	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد القيم التنظيمية	4-3
130	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد التوقعات التنظيمية	5-3
130	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد التوجهات التنظيمية	6-3
131	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد الطقوس والأعراف التنظيمية	7-3
132	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد الأنظمة والإجراءات	8-3
133	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد الالتزام التنظيمي	9-3
134	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد الرضا الوظيفي	10-3
135	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد الولاء الوظيفي	11-3
136	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد الثقة التنظيمية	12-3
137	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	13-3
138	معامل ألفا كرونباخ ثبات محاور الدراسة	14-3
140	توزيع عينة الدراسة وفق الجنس	15-3
142	توزيع عينة الدراسة حسب السن	16-3
144	توزيع عينة حسب الحالة العائلية	17-3
146	توزيع عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي	18-3
148	توزيع عينة الدراسة وفق الرتبة	19-3

155	توزيع عينة حسب الأقدمية في العمل	20-3
151	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات حول بعد القيم التنظيمية	21-3
153	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات حول بعد التوقعات التنظيمية	22-3
155	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات حول بعد التوجهات التنظيمية	23-3
157	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات حول بعد الطقوس والأعراف التنظيمية	24-3
159	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات حول بعد الأنظمة والإجراءات	25-3
161	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الالتزام التنظيمي	26-3
163	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الرضا الوظيفي	27-3
166	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الولاء الوظيفي	28-3
168	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الثقة التنظيمية	29-3
170	نتائج اختبار كولمو قوروف سيمر نوف	30-3
172	نتائج تقديرات معاملات النموذج الخطي المتعدد	31-3
173	تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار الخطي المتعدد	32-3
174	معامل التحديد لنموذج الدراسة	33-3
176	نتائج اختبار تحليل التباين levene في إجابات أفراد العينة للثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي ومتغير الجنس	34-3
177	تحليل التباين Anova للفروقات في إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية ومتغير السن	35-3
178	تحليل التباين Anova للفروقات في اجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية ومتغير الحالة العائلية	36-3
179	تحليل التباين Anova للفروقات في اجابات أفراد العينة للثقافة التنظيمية يعزى للمستوى التعليمي	37-3

180	تحليل التباين Anova للفروقات في اجابات أفراد العينة للثقافة التنظيمية يعزى للرتبة	38-3
181	تحليل التباين Anova للفروقات في اجابات أفراد العينة للثقافة التنظيمية يعزى للأقدمية في العمل	39-3



## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ن	أتمودج الدراسة	01
10	أهمية الثقافة التنظيمية	1-1
13	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	2-1
17	مكونات الثقافة التنظيمية	3-1
19	التوقعات التنظيمية بين الفرد والمنظمة	4-1
24	مصادر الثقافة التنظيمية	5-1
28	آليات تشكيل الثقافة التنظيمية	6-1
33	أنواع الثقافة التنظيمية حسب Handy	7-1
50	مستويات الثقافة التنظيمية	8-1
57	عملية التغيير الثقافي	9-1
70	النمودج الأساسي للسلوك الإنساني	1-2
72	أهداف السلوك التنظيمي	2-2
77	مساهمة العلوم السلوكية وبعض العلوم الأخرى في مجال السلوك التنظيمي	3-2
80	مستويات تحليل السلوك التنظيمي	4-2
83	خطوات الإدراك	5-2
94	أنماط السلوك التنظيمي	6-2
119	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة	1-3
138	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	2-3
140	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	3-3
142	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	4-3
144	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	5-3
146	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة	6-3

148	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	7-3
184	أ نموذج الدراسة النهائي	8-3

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري يوضح مختلف المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي، مع محاولة إسقاط بعض هذه المفاهيم على أرض الواقع من خلال التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية بمكوناتها الخمسة، المتمثلة في: القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية والتوجهات التنظيمية والطقوس والأعراف التنظيمية وكذا الأنظمة والإجراءات على السلوك التنظيمي للموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، حيث بلغ مجتمع الدراسة 69 موظف، وقد أجريت الدراسة الميدانية على 55 موظفا وزع عليهم الاستبيان وتم استرجاعه، خضع منها 52 استبيان للتحليل مع استبعاد ثلاث استبيانات لم تحترم منهجية الإجابة، ولتحقيق أهداف البحث طرحت عدة تساؤلات وفرضيات تم اختبارها بتحليل إجابات عينة الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS20).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بمكوناتها الثلاثة الأولى والمتمثلة في القيم والتوقعات والتوجهات التنظيمية على السلوك التنظيمي لموظفي الكلية محل الدراسة، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من الطقوس والأعراف التنظيمية والأنظمة والإجراءات، كما انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية باستثناء متغير الأقدمية في العمل.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة من الاقتراحات تتناسب مع النتائج المتوصل إليها.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، التوجهات التنظيمية، الطقوس والأعراف التنظيمية، الأنظمة والإجراءات، السلوك التنظيمي، الأقدمية في العمل.

## ***Abstract:***

*This study aimed to provide a theoretical framework that illustrates the various concepts related to organizational culture and organizational behavior, as an attempt to apply some of these concepts in reality by understanding the impact of organizational culture with its five components, which are: organizational values, organizational expectations, organizational orientations, rituals and organizational norms, as well as systems and procedures on the organizational behavior of administrative staff at the Faculty of Humanities and Social Sciences at the University of 8 Mai 1945, Guelma.*

*The study relied on the descriptive analytical approach, and used the questionnaire as the main tool in collecting data, as the study population was 69 employees. The field study was conducted on 55 employees to whom the questionnaire was distributed and retrieved, of which 52 questionnaires were analysed, while three of them were excluded, as they did not respect the methodology of answering. To achieve the research objectives, several questions and hypotheses were posed and tested by analyzing the answers of the study sample using the statistical package program (SPSS20).*

*The study reached results indicating a statistically significant impact of organizational culture with its first three components: values, expectations, and organizational orientations, on the organizational behavior of the Faculty's employees under study, while there is no statistically significant impact for both organizational rituals and norms as well as systems and procedures, there are also no statistically significant differences in responses of the sample individuals regarding the study's axes, attributed to personal and job variables, except for the variable of seniority in the job.*

*The study has led to a set of suggestions that align with the results reached.*

***Keywords:*** *Organizational Culture, Organizational Values, Organizational Expectations, Organizational Orientations, Organizational Rituals and Norms, Systems and Procedures, Organizational Behavior, Seniority at Work.*

## **Résumé :**

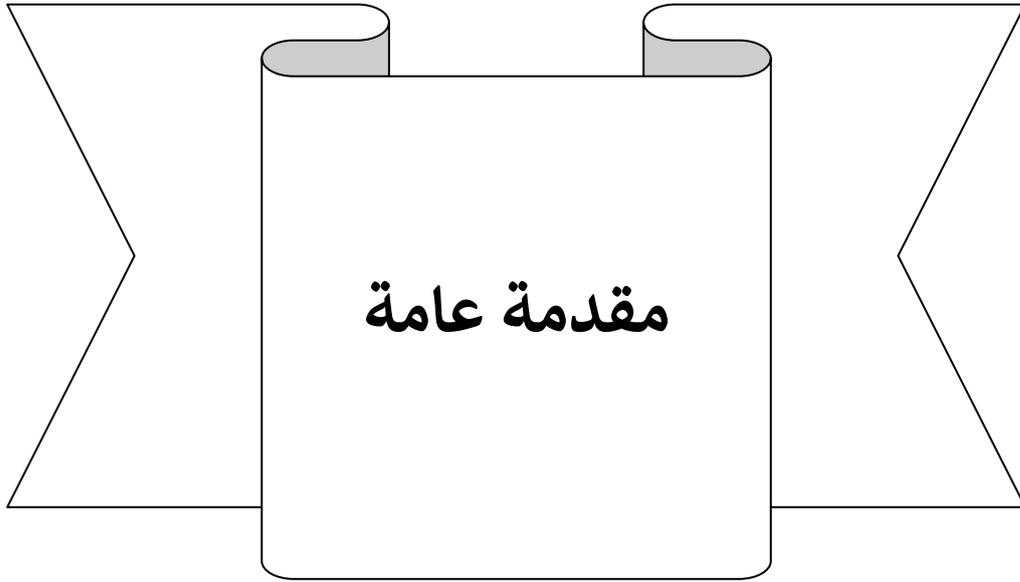
*Cette étude visait à fournir un cadre théorique illustrant les différents concepts liés à la culture organisationnelle et au comportement organisationnel, dans le but de tenter d'appliquer certains de ces concepts dans la réalité en comprenant l'impact de la culture organisationnelle avec ses cinq composantes, qui sont : les valeurs organisationnelles, attentes organisationnelles, orientations organisationnelles, rituels et coutumes organisationnelles, ainsi que systèmes et procédures sur le comportement organisationnel du personnel administratif de la Faculté des Sciences Humaines et Sociales de l'Université du 8 Mai 1945, Guelma.*

*L'étude s'est appuyée sur l'approche analytique descriptive et a utilisé le questionnaire comme principal outil de collecte de données, puisque la population étudiée était de 69 employés. L'étude de terrain a été menée auprès de 55 employés auxquels le questionnaire a été distribué et récupéré, parmi lesquels 52 questionnaires qui ont été analysés, tandis que trois d'entre eux ont été exclus car ne respectant pas la méthodologie de réponse. Pour atteindre les objectifs de recherche, plusieurs questions et hypothèses ont été posées et testées en analysant les réponses de l'échantillon de l'étude à l'aide du programme statistique (SPSS20).*

*L'étude a atteint des résultats indiquant un impact statistiquement significatif de la culture organisationnelle avec ses trois premières composantes : valeurs, attentes et orientations organisationnelles, sur le comportement organisationnel des employés de la Faculté étudiés, alors qu'il n'y a pas d'impact statistiquement significatif pour les rituels et coutumes organisationnels. ainsi que les systèmes et procédures, il n'y a pas non plus de différences statistiquement significatives dans les réponses des individus de l'échantillon concernant les axes de l'étude, attribuées aux variables personnelles et professionnelles, à l'exception de la variable d'ancienneté dans l'emploi.*

*L'étude a conduit à un ensemble de suggestions qui correspondent aux résultats obtenus.*

**Mots clés :** *Culture Organisationnelle, Valeurs Organisationnelles, Attentes Organisationnelles, Orientations Organisationnelles, Rituels et Normes Organisationnels, Systèmes et Procédures, Comportement Organisationnel, Ancienneté au Travail.*



تمهيد:

يشهد العالم اليوم تطورات سريعة ومذهلة في جميع مجالات الحياة سواء على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو التكنولوجي أو الثقافي، مما جعل المجتمعات أكثر تداخلا واعتمادا على بعضها مما كانت عليه من قبل، ولأن المنظمة جزء لا يتجزأ من هذا المجتمع لانتماء أفرادها إليه وتأثرهم بمتغيراته، فقد أصبح لزاما عليها بذل المزيد من الجهود لمسايرة المستجدات المتلاحقة.

وتعتبر ديناميكية البيئة وتسارع تغيراتها واحدة من أهم العوامل المساهمة في بروز مفاهيم معاصرة من أهمها الثقافة التنظيمية التي أصبحت تحظى بأهمية بالغة في عالم الإدارة، وتعتبر من العناصر الأساسية في تحديد شخصية المنظمات وتشكل الجوهر الروحي والثقافي لها، إذ تمثل القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تشكل هويتها وتحدد تصرفات أفرادها وتميزها عن غيرها من المنظمات، كما تساهم في الرفع المستمر للأداء، وهي عنصر قوة وميزة تنافسية قائمة على فكرة خلق التميز من الداخل بالاعتماد على المورد البشري الذي تغيرت النظرة إليه من كونه مجرد عنصر من عناصر الإنتاج التي لها تكلفة إلى كونه أهم تلك الموارد التي تمتلكها المنظمة وتعتمد عليها كوسيلة فعالة لتحقيق النجاح والطريق الأمثل للوصول إلى الأهداف المسطرة.

وتسعى الإدارة اليوم في كافة المنظمات إلى تحقيق أكفأ استخدام للقوى العاملة لديها، لكن هناك العديد من المشكلات التي تعترضها في سعيها لتحقيق هذا الهدف، ومن المشاكل الرئيسية التي تواجهها هي المشكلة السلوكية والطريقة المثلى للتعامل مع العاملين وكيفية تحفيزهم وتحقيق أقصى استفادة من قدراتهم وإمكانياتهم، فسلوك الفرد يعتبر الوحدة الأولية التي يقوم عليها ويتكون منها سلوك المنظمة ككل، وقد زاد الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي للأفراد لما له من آثار وانعكاس على أداء المورد البشري وقدرته على مواجهة ضغوط العمل بالإضافة إلى تحديد النمط القيادي القادر على التكيف والتعامل مع سلوك الأفراد وتوجيهه بما يضمن تحقيق إنتاجية ورجحية أعلى للمنظمة من جهة، وتحقيق رضا وولاء العاملين من جهة أخرى.

إن سعي المنظمات الدائم إلى تعزيز قدرتها على إدارة وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية ومحفزة يعد عاملا رئيسا يؤثر على السلوك التنظيمي الذي يعتبر المجموعة الشاملة للتصرفات التي يتبعها أفراد المنظمة في بيئة العمل، وهو يشمل كيفية التفاعل الفردي والجماعي داخل المنظمة ويمثل أيضا تكيف الموظفين مع متطلبات العمل في البيئة المهنية، فإذا كانت الثقافة التنظيمية تتشكل من المعتقدات والمبادئ السائدة التي تميز المنظمة فالسلوك التنظيمي هو النتيجة الملموسة لهذه الثقافة.

بالتالي فإن الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي يعلمان معا كأدوات لتحديد هوية وشخصية المنظمة، حيث تحدد الثقافة التنظيمية القواعد والتوجهات العامة، بينما يعكس السلوك التنظيمي كيفية تطبيق هذه القيم والمبادئ والأعراف في الواقع العملي.

## 1- إشكالية الدراسة:

إن المنظمات الجزائرية ليست بمعزل عن كل التطورات الحاصلة في بيئتها سواء الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية، والتي دفعتها إلى ضرورة إحداث نقلة نوعية من خلال تغيرات جذرية على مستوى بيئتها الداخلية، وجعل المورد البشري محور جميع الاستراتيجيات، وتبنيها لمفاهيم معاصرة، حيث تعتبر جامعة - قلمة - وبالتحديد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية التي هي أحد كلياتها، من بين الكليات التي أولت أهمية بالغة لمثل هذه المقاربات، وعليه جاء موضوع دراستنا لي طرح الإشكاليتين الرئيسيتين التاليتين:

### الإشكالية الرئيسية الأولى:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي للموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قلمة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية أكثر نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على السلوك التنظيمي للموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قلمة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

2- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على السلوك التنظيمي للموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قلمة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات التنظيمية على السلوك التنظيمي للموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قلمة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للطقوس والأعراف التنظيمية على السلوك التنظيمي للموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قلمة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

5- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأظمة والإجراءات على السلوك التنظيمي للموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قلمة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

## الإشكالية الرئيسية الثانية:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

وحتى تتسنى لنا الإجابة عن هذا السؤال الرئيسي فإنه من الضروري طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير "الجنس" عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير "السن" عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير "الحالة العائلية" عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير "المستوى التعليمي" عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير "الرتبة الوظيفية" عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
- 6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير "الأقدمية في العمل" عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

## 2- فرضيات الدراسة:

على ضوء ما سبق ويهدف الإجابة على مختلف الأسئلة المطروحة، نعتد الفرضيات التي سوف يتم اختبار مدى صحتها من عدمه، وهي كالآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي للموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وللتأكد من صحة الفرضية الرئيسية، يجب اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، والتي تعالج كل منها مكونا معينا من مكونات الثقافة التنظيمية، وتمثل هذه الفرضيات فيما يلي:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على السلوك التنظيمي للموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على السلوك التنظيمي للموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات التنظيمية على السلوك التنظيمي للموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للطقوس والأعراف التنظيمية على السلوك التنظيمي للموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

5- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنظمة والإجراءات على السلوك التنظيمي للموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات التالية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير "الجنس" عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير "السن" عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير "الحالة العائلية" عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير "المستوى التعليمي" عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير "الرتبة الوظيفية" عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير "الأقدمية في العمل" عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## 3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع في حد ذاته، حيث تم المزاوجة بين متغيرين هما الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي، إذ تسعى المنظمات الحديثة إلى بناء ثقافة تنظيمية قوية تميزها عن غيرها وتساعد في إيجاد مناخ مناسب يؤثر بصورة ايجابية على سلوك العاملين ويعمل على تحسين وتطوير أدائهم بشكل فعال وجيد، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية بالأخص، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فقد حاولت الدراسة تقديم صورة واقعية حول أثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي لموظفي المنظمة محل الدراسة، من خلال الوقوف على عدة متغيرات تتعلق بأهداف الدراسة.

4- أهداف الدراسة:

- ✓ التعرف على المضامين والمفاهيم الأساسية لكل من الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي؛
- ✓ محاولة إبراز أهمية الثقافة التنظيمية في تشكيل سلوك العاملين؛
- ✓ إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني لمعرفة كل ما يتعلق بالثقافة التنظيمية وأثرها على السلوك التنظيمي؛
- ✓ استكشاف التحديات التي تواجه الكلية من خلال الثقافة التنظيمية وكيفية تأثيرها على سلوك الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945؛
- ✓ تقديم بعض المقترحات التي تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة.

5- أسباب ودوافع اختيار موضوع الدراسة:

- ✓ اهتمامنا الشخصي بموضوع الثقافة التنظيمية، ورغبتنا في معرفة مدى تأثيرها على سلوك الموظفين؛
- ✓ كون الموضوع من المواضيع التي تلاقي اهتماما واسعا من طرف المختصين في علم الإدارة؛
- ✓ توافق موضوع الدراسة مع تخصص الباحثين (إدارة أعمال)؛
- ✓ التعرف على واقع تبنى المنظمات الجزائرية لموضوع الثقافة التنظيمية وتأثير ذلك على سلوك موظفيها؛
- ✓ إثراء مكتبة الكلية بمرجع جديد فيما يخص موضوع الدراسة؛
- ✓ فتح آفاق جديدة للبحث في هذا الموضوع.

6- منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع ولمعالجة الإشكالية واختبار صحة الفرضيات من عدمها، وجدنا أن أنسب منهج يسمح بتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها هو المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة من خلال الاستعانة بالاستبيان في جمع المعلومات حول عينة الدراسة وتحليلها عن طريق أساليب التحليل الإحصائي.

7- حدود الدراسة: تمثلت حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي للموظفين؛
- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قلمة، وهذا قد يكون غير صالح للتعميم على باقي كليات الجامعة، أو الجامعات الأخرى؛
- **الحدود البشرية:** أجريت الدراسة الميدانية على الموظفين الإداريين لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945-قلمة، وبالضبط على 55 موظفا الذين كانوا يعملون في فترة إجراء الدراسة الميدانية، حيث تم توزيع استبيان الدراسة عليهم واسترجاعه كليا، وقد تم استبعاد ثلاثة استبيانات لم تتوفر على الشروط المطلوبة؛
- **الحدود الزمانية:** تم إعداد هذه الدراسة في الفترة الممتدة من شهر فيفري 2024 إلى نهاية شهر ماي 2024، أما الدراسة الميدانية فقد كانت خلال شهر أبريل 2024، وبالتالي فإن الوقت المخصص لإعداد الدراسة كان محدودا لأن فترة التكوين في مسار الماستر تتضمن ثلاث سداسيات نظرية، وسداسي واحد فقط مخصص للدراسة التطبيقية.

8- هيكل الدراسة:

تم معالجة موضوع الدراسة وفق خطة مدروسة ومحددة شملت ثلاثة فصول، منها فصلين نظريين وفصل تطبيقي، على النحو التالي:

- **الفصل الأول:** تم التطرق فيه إلى الإطار النظري للثقافة التنظيمية من خلال تقسيمه إلى أربع مباحث، حيث تم التطرق إلى التفاتة نظرية لماهية الثقافة التنظيمية، وبناء وتكوين الثقافة التنظيمية، ثم أساسيات حول الثقافة التنظيمية، وكذا النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية.
- **الفصل الثاني:** جاء بعنوان الإطار المفاهيمي للسلوك التنظيمي، تم التطرق فيه إلى ماهية السلوك التنظيمي، أساسيات حول السلوك التنظيمي، أنماط ونماذج ونظريات السلوك التنظيمي وأساليب تعزيزه، بالإضافة إلى المدخل العلمي لدراسة السلوك التنظيمي.

• الفصل الثالث: تم تخصيصه للدراسة الميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالم، حيث تم التطرق فيه إلى تقديم لمحة عامة عن المنظمة محل الدراسة، عينة وأدوات الدراسة الميدانية، نتائج اختبار فرضيات الدراسة، تحليل وتفسير النتائج.

#### 9- صعوبات الدراسة: من أبرز الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة نذكر ما يلي:

- ضيق الوقت المحدد لإنجاز الدراسة؛
- نقص المراجع خاصة المتعلقة بموضوع الثقافة التنظيمية؛
- نقص كبير في المراجع التي تناولت موضوع الطريقة العلمية لدراسة السلوك التنظيمي؛
- الوقوع في مشكلة التكرار في المراجع التي تناولت متغيري الدراسة؛
- صعوبة ترجمة المراجع الأجنبية كون موضوع الدراسة موجود بكثرة في هذه المراجع؛
- قلة الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من جانب إدارة الأعمال، كونه يميل أكثر لمجال العلوم الاجتماعية؛
- صعوبة صياغة عبارات الاستبيان وتبسيطها لتسهيل فهمها على الموظفين.

#### 10- الدراسات السابقة:

✚ دراسة محمد بن غالب العوفي، 2005، بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض" بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية.

الهدف من الدراسة: هدفت هذه الدراسة من خلال الإشكالية الرئيسية التي طرحتها إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض.

المنهج المتبع: واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة حالة، حيث بلغت عينة الدراسة 167 موظفاً.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقق بدرجة متوسطة، وأن أهم هذه القيم التي تؤثر على الالتزام بشكل عام هي: العدل والكفاءة وفرق العمل، كما توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والقيم المكونة لها وبين الالتزام التنظيمي، وتميل عينة الدراسة إلى الموافقة على أن هناك التزام تنظيمي في هيئة الرقابة والتحقق، كما توصلت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية وكل من الثقافة التنظيمية والقيم المكونة لها وبين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي.

دراسة Yafang Tsai 2011 بعنوان:

## Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction, BMC Health Services Research.

**الهدف من الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك القيادي والرضا الوظيفي للموظفين، حيث أجريت دراسة ركزت على ممرضات المستشفيات في تايوان.

**المنهج المتبع:** تم جمع البيانات باستخدام استبيان منظم، تم توزيع 300 استبانة واسترجاع 200 استبانة صالحة للتحليل، ولاختبار ثبات البيانات، تم تحليلها بواسطة معامل ألفا كرونباخ والعوامل التأكيديّة، وتم استخدام تحليل الارتباط على العلاقات بين الثقافات التنظيمية والسلوك القيادي والرضا الوظيفي.

**نتائج الدراسة:** توصلت نتائج الدراسة إلى أن الثقافات التنظيمية مرتبطة بشكل كبير (إيجابياً) بالسلوك القيادي والرضا الوظيفي، كما ارتبط السلوك القيادي بشكل كبير (إيجابياً) بالرضا الوظيفي.

دراسة فاطمة حنيني، 2014، بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الأشغال العمومية والترقية العقارية بشروين ولاية بشار" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل.

**الهدف من الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى تناول موضوع "دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل في المؤسسة الجزائرية"، بالخصوص في مؤسسة الأشغال العمومية والترقية العقارية ببلدية شروين ولاية أدرار.

**المنهج المتبع:** حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لملائمتها الموضوع، استخدمت الاستمارة كأداة مهمة لجمع البيانات، وزعت على أغلبية موظفي المؤسسة والبالغ عددهم 110 وخضعت 98 استمارة منها للتحليل.

**نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى أن هناك دور للمراسم والشعائر المستعملة في المنظمة على توافق العامل في عمله، ولا يوجد دور لتقارب لغة المنظمة من لغة المجتمع المحلي على توافق العامل مع الزملاء والرئيس، كما أن معرفة العامل لرموز المنظمة يساعده إلى حد كبير على توافقه في عمله، أما القصص التي تروى في المنظمة حول طرق عمل العمال والقيم لها تأثير على توافق العامل مع العمل وظروف العمل، وأن القيم الموجودة في المنظمة لها تأثير على توافق العامل مع زملائه ورئيسه.

✚ دراسة عمر الدهبي، 2017، بعنوان " ثقافة العامل وأثرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية مؤسسة ليد الإماراتية السورية- مركب الغاز برقان"، رسالة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع في المنظمات والموارد البشرية.

الهدف من الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مدى إثر العوامل الثقافية للعامل على سلوكه التنظيمي وتصرفاته المهنية في المؤسسة الجزائرية، من خلال طرح إشكالية هل استطاعت المؤسسة الجزائرية العصرية تلقين وإكساب العامل سلوك وثقافة تنظيمية، أم أن الثقافة المحلية مازالت تتحكم في توجيه سلوكه المهني؟  
نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود تناقض بين قيم ثقافية واجتماعية توصف بالتقليدية، تحدد سلوك العاملين وتصرفاتهم من جهة، ومتطلبات العمل الحديث التي تتطلب قدراً عالياً من الانضباط والتنظيم الرسمي والالتزام بمواعيد العمل والاستجابة لمتطلبات، ومن هنا يبقى العامل في تجاذب بين القيم الاجتماعية التقليدية والقيم الصناعية الحديثة.

✚ دراسة عويشة مسيلتي، 2018، بعنوان " واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بالمدرسة الوطنية للإدارة -مولاي أحمد مدغري" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل.

الهدف من الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى البحث في واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي بالنظر في الظروف التي تعمل في ظلها المدرسة الوطنية للإدارة "مولاي أحمد مدغري".  
المنهج المتبع: واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي إلى جانب المنهج الكمي ثم تطبيقها بيانياً على مجتمع البحث باستعمالها لأسلوب العينة الحصصية واتخاذ الاستمارة بالمقابلة كتقنية رئيسية في جمع المعطيات.  
نتائج الدراسة: وقد توصلت الدراسة إلى أن قوة القاعدة التنظيمية متوقف على الاستثمار الفعال للمورد البشري الذي يظهر من خلال نوع الثقافة التي تحملها المؤسسة من جهة والسلوك التنظيمي الذي يطبع به أفرادها من جهة أخرى، وذلك بتفاعل أربعة أبعاد أساسية يمكن اعتبارها كاستراتيجيات هامة ينبغي على المؤسسة الاهتمام بتطويرها وتفعيلها وهي تتمثل في كل من: القيم، التدريب، الانضباط والمناخ التنظيمي.

✚ دراسة عبد المالك يحي، 2019، "أثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة القلد-تيارت-"، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص: تنمية الموارد البشرية.

الهدف من الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي في مؤسسة القلد بتيارت.

**منهج الدراسة:** حيث استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل في دراسته الميدانية للوقوف على جميع الحالات، وقد بلغت عينة الدراسة 133 مفردة، كما تم الاعتماد على أدوات أخرى وهي الملاحظة، المقابلة ومقياس ليكرت خماسي الأوزان، والسجلات والوثائق، وبالاستناد إلى النتائج الكمية والكيفية للدراسة.

**نتائج الدراسة:** خلصت إلى أن إشكالية البحث في موضوع الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي تبقى قائمة ومستمرة في ظل اختلاف السياقات الاجتماعية والأبعاد الزمنية والمكانية لمجتمع البحث، وفي ظل تعدد مختلف الأبعاد والمؤشرات التي يمكن تبنيها واستخدامها في الدراسة.

✚ دراسة الزهراء علالي، 2021، بعنوان "دور القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي - دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل -" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه LMD في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال.

**الهدف من الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي في الوكالة الوطنية للتشغيل في الجزائر.

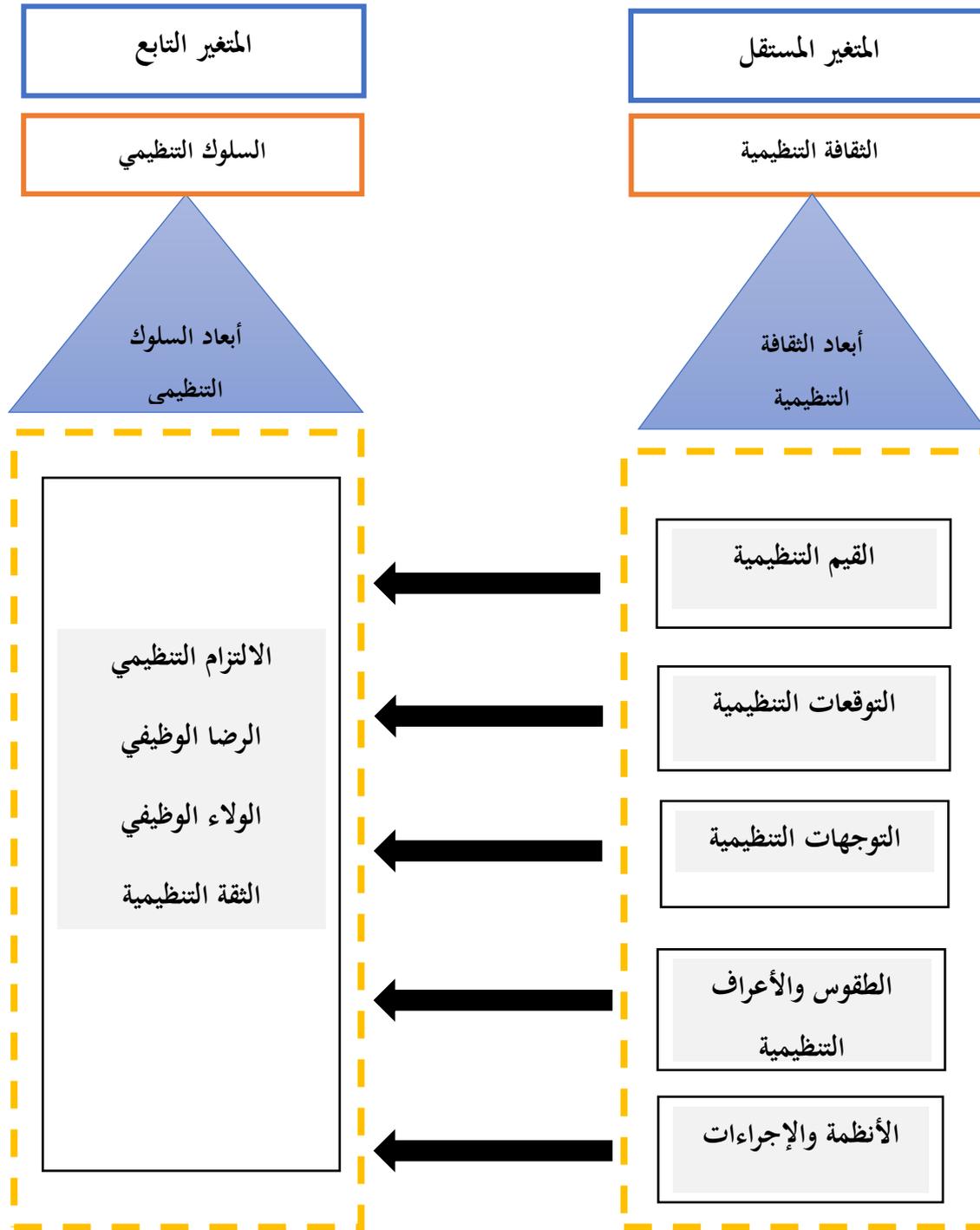
**المنهج المتبع:** اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات استخدمت الاستبانة، ووصل عدد الأجوبة إلى 226 استبانة، تم تحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) النسخة رقم 25، وبرنامج حزمة R 3.5.1 plspm.

**نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي للقيادة التحويلية على السلوك التنظيمي، وتأثيرها على الثقة التنظيمية يقدر بنسبة 59.7%، كما يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي قدر بنسبة 52%، كما كشفت الدراسة عن عدم وجود أثر معنوي للقيادة التحويلية على كل من الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي في المنظمة محل الدراسة، وأوصت الباحثة على رفع مستوى الرضا بالإشراف الجيد والمعاملة العادلة، والاتصال الدائم داخل المنظمة، والتدريب والتطوير المستمرين، من أجل توفير بيئة تنظيمية مناسبة.

## 11- أممؤذج الدراسة:

يحدد المخطط التوضيحي الموالي الإطار العام لدراستنا، والذي حاولنا تصميمه بما يتناسب مع المجتمع الذي أخذنا منه عينة الدراسة، وهذا من خلال تحديد أبعاد لكل من المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، والمتغير التابع (السلوك التنظيمي).

الشكل رقم (01): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

وانطلاقاً من الأهمية البارزة لكل من الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي في منظمات الأعمال الحديثة، سنحاول من خلال الفصلين النظريين لهذه الدراسة تسليط الضوء على هذين المتغيرين كما سنحاول معرفة أثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي للموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالة، من خلال الفصل الأخير.



**الفصل الأول:**  
**الإطار النظري**  
**للثقافة التنظيمية**

مقدمة الفصل:

في ظل التحولات والتغيرات والتحديات الراهنة التي تحيط بالمنظمات والشركات الكبرى، كالعولمة وحرية حركة رؤوس الأموال والأيدي العاملة والمعلومات ما يعرف بثورة المعلومات وظهور التكتلات والاندماجات، تحتم على هذه المنظمات التأقلم مع هذه المتغيرات بما يسمح لها بالنجاح والاستمرار والتطور، حيث أدركت المنظمات الناجحة أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح رئيسي لنجاحها، وعلى سبيل المثال لا الحصر، فإن المنظمات اليابانية والألمانية قد ارتبطت بنجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية للمنظمة، الأمر الذي أدى إلى تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة.

كما أن كل التصورات والنظريات التي كانت تعتقد بأن المنظمة وليدة تكنولوجيايتها تغيرت فيما بعد، إذ أصبح الهيكل التنظيمي هو المحدد للسلوك والأفعال داخل المنظمة ومع بداية الثمانينيات بدأ هذا الاعتقاد يتلاشى تحت ضغط الأزمة الاقتصادية آنذاك، ومع احتدام المنافسة بين المنظمات الأمريكية واليابانية، أين بدأ يتضاءل الاهتمام والاعتقاد بدور الاستراتيجية في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة، وبدأ يتعاضد الاهتمام بدور نسق فرعي آخر داخل المنظمة وهو النسق الفرعي للثقافة والذي أصبح يطلق عليه فيما بعد بثقافة المنظمة "Corporate Culture" وذلك لحل إشكالية تباعد الهوية التي أصبحت تعاني منه جميع المنظمات بين بناء وتشكيل القرار من جهة وتطبيقه من جهة ثانية والقدرة على ضمان التأقلم معاً.

وهذا ما سنفصله في الفصل الأول الخاص بالإطار النظري الذي يتضمن ما يلي:

- ✓ إلتفاتة نظرية لأهمية الثقافة التنظيمية؛
- ✓ بناء وتكوين الثقافة التنظيمية؛
- ✓ أساسيات حول الثقافة التنظيمية؛
- ✓ النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية.

## المبحث الأول: التفاتة نظرية لماهية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية موضوع العديد من المفكرين والباحثين لاسيما في العصر الحديث بمثابة قيم تجلب إلى المنظمة تحقيقاً لأهدافها وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

#### أولا تعريف الثقافة:

عند العرب تنسب مفردة "الثقافة" إلى سلامة موسى فهو من أدخلها إلى الأدب العربي سنة 1927، وقد اقتبسها عن ابن خلدون، الذي كان يستخدمها في مفهوم قريب من مفردة "culture" بالإنجليزية، وقال إن ما عبر عنه ابن خلدون بعلم العمران، يمكن التعبير عنه في الوقت الحالي بعلم الثقافة، وهو يهتم بالمجتمعات الإنسانية وأزماتها وما يطرأ عليها من تغيرات اجتماعية".<sup>1</sup>

ويعتبر مالك بن نبي في كتابه مشكلة الثقافة أنها "كلمة لا تزال في اللغة العربية تحتاج إلى عكاز أجنبي مثل كلمة culture كي تنتشر، وأن فكرة الثقافة حديثة جاءتنا من أوروبا والكلمة التي أطلقت عليها هي نفسها صورة حقيقية للعبقرية الأوربية".<sup>2</sup>

#### اصطلاحاً:

عرفها الأنثروبولوجي ادوارد بيرنت تايلور في كتابه الثقافة البدائية سنة 1871 بأنها " ذلك الكل المعقد الذي يحتوي على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاقيات والقانون والعادات، وغير ذلك من القدرات والسلوك الشائع الاستخدام الذي يكتسبه الإنسان كعنصر في المجتمع، من أجل استمرار هذه المجموعة وبقائها، فالثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والتطلعات المشتركة، والتي تعد كدليل للعاملين في المنظمة، وتشكل معايير تؤثر بصفة كبيرة على سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>لينا هاشم عبد الله الواكد، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي، المجلة الدولية لنشر البحوث والنشاطات، العدد22، المجلد الثاني، 20 أوت، 2021، ص131.

<sup>2</sup> مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفكر المعاصر للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، الطبعة الرابعة، 2000، ص25.

<sup>3</sup> بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، بدون طبعة، دمشق، سوريا، 2020، ص 57.

ثانيا تعريف الثقافة التنظيمية:

يعد مفهوم الثقافة من المفاهيم الشائعة في علم الانثروبولوجيا، حيث تعامل معه علماء الانثروبولوجيا من قرابة مائة عام، ومع ذلك فقد اختلفوا في تحديد معناها، وفي عام 1952 جمع العلمان الأنثروبولوجيان « Kluckhon & Kroeber » ما يقارب من مائة وأربع وستين تعريفاً لمفهوم الثقافة وقد شملت هذه التعاريف ميادين متنوعة مثل التاريخ، علم النفس علم الوراثة، وميادين أخرى.<sup>1</sup>

الثقافة أيضاً كما عرفها « Hand » عام 1976، "تعني أسلوب الحياة المنتشر بالمنظمة، أو مجموعة القيم والأعراف التي نشأت بالمنظمة على مدى فترة من الزمن، أي المعتقدات المتأصلة بالمنظمة فيما يتعلق بالطريقة التي يجب أن يصمم بها التنظيم وتتمارس بها العملية الإدارية وتمنح بها المقامات، ويراقب بها الأفراد".<sup>2</sup>

ويعرفها « Kurt lewin » بأنها "مجموعة من الافتراضات ومعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة".<sup>3</sup>

في حين آخر يعرفها « wheelen » بأنها "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة".<sup>4</sup>

يعرفها أيضاً « scott » بأن الثقافة التنظيمية هي "القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلا من التنوع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام".<sup>5</sup>

كما يعرفها « kossen » بأنها مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية الى البيئة الداخلية لتلك المنظمة".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> A. L.Kroeber and Clyde Kluckhohn, **Culture a critical review of concepts and definitions**,Random house, 1967, P 291.

<sup>2</sup> Michael Armstrong, **armestrongs handbook of human resource management practice**, 11th edition, p 384.

<sup>3</sup> حسين حريم، **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2013، ص309.

<sup>4</sup> محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الخامسة، 2010 ص253.

<sup>5</sup> مصطفى محمود أبو بكر، **دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية**، الدار الجامعية الإسكندرية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 131.

<sup>6</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 253.

ويعرفها بعض الكتاب وعلى رأسهم *Deal And Kennedy*، *Peter And Waterman*، *Greet Hofeted*، *E. Svhein*، *Wiliam Ouchi*، *Gibson*، *Shermerhorn* مرتين على

النحو التالي:

الجدول رقم (1-1): يوضح تعاريف الثقافة التنظيمية حسب مجموعة من الباحثين والكتاب

<p>حسب « P .W » هي مجموعة من المعتقدات التي تبني عليها جميع سياساتها وأعمالها.<sup>1</sup></p>	
<p>حسب « D .K » هي مجموعة المعارف والمفاهيم والقيم والشعائر التي تمكن من يعمل في المنظمة من أن يكون عضوا فيها، طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة.<sup>2</sup></p>	
<p>حسب « SHN » هي نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة، حيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة.<sup>3</sup></p>	
<p>حسب « Gibson » هي ما يدركه الموظفون وكيف يخلق هذا التصور نمطا من المعتقدات والقيم والتوقعات.<sup>4</sup></p>	

<sup>1</sup> Thomas and Others, **In Search of Excellence harperbusiness Essential copyright 2004, P 280.**

<sup>2</sup> نجم، عبود نجم، المدخل الياباني في الإدارة، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص9.

<sup>3</sup>schmerhorn/Hunt /Osborn /Uhl-bien, **organizational behavior**, John weley&sons-INC, 11 edition, p366.

<sup>4</sup> James L.Gibon And Others, **Organisations behavior structure processes**, 14 edition McGraw-Hill, New York, USA, 2012, p 31.



## المطلب الثاني: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

إن الأصل التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية يستمد جذوره من الكتابات المبكرة في إدارة الأعمال، خاصة دراسات هاوثرون التي أجراها ألتون بين عامي 1923-1924 التي كونت ما يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، حيث لها الفضل في إدخال كل ما هو إنساني واجتماعي إلى دراسة العمل، وقد أعطيت أهمية خاصة لأعمال ألتون مايو 1933 وتشيستر بارنارد 1968، تأثر هذان المؤلفان بأفكار "دائرة باريتو" في جامعة هارفارد وبالفكر الأنثروبولوجي، علاوة على ذلك، تسلط كتاباتهم الضوء على أهمية الهياكل الاجتماعية غير الرسمية في السلوك الإنساني في المنظمات، ويعود الفضل إلى ألتون مايو في فتح الباب أمام الأنثروبولوجيا في دراسة المنظمات، وذلك بفضل صداقته مع علماء الأنثروبولوجيا مالمينوفسكي وراي كليف براون، وهكذا كان مايو قادرًا على الاعتماد على خبرات وأساليب البحث الأنثروبولوجي لفهم المنظمة، وقد استلهم الباحثون في الثقافة التنظيمية من علماء الأنثروبولوجيا مثل بنديكت، وميد، وراي كليف براون، ومالمينوفسكي وجيرتز أوتشي وويلكينز، من عام 1985 وعلى الرغم من كل هذا، فقد تطور مفهوم الثقافة داخل المنظمات سواء على مستوى الدراسات التنظيمية أو على مستوى التأثير الأنثروبولوجي، كما أن هناك من أرجع ظهور مصطلح ثقافة المنظمة إلى السنوات الخمسينات من القرن الماضي وبالتحديد في كندا، حيث ظهرت أعمال الباحث إليوت جاك 1951 حيث كان يستكشف عمل روي عام 1960 والذي يسمى أيضًا "وقت الموز أو" بنانا تايم"، الرضا الوظيفي والتفاعلات غير الرسمية في مجموعة صغيرة من عمال المصانع، كان إليوت جاك عام 1951 مهتمًا بتغيير ثقافة المصنع من خلال تحليل سلطة ومشاركة العمال وإدارة المصنع، وحتى ظهور "ازدهار ثقافة الشركات" في الثمانينات، كانت الدراسات في هذا المجال نادرة، وقد اقترح فيها جاك تعريف ثقافة المنظمة، باعتبارها تمثل نمط للتفكير المشترك فيها وتساعد على إرساء نظام العادات والروابط الاجتماعية المشتركة بين أعضائها، والحقيقة أن وجود كيان اجتماعي داخل المنظمة كان يعود إلى سنوات قبل هذا التاريخ وفي الوقت نفسه، ساهمت مجالات أخرى مثل علم النفس والاقتصاد، بدرجة أقل في تطوير الثقافة التنظيمية إلا أن الكتابة المنظمة عن مفهوم الثقافة التنظيمية لم تبرز بشكل واضح، إلا في عام 1979 في مقالة بعنوان Cultures Studying On Organizational الذي شرح فيها بعض المفاهيم

عن جوانب الحياة التنظيمية ذات الطابع التعبيري والثقافي، والمستعملة على نطاق واسع في علمي الاجتماع والأنثروبولوجي، التنظيمي".<sup>1</sup>

### - استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية: وجاء وفق البيانات التالية:<sup>2</sup>

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business Week على الرغم من أن بيتيجرو 1979 كان أول من استخدم مصطلح "الثقافة التنظيمية" وأن مؤلفين مثل بيكر عام 1980 وهوفستيد من عام 1980 ساهموا في ولادة هذا التخصص، في حين كانوا القوة الدافعة الرئيسية وراء النجاح الكبير الذي حققته الثقافة التنظيمية.

تعود فكرة الثقافة التنظيمية إلى ثلاثة من الكتب الأكثر مبيعاً النظرية "Z" بقلم أوتشي 1981، وكتاب "بجثًا عن التميز" بقلم بيترز ووترمان 1982 و"الثقافات المؤسسية" بقلم ديل وكينيدي 1982، ما تشترك فيه هذه الكتب الثلاثة والعديد من الكتب الأخرى التي تلتها، هو أهم يرون "الثقافة" كعنصر أساسي في نجاح المنظمة وقد كشفت أهمية هذه الرسالة من قبل، التهديد الذي تشكله المنافسة اليابانية للشركات الأمريكية، بالنسبة لهؤلاء المؤلفين فإن الثقافة التنظيمية ليست فقط المفتاح لتطوير الأداء والإنتاجية، ولكنها أيضًا وسيلة لتحسين العلاقات في العمل بنظر Ouchi سنة 1981.

ومن بين الكتب أيضا كتاب الثقافة التنظيمية والقيادة لمؤلفه إدقار شاين عام 1985 E. Schein وكتاب منظور الثقافة التنظيمية لمؤلفه أوت OTT عام 1989.

وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية (الثقافة التنظيمية) باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم.

<sup>1</sup> benassila naweal, **la culture organisationnelle, un levier de performance**, Thèse de doctorat ,faculté des sciences, de l'éducation, centre d'études doctorales, homme société éducation ,université mohamed V de rebat- MACOC , 2018 p 25-26.

<sup>2</sup> عبد الله البريدي، فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور دراسة استطلاعية مداخله مقدمة ضمن مؤتمر تقني ثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، السعودية، 2004، ص 01.

المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة إذ أنها قائمة في كل المؤسسات فلا توجد مؤسسة بدون ثقافة تنظيمية فالكثير من المدربين يعتبرون الثقافة التنظيمية كأصل هام وتكمن أهميتها فيما يلي: <sup>1</sup>

❖ الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والموارد البشرية إذ تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها؛

❖ إطار فكري يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم؛

❖ تمنح الثقافة التنظيمية المؤسسة ملامح متميزة تكون بمثابة وسام تميزها على مختلف المؤسسات؛

❖ مصدر فخر واعتزاز للموظفين بها خاصة إذا كانت تمثل قيما معينة مثل الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين.

وأیضا: <sup>2</sup>

❖ تعتبر الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية للمؤسسة إذا تؤكد على سلوكيات ابتكارية كالتفاني في العمل ولكنها تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة العمياء والالتزام الحرفي بالرسميات؛

❖ تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل لأنها تعمل على خلق روح التعاون والتنسيق والشعور بالوحدة المشتركة والولاء والالتزام؛

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية من الجانب الإداري كونها:

❖ تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصرا فعالا ومؤيدا للإدارة ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها؛

❖ الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

<sup>1</sup> خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تحليلية المجلة العربية للإدارة، مجلة الجامعة العراقية، العدد 1، المجلد 93، العراق، مارس 2019، ص ص158-159، بتصرف.

<sup>2</sup> فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018، ص ص123-124، بتصرف.

يرى كل من الباحثان ناث Nath ونارينان Narayan أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون مصدر لتحقيق ميزة تنافسية، كما أنها تؤثر على الفعالية التنظيمية سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشر<sup>1</sup>.

ويمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية وأثرها على الأفراد والمنظمات كما يلي:<sup>2</sup>

- تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها وإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة التنظيمية دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع لآخر؛
- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه؛
- تساعد في التنبؤ لسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافة، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه؛
- الثقافة الواضحة والقوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالميا ومحليا في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات.

ويشير ريجل إلى الثقافة كعامل مهم في نجاح تطبيق التكنولوجيا، الابتكار، وعمليات الدمج والاستحواذ والرضا الوظيفي والنجاح وفعالية الفريق، وإلى أهمية تحديد ما إذا كانت المنظمات تظهر ثقافة هيكلية أو ميكانيكية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، شعبة

تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة باتنة، الجزائر، 2015، ص 72.

<sup>2</sup> محمد سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 254-255.

<sup>3</sup> Laurie J. Mullins, *management & organizational behaviour*, pearson, 11 edition, p545.

كما يمكن للمنظمة تحقيق العديد من المزايا بفضل الثقافة التنظيمية ونذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ تحقيق الهوية التنظيمية؛
- ✓ تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة؛
- ✓ تحقيق الاستقرار التنظيمي؛
- ✓ تنمية الاستقرار التنظيمي؛
- ✓ تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة؛
- ✓ تحديد مجالات الاهتمام المشترك؛
- ✓ التعرف على الأولويات الإدارية؛
- ✓ التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات.

الشكل رقم (1-1): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، أهمية ثقافة المنظمة الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة

الثانية، 2008، ص 130.

<sup>1</sup> جمال الدين مرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، دون طبعة، 2006، ص 18.

ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي<sup>1</sup>:

1. بناء إحساس بالتاريخ History: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهاجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة؛
2. إيجاد شعور بالتوحد Oneness: حيث توجه الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز؛
3. تطوير إحساس بالعضوية والانتماء Membership: وتتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل، وتعطي استقرارا وظيفيا، وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويره؛
4. تفعيل التبادل بين الأعضاء Exchaenge .

#### المطلب الرابع: أهداف ووظائف الثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية إلى تحقيق عدد من الأهداف المختلفة للمنظمة، وهي كما يلي<sup>2</sup>:

- ✓ تعطي المنظمة هويتها الشخصية التي تميزها عن غيرها من منظمات الأعمال؛
- ✓ تؤدي الثقافة التنظيمية إلى التزام جميع العاملين بها؛
- ✓ تؤدي الثقافة التنظيمية إلى الاستقرار المنظمة من خلال تعاون الجميع من أجل تحقيق أهداف المنظمة؛
- ✓ تحدد السلوك الذي يتبعه العاملون في المنظمة من خلال الثقافة التي تكون مصدر للمعاني المشتركة بينهم؛
- ✓ تؤدي الثقافة التنظيمية إلى ترابط أجزاء المنظمة وأقسامها؛
- ✓ تؤدي الثقافة التنظيمية إلى التأثير على أهداف المنظمة والفلسفة وتؤثر على عملية رسالة ورؤية المنظمة.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2000، ص150.

<sup>2</sup> أبو الرب عماد وآخرون، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، بحوث ودراسات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون طبعة، 2011، ص 44.

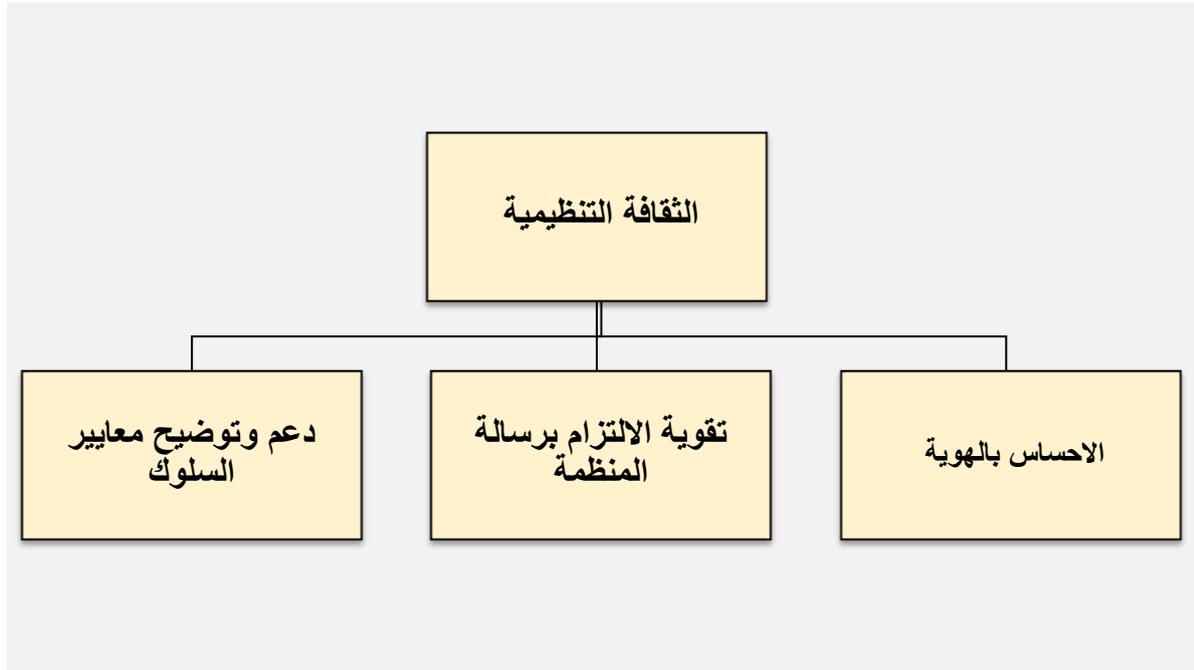
يرى الباحثون أن لثقافة المنظمة العديد من الوظائف والأهداف المرتبطة ببعضها البعض وفيما يلي بعض من هذه الأهداف:<sup>1</sup>

- تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها؛
- تقوية الالتزام برسالة المنظمة: إن تفكير الناس عادةً ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة له؛
- دعم وتوضيح معايير السلوك: وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للعاملين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة. وكذلك تقوم ثقافة المنظمة ب:<sup>2</sup>
- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية؛
- تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة؛
- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها؛
- تحدد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها.

<sup>1</sup> أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في فلسطين دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص23.

<sup>2</sup> محمد عجيلة، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع، رسالة ماجستير في علوم التسويق، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2004-2005، ص52.

الشكل رقم (1-2): الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مصادر

المبحث الثاني: بناء وتكوين الثقافة التنظيمية

يتطلب بناء الثقافة التنظيمية دراسة مفصلة حتى يتم تكوينها بشكل فعال نظراً إلى وجود العديد من النظريات والدراسات العلمية لاسيما في عصر الرقمنة والتكنولوجيات.

المطلب الأول: مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية

تعددت وجهات نظر الباحثين والدارسين حول مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم الاتفاق حول طبيعة المفهوم وإلى تعدد الأوجه والأبعاد والعناصر التي يمكن من خلالها وصف الثقافة التنظيمية، ونتيجة لذلك نشأ كثير من الخلط عند عرض مكونات الثقافة التنظيمية بين العناصر الأساسية التي تعد بمثابة المكون الأساسي والمادة الخام للثقافة، وبين الأشكال الثقافية التي تعكس طبيعة الثقافة التنظيمية ويمكن من خلالها فهم بعض جوانب الثقافة، وبعد الاطلاع على العديد من الأدبيات والدراسات النظرية والعملية، يمكن النظر إلى مكونات الثقافة التنظيمية من خلال التقسيم التالي والذي يعطي صورة شمولية لجوهر ومظاهر الثقافة التنظيمية، فنجد المكونات الرمزية والمكونات الإدراكية معروضة كالتالي:<sup>1</sup>

أولاً: المكونات (المظاهر) الرمزية: وتقسم إلى:

- ❖ **المكونات (المظاهر) الرمزية المادية:** تعرف على إنها الأشياء المادية المحيطة بالأفراد والتي تشكل مصدراً للتحفيز المحسوس أثناء ممارستهم للفعاليات ذات الطابع الثقافي، وتشمل هذه المكونات أسلوب تصميم بناية المنظمة، ترتيب المكاتب فيها، عناوين الأقسام المختلفة، التكنولوجيا المستخدمة فيها، شعاراتها المعلنة؛
- ❖ **المكونات (المظاهر) الرمزية السلوكية:** ارتبطت هذه المكونات بإسهامات كل Trice & Beyer عام 1984، عندما درسا الثقافة التنظيمية من خلال دراسة الطقوس والشعائر التي تمارس في مناسبات خاصة وعلى النحو الذي يعزز من توافر قيم معينة أو علاقات معينة داخل المنظمة كحفلات التعارف والوداع.

<sup>1</sup> إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 605.

ومن أبرز مظاهر المكونات الرمزية السلوكية:

1. **الطقوس:** وتتمثل في الأحداث والأنشطة التي يقوم بها العمال في المنظمة والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية في المنظمة، كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقية مسؤول أو اجتماع غداء اسبوعي غير رسمي أو فترات استراحة لتناول القهوة أو الشاي، وهذا يؤدي إلى تعميق الترابط والتكامل بين العمال، كذلك طريقة تحضير وإدارة الاجتماعات وطريقة الكلام والكتابة، وكيفية مقاطعة الحديث، ومناداة الأفراد، أو إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف أو تكريم المتقاعدين، وبالتالي زيادة الشعور بالانتماء إلى المنظمة، وهذا يعني تثبيت الثقافة التنظيمية،<sup>1</sup> والطقوس إذا اقترنت بمناسبة معينة أو حدث معين تعتبر من الشعائر، و لذلك يتضح عمومية الشعائر وشموليتها إذا ما قورنت بالطقوس التنظيمية؛<sup>2</sup>

2. **الاحتفاليات:** وهي مناسبات خاصة يحتفل فيها أعضاء التنظيم بالأساطير والبطولات والشخصيات الرمزية لمؤسستهم؛<sup>3</sup>

3. **العادات التنظيمية:** يقصد بها تلك الأحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم بها أفراد المنظمة، والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتعبّر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة وتعكس قيم رئيسية في المنظمة، والتي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق هذه العادات التنظيمية.<sup>4</sup>

❖ **المكونات (المظاهر) الرمزية اللفظية:** وهي أشكال صوتية ذات دلالات معينة تنتجها أجهزة النطق في الإنسان،

وتعتبر اللغة وسيلة تداولها والتعبير عنها، ومن أهم هذه المكونات الرمزية في الثقافة التنظيمية كالاتي:

● **القصص:** تعد القصص رواية عن الأحداث السابقة الجارية في بيئة العمل والتي تفسر كل من العادات والقيم العميقة للثقافة، وتتناول هذه الروايات حالات التمييز والمنافسة وحالات النجاح والفشل، وهي

<sup>1</sup> سعيدات حنان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس، تخصص علم النفس تنظيم وعمل وتسيير موارد بشرية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة غرداية، الجزائر، 2019-2020، ص25.

<sup>2</sup> إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص606.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص343.

<sup>4</sup> زين الدين بروش، هدار لحسن، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد1، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، جوان 2007، ص58.

أيضا الحكايات التاريخية الشفهية عن المنظمة مثل المراحل الحرجة التي مرت بها الأحداث الخطيرة التي واجهتها؛<sup>1</sup>

- **الأساطير والخرافات:** هي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقبولاً لحدث/شيء معين يبدو بخلاف ذلك محيراً وغامضاً. فقد يقوم أفراد المنظمة أحياناً بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة، ونشأتها أو التطور التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة؛<sup>2</sup>
- **النكتة:** وهي تعبير لفظية خاصة تقدم في صورة طريفة، وتداولها داخل المنظمة يحمل رسائل مهمة عن ثقافتها، وقد تعكس جو الارتياح أو الامتعاض داخل المنظمة.<sup>3</sup>

### ثانياً: المكونات الإدارية (جوهر الثقافة التنظيمية):

تنظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها نظام للأفكار والافتراضات والمعاني المشتركة التي تسود في بيئة العمل والنظر إلى الثقافة التنظيمية على هذه الصورة، يعتبر الركيزة الأساسية الذي تقوم عليها نظريات النظام الفكري للثقافة التنظيمية، والذي سبق تناوله عند الحديث عن النظريات، وبالرجوع للعديد من الأدبيات والدراسات حول الثقافة التنظيمية يلاحظ أن وجود قواسم مشتركة بينها حول العناصر الأساسية التي تتكون منها المكونات الإدارية (جوهر الثقافة التنظيمية)، تحتوي الثقافة التنظيمية على عدة مكونات أو قوى لها تأثير على سلوك الأفراد، وهي التي تشكل المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويدرك ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمنظمة، وهي التي تنعكس على ممارسة الإدارة وأسلوبها في تحقق أهدافها وإستراتيجيتها إن الثقافة التنظيمية تتكون من عدة مكونات يوضحها الشكل الآتي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، التخطيط الإستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2016، ص70-68.

<sup>2</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص262.

<sup>3</sup> إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2006، ص17.

<sup>4</sup> مصطفى محمود أبو بكر، السيد حسنين طه، المدير وتنمية سلوك العاملين، مدخل إستراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، مطابع اللواء الحديثة للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص147.

الشكل رقم (1-3): مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على عدة مصادر

**1- القيم التنظيمية:** عرف كيلمان القيم بأنها " مجموعة من الفلسفات والمعتقدات والافتراضات والمبادئ والتوقعات والاتجاهات وقواعد السلوك التي تربط أي مجتمع في شكل وحدة متماسكة"،<sup>1</sup> كما أنها عبارة عن إتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... إلخ.<sup>2</sup>

وفيما يخص القيم التنظيمية فهي تلك القيم التي تنعكس في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية؛<sup>3</sup>

**2- المعتقدات التنظيمية:** تشير الاعتقادات إلى الأفكار التصورية التي يحملها فرد معين اتجاه شيء ما، كما أنها تعبر عن مدى فهمنا للحقيقة، والاعتقادات قد تبنى على أساس المعرفة، الآراء، العقيدة، كما إنها قد تكون مصحوبة أو غير مصحوبةً بشحنات عاطفية،<sup>4</sup> والمعتقدات التنظيمية عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل، ونجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي وما هو إيجابي، وهنا

<sup>1</sup> قاسمي كمال، إدارة التغيير التنظيمي منطلقات وقضايا معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون طبعة، 2021، ص 112.

<sup>2</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الابداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، المنتزة، مصر، دون طبعة، 2005، ص 154.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة التاسعة، 2019، ص 338.

<sup>4</sup> إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 610.

تمكن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية المعتقدات الإيجابية للأفراد، والسعي من أجل التخلص من المعتقدات السلبية؛<sup>1</sup>

**3- الأعراف التنظيمية :** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة ، وغالبا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة لكنها معروفة وواجبة الإلتباع ، ومن الأمثلة على تلك الأعراف التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة أو ضرورة استئذان الموظف من رئيسه قبل الخروج من مكانه لأي سبب؛<sup>2</sup> ويعتبر مفهوم الأعراف من أحد المفاهيم المهمة في العلوم السلوكية، إلى جانب أهميتها في علم الاجتماع، حيث تشير إلى طرق العمل، كما أن معظم ما يقوم به الأفراد من أعمال وما يمتنعون عن القيام به باعتبارهم أعضاء في مجتمع ثقافي في خواصه ومكوناته، والعلوم السلوكية تعنى بدراسة السلوك المقبول اجتماعيا وتنظيما؛<sup>3</sup>

**4- التوقعات التنظيمية :** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي (النفسي) الذي يتم بين الموظف والمنظمة، وهو ما يتوقعه الموظف من التنظيم،<sup>4</sup> وما يتوقعه التنظيم من الموظف، ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، وتوقعات المرؤوسين من الرؤساء.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 373- 374.

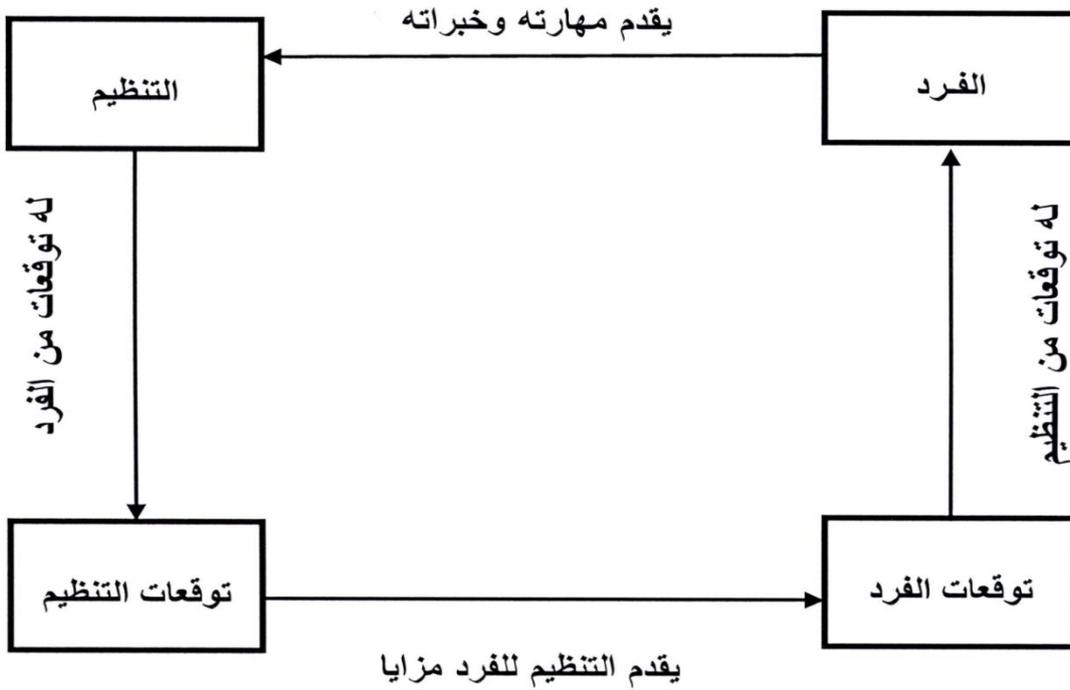
<sup>2</sup> محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 196.

<sup>3</sup> شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 227.

<sup>4</sup> بلال خلف السكارنه، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 157.

<sup>5</sup> خضير كاظم الفريجات، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 266.

الشكل رقم (1-4): التوقعات التنظيمية بين الفرد والمنظمة



المصدر: موسى المدهون، توفيق الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي، سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1995، ص 391.

وهناك من يضيف العنصرين التاليين:

### 1- السياسات والإجراءات:

تعتبر السياسات توجيهات عامة يقوم بوضعها المستوى الإداري الأعلى مع مراعاة مشاركة المستويات التالية وذلك لإرشاد التفكير والقرارات والتصرفات للمديرين ومساعدتهم لتنفيذ استراتيجيات المنظمة، فالسياسات تعمل على توفير الإرشادات اللازمة لجعل عمليات التنفيذ تسير بصورة متسقة مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وقد أورد العديد من المفكرين إلى جانب هذه العناصر عدة عناصر أخرى تشترك في تكوين ثقافة المنظمة من بينها المعايير والمقاييس والأنماط السلوكية والاتجاهات التنظيمية والأنظمة والقوانين وغيرها، وسنقوم باختيار خمسة عناصر أساسية

للثقافة التنظيمية لتسليط الضوء عنها وربطها بالسلوك التنظيمي تتمثل في (الأنظمة والإجراءات، والطقوس والأعراف ، والقيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، والتوجهات التنظيمية)، والتي نراها كافية لقياس الثقافة التنظيمية؛<sup>1</sup>

**2- الموروث الثقافي للمنظمة :** وهي تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو إيجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره، باعتباره مرجع محفز للأفراد، ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عنه كتعرض أحد المنتجات إلى عيوب أثناء مراحل إنتاجه مما يجعله غير مطابق للمواصفات المطلوبة في السوق بمنتجات بديلة في السوق.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: استراتيجية تكوين الثقافة التنظيمية

إن عملية بناء ثقافة المنظمة تتبلور في تكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وهيكل ونظم، لتنتج أعراف وتقاليد سلوكية مساعدة في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال ويرجع نجاح ذلك البناء إلى نوع الاستراتيجية المعتمدة في تكوين الثقافة، ويمكن بناء ثقافة تنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كانت أمتن وأقوى وكذلك الأمر في المنظمات، وفيما يلي تحديد للعوامل والاستراتيجيات التي تساهم في بناء وبقاء الثقافة التنظيمية.<sup>3</sup>

### أهم استراتيجيات تكوين ثقافة المنظمة:

تتجه عملية بناء أو تكوين الثقافة التنظيمية داخل المنظمة إلى إتباع عدة استراتيجيات فنوعية الاستراتيجية المعتمدة في تكوين الثقافة هي التي تضمن لها النجاح في بنائها الثقافي، الذي يقودها إلى التميز والتفوق على المنافسين، هذه الاستراتيجيات بمجالين هما:

<sup>1</sup> منير إبراهيم طالب، علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي في الجامعات الفلسطينية لقطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011، ص12.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص374، مرجع سبق ذكره، ص374.

<sup>3</sup> فاطمة الزهراء مهدي، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، زمزم للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2018، ص 61-62.

1. استراتيجية التطبيع الاجتماعي: يختار المدبرون بين سلسلة من استراتيجيات التطبيع الاجتماعي لغرض تدريب العاملين وتزويدهم بالمعرفة الثقافية وممازجتها مع تجاربهم وخبراتهم المتجددة المتجددة، عرض (Gordon.2000) مساهمة (VanMannen,1978) الذي أكد على إمكانية المدبرين الاختيار بين سبعة أنواع استراتيجيات التطبيع الاجتماعي<sup>1</sup>، وكما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): استراتيجيات التطبيع الاجتماعي التي ينبغي أن يهتم بها المدبرون لتكوين الثقافة

الاستراتيجية	التعريف والوصف	مثال
-الجمعي -الفردى.	- وضع الأعضاء الجدد خلال مجموعة تمتلك خبرات كجزء من الجماعة. - عملية الاستقطاب فردية وعزلة عن الأفراد الآخرين.	-توجه طالب سنة أولى. -التدريب على العمل الوظيفى.
-رسمى. -غير رسمى.	- فصل وفرز الأعضاء الجدد عن الأعضاء المنتظمين العمل بالمنظمة. - معالجة والتعامل مع الأعضاء الجدد بنفس ما متبع مع الأعضاء الآخرين.	-التدريب العسكرى الأساسى. -نقل العاملين.
- خطوات متعاقبة. - خطوات غير متعاقبة	- يتطلب تحريك الداخلين خلال سلسلة من الخطوات المجردة والمحددة...الدورة المطلوبة. - إنجاز الدور المحدد فى خطوة تحويله واحدة.	-تدريب طبي خاص. -الترقية.

المصدر: نعمة عباس الخفاجى، ثقافة المنظمة، دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون طبعة، 2009، ص 111.

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجى، ثقافة المنظمة، دون طبعة، دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون طبعة، 2009، ص 111.

2. استراتيجيات لدمج الاختلاف في ثقافة المنظمة:

تطور هذه الاستراتيجيات عندما تكشف المراجعة الثقافية وجود اختلافات بالتكوين الثقافي، وتنوع في أبعادها وخصائصها، فالغاية هنا التفكير باستراتيجيات تسه عملية الدمج بينها أو تقليل الفروق بين مستوياتها.

تقدم بهذه الأفكار الباحثان (Malek azedech&Nahavandi, 1990) وعرضها الكاتبان

(Van.Glinow, 2000M.CShane & )<sup>1</sup>، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (1-3): استراتيجيات لدمج الاختلاف في ثقافة المنظمة

الاستراتيجية	التعريف والوصف	مثال
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مباراة</li> <li>- منافسة مسابقة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فصل الجامعات المستقطبة داخل برامج مختلفة على أساس الاختلافات المفترضة.</li> <li>- تجنب الحد المميزة بين مجاميع مسقطبة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- برامج الرصد الأكاديمي.</li> <li>- قانون المدرسة.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ثابت</li> <li>- متغير</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تزويد بأعضاء معرفة كاملة للمستقطب ضمن وقت مطلوب لإتمام الرسالة.</li> <li>- عروض وفق جداول زمنية غير ثابتة طيلة مدة التطبيع الاجتماعي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- برنامج تدريب ستة أسابيع.</li> <li>- برنامج الدكتوراه.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مسلسل غير متفرق</li> <li>- Disjonctive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الترويج لأعضاء ذوي خبرة كأدوار نموذجية للقادمين الجدد.</li> <li>- لا توجد أدوار نموذجية متاحة للقادمين الجدد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- برنامج تلميذ الصنعة.</li> <li>- أول ماسك لوظيفة جديدة محددة</li> </ul>

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 112.

<p>- توجه المقدمة الجديدة.</p> <p>- التدريب</p> <p>Priesthood</p>	<p>Ratifies - والوثائق استفادة من الخصائص الشخصية للمستقطبين الجدد.</p> <p>- البحث عن الممنوعات (المحرمات) ويتجرد بعيدا عن الفرد المستقطب.</p>	<p><b>Investiture</b> -</p> <p><b>Divestiture</b> -</p>
---	--	---

المصدر: نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص112.

الجدول رقم (1-4): استراتيجية دمج الاختلاف في ثقافة المنظمة

تعمل بصورة أفضل عندما	الوصف	استراتيجية الدمج
<p>- تكسب المنظمة التي تكون ثقافتها ضعيفة.</p> <p>- نادرة العمل - فقط - تكون ضرورية فقط.</p> <p>عندما تكتسب المنظمة ثقافة لا تعمل لكن العاملين لا يحققونها.</p>	<p>- تكسب المنظمة وتحتضن ثقافة المنظمة المكتسبة.</p> <p>- اكتساب المنظمة المفروضة ثقافتها على غياب إرادة المنظمة في اكتسابها.</p>	<p>▪ التمثل للاندماج</p> <p>▪ <b>Décul- turation</b></p>
<p>- وجود ثقافات يمكن تحسينها.</p> <p>- المنظمات تعمل بنجاح في ظل اختلاف الأعمال المكتسبة لثقافات مختلفة</p>	<p>- ربط ثقافتين أو أكثر داخل ثقافة مركبة.</p> <p>- دمج المنظمات للتمايزات الباقية مع حد أدنى من تبادل الثقافة أو ممارسات تنظيمية.</p>	<p>التكامل</p>

المصدر: نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون طبعة، 2009، ص113.

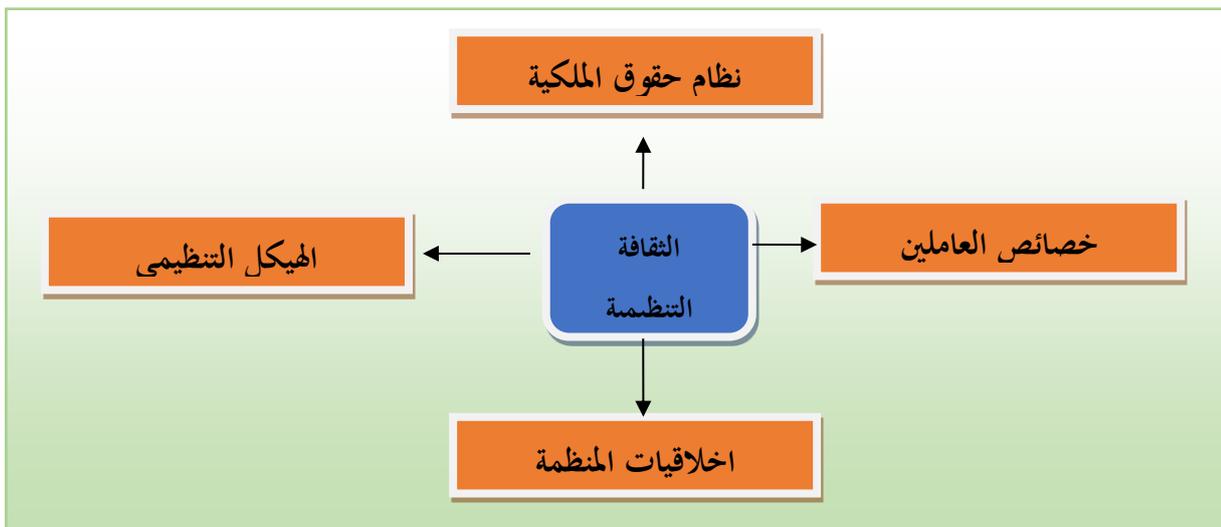
المطلب الثالث: مراحل تكوين الثقافة التنظيمية

إن عملية بناء ثقافة المنظمة محصلة جهد جماعي ناتج عن فعل وتصرف إنساني، محاولاً تكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وهياكل ونظم لتنتج أعرافاً وتقاليداً سلوكية مساعدة في رسم صورة المنظمة، وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأدوار.<sup>1</sup>

وغالباً ما يبدأ تكوين وبناء ثقافة المنظمة من أعلى الهرم الإداري بواسطة المؤسسين أو أعضاء الإدارة العليا الذين يكون لديهم رؤية أو رسالة يسعون لتحقيقها، وعندما تأخذ الأمور في الاستقرار يتم الاتفاق على مجموعة معينة من الافتراضات والقيم والمعتقدات والسلوكيات تصبح هي الأساس في إدارة وتشغيل المنظمة، ثم يبدأ العاملون الجدد في تعلم هذه القيم والعادات والمعتقدات، ومن يتبعها يكافأ، ومن يخالفها يعاقب.<sup>2</sup>

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-5): مصادر الثقافة التنظيمية



**Source:** Jones, Gareth R. (2007), **Organizational Theory, Design, and Change**, 4th Ed., New Jersey, Pearson Prentice-Hall Inc., Figure 7-2

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص105.

<sup>2</sup> أحمد اليوسفي وآخرون، السلوك التنظيمي، منشورات جامعة حلب، حلب، سوريا، دون طبعة، 2004، ص214.

وتتكون الثقافة التنظيمية من عدة مصادر ويذكر **Jones** أن تكوين الثقافة يأتي من أربع مصادر:<sup>1</sup>

1. **خصائص العاملين:** إن الخصائص العاملين أثراً في تكوين الثقافة التنظيمية إذ إن المنظمة تختار وتعين وتحتفظ بالذين يتشاركون معها في القيم التي تؤمن بها، وبمرور الزمن فإن الذين يعارضون قيم المنظمة يتركون العمل، وبذلك فإن الذين يستمرون في العمل هم الذين يتفقون مع الثقافة التنظيمية السائدة ليصبحوا أكثر تقارباً من بعضهم في معتقداتهم وأكثر بعداً عن المنظمات الأخرى في هذا المجال؛
2. **أخلاقيات المنظمة:** معظم القيم الثقافية للمنظمة تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم والإدارة العليا، وتقوم المنظمات بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحديد ما السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي للتحكم في سلوك أعضائها، من خلال تعاملهم مع بعضهم ومع الأطراف المعنية بالمنظمة؛
3. **نظام حقوق الملكية:** تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته إذ ينتج عن ذلك وجود الأعراف والقيم والاتجاهات، إذ تمنح الإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة لأنه قد تم إعطاؤهم مقداراً كبيراً من موارد الشركة كالرواتب والامتيازات الأخرى، والعاملون الآخرون لديهم حقوق ملكية تتعلق بأجورهم وحق التوظيف مدى الحياة، والاشتراك في الأرباح ومقابل ذلك هم مسؤولون عن مهامهم، وبذلك فإن توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد، إن محاولة تخفيض هذه الحقوق قد يؤدي إلى عدم الرضا ومن ثم إلى ترك العمل وبالمقابل فإن زيادة حقوق الملكية يشجع العاملين على الاهتمام بالعملاء وعلى الإبداع و الولاء التنظيمي؛
4. **الهيكل التنظيمي:** يمكن للهيكل التنظيمي أن يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد، وهناك كثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع من تدفقها.

<sup>1</sup> Gareth R. Jones, R (2007). **Organizational Theory, Design, and Change** , 4th Ed, New Jersey, Pearson Prentice-Hall Inc, P207.

وتكمن مراحل تكوين الثقافة التنظيمية فيما يلي:<sup>1</sup>

1. **منشئ الشركة:** قد تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئياً إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا الشركة، وغالبا ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية، وقيما مهيمنة قوية ورؤية واضحة لما ستكون عليه الشركة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك ونظرا لأنهم يكونون موجودين بالشركة منذ البداية، كما أنهم يساهمون بقوة في اختيار كبار العاملين، فإن اتجاهاتهم وقيمهم تنتقل إلى العاملين الجدد بالشركة، فعلى سبيل المثال ثقافة شركة **مايكروسوفت** التي تثنى إنفاق وقت طويل في العمل بالشركة، انتقلت إلى العاملين من خلال ما كان يفعله **بيل جيتس** صاحب الشركة؛
2. **التأثر بالبيئة الخارجية:** تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكانا مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق التي تتعامل فيها، وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى، ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد في المنظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى، فعلى سبيل المثال فإن إحدى الشركات قد تعتبر حصول العملاء على منتجات خالية من العيوب هو أساس وجود مكان متميز لها بالسوق، وبالتالي فإن وجود هذا المستوى من المنتجات يدفع العملاء إلى تفضيلها على غيرها من الشركات المنافسة، وهذا يعني أن الشركة سوف تعمل على تحقيق مستوى عال من التزام العاملين بها بإنتاج منتجات عالية الجودة؛
3. **الاتصال بالعاملين الآخرين:** تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين ببعضها، وإلى حد كبير، فإن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلاً للأحداث والأنشطة التي توجد بالشركة، وبلغة أخرى فإنه يتكون لديهم فهم واحد للأحداث والأنشطة الهامة خاصة تلك التي لها علاقة بالمنظمة.

<sup>1</sup> جيرالد جرنبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك التنظيمي، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الإنجليزية، 2004، ص 638.

المطلب الرابع: آليات تكوين الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها

المحافظة على الثقافة التنظيمية وتعزيزها: بعد أن يتم خلق الثقافة في المنظمة، هنالك ممارسات تتم داخل المنظمة عن طريق توفير عدد من الخبرات المشاهدة للعاملين، وهذه الممارسات تعزز الثقافة التنظيمية والتي منها ممارسات الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

والتي يمكن توضيحها من خلال الآتي:

➤ فلسفة المؤسسين: يتمتع مؤسس المنظمة بتأثير كبير على الثقافة الأولية للمنظمة بسبب قيمه ومعتقداته الشخصية، فالمؤسسون لا يهيئون المشهد للتطوير اللاحق للمنظمة، فحسب بل يوظفون أعضائها الأوائل وهم الذين يضعون البذور الأولى لثقافتها التي تتوافق مع قيمهم ومعتقداتهم وآرائهم المتلائمة مع ثقافة مجتمعهم؛<sup>2</sup>

➤ ممارسات الإدارة العليا: ممارسات الإدارة العليا لها تأثير كبير على الثقافة التنظيمية عبر كيف يتصرفون وكيف يتعاملون، والقرارات التي تتخذها الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة، ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة؛<sup>3</sup>

➤ إدارة الموارد البشرية (إجراءات اختيار العاملين): تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراءات وممارسات من شأنها تحديد موقع عمل العاملين، والتدريب، والتطوير، وقياس الأداء، والتقدير والاعتراف وغيرها، وكذلك عملية اختيار الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية، وفي نفس الوقت استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا أو يسيئوا إليها،<sup>4</sup> وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الأفراد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، وذلك من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع

<sup>1</sup> ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص333.

<sup>2</sup> Gareth R. Jones, R, OPCIT, P 207.

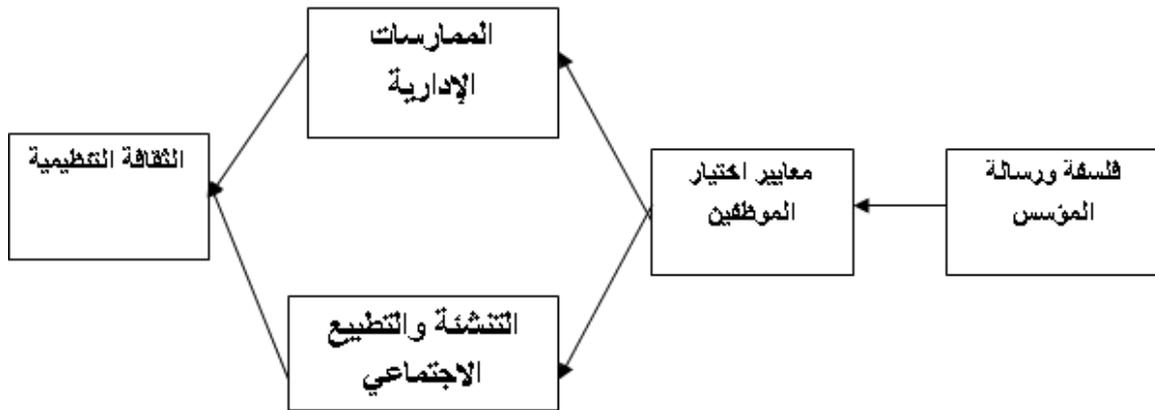
<sup>3</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الخامسة، 2010، ص259.

<sup>4</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات . العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2010، ص264.

ثقافة أفراد المنظمة الحاليين،<sup>1</sup> كما أنه يعطي الموظف فرصة للتعرف على مدى التوافق بين توقعاته وبين الواقع العملي والذي هو في جزء هام منه هو طبيعة القيم السائدة؛<sup>2</sup>

➤ **التطبيع الاجتماعي:** التطبيع الاجتماعي هو العملية التي من خلالها ينقل الأعضاء القدامى إلى الأعضاء الجدد المهارات الاجتماعية والمعرفة المطلوبة للعمل بفاعلية، ونظر جونز للتطبيع الاجتماعي على أنه عملية يتعلم الأعضاء من خلالها القيم والأعراف المعبرة عن ثقافة المنظمة،<sup>3</sup> أما (Robbins&Judge,2019) أنها عملية تكيف، ويتجلى دورها في إحداث تقارب ما بين معتقدات وأعراف العاملين الجدد وما تمتلكه المنظمة بحيث يتمكنون من التكيف مع المهام والأدوار المناط بهم ويتكيفون مع ثقافة المنظمة، وتسعى المنظمة هنا إلى مشاركتهم في برامج تدريب تزودهم بالمعارف والقدرات والمهارات للتعامل مع المناخ التنظيمي.<sup>4</sup>

الشكل رقم (1-6): آليات تشكيل الثقافة التنظيمية



Source: Stephen P. Robbins& Timothy A. Judge **organizational Bhavior**,18<sup>th</sup> EDITION,2019, P550FIGURE15-3.

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 259.

<sup>2</sup> عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2012، ص 149.

<sup>3</sup> Stephen P.Robbins& Timothy A.Judge,**organizational Bhavior**,18<sup>th</sup> EDITION,2019, P551.

<sup>4</sup> نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 131.

المبحث الثالث: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

تختص الثقافة التنظيمية بمميزات تجعل من غالبية المنظمات تبنيها نظراً إلى تنوعها في المجال الثقافي دفعت من الباحثين إلى تصنيفها حسب معتقدات كل باحث، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: خصائص الثقافة التنظيمية

مثل الناس متشابهة ومختلفة في نفس الوقت، وكل منها متميزة عن الأخرى، وتقوم كل منظمة بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالاتها ونظم العمل وإجراءاتها وعملياتها في القيادة واتخاذ القرارات، وقصصها وحكاياتها، وقيمها واعتقاداتها، ورغم هذا التمايز في الثقافة التنظيمية بين منظمة وأخرى إلا إن الثقافة التنظيمية تملك خصائص عامة يمكن أن توصف بها.<sup>1</sup>

فمن خصائصها الآتي:

**نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض، حيث تشمل الجانب المعنوي أي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار) والجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون، والممارسات العملية المختلفة)، والجانب المادي (كل ما ينتج من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك...)<sup>2</sup>؛

**نظام متكامل:** حيث تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي؛ تتسم المكونات الثقافية بالاتحاد والالتحام مشكلة نسقا متوازنا ومتكاملا، مع سمات الثقافية لتحقيق نجاح عملية التكيف مع التغيرات التي تشهدها المنظمات؛<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2010، ص 259.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، دون طبعة، 2007، ص 407.

<sup>3</sup> ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 326.

ومن خصائصها:<sup>1</sup>

✚ **نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص؛

✚ **نظام متغير ومتطور:** إنها في تغير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة؛

✚ **لها خاصية التكيف:** تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية. ونجد أيضا:

✚ **الاكتساب والتعلم:** الثقافة ليست غريزة فطرية، بل مكتسبة من المجتمع الذي يحيط بالفرد، حيث لكل مجتمع إنساني ثقافة معينة، والفرد خلال تنقله يكتسي ثقافة من الأوساط الاجتماعية سواء كانت الأسرة أو المدرسة أم منظمة العمل، ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود ومن خلال الخبرة والتجربة أو من خلال صلة الفرد وعلاقته وتفاعله مع الآخرين؛<sup>2</sup>

✚ **عملية إنسانية:** يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة، والثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم؛<sup>3</sup>

✚ **عملية اجتماعية:** للثقافة التنظيمية تأثيرات وأبعاد اجتماعية لأن ثقافة المنظمة مستمدة من ثقافة المجتمع الخارجي التي ينتمي إليه منسوبيها، لذا نجد معظم المنظمات التي تعمل في نفس البيئة الاجتماعية تتشابه في بعض خصائصها،<sup>4</sup> فالمنظمات عبارة عن مؤسسات أو أدوات اجتماعية من أجل إنتاج السلع

<sup>1</sup> عاطف وصفي، الثقافة الشخصية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، دون طبعة، 1988 ص 85.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، دون طبعة، 2007، ص 407.

<sup>2</sup> فهد عبدالله السهلي، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الالكترونية في إمارة منطقة الرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2009، ص 21.

<sup>3</sup> أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، دار البلاد للطباعة والنشر، الرياض، السعودية، دون طبعة، 2002، ص 361.

والخدمات لتحقيق ما يستخدمه الأفراد من منتجات ثقافية مميزة مثل: مجموعة المراسيم، الشعارات، الطقوس الخاصة بكل منظمة؛<sup>1</sup>

✚ **القابلية للانتشار:** تنتشر العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مستوى إلى ثقافة مستوى آخر، وهذا عن طريق الاحتكاك الأفراد والجماعات ببعضها البعض داخل المنظمات وهذا الانتشار يكون سريعاً وفعالاً حيث تلقى الثقافة التنظيمية قبولاً واسعاً من أفراد المنظمة لقدرتها على حل بعض مشاكلهم؛<sup>2</sup>

✚ **القابلية للتغيير:** ومن المميزات أو الخاصية الكبيرة لثقافة التنظيمية الاستجابة للتغير وهذا على طبيعة الأحداث التي تتعرض لها المنظمات ويحدث التغيير على كافة العناصر الثقافية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد، منها جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية ويبطئ في العناصر المعنوية مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي.<sup>3</sup>

وهناك خصائص أخرى مصنفة إلى خصائص صحية وغير صحية تتميز المنظمات التي توصف بأنها منظمات متعلمة بأن ثقافتها التنظيمية تتميز بعدد من الخصائص الصحية والتي يمكن إجمالها فيما يلي:<sup>4</sup>

✓ تسهيل عملية نقل المعرفة والتحسين المستمر؛

✓ التسريع في عملية الابتكار وفي مختلف المستويات التنظيمية؛

✓ تشجيع الابتكار وتبني المخاطرة من قبل الأفراد؛

✓ تمكين الفرد من خلال التدريب والتكوين؛

✓ العمل الجماعي بدل العمل الفردي؛

✓ مشاركة العمال في اتخاذ القرار.

<sup>2</sup> فؤاده البكري، العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات، عالم الكتب للنشر والتوزيع، سوريا، الطبعة الأولى، 2014، ص 128.

<sup>2</sup> عبد الله جلي، المجتمع والثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون طبعة، 1996، ص 57.

<sup>3</sup> عبد الله جلي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>4</sup> إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 597.

وعلى النقيض توجد عدد من الخصائص الثقافية غير الصحية التي من شأنها أن تنعكس سلباً على أداء المنظمة حددها Thompson et Strickland كالآتي:<sup>1</sup>

- ✓ التوجه نحو البيئة الداخلية؛
- ✓ مقاومة التغيير ورفض الأفراد المبادرين؛
- ✓ التقيد بحدود الموازنات واقتصار نطاق الرقابة في حدود القسم المعني؛
- ✓ عدم تحييد انظر إلى خارج المنظمة بقصد التعرف على الممارسات والمداخل المتميزة التي تعتمدها المنظمات الأخرى.

### المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

لتحديد مدى قدرة الثقافة التنظيمية السائدة على أن تعكس الاحتياجات الحقيقية، والقيود الخاصة بالتنظيم، سعى الكتاب والباحثين إلى تحليل الثقافة التنظيمية إلى أنواع، هذه الأنواع تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن قطاع إلى آخر حسب أساس التقسيم المستخدم، ومن أبرزها:

### أولاً: تصنيف (Handy, 1976):

يصنف (Handy) الثقافة التنظيمية استناداً إلى مدى قدرة الثقافة السائدة في المنظمة على أن تعكس احتياجات الحقيقية للتنظيم إلى:<sup>2</sup>

#### 1. ثقافة القوة (Power culture) (نسيج العنكبوت): إذ تعني أن عملية الضبط في مركز المنظمة

واتخاذ القرارات يكون بيد عدد محدد من الأفراد البارزين في المنظمة؛

#### 2. ثقافة الدور (Role culture) (المعبد اليوناني): هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي،

وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالأنظمة والقواعد، كما أنها توفر الأمن الوظيفي

والاستمرارية وثبات الأداء؛

<sup>1</sup> إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 597.

<sup>2</sup> C. Handy. Gods of management: Changing Work of Organizations. 4th Ed, Oxford: Oxford university press. 1995. p14,2 6. بتصرف.

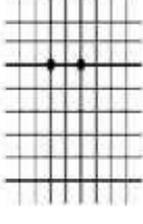
3. ثقافة المهمة (الشبكة او الشبكية)(**Task culture**): تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف

وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج، أو تحاول استخدام الموارد بطرق مثالية، من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف؛

4. ثقافة الفرد(**Process culture**) (ثقافة العنقود أو المجموعة): يقتصر الاهتمام على طريقة

إنجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق، فتنشر الحيلة والحذر بين الأفراد لحماية أنفسهم، فالفرد الناجح هو الأكثر دقة، وتنظيماً، واهتماماً بتفاصيل عمله.

الشكل رقم (1-7): أنواع الثقافة التنظيمية حسب Handy

				الصورة
Zeus	Apollo	Athena	Dionysus	الإله
ثقافة القوة	ثقافة الدور	ثقافة المهمة	ثقافة الفرد	الثقافة

Source: C. Handy. Gods of management: Changing Work of Organizations. 4th Ed, Oxford : Oxford university press. 1995, p13.

ثانياً: تصنيف (Wallach, 1983):

صنف (Wallach) الثقافة التنظيمية وفقاً لنمط القيادة الإدارية إلى:

1. الثقافة البيروقراطية (**Bureaucratic culture**): ؛ الثقافة التي تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتتسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والإلتزام؛<sup>1</sup>
2. الثقافة الإبداعية (**Innovative culture**): تتميز بتوفر بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات؛<sup>2</sup>
3. الثقافة المساندة (**Supportive culture**): تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.<sup>3</sup>

ثالثاً: تصنيف (Jones, 1983): صنف (Jones) الثقافة التنظيمية على أساس توجهات العاملين داخل منظماتهم إلى:<sup>4</sup>

1. ثقافة إنتاجية: (**Capital culture**) يغلب على الثقافة الإنتاجية تركيزها على توجهات العاملين نحو العمل لتحسين ضعف أدائهم، لما يوفره العمل من ضمانات كافية؛
2. ثقافة مهنية (**Professional culture**): تتسم بمهارات وتخصصات عامة، إذ تعتمد على قيادة متبادلة، بدلاً من السلطة الرسمية والقواعد والإجراءات.

<sup>1</sup>Wallach, E, **Individuals and organization,The cultural match,Training and Development Journal**, 1983,vol 37,N2,PP 28-50.

<sup>2</sup> Wallach, E, **IDEM**.

<sup>3</sup> عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة، الحوكمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2017، ص 144.

<sup>4</sup> Jones And Others, **The Impact Of Organizational Culture And Areshaping Capabilities On Change Implementation Success**, The Mediating Role Of Readiness For Change, **Jornal Of Management Studies**, issu2, NO 42, 2005.

رابعا: تصنيف (Luthans, 1991): يصنف (Luthans) الثقافة التنظيمية حسب درجة القوة والضعف إلى:<sup>1</sup>

1. **الثقافة القوية (Strong culture):** وهي الثقافة التي تخلق لأعضاء المنظمة تماسكاً كبيراً فيما بينهم، وتعتمد هذه الثقافة على عنصري الشدة، الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات، والإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين؛
2. **الثقافة الضعيفة (Weak culture):** وفيها يسير الأفراد في طرق مبهمه غير واضحة المعالم، ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة.

خامسا: تصنيف (Daft, 2001: 127): صنف Daft الثقافة التنظيمية بناء على التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة:<sup>2</sup>

1. **ثقافة التكيف (Adaptability Culture):** والتي تركز على البيئة الخارجية، حيث تحاول المنظمة التغيير لمقابلة احتياجات الزبائن من خلال الابتكار والتطوير؛
2. **ثقافة الرسالة (Mission Culture):** وتعطي فيها المنظمة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤية لأغراضها، ويكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغيير السريع؛
3. **ثقافة القبيلة (Clan Culture):** يركز هذا النوع من الثقافة أساسا على مدى انهماك ومشاركة الأفراد في المنظمة، وعلى السرعة في إجراء التغييرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية؛
4. **الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture):** ويكون فيها التركيز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية، حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك، والامتثال، والتعاون بين الأفراد.

<sup>1</sup> عائشة يوسف الشميلي، مرجع سبق ذكره، ص145.

<sup>2</sup> Richard L.Daft ,Organizational Theory and Design, 4th Ed, Cengage Learning EMEA 2020 P 374.

سادسا: من حيث نوع المنظمة

يشير العزاوي إلى أن النوفل (1997م) قسم الثقافة التنظيمية وفق نوع المنظمة إلى الآتي:<sup>1</sup>

1. **ثقافة المنظمات الخدمية:** تتسم ثقافة المنظمات الخدمية بدرجة عالية من التباين، ويعزى سبب ذلك إلى طبيعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وتميل إلى تقديم الخدمة بغض النظر عن نوعها، ودون التفكير الجدي بالنواحي المالية؛
2. **ثقافة المنظمات الاقتصادية:** ترمي هذه الثقافة إلى توسيع مدارك الأفراد بشأن العمل ومعطياته وتزويدهم بالمعارف والمهارات الخاصة، وتنشيط قدرتهم على العطاء مقروناً بتبصيرهم بأهمية العائد الذي يحققونه جراء أدائهم لعملهم وفق المعايير التي تحددها منظماتهم وثقافة التنظيمات الاقتصادية؛
3. **ثقافة المنظمات الدينية:** تمارس هذه المنظمات الكثير من الشعائر والمعتقدات وتميل إلى تقديس رموزها بغية تلبية الحاجات الروحية لأعضائها، فضلاً عن التمسك بالقواعد والتشريعات، ودرجة التماسك (القوة) قد تجعل العاملين يتمتعون بمواقع محصنة يصعب اختراقها نظراً لما تجسده من قيم سامية كبيرة لديهم؛
4. **ثقافة المنظمات الاجتماعية:** تتسم هذه الثقافة بتنمية الروح الاجتماعية الإرشادية لمن يملكها، وقدرتها على ممارسة بعض الأنشطة والفعاليات وتباين أعضائها وبما يمتلكونه من قيم ومعايير وآليات عمل، وتنمي هذه الثقافة روح التماسك بين أعضائها، كما تحاول غرس قيم واتجاهات ناجحة وخصائص تحتاج إليها؛
5. **ثقافة المنظمات العسكرية:** من خصائص هذه الثقافة الإصرار في تطبيق الأوامر واعتماد مبدأ وحدة السلطة وتنمية روح الضبط لدى الأعضاء، والتركيز على تحقيق الهدف باستخدام لغة الأوامر والتعليمات ودرجة قليلة من المرونة في النقاش.

<sup>1</sup> سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال، المفاهيم والأسس والتطبيقات، معهد الإدارة العامة الرياض، الرياض، السعودية، دون طبعة، 2009، ص142-143.

سابعاً: حسب طريقة تعاملها بالمعلومات:

صنف كل من كوين ومكارثي (Quinn&McGarthey, 1988) الثقافة التنظيمية وفقاً لطريقة التعامل مع المعلومات إلى الأنواع الآتية:<sup>1</sup>

1. **الثقافة المهنية:** تتسم الثقافة المهنية بتفاعل الفرد مع المعلومات التي تتضمن توضيح الهدف، وأحكاماً منطقية، وتحديد الاتجاه، وعلى أنها وسائل تهدف إلى تطوير الأداء والكفاءة الإنتاجية والربحية أو تأثيرات أخرى؛
  2. **الثقافة التطويرية:** تتسم خصائص هذه الثقافة بالتعامل بالمعلومات البديهية من إبداع وابتكار ونفاذ البصيرة، مما يتطلب استخدام المعلومات لغرض الدعم الخارجي والحصول على الموارد لغرض الدعم؛
  3. **الثقافة الاجتماعية:** تتسم بالتعامل الجماعي مع المعلومات بواسطة المناقشة والمشاركة والإجماع لتحقيق التماسك الذي يتمثل في المناخ الاجتماعي والروح المعنوية وروح الفريق؛
  4. **الثقافة الهرمية:** تتسم الثقافة الهرمية بالتعامل الرسمي مع المعلومات من توثيق، وحسابات، وتقييم، ووسائل الاستمرار والبقاء.
- وتتمثل الثقافة الهرمية بالاستقرار والرقابة والتنسيق، وتحتوي على عدد كبير من القواعد والسياسات المهنية.<sup>2</sup>

ثامناً: من حيث الشمولية: قام جرفن (Griffin, 1993) بتقسيم الثقافة إلى الأنواع التالية:<sup>3</sup>

1. **الثقافة السائدة:** هي الثقافة التنظيمية التي يشترك فيها معظم أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم، وتنتشر بينهم على نطاق واسع؛
2. **الثقافة الثانوية (الجزئية):** هي الثقافة التنظيمية التي يعتنقها عدد قليل من الأفراد العاملين أو تكون فرعية بحيث كل مجموعة مهنية محددة أو وحدة أو قسم إداري له وظيفة تنظيمية معينة له نوع معين من الثقافة التنظيمية.

<sup>1</sup> سامي فياض العزاوي، المرجع سبق ذكره، ص103.

<sup>2</sup> كارولينا ماتشادوج باولو دافيم، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار حميثرا للنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2021، ص30.

<sup>3</sup> عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد وجودة، دور الثقافة التنظيمية في التسبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد26، العدد 2، سوريا، 2010، ص 124.

تاسعا: تصنيف Denison et Mishra:

صنف هذين الباحثين الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع في ضوء التناسب بين الثقافة من جهة وبين البيئة والهيكلي التنظيمي والتركيز الإستراتيجي من جهة ثانية، وعلى النحو التالي يتم البلوغ إلى الفعالية التنظيمية:<sup>1</sup>

1. **الثقافة الريادية:** تتميز هذه الثقافة بالتركيز على البيئة الخارجية من خلال إحداث تغيير قصد تلبية احتياجات الزبون، ويشجع هذا النوع من الثقافة المعايير والمعتقدات التي تزيد من قدرة المنظمة على التعاطي مع التغيرات البيئية والابتكار، الإبداع وكذا تبني المخاطرة؛
2. **ثقافة غرض المنظمة:** المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة تتميز بتوجهها نحو فئة معينة من الزبائن ولا ترغب في إحداث أي تغيير في المنظمة، ونجد هنا أن الإدارة هي المسؤولة عن صياغة رؤية المنظمة ورسالتها ومن ثم ترجمتها إلى أهداف قابلة للقياس ويتم بعد ذلك الحكم على أداء الأفراد؛
3. **ثقافة الجماعة:** يحث هذا النوع من الثقافة على المشاركة والعمل الجماعي داخل المنظمة ومنه يخلق لدى الفرد الإحساس بالمسؤولية والملكية والولاء الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أداء الأفراد؛
4. **ثقافة البيروقراطية:** المنظمات التي تؤمن بهذا النوع من الثقافة تركز على إجراءات وسياسات العمل وكيفية إنجازه.

وكإضافة للثقافة البيروقراطية بغية إنجاز الأهداف التنظيمية تركز على التجانس والتطابق بين الأفراد الأمر الذي يضيف على المنظمة صفة التكامل والكفاءة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Denison, A. Arbor, A. Mishra, **Organizational culture and organizational effectiveness, A Theory and some preliminary empirical evidence**, School of Business Administration, University of Michigan, MI 48109-1234, P 168,169.

<sup>2</sup> احسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 600.

المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد المتغيرات الهامة للبيئة الاجتماعية، فهي تشكل الأنماط المعيارية للممارسات السلوكية للأفراد والعلاقات الشخصية التي تنشأ بينهم، كما أنها مركب يحتوي على مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد وأنماط السلوك التي يكتسبها الأفراد والجماعات وتغلب على ممارساتهم السلوكية في الحياة بطريقة شعورية أو اللاشعورية.

كما تعد الثقافة التنظيمية من المتغيرات الأساسية التي تعمل على تشكيل العديد من السلوكيات التنظيمية التي تتحدد بناء على أبعاد الثقافة التنظيمية، التي تختلف باختلاف طبيعة المنظمات وتنوع الدول التي تنتمي إليها هاته المنظمات، يستدل على أبعاد ثقافة المنظمة من خلال<sup>1</sup>:

❖ خصائص تلك الثقافة: حددت تلك الأبعاد كالاتي:

- ✓ الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر؛
- ✓ العدائية؛
- ✓ التوجه نحو الأفراد؛
- ✓ الاهتمام بالأفراد؛
- ✓ الاستقرار.

❖ بدلالة عناصر المنظمة: والتي تتضمن ما يلي:

- ✓ القيم الصريحة والقيم الغير الصريحة؛
- ✓ التوقعات الضمنية والإضافية لسلوك الأعضاء؛
- ✓ الأعراف والتقاليد والطقوس والشعائر؛
- ✓ القصص والأساطير حول تاريخ المجموعة؛
- ✓ لغة الحديث النموذجية المستخدمة في المجموعة في بيئتها؛
- ✓ المشاعر والتفاعل على السائد في مناخ المجموعة وطريقة مع أصحاب المصالح.

ووضح هذا الجدول المرفق أسفله تنوع الأبعاد التي أوردها الكثير من الباحثين والكتاب وكان من أغلبها القيم التوقعات المعتقدات المعايير القصص الرموز اللغة الطقوس والشعائر.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، الأردن، دون طبعة، 2013، ص 323.

ولغرض الإلمام الكافي بأبعاد الثقافة لابد من حصرها أولاً وهذا ما قمنا به في هذا المطلب ولكي تتحقق الغاية المنشودة إلى حد كبير في فهم أبعاد الثقافة ارتأينا أن نذكر هنا أهم المفاهيم لتلك الأبعاد ما دمنا نعتقد أنها مهمة جداً ونرى وجود حاجة ماسة لها.

الجدول رقم (1-5): أبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر مجموعة من الكتاب والباحثين

الرقم	الكاتب والباحث	أبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر كل كاتب وباحث
1	Hofstede 1980	المعتقدات الأيديولوجيات اللغات الطقوس والشعائر
2	Deal & Kennedy 1982,	بصنع القرار، الرقابة التنظيمية، والتدخل الحكومي، الدور الإداري، معتقدات الوصول إلى السلطة، الاتجاهات حول قبول المرأة الإشراف في العمل السياسة المحافظة، الحماية وضمان الحقوق الشخصية.
3	Hofstede, 1990	بالقيم الطقوس الأبطال الممارسات الإدارية.
4	Schein 1985	المناح المدركات المشتركة الشخصية المنظمة كما تظهر بأعضائها وتنظيمها، وهو مقياس لطبيعة توقعات الفرد حول ما يجب أن يبتغيه من عمله في المنظمة، وهو زائل ومؤقت ويمكن إدارته.
5	Hofstede, 1994	الرموز الأبطال الطقوس والقيم.
6	Bowman 1995	بدرجة توزيع القوة تجنب المخاطرة، عدم التأكد وهيمنة قيم الأفراد السائدة وقبولها
7	1979:11-9 Ansoff	المنظور الزمني مجال البدائل تركيز الانتباه المنظمي على البيئتين الداخلية والخارجية النزعة إلى التغيير عدم الاستمرارية (التوقف عن الخبرة الماضية)، الميل إلى المخاطرة.

<p>بيئة الأعمال القيم الأبطال الطقوس الشبكة الثقافية.</p>	<p><b>Gerloff1985</b> :208.</p>	<p>8</p>
<p>المدى الذي تكون فيه المنظمة ذات توجه تسويقي العلاقات بين الإدارة والعاملين المدى الذي يكون فيه الأفراد ذوى توجه نحو الهدف والالتزام بتحقيق مستويات عالية من الأداء، الاتجاهات نحو الإبداع الاتجاهات نحو التكاليف وتقليل الكلفة الالتزام والولاء نحو المنظمة تأثير التكنولوجيا ورد الفعل تجاه التقنية والتغير التقني والتطور</p>	<p><b>1997 Thompson</b> :1080</p>	<p>9</p>
<p>أساليب ارتداء الملابس القصص، الرموز المادية المراسم التنظيمية . الشعارات التصميم أو مخطط المكتب القيم الأعراف.</p>	<p><b>Daft 1988</b> :492- 30</p>	<p>10</p>
<p>النزعة نحو العمل القرب من الزبون الاستقلالية الإنتاجية من خلال الآخرين عمليات مستمدة من قيم المنظمة الثاني في التنوع ملاك قليل صفات مميزة</p>	<p><b>Thomas</b> 1988:38-40</p>	<p>11</p>
<p>مذاهب طقوس أساطير قصص زاخرة بالأعمال البطولية خرافات قصص حكايات شعبية رموز لغة.</p>	<p><b>Thomas1988</b> :38-40</p>	<p>12</p>
<p>الرموز الشعائر (المذاهب)، الطقوس الخرافات الأساطير</p>	<p><b>Kreitner,</b> 1989:551</p>	<p>13</p>
<p>الشعائر والطقوس الأساطير قصص زاخرة بالأعمال البطولية الخرافات القصص الحكايات الشعبية الرموز اللغة الإيماءات الحقائق المصنعة الوضع أو المحيط المادي.</p>	<p><b>Kreitner&amp;</b> <b>Kinicki</b> 1989 :648</p>	<p>14</p>

الرموز الحالة التقاليد والتاريخ اللغة الاصطلاحية للجماعة البيئية المادية الطقوس.	<b>Gordon et al</b> :631 1990.	15
الفلسفة النظرة بأن الأفراد مورد مهم وحاسم القادة الأبطال الطقوس، المراسيم التوقعات الواضحة.	<b>Northcraft &amp; Neale, 1990:473</b>	16
المبادرة الفردية، تحمل المخاطرة التوجه التفاعل مع المشرفين الرقابة الانتماء، نظام المكافآت التكامل أنماط الاتصال.	<b>Robbins,</b> 1990:439	17
الحقائق المصنعة المعتقدات الأعراف القيم الافتراضات.	<b>Narayanan &amp; Nath, 1993:448</b>	18
التطابق المسؤولية المعايير المكافآت الوضوح المنظمي الدفء والدعم القيادة القيم التنظيمية المعتقدات التنظيمية الأعراف التنظيمية.	<b>Kolbet al.1995</b> :346-7	19
القيم التنظيمية المعتقدات التنظيمية الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية.	المدهون الجزراوي، 1990	20
مدى القوة تجنب اللاتأكد الفردية مقابل الجماعية الرجولة مقابل الأنوثة.	<b>Vecchio,</b> 1995:640	21

الطرق المنظمة في عمل الأشياء معايير مجموعة العمل القيم الرئيسة التي تعتقها المنظمة الفلسفة التي تشكل سياسات المنظمة تجاه منتسبيها.	<b>Bank, 1996:114</b>	<b>22</b>
القيم السلوكيات الملكية والهيكل القوة الشخصية السياسات الاتصالات أسلوب القيادة والإدارة، قصص الماضي الافتراضات الأساسية الرموز والحقائق الصناعية.	<b>Thompson 1997:104</b>	<b>23</b>
قيم العمل المعايير التنظيمية، الرموز، الطقوس اللغة، المعتقدات التنظيمية البعد عن مركز القوة التقنية.	<b>النوفل، 1997</b>	<b>24</b>
الابتكار وتحمل المخاطرة، الاهتمام بالتفاصيل التوجه نحو النتائج . التوجه نحو الأفراد التوجه نحو الفريق العدوانية، والاستقرارية	<b>Robbins&amp;Coult 1999:80</b>	<b>25</b>
سياسات المنشأة، منظومة واضحة للقيم ممارسات المنشأة.	<b>الشريبي 1999</b>	<b>26</b>
المعاني المشتركة لمجايع العمل القيم الجوهرية الكاشفة الطرق النظامية في عمل الأشياء، الرؤية الإستراتيجية والفلسفية التي تشكل إستراتيجيات المنظمة في ميدان الأعمال اتجاه العاملين المستفيدين والمنافسين.	<b>ياسين، 1999.</b>	<b>27</b>
الطريقة التي يرتدى بها الأفراد أزياءهم الطريقة التي يتحدثون بها الطريقة التي يحيون بها الزبائن	<b>Kotler,2000:42</b>	<b>28</b>
القيم الاجتماعية المعايير الاجتماعية المعتقدات الاجتماعية التقنية.	<b>Olsen, 1968 : pp.53-63</b>	<b>29</b>

الافتراضات المعتقدات الهيكل الاجتماعي	<b>My nard 1970</b>	<b>30</b>
اللغة والاتصال المظهر والمليس الغذاء وعادات التغذية إدارة الوقت الوعي بالمهمة التقدير والمكافأة العلاقات القيم والمعايير.	<b>Criag,, 1976, p 4</b>	<b>31</b>
الأفكار المعايير المادة.	<b>النكلاوى 1994 ص 44</b>	<b>32</b>
اللغة العناصر والمركبات المادية الفن الأساطير التصرفات الدينية النظم الاجتماعية الملكية الأسرة الحكومة	<b>وصفي 1980 ص 92- (93)</b>	<b>33</b>
اللغة الأساطير الطقوس بيئة الأعمال الشبكة الثقافية ذاتها.	<b>Gerlof, 1985 :208,209,</b>	<b>34</b>
الضغوط البيئية القيم وأساطير الشركة الشعائر والطقوس شبكة الاتصال الثقافية بالمنظمة.	<b>Steiner, &amp; Miner,1986 : p.67</b>	<b>35</b>
البعد عن مركز القوة، تجنب عدم التأكد الفردية الرجولة.	<b>Jaeger. 1986.pp179-180.</b>	<b>36</b>
المعايير العادات الأعراف القوانين اللغة الرموز الطقوس	<b>Ford, Armandi,..&amp; Heaton, 1988.p455</b>	<b>37</b>

القيم والاتجاهات السياسات المنتجات مكافأة المنظمة للتصرفات الصحيحة الأنشطة الرئيسة التوقعات.	<b>Baron &amp;Greenberg</b> 988.p.289	38
الفردية الجماعية.	<b>Cox..&amp;Mclcod,.</b> 1991.p 828	39
الإبداع الاستقرار، احترام الفرد التوجه نحو النتائج التوجه نحو ، التفاصيل التوجه نحو الآخرين، الكفاح التشويق	<b>Reilly Chatman&amp; Co aldwell,</b> 1991.p524-525-	40
القيم المشتركة المعايير الرموز	العنزي، 1992.	41
التوقعات الدلالات الافتراضات	عودة محمد أمين 1993.	42
الإبداع الاستقرار التوجه نحو الأفراد التوجه نحو النتائج الانتباه إلى التفاصيل التوجه نحو الفريق المجاملة.	<b>Chatman &amp; Jean</b> 1994.pp534-535	43
الافتراضات المشتركة القيم الإبداع في حالة عدم مع المعايير.	<b>Martin J.1994,</b> pp.339-342	44
الطرق المنظمة في عمل الأشياء معايير مجموعة العمل القيم الرئيسة التي تعتنقها المنظمة، الفلسفة التي تشكل سياسات المنظمة تجاه مستخدميها.	<b>Bung: 1996 (</b>	45

الاجتماعية التكافل.	<b>Dugan &amp; Graph stock, 1996.p.134</b>	46
-مكون القيم والرموز والمعتقدات والمعايير مكون الفكر، مكون الإبداعات التعبيرية.	<b>المصري، 1992.</b>	47
معتقدات قيم، قصص، أساطير لغة.	<b>,Kreitner 1989:550</b>	48
معتقدات قيم اتجاهات معايير عادات.	<b>Boseman&amp;Phat ak, 1989:113</b>	49
معتقدات، قيم، مفاهيم طرق تفكير.	<b>Daft, 1992:405</b>	50
قيم، مفاهيم، معان	<b>Mike&amp;Peter. 1995:440</b>	51
معتقدات قيم، اتجاهات تقاليد	<b>Stoner, et al. 1996:1827</b>	52
معتقدات قيم اتجاهات طريقة للعمل خبرات	<b>الدليمي 1998.</b>	53
افتراضات آراء.	<b>Bate 1984:45</b>	54
معتقدات، قيم، توقعات	<b>Wheelen&amp;Hung er,1987:113</b>	55
القيم المشتركة تفاعلات علاقات الزبائن	<b>Jones.1995</b>	56

يلاحظ أن أبعاد الثقافة تتعلق بجانبين أحدهما له علاقة بمضامين ظاهرية وأخرى خفية (جوهرية) أما الآخر

فيحمل مضامين فكرية واجتماعية، كما أن هناك عدم اتفاق حول أبعاد الثقافة التنظيمية.

#### المطلب الرابع: مستويات الثقافة التنظيمية

بعدما استعرضنا مختلف مكونات الثقافة التنظيمية، من مكونات مادية وغير مادية وموروث ثقافي، وكذا خصائص وأبعاد الثقافة التنظيمية، ولاحظنا أهمية وجود هذه العناصر داخل المنظمة سنحاول في هذا المطلب التعرف بشكل أدق على مستويات الثقافة التنظيمية، حيث نتطرق في الجزء الأول إلى معرفة المستويات الداخلية للثقافة التنظيمية ومعرفة المستويات الخارجية.

لقد قام شابين بتحليل الثقافة التنظيمية إلى عدة مستويات مختلفة حسب الدرجة التي يستطيع الملاحظ فيها رؤية الظاهرة الثقافية، وتتراوح هذه المستويات من الانعكاسات الواضحة الملموسة جدا التي يمكن أن يراها الفرد ويشعر بها إلى الافتراضات الأساسية اللاشعورية المتأصلة في الأعماق، والتي يرى أنها جوهر الثقافة التنظيمية، وما بين هذين المستويين يوجد العديد من المعتقدات والقيم والاعراف وقواعد السلوك التي يستخدمها أفراد المؤسسة في تصوير تلك الثقافة التنظيمية لأنفسهم وللآخرين.

وتتمثل مستويات الثقافة التنظيمية حسب تقسيم شابين في التالي:<sup>1</sup>

- ❖ **المستوى الأول:** الحقائق التي يمكن ملاحظتها، الأشياء الصنعية (أي من صنع الإنسان) أو ما يسمى بالماديات، وتشمل في مضمونها التصرفات الشخصية للعاملين، الاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصص والطقوس والرموز واللغة المستخدمة؛
- ❖ **المستوى الثاني القيم:** يمثل هذا المستوى القيم التي تحدد النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو غير مقبول من أنماط السلوك؛
- ❖ **المستوى الثالث الافتراضات الأساسية:** يشير هذا المستوى إلى الافتراضات أو الاعتقادات الراسخة، والتي تؤخذ كمسلمات ولا تقبل التشكيك بها، وتعتبر بمثابة الأساس للثقافة.

<sup>1</sup> ادغار. ه. شابين، الثقافة التنظيمية والقيادة، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، دون طبعة، 2011، ص 37-45، بتصرف.

يوجد ثلاثة مستويات لتحليل ثقافة المنظمة<sup>1</sup>:

- 1- **الثقافة الملاحظة:** وهي تمثل المستوى المرئي من أنماط سلوك العاملين في المنظمة في تعاملهم مع الأشخاص والأشياء؛
- 2- **القيم المشتركة:** وهي القيم والقناعات المشتركة الراسخة في أذهان وقلوب العاملين، وتلعب دوراً حيوياً في ربط العاملين بالمنظمة بعضهم بعض وتمدهم بدوافع قوية للإنجاز؛
- 3- **الافتراضات الشائعة:** وهي تمثل الافتراضات الإنسانية والمسلمات المأخوذة من طبيعة البشر ودور الإنسان في الحياة، وتمثل الدور الأصعب من حيث الملاحظة والدراسة وفي العادة لا يكون مكتوباً أو مصرحاً به شفها بل يفهم ضمناً؛

كما قسم (pervaize,1999) ثقافة المنظمة إلى ثلاثة مستويات المستوى الأول الثقافة الظاهرة Explicit Culture، المستوى الثاني الثقافة الضمنية Implicit Culture، المستوى الثالث البديهيات الأساسية Basic Assumptions، وبما أن ثقافة المنظمة تتطور من خلال مجموعة من القوى التي توجد على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة وعلى مستوى المنظمة نفسها حيث تتفاعل هذه القوى من خلال النشاطات والفعاليات والعمليات التي تتم داخل المنظمة لتعطي سمات مميزة لثقافة هذه المنظمة، لذا يرى بعض الكتاب والباحثين وجود أربعة مستويات نستطيع من خلالها التمكن من فهم وتحليل الثقافة التنظيمية للمنظمة.<sup>2</sup>

وتتمثل هذه المستويات في:

1. **ثقافة المجتمع:** تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها

<sup>1</sup> أحمد اليوسفي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 206.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2003، ص 417.

وممارستها، ويجب أن تكون استراتيجيات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع؛<sup>1</sup>

2. **ثقافة النشاط (الصناعة):** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة نتيجة لاعتناق معظم أوكل المنظمات العاملة في هذا النشاط أو الصناعة لقيم ومعتقدات معينة، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط أو الصناعة يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات، ومضمون السياسات، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في البنوك أو الفنادق؛<sup>2</sup>

3. **ثقافة المنظمة:** ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل، والناجمة من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة، ومن تعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعض البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة والذي من شأنه أن يوجد نمطاً تفكيرياً وثقافياً متجانس لدى الأفراد، مما يمكنهم من الالتزام بتنفيذ سياسات المنظمة وتحقيق أهدافها؛<sup>3</sup>

4. **ثقافة الجماعات المهنية ( فرق العمل ):** خصائص مشتركة لأعضاء مهنة أو تجارة مثلاً ثقافة الأطباء والمهندسين، تكون هذه المجموع متماثلة في تعليمها، وأسلوب عملها، ومنهج تفكيرها، والأعراف والالتزام، فهم يتقاسمون الولاء بين المنظمة والمهنة؛<sup>4</sup>

وإذا أمعنا النظر في المستويات السابقة لثقافة المنظمة يلاحظ مدى الترابط بينها، وإنما الاختلاف في الزاوية التي يتم من خلالها النظر إلى ثقافة المنظمة، فعندما نقول بأن مستويات الثقافة التنظيمية تتمثل في ثقافة المجتمع، وثقافة النشاط أو الصناعة، وثقافة المنظمة، وثقافة الجماعات المهنية، فالصورة هنا عامة وكلية كمن ينظر من بعيد لجسم الإنسان، وعندما يتم تقريب الصورة أكثر وينظر لثقافة المنظمة كوحدة خاصة لها سماتها المتميزة تصنف هنا مستويات ثقافة المنظمة بالثقافة الملاحظة والثقافة المشتركة أو الضمنية والافتراضات الشائعة، فنحن هنا كمن ينظر إلى عضو من أعضاء جسم الإنسان له وظيفته الخاصة ويتأثر بباقي أعضاء جسم الإنسان.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 417.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 417.

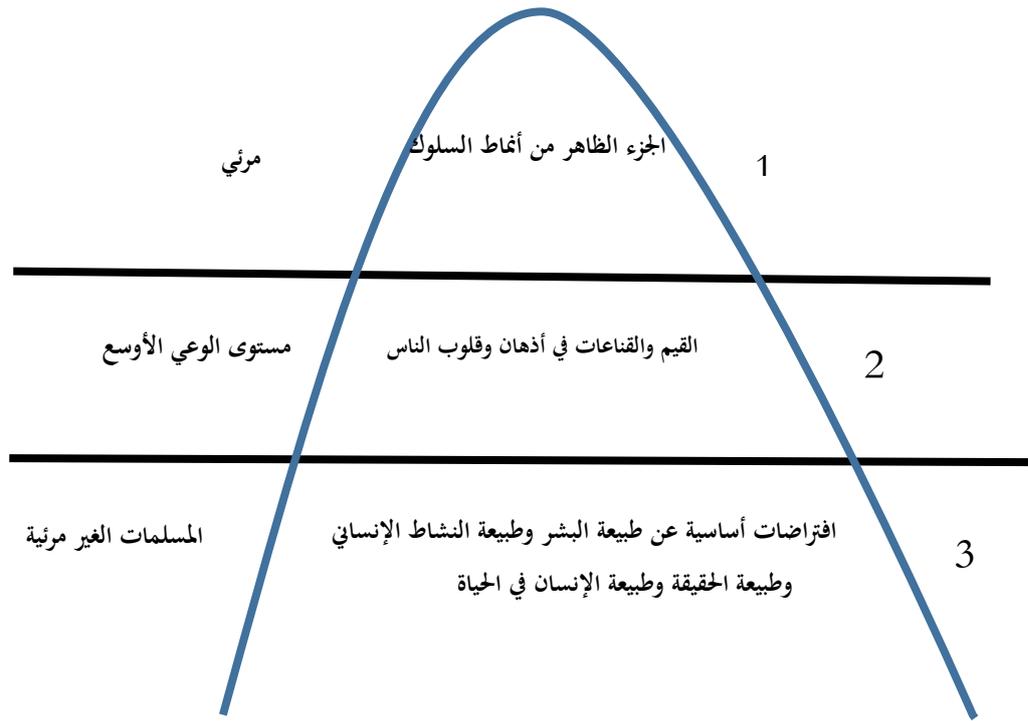
<sup>3</sup> إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>4</sup> نعمة عباس الحفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

ويمكن أيضا التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة المنظمة على النحو التالي:<sup>1</sup>

- 1.7.2: جزء ظاهر من أنماط السلوك؛
- 2.7.2: جزء على مستوى الوعي الأوسع، عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس؛
- 3.7.2: جزء مسلمت وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علاقتها، وبالتالي فهي غير مرئية.

الشكل رقم (1-8): مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: الهواري سيد، الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ال واحد والعشرين، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، دون طبعة، 2002، ص 292.

<sup>1</sup> أسعد محمد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، 2008، غزة، فلسطين، ص 16.

## المبحث الرابع: المداخل النظرية المفسرة للثقافة التنظيمية

من المداخل النظرية المفسرة للثقافة التنظيمية نجد نظريات ومداخل ثقافية ساعدت على تطويرها وتفسيرها وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: نظريات الثقافة التنظيمية

أجرى الكثير من العلماء دراسات حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، وأدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات أو النماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم وفي هذا السياق سنتطرق إلى مجموعة من النظريات أهمها:

#### نظريات الثقافة التنظيمية

صنف العزاوي نظريات الثقافة التنظيمية إلى ثلاث أنواع هي<sup>1</sup>

- نظريات النظام الاجتماعي للثقافة التنظيمية؛
- نظريات النظام الفكري للثقافة التنظيمية؛
- نظريات التكوين (النشوء) للثقافة التنظيمية.

#### أولاً: نظريات النظام الاجتماعي للثقافة التنظيمية

تنظر نظريات النظام الاجتماعي للثقافة عبر مظاهرها المعلنة كالرموز، والقصص والطقوس، وأنماط السلوك والحقائق المصنعة، ويشير العزاوي لبعض هذه النظريات:<sup>2</sup>

1. النظرية الوظيفية: الثقافة في المفهوم الوظيفي أداة ووسيلة تمكن الفرد بأن يكون في موقع أفضل للتغلب على مشكلات صعبة ومحددة قد تواجهه أثناء البحث عن البدائل، وتفترض أن المنظمات أنظمة اجتماعية ثقافية تعكس في أشكالها وتراكيبها وعملياتها رغبة إنسانية لإشباع حاجات الأفراد؛

<sup>1</sup> سامي فياض العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 78-81، بتصريف.

<sup>2</sup> سامي فياض العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

2. النظرية التركيبية الوظيفية: يعتقد الباحثون أن الثقافة تمثل آلية للتكيف تساعد مجموعة من الكائنات البشرية على العيش في حياة اجتماعية باعتبارها مجتمعاً منظماً وضمن بيئة معينة، وينظر للمنظمات باعتبارها أنظمة ثقافية ذات أهداف وأغراض وحاجات، إذ تتفاعل مع بيئتها وظيفياً، وبذلك تعد أنظمة وظيفية اجتماعية ثقافية، وأداة لإنتاج الثقافة، إذ تتحول إلى سلع وخدمات وحقائق مصنعة مثل الطقوس والشعائر؛
3. نظرية التكيف البيئي: تصور هذه النظرية مفهوم الثقافة على أنها نظام للأشكال السلوكية المتوارثة اجتماعياً التي تؤدي إلى ربط المجتمعات الإنسانية مع مواقعها البيئية، لذا تعد المنظمات أنظمة اجتماعية ثقافية تأخذ أشكالاً مختلفة من خلال تكيفها وفق الخصائص البيئية، ومن ثم فإن الثقافة الاجتماعية هي عامل موقفي آخر يؤثر في الهياكل التنظيمية وعمليات المنظمات؛
4. نظرية الانتشار التاريخي: وفق هذه النظرية ينظر إلى الثقافة من كونها تشكيلات مؤقتة، وتفاعلية، وروحية مستقلة ناتجة عن الظروف والعمليات التاريخية، إذ يهتم علماء الأنثروبولوجيا بالانتقال أو هجرة الصفات الوراثية من نظام لآخر ومن زمان لآخر بواسطة عمليات الانتشار وعمليات التبادل الثقافي.

### ثانياً: نظريات النظام الفكري للثقافة

- تنظر هذه النظريات إلى الثقافة التنظيمية على أساس أنها نظام للأفكار غير الملموسة والافتراضات والأيدولوجيات أو ما يعرف بجوهر الثقافة، وتحتوي على أربع نظريات هي:<sup>1</sup>
1. النظرية الإدراكية للثقافة: تنظر للثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من المدركات الوظيفية للمنظمة في إطار نظام معرفي يشمل ما يعرفه الفرد، أو ما يعتقد به لكي يستطيع العمل بأسلوب مقبول من قبل جماعته؛
  2. النظرية التركيبية: تتألف وجهة نظر هذه النظرية من مجموعة من الأنظمة الرمزية المشتركة وهي ناتجة من التراكم العقلي وانعكاس لعمليات العقل اللاشعورية، وهي تمثل مظاهر الثقافة، وتعد الثقافة تعبير للعقل

<sup>1</sup> سامي فياض العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 82-84.

الإنساني، حيث تكشف عنما هو مخزون فيه من مشاعر وأحاسيس ونظم تفكير إلى كل شيء ذي معنى ومهم، وهو ما يسمى بالتركيب؛

3. **النظرية الثقافية كتركيب متكافئ تبادلي:** تتمثل الثقافة في هذه النظرية في كونها مدركات وسلوكاً متوقعاً بشكل متبادل، إذ تساعد بفعل توجهات ودوافع الأفراد من تنظيم وتنسيق نشاطاتهم ومشاركتهم في الحياة الاجتماعية، ومفهوم الثقافة مأخوذ من الأهداف والغايات المشتركة التي تحتوي مجموعة محدد من المدركات تصلح أن تكون مؤشراً للسلوك المتوقع بشكل متبادل، واستخدمت هذه النظرية من خلال التراكيب التضامنية، إذ ينشأ بفعل السلوك المترابط والمتكرر نوع من الانتماء الجزئي والذي يتعاضد بمرور الزمن عند استثمار جزء كبير من سلوكهم في التركيب التنظيمي؛

4. **النظرية الرمزية:** تنظر هذه النظرية للثقافة على أنها نتاج العقل الإنساني وأنها أنظمة للمعاني المشتركة، وأن نشوء المنظمة هي نتيجة الاندماج والتكامل بين جيناتها وتاريخها وإطارها الثقافي والاجتماعي والتقني وتعاقب القيادة، أملاً في المحافظة على نظامها الخاص من الرموز والمعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة، وتدرك المنظمات بأنها شكل للتخاطب الرمزي فهي تحتاج إلى توضيح وتفسير ومتابعة.

#### ثالثاً: نظريات التكوين (النشوء) للثقافة التنظيمية

تقوم هذه النظريات بدراسة أو تحليل الثقافة التنظيمية عبر أفكارها ومظاهرها الرمزية والتعبيرية، وتركز على الكيفية التي يتم بها بناء وتكوين الثقافة التنظيمية وأهمها:

**نظرية المؤسس أو القائد أو الرمز (Pettigrew, 1979):** أن مفاد هذه النظرية أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه، وفلسفته، ومعتقداته، وكيف ستكون المنظمة فيما بعد)، وبالتالي يوجد نوع من الرمزية بينه وبين الأعضاء، ويمكن ملاحظة ذلك في كبريات الشركات العالمية، كثقافة **Mc.Donald, Ford**، وهذا ما يطلق عليه بالإدارة الرمزية **Symbolism**، بمعنى يصبح هؤلاء هم الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة، أو يكون التغيير من خلال القيادة التحويلية،

بمعنى أن يقوم القائد الرمز بتغيير النمط الثقافي السائد، أو تغيير الأنظمة، أو نوع الرقابة، أو الهيكل التنظيمي من أجل تعزيز المشاركة وتيسير التكيف والإبداع، وهذا ما يعرف بثقافة التغيير الداخلي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سامي فياض العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

1. نظرية المستويات فومبرن (Fombrun, 1983): يشير العزاوي إلى أن فومبرن حدد ثلاثة مستويات رئيسية للمنظمات تتمثل أولاً في المستوى الاجتماعي والذي يتضمن القيم والاتجاهات والمعاني التي يجلبها الأعضاء في المنظمة، وقد تتأثر هذه الثقافة بقوى اجتماعية كالأنظمة التعليمية والسياسية والاقتصادية والتركيبية الاجتماعية ككل، ثانياً في المستوى الصناعي والذي يتمثل في ثقافة الصناعة (الأعمال) وتؤثر هذه الثقافة في الثقافات المهنية كثقافة المحاسبين والمهندسين والأطباء من خلال القواعد المؤثرة في السلوك المهني، وثالثاً في المستوى التنظيمي الذي يتمثل في الثقافة التنظيمية والمعبر عنها بالقوانين الرسمية المسموح بها للسلوك ضمن المنظمة، وتعمل الثقافة التنظيمية ضمن المستويين الاجتماعي والصناعي، إلا أنه يمكن تصور هذه النظرية من خلال ثقافة المجتمع وأثرها على في ثقافة صناعة معينة (صناعية، خدمية) ومن ثم تخصص هذه الثقافة بطابع إداري بحث لتعرف بثقافة مؤسسة ما؛<sup>1</sup>
2. نظرية المراحل (المسارات) شين (Schien, 1983): تمر عملية تشكل ثقافة المنظمة بعدد من المراحل أو المسارات حيث المشار إليه إلى أن هذه النظرية تركز على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافترضاها، بحيث تتخذ مساراً مرحلياً يسهل عليها استمراريتها وديمومتها، وهي:<sup>2</sup>
  - مسار السلطة الاستقلالية أي من سيقود الجماعة، وكلما كان القائد متمسماً بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة تعطي تميزاً للمنظمة عن غيرها؛
  - مسار التالف وتبادل الأدوار: ويأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد على الالتزام؛
  - مسار الابتكار ويتعلق بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة؛
  - مسار البقاء والنمو وتوضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، والذي يعتمد على إحداث تغير ثقافي يتم غالباً عن طريق القيادة.
3. نظرية الأبعاد شولز (Scholz, 1987): الثقافة التنظيمية وفق هذه النظرية هي محصلة تأثير العوامل الداخلية والخارجية، والتي بينها العزاوي من خلال الأبعاد التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سامي فياض العزوي، مرجع سبق ذكره، ص 83.

<sup>2</sup> إيهاب فاروق العاجر، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة، رسالة مقدمة للحصول على الماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 13.

<sup>3</sup> سامي فياض العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

- البعد التطوري الثوري: الثقافة الوليدة تمر بمراحل وتتطور نتيجة لاستجابة المنظمات للتحديات التي تجابه الثقافة، وتتمثل في أربع مراحل هي:
  - مرحلة الاستقرار: وتعني عدم توقع وجود تحديات خارجية تتطلب التغيير؛
  - مرحلة الاستجابة: تتلقى التغيير بحدود قليلة وتراقب ما ينعكس من آثاره؛
  - مرحلة التحري: وفيها تبحث المنظمة عن الطرق والأساليب التي تستجيب فيها سريعاً لتلك التغيرات؛
  - مرحلة الابتكار: وتتضمن حصول المنظمة على قدر كبير من التغيرات المستمرة.
- البعد الداخلي: وتعني الظروف والمتغيرات في البيئة الداخلية التي تعمل ضمنها المنظمة المؤثرة في الثقافة التنظيمية؛
- البعد الخارجي: يتمثل بالقوى التي تشكل البعد الخارجي للثقافة وكيفية إدراك أعضاء المنظمة لها ومدى التجاوب معها.

#### 4. نظرية التفاعل التنظيمي جيسن وإيفانسفيتش (Gibson&Ivancevich,1988):

تصف نشوء الثقافة التنظيمية بكونه ناتج من التفاعل بين الوظائف الإدارية والخصائص التنظيمية ( سلوك المنظمة والهيكـل التنظيمي والعمليات )، حيث تسهم العملية الإدارية في تطوير الثقافة ونقلها عبر ما تتضمنه من قيم ومعتقدات وافتراضات تترجم بآليات رمزية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والدافعية، وتمثل هذه العمليات أدوات رسمية لنقل ونشر ثقافة الإدارة العليا والمؤسسين، ويسهم المديرون في تهيئة العاملين لتبني وقبول المعتقدات والقيم المهمة عبر الإجراءات والقواعد المكونة للثقافة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سامي فياض العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

ويرى الباحث بأن تعدد وتنوع النظريات التي تناولت الثقافة التنظيمية يعكس العديد من الحقائق والتي من

أهمها:<sup>1</sup>

✓ ضخامة الجهد المبذول من العلماء والباحثين والكتاب في تناول موضوعات الثقافة التنظيمية بالدراسة والتحليل والاستنتاج؛

✓ تزايد الاهتمام بالثقافة التنظيمية نتيجة لإدراك مدى تأثيرها على المنظمة والعاملين بها؛

✓ تعدد الرؤى والتصورات حول مضامين الثقافة التنظيمية وموضوعاتها نظراً لحدائث طرح موضوع الثقافة التنظيمية للدراسة وعدم اتفاق العلماء على بعض مفاهيمها، وكذلك تباينات آراء العلماء حول الثقافة التنظيمية نظراً لتعدد الحقول المعرفية التي ينتمون لها؛

✓ خصوصية الثقافة حيث تختلف مكوناتها ومظاهرها من مجتمع لآخر؛

✓ طبيعة الثقافة التنظيمية من حيث كونها تشمل مكونات مادية ملموسة وأخرى أكثر عمقاً غير ملاحظة بشكل محدد وقد يختلف إدراكها من شخص لآخر.

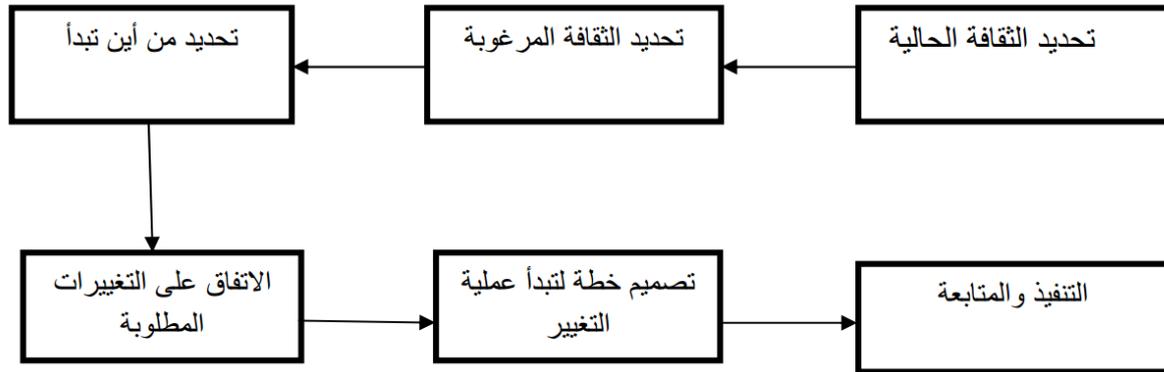
التغيير الثقافي هو عملية داخلية، تهدف من خلالها المنظمة التكيف مع عمليات التغيير الداخلية، من أجل الاندماج ، والخارجية من أجل التكيف، فنقطة البداية في التغيير هو تحديد جوانب السلوك، ودفعها وتعزيزها داخل أرجاء المنظمة، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سامي فياض العزاوي، المرجع نفسه، ص 89.

<sup>2</sup> يوسف جلولي، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة بالمنظمة الادارية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2010-2011، ص 117.

المطلب الثاني: مراحل تغيير الثقافة التنظيمية

الشكل رقم (1-9): عملية التغيير الثقافي



المصدر: وفاء بحاش، أثر الثقافة في تفعيل أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة موارد بشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية وعلاقات الدولية، 2013-2014، ص 89.

عملية تغيير ثقافة المنظمة عملية صعبة تتطلب أن تكون الثقافة قابلة للتطوير والتغيير ولضمان تحقيق تغيير للثقافة التنظيمية على الإدارة المرور عبر خطوات عملية تساعد على تجسيد ذلك التغيير بفعالية وحزم، وتستلزم عملية تغيير الثقافة التنظيمية اتباع الخطوات التالية<sup>1</sup>:

- **تذويب وتفكيك أو تحليل عناصر الثقافة السائدة في التنظيم:** وذلك بهدف مقارنة الثقافة السائدة بالثقافة المطلوب إيجادها
- **تحديد الفجوة الثقافية:** يتم ذلك من خلال المقارنة بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ويتم تحديد حجم الفجوة، هذا لكي تدرس المنظمة إمكانياتها الخاصة ومدى تطابقها مع حجم الفجوة، فكلما كانت الفجوة الثقافية ضيقة ومحدودة سهلت عملية إدارة تغيير الثقافة التنظيمي؛ وبعد ذلك تتبع المراحل التالية:<sup>2</sup>
- **المرحلة الأولى وتتضمن وضع خطة عمل توضح فاعلية كل مكون ثقافي لتنفيذ التغيير التنظيمي المطلوب، بما في ذلك الأشخاص المشاركين؛**

1 بلال خلف السكارنة، الابداع الاداري، مرجع سبق ذكره، ص 349 بتصرف.

<sup>2</sup> وفاء بحاش، أثر الثقافة في تفعيل أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة موارد بشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية وعلاقات الدولية، الجزائر، 2013-2014، ص 88.

- المرحلة الثانية تنفيذ خطط التغيير الثقافي: تتضمن تنفيذ خطة العمل لإحداث التغييرات اللازمة؛
- المرحلة الثالثة قياس وتقييم التغيير الثقافي: قياس وتقييم فعالية التغيير الثقافي الذي حدث ويمكن الاسترشاد بمعايير القياس التالية:

- معدلات خفض الغياب؛
- معدلات دوران العمل؛
- معدلات خفض الحوادث؛
- معدلات خفض التكاليف.

وتساعد التغذية المرتدة كل من الإدارة والعاملين على التعرف على تحديد أثر التغييرات الثقافية وتحديد أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين.

- المرحلة الرابعة الإدارة المستمرة: الإدارة المستمرة لمكونات الثقافة وذلك للمساعدة في تحقيق أهداف التغيير بمجرد تنفيذ وقياس خطة العمل،

إن هذه المراحل الستة تتيح للمنظمة التكيف المستمر مع المتغيرات الخارجية والمرونة والقدرة على العمل في بيئة مضطربة، ولا ننسى أن من أهم مقومات نجاح التغيير الثقافي هو تحقيق التكامل والاندماج الداخلي علاوة على التكيف الخارجي.

ويقترح لوين أن أي تغيير مخطط وواع هو عملية تتضمن ثلاث مراحل وهي<sup>1</sup>:

أ. إذابة أو إسالة الجليد: وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية، ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد - اختفاء السلوك الحالي الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الأداء والإنتاجية وانخفاض الأرباح والاعتراف بوجود مشكلة ما، والإدراك بأن شخصاً آخر اكتشف أفكاراً جديدة؛

ب. التغيير: وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات ومعارف جديدة. بحيث يسلك الفرد سلوكاً جديداً أو يؤدي عمله بطريقة جديدة، أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو

<sup>1</sup> لينا جمال، استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي، ابن النفيس للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، الطبعة الأولى، 2018، ص 50-51.

الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي .. الخ، وكل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات معارف جديدة وأساليب جديدة وآراء وأفكار جديدة؛

ج. إعادة التجميد: وهذا يعني أن ما تعلمه الفرد من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية. وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومرضية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرص للعاملين لإظهار السلوك أو الاتجاه وينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي لتعزيز التغيير المرغوب، كما يمكن استخدام التدريب الإضافي لتعزيز استقرار التدريب، وفي هذه المرحلة يعتبر التقويم خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها، فالتقويم يعمل على توفير البيانات للأفراد مما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه ويساعد على توفير الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير مع مرور الزمن.

### المطلب الثالث: التغيير الثقافي

تؤثر الثقافة التنظيمية علة الاستراتيجيات وعمليات التغيير داخل المنظمة وهذا يعني أن العلاقة التأثيرية متبادلة بينهما، ونظرا لهذه العلاقة بين الثقافة والتغيير والذي يمكن تفسيرها من خلال التغيير الثقافي الذي يمكن إجراءه من أجل إنجاح عملية التغيير أو من خلال تطوير الثقافة التنظيمية بما يتلاءم وعمليات التغيير وهذا يقودنا إلى الحديث عن عملية التغيير الثقافي داخل المنظمة.<sup>1</sup>

### أولا: العوامل المساعدة على تغيير الثقافة التنظيمية:

إن مسؤولية التغيير الثقافي تقع على عاتق قيادة المنظمة لتحديد وتغيير الثقافة الشاملة وكبار المديرين كل في إدارته للثقافة الفرعية، حيث تسعى المنظمة إلى تغيير ثقافتها بهدف حل مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية وتحقيق التكامل مع البيئة الداخلية، فكل هذه الاضطرابات المتسارعة تفرض على المسيرين مواجهتها وذلك بضرورة التكيف الحذر، غير أن عملية التغيير الثقافي ليست سهلة حتى تديرها المنظمة كيف تشاء فدفح الأفراد إلى موقف ما أو سلوك معين أمر صعب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكرانة، التطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 375.

<sup>2</sup> محمد سيد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة مصر، دون طبعة، 2009، ص 137.

ومن العوامل التي تساعد على إحداث التغيير وتقلل من صعوباته:

- ✚ **طبيعة الأزمات الحقيقية والمتوقعة:** يعتبر وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة باعتبار ذلك أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها، فكثيراً ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع جهود التغيير، إذا كانت تهدد وجودهم؛<sup>1</sup>
- ✚ **صغر حجم وعمر المنظمة:** من الطبيعي أن يكون التغيير في المنظمات صغيرة الحجم أسهل منه في المنظمات الكبيرة، وذلك لسهولة الاتصال بالعاملين وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغيير وطرق تحقيقه؛<sup>2</sup> وتكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها؛<sup>3</sup>
- ✚ **التغيير في القيادات:** تمثل فرصة تغيير القادة يمثل مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة، ولكن يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ حقيقي أو افتراضي؛<sup>4</sup>
- ✚ **ضعف الثقافة:** كلما كانت الثقافة مشتركة ومتداولة وازداد اتفاق الأعضاء على قيمتها كلما كان من الصعب تغييرها ولكن على العكس من ذلك فإن الثقافات الضعيفة أكثر قابلية للتغيير؛<sup>5</sup>
- ✚ **مشاركة العاملين:** إن عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس العامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على أداء الأعمال وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة انتمائهم له؛<sup>6</sup>
- ✚ **العوائد والمكافآت:** يقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد على حد سواء حتى يشعر الفرد بالولاء للمنظمة التي يعمل فيها ويرفع روحه المعنوية.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> محمد القاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008، ص 383.

<sup>2</sup> محمد القاسم القريوتي، المرجع نفسه، ص 384.

<sup>3</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 317.

<sup>4</sup> بلال خلف السكارنة، الابداع الاداري، مرجع سبق ذكره، ص 349.

<sup>5</sup> جمال الدين محمد المرسى، عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون طبعة، 2002، ص 342.

<sup>6</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 160.

<sup>7</sup> محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 258.

ثانيا: أدوات تغيير الثقافة التنظيمية:

على أي منظمة عندما تقوم بعملية التغيير أن تستعمل مجموعة من الآليات والأدوات التي تسمح لها بتغيير الثقافة الحالية بثقافة جديدة ما يسمح بقبول التغيير من قبل أفراد المنظمة.<sup>1</sup>

ومن بين الآليات المتاحة في هذا المجال نجد:

➤ **اللغة والاتصال:** يجب على القادة والمسؤولين أن يستعملوا المصطلحات المناسبة والملائمة للتغيير وكذلك تغيير الكلمات والمصطلحات القديمة بأخرى جديدة، وتبرز أهمية الاتصال كأحد الآليات الفعالة لإحداث وتطبيق برامج التغيير من خلال تهيئة المناخ داخل المنظمة لتقبل هذا التغيير، وتسهيل تنقل المعلومات وسرعة اكتشاف المشاكل والعوائق التي تعترضه، فالإتصال الجيد والقوي داخل المنظمة يساهم بشكل كبير في إنجاح عملية التغيير؛<sup>2</sup>

➤ **التعليم والتكوين:** تسعى جل المنظمات اليوم إلى الرفع من فعاليتها وذلك من خلال زيادة كفاءة ومهارة أفرادها وجعلهم يقومون بتأدية واجباتهم على أحسن وجه، ولا يكون ذلك إلا من خلال تلك البرامج التدريبية التي تعد من أهم المستلزمات لتقليص الفجوة بين قابلية الفرد للعمل ومتطلبات العمل، ويظهر دور التكوين كآلية للتغيير الثقافي من خلال تطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة، مثل الإدارة بالجودة الشاملة التي تعتمد دائما على تكوين الأفراد؛<sup>3</sup>

➤ **الرؤية والتوقع المعياري:** إن المؤسسات التي يكتب لها النجاح في التأقلم مع محيطها الخارجي هي تلك التي يتميز مدراءها وقادتها ببعده النظر في قيادتهم لهذه المنظمة، وبالتالي فهم يستطيعون نقل تلك التهديدات التي ستواجه المنظمة فهم يستطيعون نقل التوقعات إلى كافة عمال المنظمة وذلك بهدف مواجهتها وتفادي الخسائر المحتملة، لذا يتضح جليا أهمية هذه التوقعات والرؤى التي يتصف بها القادة خالصة في توجيه سلوكيات الأفراد وتقييمهم بما يحقق تغيير الثقافة السائدة للتكيف مع التغيرات الخارجية؛<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء مهديد، مرجع سبق ذكره، ص 70.

<sup>2</sup> حسين حريم، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 317، بتصرف.

<sup>3</sup> زين الدين بروش، لحسن هدار، مرجع سبق ذكره، ص 62.

<sup>4</sup> زين الدين بروش، لحسن هدار، المرجع نفسه، ص 63.

- **الموضوعة:** يمكن استخدام هذه الظاهرة بهدف تكوين وخلق رغبة ودافعية لدى الأفراد لتطبيق التعديلات والتغييرات بداخل المنظمة، ومن ثم جعل الأفراد يقومون بهذه التعديلات انطلاقاً من تقليد الموضوعة الجديدة التي ظهرت في المنظمات الرائدة والمبدعة مثل شركة TOYOTA التي اخترعت أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد؛<sup>1</sup>
- **الأمثلة والنماذج:** وهي رموز يقتدى بها في المنظمة وقد تكون عبارة عن: مسؤولين، رؤساء فرق عمل في المنظمة، أو منظمات أخرى رائدة، أو أبطال في المنظمة ذاتها.<sup>2</sup>
- ويرى الكاتب Bate أربع اتجاهات للتغيير يمكن أن نطبقها على الثقافة التنظيمية وهي أن الثقافة تقوم على أساس الصراعات وتحقيق النجاح الفردي فقط، أو أن الثقافة تقوم على أساس المشاركة والتعاون وتحقيق النجاح للجماعة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> غرابرية شيماء، عبد اللاوي سهام، دور ثقافة المنظمة في إنجاح إستراتيجيات التغيير في المؤسسات الصحية، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، الجزائر، -2021 2022، ص 40.

<sup>2</sup> خنيش يوسف، بن برطال عبد القادر، أهمية التغيير الثقافي في تفعيل حوكمة الشركات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد السادس، المجلد الأول، جامعة الوادي، الجزائر، ص 165.

<sup>3</sup> شيماء غرابرية، عبد اللاوي سهام، المرجع نفسه، ص 40.

المطلب الرابع: التنوع الثقافي

التنوع الثقافي داخل المنظمات:

يعتبر التنوع الثقافي بشكل عام مميّزة للبشرية والتراث المشترك للإنسانية فهو يشير إلى اتسام الثقافة البشرية بالاختلاف<sup>1</sup>، أما التنوع الثقافي في المنظمات فهو يدل على وجود عدة ثقافات داخل المنظمة ضمن بيئة عمل واحدة، وتشمل هذه الثقافات (الثقافة الإسلامية، والثقافة المسيحية، والثقافة اليابانية..... الخ) وبذلك فإن التنوع يشير إلى الاختلافات الموجودة بين الأفراد داخل المنظمة الواحدة من حيث العمل أو العرق أو الأقلية أو الدين أو القدرة الجسدية أو توجهات الفرد الفرد السياسية والاجتماعية أو غيرها.<sup>2</sup>

وتتبع المنظمات إستراتيجيات لإدارة التنوع نعرضها كما يلي:<sup>3</sup>

1. **السياسات Policies**: يمكن للمنظمات بناء سياسات مناهج تنظيمية واضحة تؤطر الأفراد العاملين بما

وتمكنهم من إدارة إختلافاتهم العقائدية، الثقافية، اللغوية وغيرها، وهذا يؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في علاقات الأفراد بعضهم ببعض؛

2. **الممارسات Practices**: يمكن لبعض الممارسات التي تتبعها المنظمات أن تساعد على التعامل الصحيح

مع التنوع، وهذا مثل الحرية الدينية للأفراد ذوي الأقلية احترام المرأة والمناسبات الخاصة والمساهمة في دعمها والتمثيل الخاص بالنساء الأقليات في فرق العمل واللجان المهم، تساهم بخلق ثقافة متعددة؛

3. **التدريب على التعدد الثقافي التنوع**:

يجعل هذا النوع من التدريب الأفراد أكثر تقبلا للعمل في بيئة متعددة الثقافات، كتعليم لغة البلد للعاملين الأجانب، مساعدتهم عن طريق كتب مترجمة أو السماح للأفراد بالتعرف على الاختلافات والتشابه الموجود فيما بينهم، ; يكون على شكل برامج تدريبية خاصة، مدروسة المحاور والمحتوى يكون هدفها الأساسي تقبل التنوع ومحاوله دعم القيم الإنسانية في العمل.

<sup>1</sup> عائشة شاتحة، إستراتيجيات التنوع الثقافي وإدارته في المنظمات وفق النموذج **tatlorcox**، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد اربع، ثلجي، الأغواط، الجزائر، 2017، ص24.

<sup>2</sup> رحمة بن بزة، ادارة التنوع الثقافي داخل المنظمة وأثره على الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة للحصول على الدكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، قسم العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2020-2021، ص 58.

<sup>3</sup> أسية هيري، إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال الدولية تطبيقات إدارة التنوع في شركة زين اتصالات الخليج، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات 937, EISSN 2602، العدد 12، المجلد 06، مخبر التنمية التنظيمية، جامعة البليدة، 2، 2019، ص7.

ومن بين فوائد وإيجابيات التنوع التي تستدعي من المنظمات اليوم تنويع قواها العاملة ما يلي:<sup>1</sup>

- **ضرورة التنوع:** فمهاره القوى العاملة المتنوعة اليوم تكمن في تعدد وتنوع خلفيات وخبرات الموظفين، لذلك لا بد على المنظمات من خلق سياسات وظيفية تدعم وتحمي التنوع داخلها؛
  - **استراتيجية بناء القدرات:** فالقوى العاملة المتنوعة تساعد المنظمة في حل المشاكل بطرق مختلفة والقدرة على التكيف مع الظروف المحيطة خاصة في البيئات المختلفة عن بيئة البلد الأم للمنظمة، وكذا تعدد الفرص الاستثمارية بسبب تعدد واختلاف إدراك ونظرة القوى العاملة المتنوعة؛
  - **استراتيجية التسويق:** إن توظيف العمال من خلفيات مختلفة يساعد عملية التسويق في المنظمة ويوسع مجالها، فكل فئة من الموظفين ستعمل على تسويق المنتجات الى فئتها في المجتمع سواء لعرقها أو جنسها أو سنها؛
  - **استراتيجية التفاعل والاتصال الاقتصادي:** ان تنوع القوى العاملة يزيد من فاعلية اتصال المنظمة بمحيطها الاقتصادي فقد تشمل المنظمة على فئات عدة من المجتمع تستطيع من خلالها التواصل مع المتعاملين وكذا المنظمات الأخرى.
- إن تنوع ثقافة الأفراد العاملين في المؤسسة يزيد من صعوبة تقبل تغيير الثقافة الأساسية في المؤسسة، وهذا يتأثر إلى حد بعيد بالحجم فكلما زاد حجم المؤسسة زاد حجم العاملين فيها و زادت درجة تنوع ثقافتهم<sup>2</sup>، فالتنوع الثقافي إذا كان لا ينسجم مع ثقافة المؤسسة و كان الأفراد العاملون متمسكون بثقافتهم التي تشبعوا بها من التنشئة الاجتماعية التي تطبعت بالثقافة المجتمعية فإنهم يخافون من كل تغيير ومن كل جديد مما يجعلهم يتشبثون بثقافتهم، ويسعون لتطبيقها وتجسيدها في كل تصرفاتهم وسلوكياتهم سواء الوظيفية أو البيئية الإنسانية التي يتفاعلون بها مع بعض في أوقات العمل و أوقات الاستراحة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد المجيد بكاي، التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات المتعددة الجنسيات في الجزائر، أطروحة دكتوراه طور ثالث، تخصص علم النفس تنظيم وعمل، ثقافة تنظيمية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطونيا، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، 2015-2016 ص69.

<sup>2</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص271.

<sup>3</sup> ميمنة غضاب، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2017-2018 ص84.

## خاتمة الفصل:

تم تسليط الضوء في هذا الفصل على أهم المفاهيم والخلفيات النظرية المتعلقة بالثقافة التنظيمية وإبراز أهميتها داخل المنظمات وايضا العناصر المكونة لها وكيفية تكوينها وكذا المداخل المفسرة لها.

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل نصل إلى أن الثقافة التنظيمية أصبحت أحد أهم المؤشرات الرئيسية الفاعلة في نجاح او فشل المنظمات ومصدرا للتميز والأداء المؤسسي وأحد الاستراتيجيات التي تبني عليها المنظمة أهدافها وغايتها ولم يعد النجاح مقتصرًا على المؤشرات المالية مثل رقم الاعمال او حتى الحصة السوقية، بل بناء على ما تحمله الموارد البشرية من قيم ومعتقدات ومبادئ وتوجهات التي تعتبر محددًا للسلوكيات التنظيمية السائدة في المنظمات وموجهها لها ومصدرا أساسيا لخلق التميز من داخل المنظمة من خلال التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، وضمان استمراريتها مرهون بآلية إتحاد واندماج المورد البشري مع منظمته.



مقدمة الفصل:

تسعى المنظمات إلى الرفع من كفاءتها وفعاليتها الإدارية من أجل تحقيق أهدافها، وقد تزايد الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيسي في تحقيق نجاحها من خلال ما يوفره للمنظمة من ميزة تنافسية مستدامة تساعدها على البقاء والاستمرار والتميز والتكيف في بيئة أعمال يسودها التعقيد والتغير المستمر، والمنافسة العالمية والتحالفات بالإضافة إلى التطور التكنولوجي الهائل.

وقد أولى الباحثون اهتماما كبيرا بدراسة العنصر البشري في المنظمات والذي يعتبر تركيبة معقدة تؤثر فيها مجموعة من العوامل يصعب التحكم فيها، حيث هدفت مجمل هذه الدراسات إلى فهم السلوك الإنساني داخل المنظمات والتنبؤ به وضبطه والتحكم به بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

وقد حاولنا من خلال هذا الفصل إبراز أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالسلوك التنظيمي، حيث قسمناه إلى أربعة مباحث، على النحو التالي:

✓ ماهية السلوك التنظيمي؛

✓ أساسيات حول السلوك التنظيمي؛

✓ أنماط ونماذج ونظريات السلوك التنظيمي وأساليب تعزيزه؛

✓ المدخل العلمي لدراسة السلوك التنظيمي.

### المبحث الأول: ماهية السلوك التنظيمي

يعد السلوك التنظيمي من المواضيع التي تلاقي اهتماما واسعا من طرف المفكرين والباحثين ومن أكثرها تعقيدا وإثارة، حيث يعتبر الإنسان من أهم عناصر الإنتاج في المنظمات على اختلاف أنواعها، ومن الصعب التحكم في سلوكه وتفاعله مع العوامل المحيطة به، ولذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى: مفهوم السلوك التنظيمي وأهميته وأهدافه وخصائصه، بالإضافة إلى علاقته بالعلوم الأخرى.

### المطلب الأول: مفهوم السلوك التنظيمي

إن السلوك الإنساني يختلف من شخص إلى آخر نتيجة للفروقات الفردية التي تميز كل إنسان عن غيره، وقد جاء السلوك التنظيمي لمساعدة المنظمات على دراسة العنصر البشري وسلوكه داخلها، وقبل التطرق إلى مفهومه، تجدر بنا الإشارة إلى مفهوم السلوك والسلوك الإنساني.

### أولاً: مفهوم السلوك

- **السلوك لغة:** هو من المصدر للفعل سَلَكَ، ويعرف على أنه سيرة الفرد واتجاهاته ومذهبه.<sup>1</sup>
  - **اصطلاحاً:** إن كلمة "سلوك behavior" كمصطلح علمي لا تشير إلى السلوك البشري فحسب، فيمكن أن تستخدم للدلالة على سلوك مختلف أنواع الأحياء وكذلك الجمادات، وبالتالي فالسلوك هو استجابة (تغير) أو ردة فعل لمؤثرات قد تكون داخلية أو خارجية.<sup>2</sup>
- ويعرف السلوك عامة على أنه: "الأعمال والأفعال التي يقوم بها الكائن العام، ومن أنواعه: سلوك آلي، منعكس، غريزي، إرادي، غير إرادي، سلوك سلبى، سلوك أصلي، سلوك ينم عن حاجة".<sup>3</sup>
- ومن خلال ما سبق يمكن القول إن السلوك هو استجابة يبدئها الكائن الحي بسبب تعرضه لمثيرات داخلية أو خارجية نتيجة تفاعله مع بيئته الخارجية.

<sup>1</sup> سعيد كرومي، محاضرات في مقياس: السلوك والتطوير التنظيمي، محاضرات موجهة إلى تخصص ماستر إدارة أعمال، إدارة الموارد البشرية، ليسانس إدارة أعمال، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2020-2021، ص 8.

<sup>2</sup> سليم إبراهيم الحسيني، السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 21.

<sup>3</sup> عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 6.

ثانيا: مفهوم السلوك الإنساني وأنواعه

### 1- تعريف السلوك الإنساني:

يعرف السلوك الإنساني بأنه "كل ما يصدر عن الفرد من استجابات أو ردود أفعال أو تصرفات نتيجة تعرضه لمثيرات سواء داخلية أو خارجية في المواقف المختلفة".<sup>1</sup>

يقول فرانك شتاين (Frankenstien): "أن السلوك البشري هو مجموعة التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية التي يسعى الفرد عن طريقها لأن يحقق عملية الأقلمة والتوافق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله".<sup>2</sup>

### 2- أنواع السلوك الإنساني:

هناك عدة تصنيفات للسلوك الإنساني، فهناك من ميز بين نوعين من سلوك الأفراد:<sup>3</sup>

➤ السلوك الفردي: هو السلوك الخاص بفرد معين؛

➤ السلوك الاجتماعي: هو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد مع غيره من الجماعة، ويهتم علم النفس

بالسلوك الفردي بينما يهتم على الاجتماع بالسلوك الاجتماعي.

وهناك من صنف السلوك الإنساني إلى:<sup>4</sup>

➤ سلوك فطري: وهو سلوك لا إرادي وغير مكتسب، يمارسها لإنسان منذ ولادته بدون تعلم أو تدريب

كسلوك الطفل عند البكاء أو الأكل..... الخ؛

➤ سلوك مكتسب: وهو سلوك إرادي يمارسه الإنسان عن طريق التعلم والتدريب على بعض النشاطات

والمهارات، مثل القراءة والكتابة..... الخ.

<sup>1</sup> نفيسة محمد باشري، فوزي شعبان مذكور، رباب فهمي، السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2017، ص 6.

<sup>2</sup> شرحبيل عجراد، إدارة السلوك التنظيمي، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم لتسيير، جامعة الجزائر3، قسم علوم التسيير، الجزائر، السنة الجامعية 2019-2020، ص 7.

<sup>3</sup> الشبكة الدولية للتدريب التفاعلي، السلوك الإنساني، عن موقع <https://www.ontrainers.com> بتاريخ 2024/02/19، على الساعة 12:55.

<sup>4</sup> شرحبيل عجراد، مرجع سبق ذكره، ص 8.

3- خصائص السلوك الإنساني:

كما يتميز السلوك الإنساني بمجموعة من الخصائص يمكن تحديدها فيما يلي:<sup>1</sup>

✚ سلوك مسبب، بمعنى انه لا يظهر من العدم ولكن يكون هناك دائما سبب يؤدي إلى نشأته؛

✚ سلوك هادف، يسعى عادة إلى تحقيق غاية معينة أو إشباع حاجة غير مشبعة لدى الفرد؛

✚ سلوك متنوع، حيث يظهر في صور متعددة ومتنوعة، حتى يمكنه أن يتواءم ويتوافق مع المواقف التي تواجهه؛

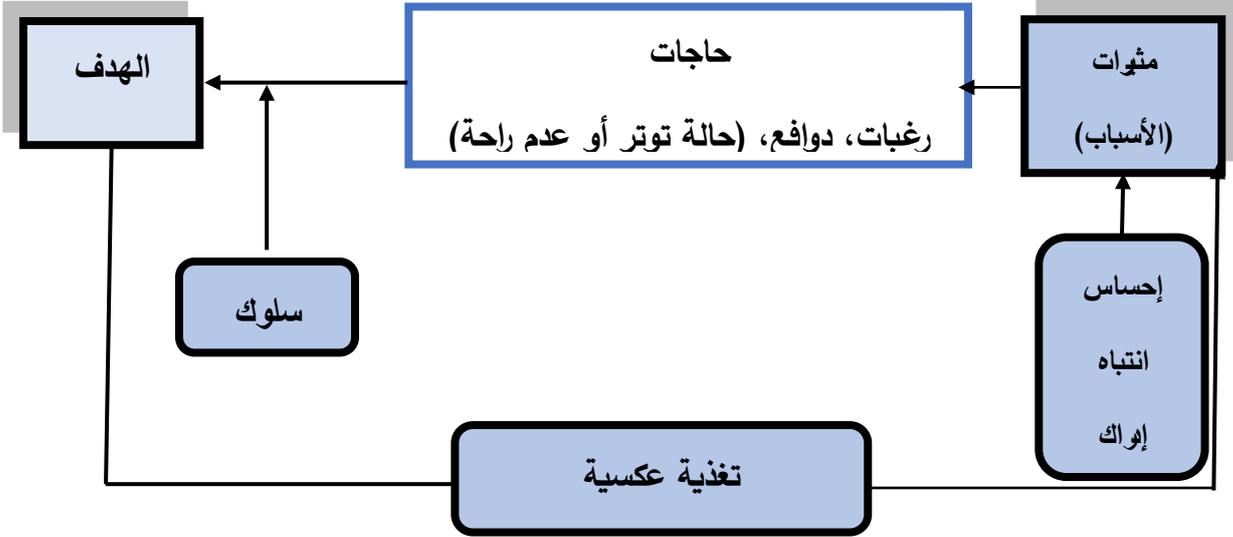
✚ سلوك مرن، بمعنى انه يتعدل ويتبدل طبقا للظروف والمواقف المختلفة التي تواجه الفرد؛

✚ سلوك عقلي، فالفرد لا يقدم على سلوك معين إلا إذا كان سابقا أو مصاحبا أو لاحقا له قدر من التفكير؛

✚ سلوك معقد، حيث ينتج عن تفاعل عدد كبير من العوامل منها ما هو متعلق بطبيعة الفرد نفسه، وما هو متعلق بطبيعة الموقف، وما يتعلق بالبيئة المحيطة بالفرد. ويوضح الشكل رقم (2-1) النموذج الأساسي للسلوك الإنساني.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، دون طبعة، 2004، ص 9-10.

الشكل رقم (1-2): النموذج الأساسي للسلوك الإنساني



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، دون طبعة، 2004، ص 9.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن السلوك الإنساني هو أفعال أو ردود أفعال تحدث نتيجة تعرض الفرد لمثيرات قد تكون أقوال، تصرفات، ضغوط، مواقف، قرارات وغيرها، وإذا ما صادفت هذه المثيرات الأفراد في بيئة العمل التي ينتمون إليها فإن استجاباتهم تسمى بالسلوك التنظيمي.

### ثالثاً- مفهوم السلوك التنظيمي

تعددت المفاهيم والتعاريف التي صاغها الباحثون والكتاب في تحديد مفهوم السلوك التنظيمي.

عرف كل من **Baron&Greenberg** السلوك التنظيمي بأنه: "مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات، وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد، والجماعة، والعمليات التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة رفاية الفرد".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

ويعرف سيزلاقي وولاس **Szilagy & wallace** السلوك التنظيمي على أنه: "دراسة سلوك واتجاهات وأداء العاملين في وضع تنظيمي معين، ودراسة أثر المنظمة والجماعة على إدراك ومشاعر وتصرفات العاملين، وتأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها، وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفعاليتها".<sup>1</sup>

يرى **Fred Luthans** السلوك التنظيمي بأنه "فهم السلوك البشري في المنظمات والتنبؤ به وإدارته".<sup>2</sup>

ويرى كل من **Stephen Robbins, Timothy Judge & Véronique**

**Tran** أن السلوك التنظيمي هو " مجال الدراسة الذي يهدف إلى اكتشاف تأثير الأفراد والجماعات والهياكل التنظيمية على السلوك الإنساني داخل المنظمة، وذلك بهدف تحسين فعاليتها".<sup>3</sup>

ووفقاً لـ **Raman J Aldag** فإن "السلوك التنظيمي هو فرع من العلوم الاجتماعية التي تسعى

إلى بناء نظريات يمكن تطبيقها للتنبؤ وفهم ومراقبة السلوك في منظمات العمل".<sup>4</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن السلوك التنظيمي هو مجال يهتم بدراسة وفهم والتنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات داخل محيط العمل، من خلال دراسة العوامل المؤثرة فيه من جهة، ومدى تأثيره على تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها من جهة أخرى.

<sup>1</sup> جلال الدين بوعطيط، مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي، ليسانس علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2022-2023، ص 6.

<sup>2</sup> ليث علي مطر، قراءة في السلوك التنظيمي، محاضرة في مادة السلوك التنظيمي، قسم إدارة الأعمال، كلية المستقبل الجامعة، جامعة المستقبل، بابل، العراق، ص 3.

<sup>3</sup> Stephen Robbins, And Others, **Comportements organisationnels** 14e éd , Pearson France, 2011, p4.

<sup>4</sup> Madhu S Kumar, **Organizational Behavior**, Department of Commerce, SSCACS, Tumakuru, p 2.

المطلب الثاني: أهمية السلوك التنظيمي وأهدافه

أولاً: أهمية السلوك التنظيمي

تكمن أهمية السلوك التنظيمي في أهمية الموارد البشرية نفسها التي تعد موردا هاما في المنظمة لذلك استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد لما لها من تأثير على فعالية المنظمة، بالإضافة إلى تغير النظرة إلى الموارد البشرية، وجذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد، ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهارته ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر، كما أن تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات.<sup>1</sup>

ومن هنا يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي الذي يركز بالأساس على فهم سلوكيات العنصر البشري في المنظمة والذي يعتبر أحد المقومات الأساسية في نجاحها واستمرارها.

ثانياً: أهداف السلوك التنظيمي

إن دراسة السلوك التنظيمي للموظفين أصبح توجهها مهما يفرض نفسه على جميع المنظمات، والتي تسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-2): أهداف السلوك التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مصادر

<sup>1</sup>عاشور علوطي، محاضرات في السلوك التنظيمي، قسم علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2015، ص 8.

وتكمن أهداف السلوك التنظيمي في النقاط التالية:

1. **الوصف:** تتيح دراسة السلوك التنظيمي وصف كيفية تصرف الأفراد داخل بيئات العمل في ظل ظروف متنوعة، وتحقيق هذا الهدف يتيح للمديرين إدارة السلوك البشري داخل منظماتهم بصورة أكثر فعالية؛<sup>1</sup>
2. **تفسير السلوك التنظيمي:** عندما نسعى للإجابة على السؤال (لماذا) تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة، فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني، وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث، ولكن بالرغم من هذا، فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف، حيث تسعى الإدارة لمعرفة السبب وتحدد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة؛<sup>2</sup>
3. **التنبؤ بالسلوك:** يتنبأ المديرون بتوقع النتائج والأحداث المستقبلية الناتجة عن اتخاذ القرارات أو التصرفات، ويكمن للمدير التنبؤ بالاستجابة السلوكية للأفراد، وذلك بناء على معلومات مستمرة من علم السلوك التنظيمي، كما يمكن اختيار المدخل الملائم لتنفيذ التغيير المناسب لضمان عدم مقاومة العاملين؛<sup>3</sup>
4. **التحكم وإدارة السلوك:** إن تفسير وفهم سلوك العاملين الحالي والتنبؤ للسلوكيات المستقبلية يسمح للإدارة بالتحكم وتوجيه سلوك العاملين في المستقبل عن طريق وضع إجراءات تمكنها من تحقيق ذلك، يعد هذا الهدف من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهداً أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هذه السيطرة والتحكم في السلوك، والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة و الفعالية في أداء المهام.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 31.

<sup>2</sup> بركة بلاغماس، إدارة السلوك التنظيمي، محاضرات موجهة لطلبة الماستر، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021-2022، ص 13.

<sup>3</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 14.

<sup>4</sup> سيدي محمد عباد، السلوك التنظيمي، مطبوعة بيداغوجية لطلبة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، السنة الجامعية 2020-2021، ص 6-7.

المطلب الثالث: خصائص السلوك التنظيمي

يتميز السلوك التنظيمي بمجموعة من الخصائص نذكر أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ السلوك التنظيمي طريقة للتفكير حيث ينظر إلى السلوك على ثلاث مستويات هي الفرد والجماعة والمنظمة؛
- ✓ السلوك التنظيمي يضع القواعد والأسس للعمل والسلوك؛
- ✓ التوجه الإنساني هو الأساس في مجال السلوك التنظيمي حيث يشمل دراسة الناس واتجاهاتهم إدراكهم وقدراتهم ومشاعرهم وأهدافهم؛
- ✓ السلوك التنظيمي يهتم بمستويات الأداء وكيفية تحسينها؛
- ✓ للبيئة الخارجية تأثيرات جوهرية على السلوك التنظيمي؛
- ✓ يتصف السلوك التنظيمي بأنه عبارة عن طريقة للتفكير ويمكن النظر إليه كمجال للمعرفة يغطي عددا من الموضوعات الأساسية؛
- ✓ يمكن تصور وفهم السلوك التنظيمي كحقل قائم على المنهج العلمي فهو ليس ظاهرة عشوائية يقوم على معادلة المؤثر والسبب؛
- ✓ ينظر السلوك التنظيمي إلى السلوك داخل المنظمات كنتيجة يرتبط بمفاهيم الأداء، وكل ما يتعلق بالكفاءة وما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.
- كما حدد كل من فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد خصائص ومميزات السلوك التنظيمي في النقاط

التالية:<sup>2</sup>

- ✓ توجيه سلوك العاملين لتحقيق أهداف المنظمة؛
- ✓ تحديد الدور الذي يقوم به كل فرد في المنظمة؛
- ✓ تحديد المسؤوليات والسلطات في ضوء الأدوار؛
- ✓ التنسيق والتكامل بين الأدوار التي يقوم بها العاملون؛
- ✓ الضبط والتحكم في سلوك العاملين؛
- ✓ تطوير وتنمية سلوك العاملين؛

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، السلوك، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص 191.

<sup>2</sup> فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص 79-80.

✓ الاتصالات والعلاقات السوسولوجية في العمل؛

✓ التقييم والتقييم المستمر للسلوك التنظيمي؛

✓ مدى تحقيق أهداف المنشأة.

### المطلب الرابع: علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى

يعتبر السلوك التنظيمي نتاج لإسهام العديد من العلوم ومجالات المعرفة الأخرى، ومن المهم التعرض لهذه العلوم التي استفاد منها علم السلوك التنظيمي خلال فترة تطوره، وفيما يلي فكرة مختصرة عنها:

- **علم النفس:** يهتم علم النفس بقياس وتفسير التغير في السلوك الإنساني على مستوى الفرد، وقد أسهم بشكل ملحوظ في بناء العديد من نظريات السلوك التنظيمي في مجالات التعلم، والشخصية، والدافعية، والإدراك، والاتجاهات النفسية نحو العمل، وحاجات الفرد، وضغوط العمل وغيرها؛<sup>1</sup>
- **علم الاجتماع:** بينما يركز علم النفس على الفرد، يدرس علم الاجتماع الأفراد فيما يتعلق ببيئتهم الاجتماعية أو ثقافتهم، وقد ساهم علماء الاجتماع في مجال السلوك التنظيمي من خلال دراستهم لسلوك المجموعة في المنظمات، وخاصة المنظمات الرسمية والمعقدة، ولعل الأهم من ذلك هو أن علم الاجتماع ساهم في البحث عن الثقافة التنظيمية، ونظرية التنظيم الرسمي وبنيتها، والتكنولوجيا التنظيمية، والاتصالات، والسلطة، والصراع؛<sup>2</sup>
- **علم النفس الاجتماعي:** يجمع علم النفس الاجتماعي بين مفاهيم من علم النفس وعلم الاجتماع، فهو يهتم بدراسة تأثير الأفراد على بعضهم البعض، وقد أسهم علماء النفس الاجتماعي بشكل كبير في دراسة مسألة التغير وكيفية تنفيذه مع التخفيف من المقاومة التي يثيرها، كما قدموا مساهمات كبيرة في مجال تقييم وفهم وتعديل المواقف، وكذلك من حيث أنماط الاتصال، وتنمية الثقة، وفي الطريقة التي يمكن بها للأنشطة الجماعية أن تلبى الاحتياجات الفردية، وأخيرا في عمليات صنع القرار الجماعي؛<sup>3</sup>

<sup>1</sup>علي عبد الهادي مسلم، حسن راوية، السلوك والتطور التنظيمي، السلوك التنظيمي في ظل العولمة، الاتصال الإلكتروني في عصر الانترنت، القيم والاتجاهات والرضا عن العمل، القوة والصراع عبر الثقافات، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2015، ص 14-15.

<sup>2</sup>Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, Pearson, New Jersey, 12ed , p 14.

<sup>3</sup>Chalal Mokhtar, *Comportement organisationnel*, Cours pour les étudiants de 3ème année de licence, Spécialité Psychologie du travail et d'organisation, Département de psychologie et d'orthophonie, Faculté des Sciences Humaines et Sociale, Université A.Mira, Bejaia, Algérie, 2023/2024, P 10.

- علم الأنثروبولوجيا: وقد يطلق عليه علم الأجناس، أو علم دراسة الإنسان وسلوكياته التي تعلمها والتي تشمل اللغة والقيم الأخلاقية، والمشاعر الموجودة بين الأفراد في إطار العلاقات الشخصية بينهم.<sup>1</sup>
- ويعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من الإسهامات الواضحة لعلماء الأجناس في مجال السلوك التنظيمي؛<sup>2</sup>
- علم السياسة: على الرغم من إهماله في كثير من الأحيان، فقد ساهم هذا التخصص كثيراً في فهم السلوك في المنظمات، فالعلوم السياسية تدرس سلوك الأفراد والجماعات في بيئة مؤسسية ذات سلطة، ومن بين المواضيع التي تهتمنا، فهي تتناول بشكل خاص هيكل الصراعات، توزيع السلطة وكيف يمارس الأفراد هذه السلطة؛<sup>3</sup>
- علم الاقتصاد: يركز علم الاقتصاد على فهم سلوك الأفراد في إشباع حاجاتهم ورغباتهم المتعددة باستخدام الموارد المحدودة المتاحة بطريقة رشيدة تؤدي إلى تحقيق أكبر منفعة ممكنة، وأسهم علم الاقتصاد في بناء العديد من المفاهيم السلوكية مثل مفهوم الرشد في صنع القرارات، وتكاليف التبادل في تفسير العلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

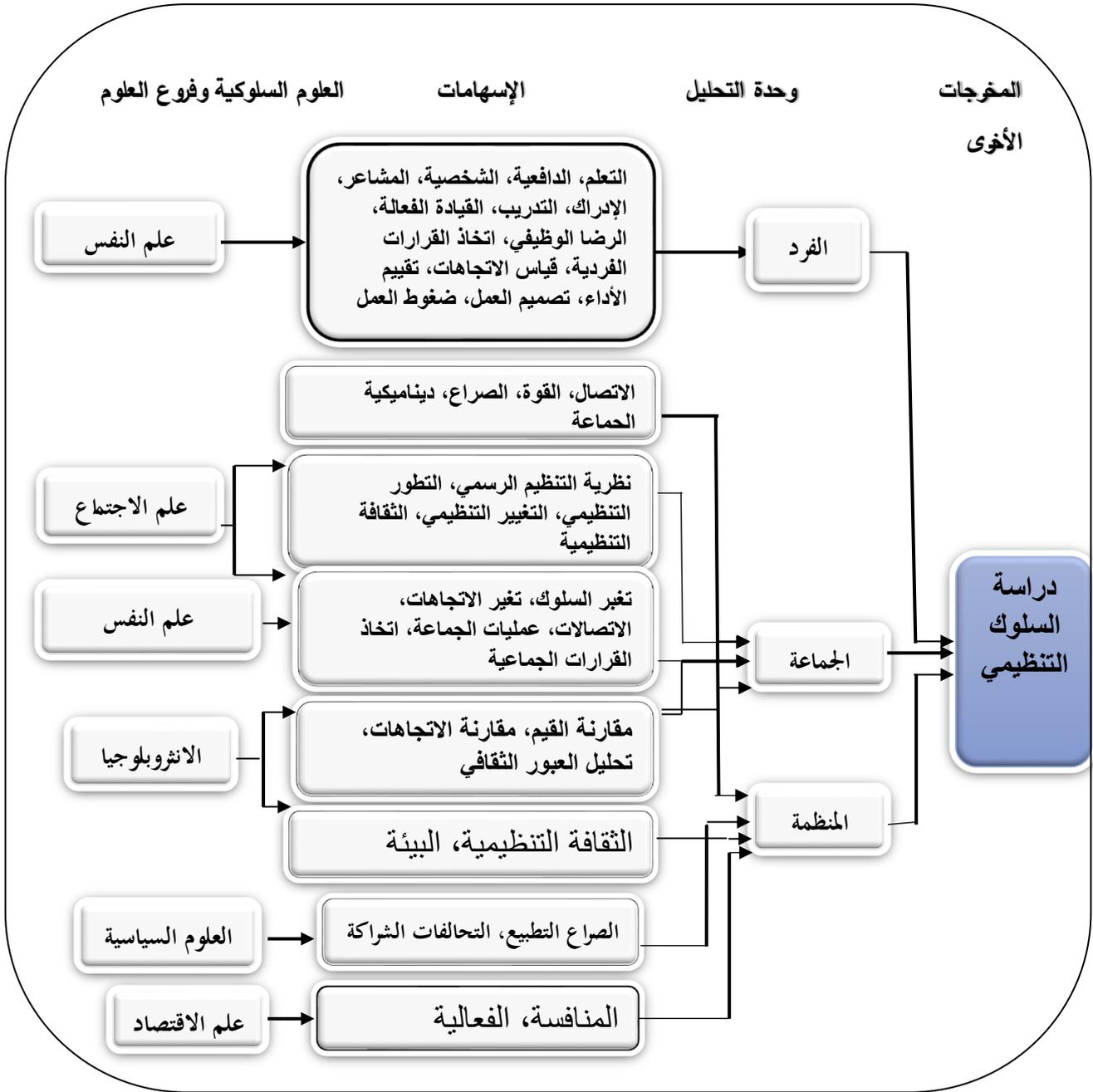
<sup>2</sup> علي عبد الهادي مسلم، حسن راوية، مرجع سبق ذكره ص 16.

<sup>3</sup> Stephen Robbins, And Others, **Comportement organisationnel**, 18e édition, Pearson, France, 2018, p 15.

<sup>4</sup> علي عبد الهادي مسلم، حسن راوية، مرجع سبق ذكره، ص 17.

والشكل الموالي يوضح علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى، كما يلي:

الشكل رقم (2-3): مساهمة العلوم السلوكية وبعض العلوم الأخرى في مجال السلوك التنظيمي



المصدر: أمينة قهواجي، أهمية دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات، مجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 3، العدد 2، الجزائر، 2018، ص 50.

### المبحث الثاني: أساسيات حول السلوك التنظيمي

نتيجة للتغيرات الجذرية والسريعة التي تحدث في بيئة العمل سواء الداخلية منها أو الخارجية، وبازدياد أهمية العنصر البشري في المنظمة فقد ازداد تركيز هذه الأخيرة على دراسة مختلف جوانب السلوك التنظيمي، وتحديد العوامل المؤثرة فيه، وعليه سنحاول في هذا المبحث التعرف على مبادئ السلوك التنظيمي وعناصره وما هي مستوياته، محدداته وأبعاده.

#### المطلب الأول: مبادئ السلوك التنظيمي وعناصره

هناك عدة مبادئ خاصة بالسلوك التنظيمي، بالإضافة على عدة عناصر مكونة له.

**أولاً: مبادئ السلوك التنظيمي:** هناك إجماع بين الباحثين في مختلف التخصصات على أن السلوك الإنساني تحكمه المبادئ الأساسية التالية:<sup>1</sup>

1. **مبدأ السببية:** إن السلوك الإنساني لا ينشأ من عدم وإنما بسبب مؤثرات مختلفة سواء داخلية (عضوية أو نفسية)، أو خارجية مثل: تأثير المحيط الخارجي؛
2. **مبدأ الدافع:** إن وراء كل سلوك دافع كما له مسبب، فالدافع هو القوة الداخلية التي تثير السلوك وتحدد اتجاهه، وقد يكون هذا الدافع مادي أو معنوي؛
3. **مبدأ الهدف:** إن وراء أي سلوك يوجد هدف مادي أو معنوي يسعى الفرد لتحقيقه، أو غاية يسعى للوصول إليها، مثل الاجتهاد لتحقيق النجاح أو تفادي وقوع الضرر؛

بالإضافة إلى المبادئ الثلاثة الأساسية السابقة الذكر هناك من يضيف المبادئ التالية:<sup>2</sup>

1. **مبدأ التنوع:** إن السلوك الإنساني يظهر بصور وأشكال متعددة، مثل الحركة، أو تغيير تقاطيع الوجه، أو الكلام أو الامتناع عنه، التفكير، الخ؛
2. **مبدأ المرونة النسبية:** أي أن السلوك الإنساني قابل للتعديل والتبديل تبعاً للظروف والمواقف المختلفة، ودرجة المرونة تختلف من شخص إلى آخر طبقاً لمقومات الشخصية والظروف البيئية المحيطة.

<sup>1</sup> الزهراء علائي، دور القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2020-2021، ص 80-81.

<sup>2</sup> سليم إبراهيم الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 28.

ثانيا: عناصر السلوك التنظيمي

تتمثل العناصر الأساسية للسلوك التنظيمي في الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستعملة، وأخيرا البيئة التي تعمل ضمنها المنظمة، وهذه العناصر تؤثر وتتأثر ببعضها البعض، ويمكن شرحها كما يلي:<sup>1</sup>

**1. الأفراد:** يمثل الأفراد النظام الاجتماعي الداخلي للمنظمة، وهم يعملون كأفراد ومجموعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية، وهؤلاء الأفراد حالات متغيرة ومتطورة، فهم مختلفون في شخصياتهم ومشاعرهم وتفكيرهم ودوافعهم؛

**2. الهيكل التنظيمي:** يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة، فهو يوضح أنواع الوظائف وعلاقتها ومستوياتها، وعادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق والتعاون واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة؛

**3. التكنولوجيا:** تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة، فالأفراد غالبا لا يعملون بأيديهم كل شيء، فهم يستخدمون الآلات وأساليب تكنولوجية معينة في العمل، والتكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الإنتاجية. كما أن لها تأثير على العاملين وسلوكهم في العمل، وكذلك لها تكلفتها وعوائدها في العمل؛

**4. البيئة:** تعمل كافة المنظمات في بيئة داخلية خاصة بها، وأيضا في بيئة خارجية خاصة بالمجتمع، وهذه الأخيرة تشمل الجوانب السياسية والاجتماعية والتعليمية والثقافية والاقتصادية عن المجتمع، وهذه البيئة الخارجية لها تأثير كبير على العاملين في المنظمة، فهي تؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم وتؤثر في ظروف العمل، ودرجة المنافسة، وهذه يجب أخذها في الاعتبار عند دراسة السلوك الإنساني في المنظمات.

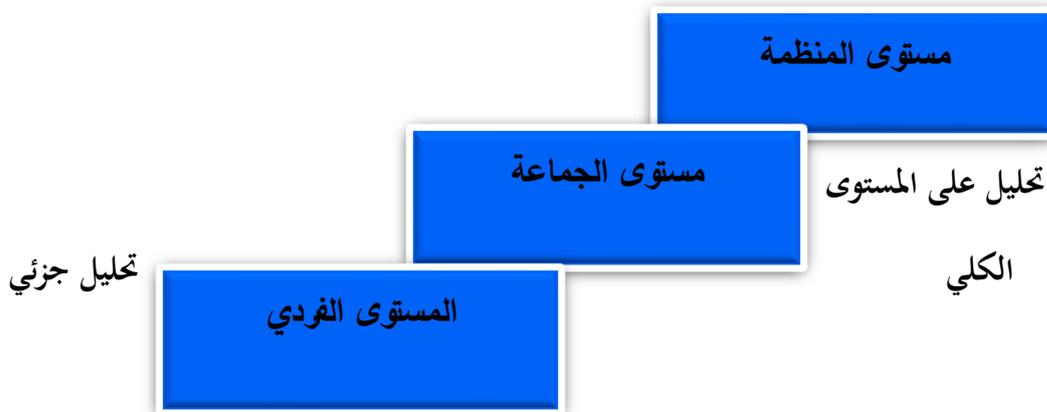
<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون طبعة، 2004، ص 36-37.

## المطلب الثاني: مستويات السلوك التنظيمي

هناك ثلاثة جوانب أساسية للسلوك التنظيمي وهي الفرد والجماعة والمنظمة ومن ثم فإن تحليل هذا السلوك لا بد أن يعكس هذه الجوانب، وبناء على ذلك فإنه يمكن تحليل السلوك التنظيمي على المستوى الجزئي ويشمل هذا التحليل السلوك الفردي أو قد يتم التحليل على المستوى الكلي، ويشمل تحليل سلوك الجماعات والمنظمات.<sup>1</sup>

ويوضح الشكل التالي المستويات الثلاثة لتحليل السلوك التنظيمي كما يلي:

الشكل رقم (2-4): مستويات تحليل السلوك التنظيمي



المصدر: محمد الصيرفي، السلوك، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص 196.

1. مستوى الأفراد: يتم في هذا المستوى دراسة سلوك الفرد والعوامل التي توجه وتشكل سلوكه في المنظمة حيث أن أغلبها تصاحبه منذ دخوله إلى المنظمة، وأكثر هذه العوامل وضوحاً هي الخصائص الشخصية للفرد، مثل: السن، الجنس، الخبرة، التعلم، الحالة الاجتماعية، القيم، الاتجاهات، الدوافع، وكل هذه العوامل تمتلك تأثيراً قوياً على سلوك الفرد داخل المنظمة، وبالتالي على أدائه فيها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عاشور علوطي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

<sup>2</sup> سعيد كرومي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

ويقول محمد الصيرفي أن المقصود بتحليل الفرد هو "قياس وتقدير مختلف خصائصه سواء الجسمية والعقلية أو المعرفية أو الشخصية، وذلك لإظهار مدى صلاحية الفرد ومناسبتها لعمل معين لاختباره له أو توجيهه إليه أو تصنيفه فيه أو نقله إليه أو تأهيله عليه..."<sup>1</sup>

**2. مستوى الجماعات:** يتم دراسة سلوك الجماعات والعوامل المحددة لهذا السلوك في المنظمة وذلك من خلال دراسة أسلوب قيادة الجماعة، هيكلها، طبيعة الاتصالات فيها، أسلوب صناعة القرار، والصراع الدائر فيها، وكل هذه العوامل تؤثر في سلوك الجماعة، وبالتالي في أدائها<sup>2</sup>

**3. مستوى المنظمة (الهيكل والعمليات التنظيمية):** وهنا يتم دراسة السلوك على مستوى المنظمة من خلال مجموعة من المحددات والتي تشمل الهيكل التنظيمي للمنظمة، القواعد التشريعية فيها، التغيير والتطوير التنظيمي، وثقافة المنظمة، وكلها عوامل تؤثر في السلوك التنظيمي، وتؤثر من خلاله على الأداء فيها.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: محددات السلوك التنظيمي

يتميز سلوك العاملين في المنظمات بالتعقيد، حيث تشترك مجموعة من العوامل والمحددات في تشكيله، والتي يمكن تقسيمها إلى محددات فردية، جماعية، تنظيمية للسلوك التنظيمي.

**I. المحددات الفردية للسلوك التنظيمي:** هي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للعامل داخل المنظمة<sup>4</sup>، وهي ترجع إلى الفرد وتكوينه النفسي، وقد حدد الباحثون أهم هذه المتغيرات فيما يلي:

**1. التعلم:** يعتبر التعلم أحد المحددات الرئيسية في تحديد السلوك الإنساني في المنظمة، وهو يلعب دوراً أساسياً في عمليات التغيير المختلفة داخلها، وهو الموضوع الذي يفيد المديرين أصحاب السلطة والعاملين في فهم سلوكهم، وكيف تمكن من تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 196.

<sup>2</sup> سعيد كرومي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>3</sup> سعيد كرومي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>4</sup> بطرس حلاق، مرجع سبق ذكره، ص 40.

<sup>5</sup> ليلي الهادي، إسماعيل الحاج علي، السلوك التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة لجامع، الزاوية دراسة ميدانية، رسالة متطلبات نيل درجة الإجازة العالمية الماجستير في مجال علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب الزاوية، جامعة الزاوية، ليبيا، 2019-2020، ص 17.

ويعرف على أنه " التغيير شبه الدائم في السلوك الذي يحدث نتيجة الخبرة والتجربة".<sup>1</sup>

ويقول مسلم علي عبد الهادي وحسن راوية أن التعلم هو "تغيير دائم نسبيا في كيفية ومعدل تكرار

قيام الفرد بسلوك معين نتيجة لخبرات تم اكتسابها بالملاحظة أو بالممارسة الفعلية للسلوك".<sup>2</sup>

كما يعرف التعلم على أنه: " أي تغيير دائم في المعرفة أو السلوك يحدث نتيجة للتدريب أو الخبرة

أو الدراسة بمعنى أنه يحدث تغيرا في سلوك الفرد ".<sup>3</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول إنه ليس كل تغيير يعتبر تعلمًا، فالتعلم مرتبط بمجموعة من

الخصائص يجب توفرها.

■ **خصائص التعلم:** يمكن تحديد أهم الخصائص المميزة لعملية التعلم في النقاط التالية:<sup>4</sup>

✚ أن التعلم يحتوي على تغيير وتعديل في كيفية قيام الفرد بالسلوك أو معدل تكراره لهذا السلوك بصرف النظر

إذا كان السلوك مرغوبا فيه أو غير مرغوب فيه؛

✚ أن التغيير في السلوك يجب أن يتصف بالدوام النسبي حتى يمكن إرجاعه لعملية التعلم. فالتغيير المؤقت في

السلوك لا يعتبر ناتج لعملية التعلم؛

✚ أن التغيير يجب أن يكون في التصرفات والسلوكيات الظاهرة للفرد، فالتغيير في اتجاهات الفرد النفسية وقيمه

وطريقة تفكيره لا يعتبر من قبيل التعلم إلا إذا تم التعبير عنها في شكل سلوكيات محددة يمكن ملاحظته؛

✚ أن التغيير في السلوك يجب أن يكون نتيجة لخبرات متراكمة لدى الفرد قد يحصل عليها نتيجة الممارسة

الفعلية للسلوك أو ملاحظة وتقليد الآخرين؛

2. الإدراك: يختلف الأفراد في فهمهم للواقع والظروف المحيطة بهم، مما يؤثر على تفاعلهم مع محيطهم والذي

يظهر من خلال سلوكياتهم سواء الضمنية منها أو الظاهرة.

<sup>1</sup> عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص 98.

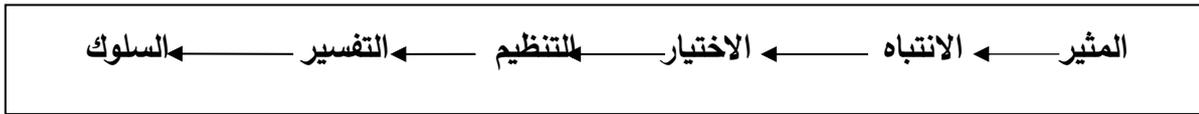
<sup>2</sup> علي عبد الهادي مسلم ، حسن راوية، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>3</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حميثرا للنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2019، ص 52-53.

<sup>4</sup> علي عبد الهادي مسلم، حسن راوية، مرجع سبق ذكره، ص 44.

- مفهوم الإدراك: يمثل الإدراك المرحلة الأولى من مراحل التكوين النفسي لنظام السلوك الفردي، حيث يمثل الطريقة التي يرى به الفرد ويقيم من خلالها المثيرات الخارجية التي يتعرض لها ويستقبلها من خلال حواسه.<sup>1</sup>
- ويعرف الإدراك بأنه: "عملية تنظيم المعلومات الواردة من الظواهر والأحداث والمواقف والأمور والأشياء (المثيرات) الخارجية بواسطة حواس الإنسان الخمس، وتفسير هذه المعلومات وإعطائها معنى وصورة فريدة، قد تختلف عن الواقع، والتصرف وفق هذا التفسير والمعنى".<sup>2</sup>
- كما يعرف أيضا على أنه: "العملية التي من خلالها ينظم ويترجم الأشخاص انطباعاتهم الحسية من أجل إعطاء معنى لما يدور حولهم".<sup>3</sup>
- والشكل التالي يوضح ما يلي:

الشكل رقم (2-5): خطوات الإدراك



المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثامنة، دون سنة النشر، ص 58.

- ويمكن القول أن الإدراك هو استقبال المثيرات وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد، ويمر الإدراك بالخطوات التالية:<sup>4</sup>
- الإحساس بالمثيرات المحيطة: حيث يتعرض الفرد لمثيرات عديدة من حوله فانه يستخدم واحدة أو أكثر من حواسه الخمس، ويلعب الجهاز العصبي المركزي للإنسان دورا رئيسيا في عملية تحويل المعلومات من الحواس إلى المخ لكي يمكن إدراكها؛
- الانتباه: إذا أراد الفرد أن يتلقى ما حوله من مثيرات فهو يوجه حواسه وينبهها لكي تستقبل هذه المثيرات؛

<sup>1</sup> كريمة حاجي، محاضرات في السلوك التنظيمي، موجه لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص إدارة موارد بشرية، السنة الأولى ماستر تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2019-2020، ص 26.

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 67-68.

<sup>3</sup> عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص 97.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثامنة، ص 58-59.

➤ الاختيار: يمكن القول إننا لا ندرك كل ما هو حولنا من مثيرات، وإنما عادة ما نقوم باختيار تلك المثيرات التي نهمنا، هكذا ندرك فقط ما يهمنا من مثيرات؛

➤ التنظيم: ويقصد بذلك أن يقوم الفرد بوضع المثيرات في وحدات مستقلة بارزة، سواء كان ذلك على سبيل التشابه، أو التقارب، أو التكامل لكي نقدم معنى محدد؛

➤ التفسير: بعد قيام الفرد باختيار المثيرات وتنظيمها يقوم بتأويل هذه المدركات إلى معاني؛

➤ السلوك: إن اكتشاف الفرد لمعاني المثيرات من حوله وإعطائها مدلولات وتفسيرات تساعد على التصرف وتوجيه سلوكه في اتجاه معين؛

3. **الدافعية:** تعد الدافعية أحد المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ محدد القياس السلوكيات التنظيمية للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات.

■ **مفهوم الدافعية:** "تمثل الدافعية القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل".<sup>1</sup>

في حين ينظر إليها ( Jones ) بأنها تعني "كيف يبدأ سلوك الفرد وكيف ينشط ويستمر ويقوى ويوجّه ويوقّف وما نوع ردود الفعل غير الموضوعية التي تحدث في الجسم أثناء ذلك كله".<sup>2</sup>

كما يمكن تعريفها بأنها: "مجموعة من العمليات التي يمكن من خلالها تحريك وتوجيه والمحافظة على السلوك البشري في الوصول إلى هدف معين".<sup>3</sup>

ووفقا لهذا التعريف فان للدافعية ثلاث مكونات رئيسية، هي:<sup>4</sup>

✓ **تحريك السلوك:** فالدافعية هي المحرك الداخلي للسلوك، وهي مصدر الطاقة لما يقوم به الفرد من تصرفات؛

✓ **توجيه السلوك:** فوجود الدافعية للقيام بسلوك معين لدى الفرد تجعله عن عمد يحدد الهدف الذي يوجه

إليه هذا السلوك؛

<sup>1</sup> بطرس حلاق، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>2</sup> يوسف عنصر، ناجي لبيتم، أهم المحددات السيكوسوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد السابع، 2014، ص 136.

<sup>3</sup> علي عبد الهادي مسلم، حسن راوية، مرجع سبق ذكره، ص 103.

<sup>4</sup> علي عبد الهادي مسلم، حسن راوية، مرجع سبق ذكره، ص 103.

✓ **المحافظة على السلوك:** يؤدي وجود الدافعية لدى الفرد إلى إصراره على قيامه بالسلوك والمحافظة عليه حتى يتم الوصول إلى الأهداف.

ومما سبق يمكن القول إن موضوع الدافعية يفيد المديرين والعاملين في فهم العناصر التي تؤثر في زيادة حماس العاملين، وفي اكتساب بعض المهارات والأدوات التي يمكن من خلالها دفع العاملين وحثهم ورفع حماسهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم.

4. **الشخصية:** تعد الشخصية موضوع ذو أهمية كبيرة عند دراسة السلوك التنظيمي، فشخصية الفرد تؤثر على سلوكه داخل المنظمة وعلى طريقة تفاعله مع الآخرين فيها.

■ **مفهوم الشخصية:** هناك عدد لا حصر له من تعريفات الشخصية، ولا يوجد اتفاق جامع حول تعريف واحد ودقيق لها.

"يقصد بالشخصية مجموعة الخصائص التي يتميز بها فرد معين، والتي تحدد مدى استعداده للتفاعل والسلوك".<sup>1</sup>  
وتعرف الشخصية على أنها "النظام المتكامل من الخصائص المميزة للفرد، والعلاقة بين هذه الخصائص والتي تساعد الفرد على مواءمة نفسه مع الآخرين والبيئة من حوله".<sup>2</sup>

أما **SyrylBurt** فيرى أن "الشخصية هي ذلك النظام الكامل من الميول والاستعدادات الجسمية والعقلية الثابتة نسبياً والتي يتحدد بمقتضاها أسلوبه الخاص في التكيف مع البيئة المادية والاجتماعية".<sup>3</sup>

■ **مكونات وجوانب الشخصية:** تتمثل هذه المكونات في:<sup>4</sup>

● **القيم:** تشير إلى ذلك الهيكل المثالي من المبادئ التي ينظر من خلالها الفرد إلى ما يجب أن يكون

عليه سلوكه وسلوك الآخرين وتنعكس القيم على السلوك الخارجي للفرد، والناس تنظر إلى الأشياء

التالية كقيم أساسية: الأمانة، الصراحة، السلام... الخ؛

<sup>1</sup> علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، دون طبعة، دون سنة النشر، ص 167.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 175.

<sup>3</sup> عبد الحميد الخليل، السلوك التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا، دون طبعة، 2020، ص 49.

<sup>4</sup> عاشور علوطي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

- **الانفعالات:** تشير إلى خصائص الإثارة والحالة المزاجية للفرد، فمن الطبيعي أن نرى البعض سريع الاستشارة والبعض الآخر بطيئين في انفعالاتهم، وهناك من يأخذ الأمور بمحمل الجد وهناك العنيف والمنطوي والمرح... إلخ؛
  - **الحاجات:** هي عبارة عن شعور بالنقص أو العوز لشيء معين، وأن هذا النقص أو العوز يدفع الفرد لأن يسلك مسلكا يحاول من خلاله سد هذا النقص أو إشباع الحاجة.
5. **الاتجاهات النفسية:** تعتبر الاتجاهات أحد المحددات النفسية التي تفسر وتتحكم في بناء وتشكيل السلوك التنظيمي للموظفين.
- **مفهوم الاتجاهات النفسية:** يعرف (Chein) الاتجاهات بأنها "استعداد فرد لتقييم موضوع أو فعل أو موقف بطريقة معينة".<sup>1</sup>
- وتنقسم الاتجاهات إلى ثلاثة أقسام:<sup>2</sup>
- ✓ **العنصر المعرفي:** إن ما يتوفر لدى الفرد من معلومات وتعلم، وخبرة وثقافة تساعد على تكوين معارف ومعتقدات الفرد اتجاه موضوع معين، وهي تساعد أيضا في تكوين ردود فعله في مشاعره وتحركاته اتجاه هذا الموضوع؛
  - ✓ **العنصر العاطفي:** بناء على معرفته ومعتقداته تتكون المشاعر والتي تكون في شكل تفضيل أو عدم تفضيل وحب كراهية، وإعجاب أو عدم إعجاب، والارتياح أو عدم الارتياح؛
  - ✓ **العنصر السلوكي:** ما يعرف بالميل السلوكي، ويفهم ذلك في شكل التنبه للتعرف بطريقة معينة حول الأشياء الموجودة في البيئة المحيطة.

<sup>1</sup> يوسف عنصر، ناجي لبيتم، مرجع سبق ذكره، ص 138.

<sup>2</sup> تائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأكاديمية العربية الدولية، المقررات الجامعية، عن

موقع <https://aiacademy.info/wp>، بتاريخ 2024/04/08، على الساعة: 11:52، ص16.

II. المحددات الجماعية للسلوك التنظيمي: ترجع هذه المحددات إلى طبيعة الجماعات التي ينتمي إليها الفرد في بيئة عمله.

وتعرف جماعة العمل بأنها: "مجموعة ذات عدد محدد من الأفراد في حالة تفاعل لتحقيق هدف مشترك متفق على أهميته، في إطار خصائص هي: أن التفاعل يتم من خلال ادوار مختلفة لكنها مترابطة، كما يتباين مستوى التفاعل باختلاف الأهداف والأعضاء".<sup>1</sup>

وهناك عدة تصنيفات لأنواع الجماعات، غير أن أهمها تتمثل فيما يلي:

أ- **الجماعات الرسمية:** يتم تأسيسها وتصميمها بشكل معتمد من قبل المنظمة، لتوجيه أعضائها نحو هدف تنظيمي هام، العضوية فيها تكون إجبارية،<sup>2</sup> وهي تنقسم إلى:

○ **الجماعات الوظيفية:** وهي جماعات رسمية تنشأ داخل المنظمة، وتتحدد العلاقات بين أعضائها من خلال الهيكل التنظيمي، أو الوصف الوظيفي وتتكون هذه الجماعات من الرئيس والمرؤوسين ويكون هدفها هو أداء العمل الوظيفي للجماعة، ومن أمثلة هذه الجماعات الإدارات والأقسام التي تضم رئيس ومجموعة من العاملين؛<sup>3</sup>

○ **جماعات المهام:** تصمم بغرض تحقيق مهمة محددة، تضم أعضاء من مواقع تنظيمية مختلفة، قد تكون مؤقتة مثل اللجان والمجالس؛<sup>4</sup>

ب- **الجماعات الغير الرسمية:** تنشأ وتنمو بشكل طبيعي وعفوي، العضوية فيها تكون اختيارية دون أي توجيه من إدارة المنظمة، وتنقسم إلى:<sup>5</sup>

○ **جماعات المصالح:** تجمعهم مصلحة مشتركة مثل النقابات، الاتحادات، الجمعيات، والنوادي؛

<sup>1</sup> شطي أمينة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعة العمل دراسة مسحية على عمال ثانوية عمراني العابد ببلدية سيدي عمران ولاية الوادي"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، السنة الجامعية 2013-2014، ص 84.

<sup>2</sup> كريمة حاجي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 245.

<sup>4</sup> كريمة حاجي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>5</sup> كريمة حاجي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

○ **جماعات الصداقة:** تجمعهم مصلحة مشتركة معنوية، أفراد يجذبون (جاذبية مشتركة) لبعضهم البعض، مثل العصابة والشلة؛

إضافة إلى الجماعات الرسمية وغير الرسمية، توجد الجماعات الأولية والثانوية وهي معروضة كآلاتي:<sup>1</sup>

**ج- الجماعات الأولية:** هي تلك الجماعات التي تتميز بالعلاقات الوثيقة والتعاون بين أعضائها، وهناك بعض الأسباب التي تجعلها جماعات أولية، أهمها أن هذه الجماعات أساسية في تكوين الطبيعة الاجتماعية والمثل العليا للأفراد، ومن الواضح كلما صغر حجم الجماعة كلما كان التفاعل فيها أكثر، لذلك فإن الجماعة الأولية صغيرة الحجم غالباً؛

**د- الجماعات الثانوية:** وهي عكس الجماعات الأولية، حيث أنها تتميز بأكبر الحجم نسبياً، والتفاعل بين أعضائها أقل، والانتماء والولاء لها أضعف، والضبط الاجتماعي بها منخفض.

**III. المحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي:** والتي ترجع إلى تفاعل الأنظمة السلوكية على مستوى المنظمة، وتتمثل المحددات على هذا المستوى، فيما يلي:

○ **جماعات العمل:** الجماعات هي أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها، وفيها يتم التعرف على تكوين الجماعات، وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها بسلوك العمل، كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل، إن أهمية جماعات العمل تنبع من حقيقة أن معظم الأنشطة التي تتم ممارستها داخل منظمات الأعمال يومياً عادة ما تتم داخل جماعات العمل، لذلك فإنه من المهم للمدير أن يتذكر دائماً أنه من خلال أنشطة وسلوكيات جماعات العمل يمكن تحقيق الأهداف التي يعد مسؤولاً عنها شخصياً، والتي تعد بدورها جزءاً من أهداف المنظمة ككل؛<sup>2</sup>

○ **القيادة الإدارية:** تعتبر القيادة من أكثر المواضيع تأثيراً على السلوك التنظيمي للعاملين، فهي محور أساسي في تحديد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتعرف القيادة الإدارية على أنها القدرة على التأثير في الآخرين، سواء كانوا مرؤوسين في العمل، أو زملاء، أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد الصبري، مرجع سبق ذكره، ص 209-210.

<sup>2</sup> يوسف عنصر، ناجي لبيتيم، مرجع سبق ذكره، ص 138.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 294.

كما يعرفها كونتز وادونيل بأنها: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني".<sup>1</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن القيادة الإدارية هي قدرة الفرد في التأثير على الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، وقد ظهرت دراسات عديدة ومتنوعة تناولت هذا الموضوع من عدة جوانب، فهناك من تطرق إلى المتغيرات الخاصة بسمات القائد وأنماط سلوكه، وهناك من ركز على دراسة خصائص المرؤوسين وهيكل الجماعة كمتغيرات مستقلة تؤثر على فعالية السلوك القيادي، أما البعض الآخر فقد تناول الموضوع من جانب بيئة وخصائص العمل في حد ذاته. هذا بالإضافة إلى ظهور اتجاهات معاصرة وحديثة في مجال القيادة الإدارية، وإن موضوع القيادة يفيد في التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة على سلوك العاملين، ومختلف الظروف المحددة للتصرفات القيادية المناسبة، فهي تؤثر بدرجة كبيرة على دافعية الأفراد في أداء عملهم، وعلى اتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل.<sup>2</sup>

○ **الاتصال:** تلعب عملية الاتصال دورا هاما في المنظمات، فهي تحافظ على تدفق ووصول وتبادل المعلومات والأفكار، فكلما كانت أنظمة الاتصالات جيدة في المنظمة كلما زادت الكفاءة في العمل.

ومن أكثر التعريفات شمولاً للاتصال بأنه: "عملية تبادل المعلومات والأفكار والحقائق والآراء والمشاعر بين مرسل ومستقبل من خلال واحدة أو أكثر من وسائل تبادل المعلومات بما يفيد نقل المعنى المقصود والحصول على رد فعل".<sup>3</sup>

ويعتبر الاتصال النشاط الأساسي في تحديد نوع السلوك الإنساني داخل المنظمة بعد أن يتلقى الفرد القدر المناسب من المعلومات المطلوبة، "فموضوع الاتصال يهم أي مدير أو عامل في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل

<sup>1</sup> المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، محددات السلوك التنظيمي، عن موقع <https://hrdiscussion.com/hr49800.html>، بتاريخ 29-02-2024، على الساعة: 14:20.

<sup>2</sup> عبد المالك يحي، أثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة القلند بتيارت، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019، ص72.

<sup>3</sup> علي عبد الهادي مسلم، حسن راوية، مرجع سبق ذكره، ص 278.

وكيف يمكن جعله دون معوقات، وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع والمقابلات الشخصية والاجتماعات والندوات".<sup>1</sup>

○ البيئة والثقافة التنظيمية:

وهما أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين في مختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها، فبالنسبة للبيئة يمكن أن نميز بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي تتضمن بيئة ثقافية واجتماعية وسياسية واقتصادية لها تأثيرها الواضح على سلوك الأفراد، وأما الثقافة التنظيمية فهي الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة وتؤثر في سلوكهم، وتمثل الثقافة التنظيمية الموروث الحضاري والقيمي للمنظمة الذي يحكم تصرفات وسلوكيات الأفراد ومواقفهم تجاه القضايا الإدارية والعملية المختلفة، وللثقافة التنظيمية دور كبير في التأثير على سلوكيات الأفراد واتجاهات المنظمة وصياغة الإستراتيجيات والخطط الإدارية، كما تلعب دوراً كبيراً في تماسك الجماعات وتعاونها داخل التنظيم، إذ إنها توفر الإحساس بالذاتية والهوية لدى الأفراد وتعمل على استقرار المنظمة، كما أنها تشكل مرشداً أخلاقياً لسلوك الأفراد فيها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> يوسف عنصر، ناجي لبيتيم، مرجع سبق ذكره، ص 139-140.

<sup>2</sup> بطرس حلاق، مرجع سبق ذكره، ص 51.

المطلب الرابع: أبعاد السلوك التنظيمي

هناك عدة تقسيمات لأبعاد السلوك التنظيمي، إذ قسمها الباحثون على اختلاف آرائهم لعدة أبعاد، نذكر منها ما يلي:

التقسيم الأول: هناك من حدد أبعاد السلوك التنظيمي فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ البعد الفني: ويتعلق بكيفية أداء وتنفيذ العمل بطريقة صحيحة وفعالة؛
- ✓ البعد المفاهيمي: ويتعلق بمعرفة المديرين بالجوانب النظرية والمفاهيمية للعملية الإدارية؛
- ✓ البعد الإنساني: ويتعلق بعملية فهم المديرين بكيفية التعامل مع الأفراد داخل المنظمة وتحفيز هؤلاء الأفراد للعمل بطريقة تحقق مصلحة المنظمة والفرد.

كما يجب على المديرين إدراك تفاعل هذه المفاهيم أو الجوانب الثلاثة السابقة وأن غياب واحد منها قد يؤدي إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها.

التقسيم الثاني: أبعاد السلوك التنظيمي هي الثقة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي.<sup>2</sup> وفيما يلي تعريف لكل بعد من هذه الأبعاد:

1. الثقة التنظيمية: "تعتبر الثقة التنظيمية هي مشاعر القبول والرضا عندما يتعامل الشخص مع الآخرين من (الزملاء، الرئيس المباشر، الإدارة العليا)، والاعتماد الكامل عليهم دون أي تردد. كما تعني التوقعات الإيجابية لسلوك العمال التي تجبرهم على الاستعداد لتحمل مخاطر العمل"<sup>3</sup>؛
2. الرضا الوظيفي: يعرف الرضا الوظيفي بأنه "عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجازه والاعتراف والتقدير"<sup>4</sup>؛

<sup>1</sup> عاشور علوطي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>2</sup> الزهراء علالي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

<sup>3</sup> شيماء حلمي شحاته حامد، الثقة التنظيمية وانعكاساتها على السلوك الإبداعي للعاملين، دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مستشفى حياث دمنهور، مجلة كلية التربية في العلوم الإنسانية والأدبية، العدد 27، الجزء 2، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2021، ص 122.

<sup>4</sup> عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيو لينك للنشر والتدريب، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2015، ص 9.

3. **الالتزام التنظيمي:** "وهو الإرادة التي يبذلها العامل في المؤسسة لبذل أقصى درجات الجهد في العمل، والنابع من الإيمان التام بأهداف وقيم المؤسسة، والرغبة الشديدة بالمحافظة على عضويتها، وذلك بهدف الحفاظ على استمراريتها وتطويرها"<sup>1</sup>؛

4. **الأداء الوظيفي:** "هو سلوك يؤدي إلى الهدف المسطر بالاستخدام المعقول للموارد المتاحة تبعاً للمعايير الموضوعية، والنتائج الحاصلة من هذا السلوك معبر عنه بوحدات قياس معينة، تشير إلى درجة إتمام المهام المكونة للوظيفة، خلال فترة زمنية محددة"<sup>2</sup>.

كما يعرف الأداء بأنه: "محصلة أداء جميع الأفراد وفرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المنظمة، لذلك فإن نجاح المنظمة بصفة عامة يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الأفراد من جهد داخل العمل"<sup>3</sup>.

ويلخص كل من بورتر ولولر Porter & Lawler محددات الأداء الوظيفي في ثلاث عوامل رئيسية هي:<sup>4</sup>

- ✓ الجهد المبذول، وهو مؤشر لدرجة دافعية الفرد لأداء العمل؛
- ✓ قدرات الفرد وخبراته السابقة، هي التي تحدد درجة أدائه وجهده المبذول؛
- ✓ معرفة الفرد لدوره الوظيفي ومعرفته للسلوك والنشاطات الصادرة منه والتي يسلكها في عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

**التقسيم الثالث:** كما قسمت أبعاد السلوك التنظيمي إلى:

➤ **سلوك المواطنة التنظيمي:** يعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "تصرف الفرد التطوعي والاختياري والذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي أو ضمن التعليمات وعقد العمل أو تحت نظم الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها"<sup>5</sup>؛

<sup>1</sup> عبد الرحمن برقوق، هدى درنوبي، الالتزام التنظيمي، المفهوم، الأبعاد والنتائج، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 13، ديسمبر 2014، ص 19.

<sup>2</sup> مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، دراسة نظرية، مختبر التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد السادس، ص 481.

<sup>3</sup> فتيحة محمدي، نصر الدين غراف، تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 02، المجلد 15، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة تليجي، الأغواط، الجزائر، سبتمبر 2021، ص 47.

<sup>4</sup> الزهراء علالي، مرجع سبق ذكره، ص 121.

<sup>5</sup> حسين يريقي، مصطفى بن عودة، دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ودراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، العدد 23، المجلد 1، 2015، ص 210.

➤ سلوك الالتزام التنظيمي: وقد أشرنا إليه سابقا، ويمكن تعريفه أيضا بأنه "التقييم الايجابي للمنظمة والعزم

على العمل لتحقيق أهدافها، وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة، التي يعمل

فيها، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها"<sup>1</sup>؛

➤ سلوك الولاء التنظيمي: هو "إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف

المطلوبة، ويعرف على أن الفرد يظهر تمسكا واضحا باستمرارية عمله وبعضويته بالمؤسسة"<sup>2</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن أبعاد السلوك التنظيمي عديدة ومتنوعة وتختلف باختلاف الدراسات والأبحاث في

هذا المجال، حيث لا توجد أبعاد متفق عليها بعينها، وانطلاقا من الأبعاد سابقة الذكر سنعتمد في دراستنا

هذه على الأبعاد التالية:

✓ الالتزام التنظيمي؛

✓ الرضا الوظيفي؛

✓ الولاء التنظيمي؛

✓ الثقة التنظيمية.

<sup>1</sup>ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 3، العدد 06، 2017، ص 64.

<sup>2</sup>محمد عبد النبي عبد بطران، درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني لنمط القيادة الديمقراطي وعلاقته بالسلوك التنظيمي للمعلمين بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، الفيوم، مصر، العدد 10، الجزء 4، 2018، ص 254.

المبحث الثالث: أنماط ونماذج ونظريات السلوك التنظيمي وأساليبه تعزيزه

يظهر الفرد أثناء تفاعله مع الآخرين أنماطاً مختلفة من السلوك، وقد حاول الباحثون على اختلافهم تفسير السلوك التنظيمي للأفراد بالاعتماد على نماذج ونظريات مختلفة، لذلك سنتطرق من خلال مبحثنا هذا إلى أنماط السلوك التنظيمي ونماذجها، بالإضافة إلى النظريات المفسرة للسلوك التنظيمي وأساليبه تعزيزه.

المطلب الأول: أنماط السلوك التنظيمي

يتمارس الأفراد داخل محيط عملهم أربعة أنماط متباينة من السلوك التنظيمي، تختلف تبعاً لتفاعل درجة التأهيل الاجتماعي والتنظيمي والتفردية، بحيث يعبر التأهيل الاجتماعي التنظيمي عن العملية المستمرة لانتقال العناصر المكونة لثقافة التنظيم إلى العاملين به، بينما تشير التفردية إلى محاولات أفراد التنظيم التأثير على النظام الاجتماعي لبيئة العمل المحيطة بهم والخروج على قواعدها.<sup>1</sup>

وهذه الأنماط مبيّنة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-6): أنماط السلوك التنظيمي

درجة التأهيل الاجتماعي التنظيمي Organizational	عالي	(د) التقائي Conformity	(ج) إبداعي Creative
	منخفض	(أ) انعزالي Isolation	(ب) متمرد Rebellion
		منخفض	عالي
		Individualization درجة التفردية	

المصدر: طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، دون طبعة 2006،

ص 49.

<sup>1</sup> طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 49.

ويمكن توضيح هذه الأنماط فيما يلي: <sup>1</sup>

- **السلوك الانعزالي:** يمارس الأفراد داخل العمل السلوك الانعزالي عندما تكون كل من درجة الفردية لديهم ومعدل التأهيل الاجتماعي التنظيمي منخفض؛
- **السلوك المتمرد:** يمارس الأفراد داخل العمل السلوك المتمرد عندما يتصفون بدرجة فردية عالية ولكن يعانون من انخفاض في معدل التأهيل الاجتماعي التنظيمي؛
- **السلوك الإبداعي:** يمارس الأفراد داخل العمل السلوك الإبداعي عندما يتصفون بدرجة فردية ومعدل تأهيل اجتماعي تنظيمي عالي؛
- **السلوك الالتقائي:** يمارس الأفراد داخل العمل السلوك الالتقائي عندما تكون درجة الفردية لديهم منخفضة لكن معدل التأهيل الاجتماعي التنظيمي مرتفع في الوقت ذاته.

### المطلب الثاني: نماذج السلوك التنظيمي

يمكن التمييز بين خمسة نماذج للسلوك التنظيمي داخل المنظمة يتم اللجوء إليها حتى يتوافق السلوك التنظيمي مع طريقة الإدارة وأهداف المنظمة، وهي كالاتي:

#### 1 النموذج الأتوقراطي: يعرف أيضًا باسم النموذج الاستبدادي، ويعد من أقدم النماذج المفسرة للسلوك

التنظيمي فجزوره التاريخية ممتدة لعصر الثورة الصناعية.<sup>2</sup>

أهم ملامح النموذج: نجد:<sup>3</sup>

- ✓ أساس هذا النموذج هو القوة، حيث يركز العمال على الامتثال للأوامر والانضباط؛
- ✓ الإدارة العليا هي الهيئة الوحيدة التي تتمتع بالسلطة؛
- ✓ يتم اتخاذ جميع القرارات والاستراتيجيات والسياسات من قبل الإدارة العليا في المنظمة والتي تتبع الأسلوب الاستبدادي؛

<sup>1</sup> طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 50.

<sup>2</sup> طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 40.

<sup>3</sup>Keerthi Shivakumar, **Introduction to Organizational Behavior Model, Everything You Need to Know**, From cite <https://www.upgrad.com/blog/introduction-to-organizational-behavior-model/>, On The Date 04-03-2024, On The Time 14 :45.

✓ يتعين على الموظفين من المستوى الأدنى الالتزام بتوجيهات الإدارة العليا، ويجب عليهم الامتثال، أو يتعرضون للعقاب أو إنهاء الخدمة؛

✓ في ظل هذا النموذج، يشعر الموظفون بعدم الأمان، بالإضافة إلى اعتمادهم الكامل على رؤسائهم، وانخفاض الأداء بسبب انخفاض الأجور، وهذه هي المشاكل الرئيسية لهذا النموذج.

وبالرغم من كل هذا، إلا أن الواقع العملي يفيد أن النموذج الاوتوقراطي ليس فاشلاً بصورة كاملة، حيث نجح في بعض الحالات كون الموظفين يتصفون بالكسل واللامبالاة، وكذلك في بعض الأعمال التي تتطلب الانضباط والالتزام والمرتبطة بانجازها بوقت محدد.

**2- النموذج الحارس:** يعرف بنموذج الحراسة وهو مدرسة أكثر تطوراً من سابقتها في إدارة وتنظيم المؤسسات، وهو يقوم على منح الأفراد والمجموعات داخل المنظمة بعض الامتيازات الخاصة، والتي بدورها تجعلهم أكثر ولاء وولاء للشركة وأكثر رغبة في مساعدتها على التطور والنمو، ومن ملامح النموذج الحارس نجد:<sup>1</sup>

- تعتمد الإدارة في تعاملها مع الموظفين على الدافع المالي المتمثل في الموارد الاقتصادية كالأجور والمرتبات والمكافآت والمنح والعلاوات؛
  - تدفع الإدارة المال مقابل الأداء؛
  - يفترض النموذج أن المحرك لأداء الموظف هو الحاجة المالية والتي إذا تم إشباعها ستولد الشعور بالأمان وتحقيق المصلحة؛
  - يصبح العائد النفسي للموظف هو الاعتماد على المنظمة باعتبارها مصدر تحقيق الأمان من خلال الحصول على المال، والاستغناء عن الموظف يمثل تهديداً لمعيشته وأفراد أسرته؛
  - يوصف أداء المرؤوسين في ظل النموذج الحارس بأنه تعاون خامل، بمعنى أن نشاط المرؤوس وتعاونهم مع زملائه لانجاز أهداف المنظمة لا ينشط إلا بتوافر الحافز المالي. فالعلاقة هنا شرطية فان وجد الحافز المالي وجد الأداء، وان غاب الحافز غاب الأداء.
- وما يعيب على هذا النموذج هو اعتماده في تحفيز الموظفين على المكافآت المادية فقط، في حين أن لهم احتياجات نفسية يجب تلبيتها، لهذا جاءت نماذج أخرى للسلوك التنظيمي حاولت الرفع من نتائج الأداء للموظفين.

<sup>1</sup> طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 43.

## 2 النموذج الداعم: نشأ النموذج الداعم من مبادئ العلاقات الداعمة وفقاً للعالم **Rensis Liker**،

ويعد تطوراً للنماذج السابقة، ويمكن تلخيص أهم ملامح هذا النموذج فيما يلي:<sup>1</sup>

يعتمد النموذج الداعم على القيادة بدلاً من السلطة أو المال، حيث تحاول الإدارة بمساعدة القيادة خلق

مناخ تنظيمي ملائم يساعد العاملون على تنمية قدراتهم، بما يتفق مع أهداف المنظمة؛

يفترض القائد أن العامل سوف يتحمل المسؤولية ويقدم مساهماته ويحسن نفسه، إذا أتيحت له الفرصة

وكان هناك الدافع المناسب؛

ينبغي أن يكون توجهها الإدارة لدعم الأداء الوظيفي للعاملين، بدلاً من مجرد منحهم مدفوعات وفوائد، كما

هو الحال لنموذج الحارس؛

يعتني هذا النموذج بالاحتياجات النفسية للعاملين.

ويعد هذا النموذج تحسناً مقارنة بالنموذجين السابقين، حيث يساعد السلوك الداعم في خلق تفاعل ودود

مع مرتبة أعلى من الثقة، وقد وجد أن هذا النموذج فعال في البلدان الغنية حيث يهتم العاملون أكثر باحتياجاتهم

النفسية مثلاً ارتفاع تقدير الذات والرضا الوظيفي وما إلى ذلك.

## 4- النموذج التعاوني (الجماعي): يركز هذا النموذج على المستويات الثلاث للسلوك التنظيمي، حيث يتبنى فكرة

أن جميع الأطراف (الأفراد، الإدارات، المنظمة) يعملون مع بعضهم البعض، ويتقاسمون السلطة، ويهدفون في النهاية

إلى تحقيق هدف مشترك يخدم الجميع، وذلك بوجود نظام محدد ينظم حقوق وواجبات الجميع، ومن أهم ملامح

النموذج:<sup>2</sup>

يخلق هذا النموذج مناخاً متواتياً في المنظمة، حيث يشعر العمال أنهم شركاء في المنظمة، فهم لا يرون

المديرين كرؤسائهم ولكن كمساهمين مشتركين؛

كل من الإدارة والعمال يقبلون ويحترمون بعضهم البعض؛

يغرس هذا النموذج روح الفريق في المنظمة؛

العمال يقبلون المسؤوليات لأنهم يجدون واجبهم في القيام بذلك، وليس لأنهم سيعاقبون من الإدارة، هذا

يساعد في تطوير نظام الانضباط الذاتي في المنظمة؛

<sup>1</sup> ليث علي مطر، مرجع سبق ذكره، ص 6.

<sup>2</sup> ليث علي مطر، مرجع سبق ذكره، ص 6.

في هذا النوع من البيئة الجماعية، يتمتع العمال برضا وظيفي، والمشاركة في الوظائف، والالتزام بالوظيفة، ودرجة معينة من الإنجاز.

**5- نموذج النظام:** يعد من أحدث نماذج السلوك التنظيمي في المنظمات، حيث ركز على قيمة العمل لدى الفرد وما يحققه من رضا وظيفي له، مما ينعكس على إنتاجية المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ومن أهم ملامح النموذج:<sup>1</sup>

يفترض النموذج أن الرؤساء يجب أن يعاملوا المرؤوسين على أساس الثقة والشفافية أن العمل يمثل قيمة ومعنى كبير لدى الفرد؛

يتمثل دور الإدارة في رعاية المرؤوسين وتشجيعهم على إنجاز الأهداف باعتبار أن المنظمة هي نظام يضم مجموعة من العناصر (موارد بشري، مادية، مالية، معلوماتية)، تعمل على نحو متكامل لتحقيق أهداف مشتركة، وأن العنصر البشري هو أهم مكونات هذا النظام، وبالتالي يجب رعايته؛

يوجه أداء المرؤوسين في ظل هذا النموذج الشعور بأنهم ملاك المنظمة ومسئولون عن منتجاتها؛

يتولد شعور نفسي لدى الموظف بالدافعية الذاتية نحو تحقيق الأهداف كمحصلة للملكية النفسية؛

أداء الموظف يكون مدفوعا بالالتزام نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

<sup>1</sup> طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 47.

المطلب الثالث: النظريات الإدارية الرئيسية المفسرة للسلوك التنظيمي

تعددت النظريات المفسرة والمعالجة للسلوك التنظيمي بأبعاده الكمية والكيفية، حيث حددت هذه النظريات بافتراضاتها حول الإنسان وسلوكه نمط التعامل الواجب إتباعه معه، ويمكن تقسيم مراحل التطور في الفكر الإداري إلى المراحل الأربعة التالية:

1- المدرسة الكلاسيكية:

تضم هذه المدرسة عدة تفرعات ونظريات، تختلف في تفاصيل المنهجية التي تم اتباعها، ولكنها تتفق في افتراضاتها حول ماهية الإنسان، وينطوي تحت لواء هذا الاتجاه الفكري كل من مدرسة الإدارة العلمية والتي يعتبر فريدريك تايلور **F. Taylor** أبرز ممثليها، والنظرية البيروقراطية التي جاء بها ماكس فيبر **Max Weber**، ونظرية المبادئ الإدارية التي جاء بها هنري فايول **Henry Fayol** وليندال ايرويك **Lyndall Urwick** ولوثر جوليك **Luther Gulich** وموني **Moony** ورايلي **Rieley**.<sup>1</sup>

نظرت المدرسة الكلاسيكية بمكوناتها الثلاثة (التنظيم العلمي للعمل، التنظيم الإداري للعمل، التنظيم البيروقراطي) إلى العامل ككائن منطقي، عاقل، اقتصادي، يحفز فقط بواسطة الأجر، الأمر الذي يجعله يبحث عن الأمن والتحديد الواضح لعمله، في إطار التخصص، تقسيم العمل، والتدرج الهرمي للسلطة، إذ تعتبر هذه المدرسة المؤسسة وحدة اجتماعية مستقلة عن بيئتها الخارجية وفي نفس الوقت تركز على ترشيد وعقلنة متغيراتها التنظيمية الداخلية، ولقد أوضحت هذه المدرسة القضايا التالية:<sup>2</sup>

- + تقسيم العمل والتخصص الوظيفي الدقيق؛
- + الرقابة الصارمة المغلقة؛
- + التنظيم الرسمي؛
- + مركزية القرار (وحدة الأمر)؛
- + الأداء المادي الفيزيولوجي.

<sup>1</sup> شرحيل عجراد، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>2</sup> عبد المالك يحيى، مرجع سبق ذكره، ص 75.

2- المدرسة السلوكية: يعتبر التون مايو **Elton Mayo** وزملاؤه من الرواد الأوائل الذين بدأوا أبحاثهم سيراً على نهج المدرسة الكلاسيكية لفحص فرضياتها، حيث ركزت تجاربهم الأولى على أثر ظروف العمل والراحة الجسمية، وأثر التغيير في مستوى الأجور على زيادة الإنتاج.<sup>1</sup>

ولقد أسهمت المدرسة السلوكية بقاعدة معرفية وفيرة من الأفكار والمفاهيم والمبادئ الهامة المتعلقة بكيفية إدارة الأفراد العاملين في المنظمات، ومنها:<sup>2</sup>

- تكمل المدرسة التقليدية من حيث اهتمامها وتركيزها على الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم واتجاهاتهم وغيرها؛
- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يضم تنظيمات، وأنماط اتصالات وسلطات رسمية وغير رسمية؛
- التأكيد على أن أي نجاح يحققه المدير يعزى للأفراد ومهاراتهم ومشاركتهم في أعمال الجماعة، ودافعيتهم وحافزيتهم للعمل؛
- ساعدت على تطوير فهمنا وتطبيقاتنا للعمليات التنظيمية مثل الدافعية، والاتصالات، والقيادة، وتكوين الجماعات وديناميتها ومقومات نجاحها.

ومع هذا فقد وجهت انتقادات للمدرسة السلوكية من بينها أنها اهتمت فقط بالإنسان، وبذلك أغفلت جوانب هامة في عملية الإدارة المعقدة سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية للمنظمات، والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب المختلفة، والتي تتطلب مدخلاً شاملاً ومتكاملاً لإدارة المنظمات بكفاءة وفعالية.<sup>3</sup>

### 3- مدرسة اتخاذ القرارات:

ظهر مدخل نظرية صنع القرار نتيجة الجهود التي قام بها بعض العلماء أمثال سيمون **Herbert**

**Simon** وسيرت **R. Cyert** ومارش **James March**

ويرى سيمون **Simon** أن التنظيم عليه أن يتخذ كافة الخطوات التي تمكنه من صياغة قرارات رشيدة، ويمكن تحقيق ذلك بوسيلتين: أولاهما تحديد نطاق المسؤولية، أي تحديد مسؤولية الفرد حتى يكون له أهداف محددة توجهه أثناء اتخاذ قراراته، والوسيلة الثانية تثبيت القواعد والإجراءات الرسمية ووضع بعض الميكانزمات تمثل الأوامر

<sup>1</sup> شرحبيل عجراد، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>2</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 67.

<sup>3</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 67.

والتعليمات الرسمية وبرامج التدريب ووسائل الاتصال التي تساعد على تقليل عدد الحلول البديلة التي يجب أن يأخذها الفرد في اعتباره، مما يؤدي إلى توفير الزمن الذي يستغرقه الفرد قبل اتخاذ القرار المناسب.<sup>1</sup>

أما أهم الانتقادات لهذه المدرسة، نعم أنها توفر أدوات هامة تساعد المدير في أداء أدواره في العملية الإدارية، ولكن هذه النظرية لم تهتم بالأفراد وبكيفية استخدامهم لتلك الأساليب والأدوات.<sup>2</sup>

#### 4- مدرسة النظم:

تعتبر هذه النظرية من أحدث النظريات في عالم الإدارة، وقد استمدت من كتابات علماء الاجتماع، وتعرف بتأكيداتها على اعتبار أن النظام هو أدق وحدة يمكن أن تكون إطاراً علمياً للدراسة الموضوعية، تعتمد نظرية النظم على مفهوم النظام الذي يعني الكيان المنظم والمركب الذي يجمع بين أشياء وأجزاء تؤلف في مجموعها تركيباً كلياً موحداً ونستنتج من هذا التعريف أن كل شيء في هذا الكون يؤلف نظاماً، وأن هذا النظام يتكون من نظم فرعية كما يتكون كل نظام فرعي من نظم فرعية أصغر، وكما توجد خصائص مشتركة بين كل هذه الأنظمة، إلى جانب وجود خصائص أخرى تميز كل نظام عن الآخر، كما تقوم فكرة النظام على تأكيد العلاقة بين التنظيم وبين البيئة المحيطة به، وهي فكرة النظام المفتوح.<sup>3</sup>

لذلك فإن الدراسة التحليلية لواقع المنظمة يتناول وفق النظرية النظم العناصر الأساسية التالية:<sup>4</sup>

- المدخلات: تشمل دراسة جميع الإمكانيات والطاقات التي تدخل المنظمة من البيئة الاجتماعية والسياسية الخارجية؛
- العملية الإدارية: وتعني مجموع النشاطات التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ اتخاذ القرارات، وتعامل الأفراد لتحويل المدخلات إلى مخرجات؛
- المخرجات: تشمل دراسة كلما يخرج من المنظمة من منجزات تتمثل في السلع المنتجة أو الخدمات المقدمة على اختلافه المجتمع المستهلكين؛
- التغذية العكسية: وتشمل عملية الاتصال التراجعي المتبادل بين المخرجات والبيئة الخارجية وما تحدثه فيها من آثار إيجابية أو سلبية تحدد وتكيف حجم ونوعية المدخلات.

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، دون طبعة، 2007، ص 114-115.

<sup>2</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 69.

<sup>3</sup> سعاد حفاف، محاضرات في نظريات التنظيم والتسيير، مطبوعة مقدمة لطلبة الليسانس السنة الثانية جذع مشترك، شعبة العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2018-2019، ص 69.

<sup>4</sup> بطرس حلاق، مرجع سبق ذكره، ص 25.

المطلب الرابع: أساليب تعزيز السلوك التنظيمي

يسعى المدراء إلى زيادة احتمال حدوث الأنماط السلوكية المرغوب فيها للموظفين، حيث يلجئون عادة إلى إتباع أساليب تعزيز السلوك لإجراء تعديل في دافعية الموظف.

● مفهوم التعزيز:

يعرف التعزيز بأنه: "التدعيم هو أي فعل يؤدي إلى زيادة في حدوث سلوك معين أو إلى تكرار حدوثه، فكلمات المديح وإظهار الاهتمام والثناء على الشخص والإثابة المادية والمعنوية، عند ظهور سلوك ايجابي معين تعتبر جميعها أمثلة للتدعيم، إذا ما تلتها زيادة في انتشار السلوك الايجابي".<sup>1</sup>

كما يعرف على أنه: "أي حدث سار يتبع سلوكا ما بحيث يعمل على تقوية احتمالية تكرار مثل هذا السلوك في مرات لاحقة، أي أنه العملية التي يتم من خلالها تقوية سلوك معي".<sup>2</sup>

"التعزيز هو عملية تقديم مثير مرغوب فيه أو إزالة مثير غير مرغوب فيه بعد القيام بالسلوك المرغوب فيه مباشرة مما يزيد من احتمال تكرار سلوك مرغوب فيه".<sup>3</sup>

وكخلاصة يمكن القول إن التعزيز هو إضافة مثيرات سارة أو إزالة مثيرات غير مرغوب فيها بعد القيام بسلوك مرغوب فيه بهدف زيادة احتمال حدوث هذا السلوك في المستقبل وتكراره.

● أساليب التعزيز:

هناك نوعان من التعزيز: التعزيز الايجابي والتعزيز السلبي.

➤ **التعزيز الايجابي:** يعرف هذا النوع بالتعزيز من خلال الإضافة لأن الاستجابة تزداد قوة عندما يضاف مثل هذا التعزيز إلى بيئة الكائن الحي، ففي هذا النوع يتم إتباع السلوك المرغوب فيه بمثير معزز بغية تقوية احتمالية تكراره لاحقا، وفي واقع الحياة، هناك العديد من المعززات الإيجابية مثلا الأجرة التي يتلقاها العامل بعد الانتهاء من عمل معين، وكلمات الشكر والامتنان التي نطلقها للآخرين عندما يقدمون معروفا لنا،

<sup>1</sup> عبد الستار إبراهيم، وآخرون، العلاج السلوكي للطفل، أساليبه ونماذج من حالاته، عالم المعرفة، الكويت، دون طبعة، 1993، ص72-73.

<sup>2</sup> عماد عبد الرحيم الزغلول، نظريات التعلم، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص93.

<sup>3</sup> فاطمة الزهراء بورصاص، يوسف معاش، التعزيز كأسلوب فعال وبديل للعقاب، مجلة المعيار، مجلد25، عدد 61، 2021، ص837.

وتكريم الموظف لجهوده المميزة بالعمل والعلامات والحوافز وغيره، ومثل هذه الإجراءات التعزيزية عادة تتبع السلوك، أي تضاف بعد تنفيذ السلوك بغية تقوية هذا السلوك والاحتفاظ به؛<sup>1</sup>

➤ **التعزيز السلبي:** يعرف هذا النوع بالتعزيز من خلال الإزالة، وفيه يتم استبعاد المثيرات المؤلمة أو غير المرغوب فيها من البيئة كنتيجة لقيام الفرد بسلوك مرغوب فيه، وهذا يعني بالطبع أن الفرد يقوم باستجابة ما بهدف تجنب مثيرات مؤلمة أو غير مرغوب فيها، ومثل هذه الاستجابة تزداد قوة عندما تستبعد المثيرات المؤلمة من بيئة الكائن الحي، كما هو الحال في إزالة عقوبة الإنذار عن موظف لقيامه بأعمال مميزة.<sup>2</sup>

● **أنواع المعززات:** كما يصنفها علماء السلوك يمكن أن تكون:<sup>3</sup>

✚ **معززات أولية:** وهي التي ينتهي تأثيرها على السلوك بمجرد الحصول عليها، ومهمتها إشباع الحاجات الأساسية للفرد؛

✚ **معززات ثانوية:** وهي التي تساعد على قيام الأفراد بالأدوار والمهام والأعمال المكلفين بها بتفاعلهم مع وظائفهم ومع من حولهم، ومهمتها إضفاء القيمة الاجتماعية والمكانة لمن يحصلون على المدح والثناء والتقدير والاستحسان؛

✚ **معززات معنوية (رمزية):** وهي التي لها قيمة لا بذاتها ولكنها تستمد أهميتها من المعاني والمضامين المعبرة عنها؛

✚ **معززات مادية:** تقدم كمكافآت أو جوائز نقدية أو مكتسبات ومزايا ينتفع منها في سد احتياجات معيشية أو تحسين مستويات الدخل، فالحصول على مثل هذه المعززات يسهم إيجابيا في تكرار السلوك المرغوب والحرمان منها قد يقلل من إتيانه؛

✚ **التعزيز الذاتي:** فينبع من داخل الفرد ويسهم في تحقيق الغايات الشخصية والأهداف التي تحظى بالأولوية لديه، ويتم ذلك من خلال الشعور الذي يحسه الإنسان عبر انجازه المتواصل ورضاه عما يفعله مما يجعله يضاعف من جهده ويستمر في عطاءه بغض النظر عن مواقف الآخرين منه.

<sup>1</sup> عماد عبد الرحيم الزغلول، مرجع سبق ذكره، ص 94-95.

<sup>2</sup> عماد عبد الرحيم الزغلول، مرجع سبق ذكره، ص 95.

<sup>3</sup> عامر خضير حميد الكبيسي، سيكولوجية التدريب الاستراتيجية والتقنيات والإشكاليات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2004، ص 209-210.

• كما تجدر الإشارة إلى انه بالإضافة إلى طرق تثبيت السلوك المرغوب فيه عن طريق التعزيز الايجابي والتعزيز السلبي، فهناك طرق تلجأ إليها الإدارة إلى إضعاف السلوك غير المرغوب فيه، وهي العقاب والإطفاء، وفيما يلي وصف لكل منهما:<sup>1</sup>

**1-العقاب:** ويعني حصول الفرد على مددعات سلبية نتيجة قيامه بسلوك غير مرغوب فيه، مثال: حصول الفرد على خصم عدة أيام من مرتبه الشهري نتيجة إهماله في العمل، ويؤدي العقاب إلى إضعاف السلوك غير المرغوب فيه؛

**2-الإطفاء:** ويعني عدم حصول الفرد على مددعات ايجابية نتيجة لقيامه بسلوك أصبح غير مرغوب فيه، فالفرد يتعلم الإقلاع عن ممارسة السلوك الذي لم يعد يأتي إليه بمددعات ايجابية كما أن عدم تشجيع سلوك كان من قبل يلقي استحسان الآخرين يؤدي تدريجياً إلى إقلاع الفرد عن ممارسة هذا السلوك. مثال: عدم استجابة الرئيس لعبارات الإطراء والمديح التي يبديها مرؤوسيه وتجاهلها يؤدي لاحقاً إلى إقلاع المرؤوسين عن إبداء مثل هذه العبارات. ويؤدي الإطفاء إلى إضعاف السلوك غير المرغوب فيه.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن الهدف الأساسي للتعزيز هو تكثيف وتكرار السلوك المرغوب فيه، كما أن هناك طرق يستعين بها المديرون محاولة منهم لإضعاف وتجنب السلوك غير المرغوب فيه، وهذا يعتمد بالأساس على حاجات المنظمة من جهة والسلوك السائد لدى الأفراد فيها من جهة أخرى.

<sup>1</sup> علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي للطباع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 53-54.

### المبحث الرابع: المدخل العلمي لدراسة السلوك التنظيمي

حين واجهت الإدارة قصورا في فهم سلوك العاملين بها نتيجة اعتمادها على الأساليب التقليدية التي توفر معلومات غير دقيقة حول طبيعة الفرد وسلوكه، اتجهت للبحث عن مصادر علمية تضمن لها فهما سليما ومتكاملا عن محددات السلوك الإنساني، الأمر الذي ساعدها على تحديد الأنماط المثلى للتعامل مع الموظفين وتحقيق أقصى استفادة منهم، وستعرض من خلال هذا المبحث إلى أهم الأدوات العلمية المستخدمة لدراسة السلوك التنظيمي.

#### المطلب الأول: الطريقة العلمية لدراسة السلوك التنظيمي

بالرغم من أن السلوك التنظيمي جزئيا علم تطبيقي إلا أن البحث فيه يعتمد إلى حد كبير على النظريات العلمية، ويمكن تعريف النظرية بأنها مجموعة من الافتراضات حول العلاقات المتداخلة بين عدة مفاهيم تساعد على تفسير الأحداث والتنبؤ بها، هذا الأمر له أهميته سواء بالنسبة للمختصين أو الممارسين العمليين.<sup>1</sup>

#### أولا: مفهوم الطريقة العلمية لدراسة السلوك التنظيمي

إن الطريقة العلمية لدراسة السلوك الإنساني هي أسلوب للتفكير والبحث في المشكلات وصولا إلى حلول منطقية أو رشيدة، وتتميز الطريقة العلمية في بحث المشكلات بأنها تتبع منطقا محددًا يبدأ بالتحديد الدقيق للمشكلة وينتهي بالحل المنطقي لها، وللطريقة العلمية استخداماتها الأساسية في مجال العلوم الإنسانية ودراسات السلوك حيث توفر أساسا منطقيا للبحث والتحليل يصل بالباحث إلى تفسير مقنع للظواهر المشاهدة، يصلح نقطة انطلاق في بناء النظريات أو تقديم الحلول للمشكلات السلوكية.<sup>2</sup>

وقد أدى التغيير المستمر في السلوك الإنساني ومحدداته من ناحية، وتباين الخصائص الفردية وشدة الفروق بين الأفراد إلى صعوبة تطبيق الدراسة العلمية لتحليل الظواهر السلوكية، ولكن يعتقد بعض علماء الإدارة أن هناك إمكانية لتطبيق أسلوب البحث العلمي على الظواهر السلوكية والتوصل إلى مفاهيم عامة وتفسيرات شاملة عن مظاهر السلوك الإنساني، واعتمادا على هذا الرأي فإن دراسة السلوك الإنساني وإن كانت ممكنة إلا أنها ليست سهلة بل تحتاج إلى الفهم الصحيح للسلوك، ويتطلب من الباحث أن:<sup>3</sup>

✓ يحدد العوامل المؤثرة على السلوك المشاهد؛

<sup>1</sup>جيرالد جرينبرج، مرجع سبق ذكره، ص 69.

<sup>2</sup>علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>3</sup>نفسية محمد باشري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 21.

- ✓ يحدد العلاقات التفاعلية بين هذه العوامل واتجاهات التأثير الناشئة من هذه العلاقات؛
- ✓ يحدد دور كل من تلك العوامل وأهميتها النسبية في تشكيل نمط السلوك المشاهد؛
- ✓ متابعة التغيير في هذه العوامل وأهميتها وعلاقتها.

### ثانيا: مبادئ الطريقة العلمية في البحث

إن الأساس العلمي في البحث يقوم على عدة مبادئ يمكن إجمالها فيما يلي:<sup>1</sup>

- المشاهدة أي اكتشاف ظاهرة تحتاج إلى تفسير أو مشكلة ينبغي التوصل إلى حل لها؛
  - تكوين الفروض أو التفكير في الأسباب المختلفة التي قد تكون الظاهرة أو المشكلة المشاهدة نتيجة لها، أي محاولة إيجاد علاقات سببية بين مجموعة من العوامل؛
  - التنبؤ بسلوك الظاهرة حال تطبيق أحد الحلول المقترحة أو حين تحقق أحد الفروض السابقة؛
  - اختبار صحة هذا التنبؤ وتقدير مدى صحة الفرض في تفسير الظاهرة.
- ومما سبق نخلص إلى أنه بالرغم من تعقد السلوك الإنساني إلا أنه لم يصل إلى حد يصعب تفسيره والتنبؤ به، وقد تم الاعتماد على الدراسة العلمية لهذا السلوك والتي أصبحت من الأدوات المتاحة للإدارة في مساعدتها على التأثير في سلوك الأفراد والجماعات الذين تتعامل معهم.

<sup>1</sup>علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية الطريقة العلمية لدراسة السلوك التنظيمي

أولاً: خصائص الطريقة العلمية لدراسة السلوك التنظيمي

تتلخص أهم خصائص الطريقة العلمية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- ✓ إن الطريقة العلمية تبدأ أساساً بسؤال واضح وقاطع وليس باستنتاجات أو إجابات، ففي مجالات الدراسة العلمية للسلوك لا شك أن المنطق العلمي هو التساؤل عن ظواهر السلوك المشاهدة، وتمثل هذه التساؤلات بداية البحث العلمي السليم؛
- ✓ إن نهاية الطريقة العلمية ليست إجابة قاطعة ومطلقة، فليس في مجال العلم حقائق قاطعة وعلى الأخص في العلوم الإنسانية والسلوكية حيث مستويات المعرفة متغيرة والحقائق تكتشف وتعديل مع كل تقدم في أساليب البحث. فالإجابات التي توفرها الطريقة العلمية هي دائماً محل تعديل وتصويب، وهي دائماً توضع موضع الاختبار باعتبارها مادة لبحوث جديدة؛
- ✓ والطريقة العلمية في البحث هي المنهج الذي يصمد لاختبارات التدليل والتعقل والبحث والنقد والتقييم، بمعنى أن الطريقة العلمية ترفض المسلمات والتعميمات غير المؤكدة بالدليل والتي لا يقبلها العقل وتلك التي لا تصمد للنقد أو التقييم.

ثانياً: أهمية الطريقة العلمية لدراسة السلوك التنظيمي

تتضح أهمية الطريقة العلمية في بحث وتفسير مظاهر السلوك الإنساني في الأسباب التالية:<sup>2</sup>

- ❖ تعقد وتشابك العوامل المحددة للسلوك الإنساني، الأمر الذي تعجز معه الطرق غير العلمية عن الوصول إلى تفسير شامل وصحيح للسلوك؛
- ❖ أن الطريقة العلمية توفر أساساً محايداً لتفسير الظواهر السلوكية دون التحيزات الشخصية للباحثين؛
- ❖ الطريقة العلمية تتميز بالنظرة الشمولية للمشكلات ومن ثم فهي أقدر على توفير تفسيرات متكاملة عن محددات السلوك الإنساني.

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>2</sup> نفيسة محمد باشري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 21.

المطلب الثالث: الطرق الكمية لدراسة السلوك التنظيمي

يعتبر الباحثون أن السلوك التنظيمي علم يدرس سلوك الأفراد داخل المنظمات، لذا فلا بد له أن يعتمد على أدوات البحث العلمي، ليستطيع تفسير سلوك العاملين من أفراد وجماعات، وسنتطرق من خلال هذا المطلب إلى أهم الأدوات العلمية الكمية المستخدمة لدراسة السلوك التنظيمي.

1- بحوث الاستقصاء (البحوث المسحية):

من أشهر المداخل المستخدمة في بحوث السلوك التنظيمي ما يسمى بالبحوث المسحية، حيث يتم توجيه استقصاء للأفراد للاستفسار منهم بشكل مباشر عن مشاعرهم وآرائهم، تجاه العديد من القضايا المتعلقة بأنفسهم وبأعمالهم والتنظيم ككل.<sup>1</sup>

ويعتبر البحث المسحي أسلوباً من أساليب البحث التي تتضمن استخدام الاستبيانات القياسية الموحدة أو إجراء المقابلات، من أجل جمع البيانات حول الأشخاص والأمور المفضلة لديهم والأفكار والسلوكيات الخاصة بهم بطريقة نظامية.<sup>2</sup>

خطوات إجراء البحوث المسحية:

يتطلب إجراء البحوث المسحية ثلاث خطوات رئيسية هي:<sup>3</sup>

✓ تحديد المتغيرات محل الاهتمام: فقد تكون تلك المتغيرات متعلقة بالفرد نفسه أو متعلقة بالتنظيم، أو بالبيئة الكلية، وهناك العديد من المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد تلك المتغيرات مثل: النظريات، البحوث السابقة، أو الملاحظات الشخصية للباحث؛

✓ قياس تلك المتغيرات بدقة كلما أمكن ذلك، ونظراً لأنه من الصعب استخلاص حقيقة مشاعر الناس إما بسبب رفضهم الإفصاح عن تلك المشاعر أو بسبب عدم التأكد منها، ولذلك يجب على الباحث صياغة عبارات الاستقصاء بدقة كافية تساعد على التقليل من هذا العيب؛

<sup>1</sup>جيرالد جرينبرج، روبرتبارون، مرجع سبق ذكره، ص 71.

<sup>2</sup>أنول باتشيرجي، ترجمة خالد بن ناصر الحبان، بحوث العلوم الاجتماعية المبادئ والمناهج والممارسات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2015، ص 211.

<sup>3</sup>جيرالد جرينبرج، روبرتبارون، مرجع سبق ذكره، ص 72.

✓ وأخيرا بعد تحديد المتغيرات وقياسها فإن الباحث يحاول دراسة مدى الارتباط بين تلك المتغيرات، وهنا لابد من الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة.

وتجدر الإشارة إلى أن الارتباط قد يكون ارتباطا إيجابيا إذا كانت الزيادة في أحد المتغيرات تؤدي إلى الزيادة في المتغير الآخر، وقد يكون ارتباطا سلبيا إذا كانت الزيادة في أحد المتغيرات تؤدي إلى نقص المتغير الآخر.

### مزايا وعيوب طريقة البحوث المسحية:

إن سبب شهرة هذه الطريقة واستخدامها على نطاق واسع أنه من الممكن من خلالها الاستفسار عن عديد من القضايا في نفس الوقت، وكذلك سهولة إجرائها حيث يمكن الحصول على إجابة الأسئلة عن طريق البريد أو الهاتف أو من خلال المقابلة المباشرة، كما أنه من الممكن صياغة الأسئلة بطريقة تمكن من الحصول على إجابة رقمية، ومن ثم استخدام الأساليب الإحصائية في تحليلها وتفسيرها، أما من عيوب هذه الطريقة أنها تظهر فقط اتجاه العلاقة ومدى قوتها بين المتغيرات، ولكنها لا تعطي تفسيراً لأسباب العلاقة بينهم، أي لا تبين علاقة السبب والنتيجة.<sup>1</sup>

### 2- البحث التجريبي: إن اهتمام الباحثين والدارسين لحل السلوك التنظيمي لا ينصب فقط على معرفة قوة

الارتباط بين المتغيرات في مجال البحث، وإنما ما يعنيههم أيضا هو معرفة العلاقة السببية بينهم، لذلك جاء المنهج التجريبي في البحث لبيان هذه العلاقة، ويعرف البحث التجريبي بأنه: "استخدام التجربة في إثبات الفروض، أو إثبات الفروض عن طريق التجريب".<sup>2</sup>

والمنهج التجريبي هو منهج يعتمد كغيره من كغيره من المناهج العلمية على الملاحظة الموضوعية الدقيقة، لكنه يتميز عنها باتخاذ التجريب أداة لاختبار صحة الفروض، وبقدرته على التحكم في مختلف العوامل التي يمكن أن تؤثر في السلوك المدروس، كما أنه يتيح الكشف عما بين الأسباب والنتائج من علاقات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص 71.

<sup>2</sup> ياسمينه عمارة، منهجية البحث العلمي، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثانية علوم مالية ومحاسبة، قسم علوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2018-2019، ص 12.

<sup>3</sup> عبد الرحمن سيد سليمان، مناهج البحث، عالم الكتب، 2014، ص 89.

خطوات البحث التجريبي:

يمكن القول أن المنهج التجريبي يختلف عن غيره من مناهج البحث الأخرى في خطوات البحث والتي تشمل إلى جانب تعريف وتحديد المشكلة وصياغة الفروض، ما يلي:<sup>1</sup>

أ **تصميم واختيار التجربة:** والتجربة هنا هي مجموعة الإجراءات المنظمة والمقصودة التي سيتدخل من خلالها الباحث في إعادة تشكيل واقع الحدث أو الظاهرة وبالتالي الوصول إلى نتائج تثبت الفروض أو تنفيها، وتصميم التجربة يتطلب:

- درجة عالية من المهارة والكفاءة لأنه يتوجب فيه حصر جميع العوامل والمتغيرات ذات العلاقة بالظاهرة المدروسة؛
- كذلك تحديد العامل المستقل المراد التعرف على دوره وتأثيره في الظاهرة وضبط العوامل الأخرى؛
- كذلك يشمل تصميم التجربة على تحديد مكان وزمان إجرائها وتجهيز واضح لوسائل قياس النتائج واختبار صدقها.

ب **إجراء التجربة وتنفيذها:** وفي حالة تطبيق المنهج التجريبي لابد من تحديد نوعين من المتغيرات بشكل دقيق وواضح وهما:

- **المتغير المستقل:** وهو العامل الذي يريد الباحث قياس مدى تأثيره في الظاهرة المدروسة وعادة ما يعرف باسم المتغير أو العامل التجريبي؛
- **المتغير التابع:** وهذا المتغير هو نتاج تأثير العامل المستقل في الظاهرة.

وعادة يقوم الباحث بصياغة فرضيته محاولاً إيجاد علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ولكي يتمكن الباحث من اختبار وجود هذه العلاقة أو عدم وجودها، لابد له من استبعاد وضبط تأثير العوامل الأخرى على الظاهرة قيد الدراسة لكي يتيح المجال للعامل المستقل وحده بالتأثير على المتغير التابع.

<sup>1</sup> رجي مصطفي عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 51-52.

مزايا وعيوب البحث التجريبي:

❖ مزايا البحث التجريبي: للبحث أو المنهج التجريبي مميزات تجعله مختلفا عن أساليب البحث الأخرى، نذكرها

كالاتي:<sup>1</sup>

- بواسطة هذا المنهج يمكن الجزم بمعرفة أثر السبب على النتيجة لا عن طريق الاستنتاج كما هو بالبحث السببي المقارن؛
- هو المنهج الوحيد الذي يتم فيه ضبط المتغيرات الخارجية ذات الأثر على المتغير التابع؛
- أن تعدد تصميمات هذا المنهج جعله مرنا يمكن تكيفه إلى حد كبير مع حالات كثيرة ومتنوعة.

❖ عيوب البحث التجريبي: كما أن للمنهج التجريبي مزايا فإن له عيوب خاصة في مجال العلوم الإنسانية

والاجتماعية، نذكر أهمها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- مرونة الظاهرة البشرية والسلوك الإنساني، والتي لا تتلاءم مع طبيعة قواعد وضوابط المنهج التجريبي؛
- تأثير المتغيرات الأخرى بشكل يفوق في بعض الأحيان تأثير المتغير المستقل ذاته؛
- اصطناعية الموقف التجريبي الذي قد يتعد في بعض الأحيان عن الموقف الحقيقي للظاهرة أو السلوك المدروس.

<sup>1</sup> ياسمينه عمامرة، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>2</sup> فوزية زنفوني، مدارس ومناهج، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى علوم اجتماعية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2018-2019، ص 25.

المطلب الرابع: الطرق غير الكمية لدراسة السلوك التنظيمي

بالإضافة إلى الطرق الكمية، فإن الباحثين في مجال السلوك التنظيمي يستخدمون أيضا الطرق غير الكمية أو ما يسمى بالطرق الوصفية، وتتمثل أهمها في الملاحظة وأسلوب دراسة الحالة.

1- **الملاحظة:** عندما يحتاج باحث بيانات لأغراض بحث علمي فإنه قد يلجأ لمشاهدة الظواهر بنفسه، أو قد يستخدم مشاهدات الآخرين، وتعرف الملاحظة بأنها: "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها، بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته".<sup>1</sup>

ويمكن تقسيم الملاحظة بالنسبة لدرجة الضبط فيها إلى قسمين:<sup>2</sup>

**ملاحظة بسيطة:** وهي الملاحظة غير المضبوطة، وتتضمن صورا مبسطة من المشاهدة والاستماع، ويقوم الباحث فيها بملاحظة الظواهر والأحداث كما تحدث تلقائيا في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي، أي دون إعداد مسبق لها ودون استخدام أدوات دقيقة للتسجيل أو التصوير، وهذا النوع من الملاحظة مفيد في الدراسات الاستطلاعية التي تهدف إلى جمع بيانات أولية عن الظواهر والأحداث تمهيدا لدراستها دراسة متعمقة ومضبوطة في المستقبل؛

**ملاحظة منظمة:** وهذا النوع المضبوط من الملاحظة العلمية، وتختلف عن الملاحظة البسيطة من حيث إتباعها مخططا مسبقا، ومن حيث كونها تخضع لدرجة عالية من الضبط العلمي بالنسبة للملاحظ ومادة الملاحظة، كما يحدد فيها ظروف الملاحظة كالزمن والمكان، وغالبا ما يستعان فيها بالوسائل الميكانيكية كمسجلات الصوت والكاميرات وغيرها، وهي تهدف إلى جمع بيانات دقيقة عن الظاهرة موضوع البحث وتساعد في اختبار الفروض.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 67-68.

<sup>2</sup> فوزي غرايبة، نعيم دهمش، ربحي الحسن، خالد أمين عبد الله، هاني أبو جبارة، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية الاقتصاد والتجارة، الجامعة الأردنية، الأردن، دون طبعة، 1977، ص 34.

وهناك تقسيم آخر لأنواع الملاحظة وفقا لدور الباحث، على النحو التالي:<sup>1</sup>

✚ **الملاحظة دون مشاركة:** وهي الملاحظة التي تفتقر إلى المشاركة، حيث يكون الباحث في موقف محايد لا يشارك الملاحظين في موقف معين، تمتاز هذه الملاحظة بالموضوعية لعدم تأثر الباحث بظاهرة الملاحظة، ولكن يعاب عليها أنها تجعل من الصعب على الباحث أن يدرك الموقف من جميع جوانبه لأنه ليس له أن يقرأ المعنى التي تتضمنها تصرفات العينة وحركاتهم وتعابير وجوههم؛ تمتاز هذه الملاحظة بالموضوعية لعدم تأثر الباحث بالظاهرة الملاحظة؛

✚ **ملاحظة المشاركة:** يقوم الباحث من خلال هذه الطريقة بالاشتراك المباشر في إطار عملية الملاحظة حيث يقوم بدور العضو المشارك، في حياة العينة التي ينوي ملاحظتها معهم ويشاركهم في كافة نشاطاتهم ومشاعرهم ومن ضروريات هذا النوع من الملاحظة ألا يكشف الباحث عن نفسه حتى يظل سلوك العينة عفويا طبيعيا.

مزايا وعيوب طريقة الملاحظة:

❖ **مزايا طريقة الملاحظة:** لطريقة الملاحظة مجموعة من المزايا، نذكرها فيما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ تمكن الباحث من تسجيل السلوك الملاحظ وقت حدوثه مباشرة، وبذلك يقل فيها الاعتماد على الذاكرة؛
- ✓ إن كثيرا من الموضوعات مثل العادات الاجتماعية وطرق التعامل بين الناس، يكون من الأفضل ملاحظتها إذا أريد الكشف عن خصائصها؛
- ✓ أنها تعكس مختلف التأثيرات التي تصاحب وقوع السلوك بصورة حية؛
- ✓ لا تتطلب من الأشخاص موضوع الملاحظة أن يقرروا شيئا، وهم في كثير من الأحيان قد لا يعلمون أنهم موضع الملاحظة، وبذلك تتخلص الملاحظة من عيوب المقابلات أو الاختبارات أو التجارب التي قد يتردد الناس في الإسهام فيها أو الإجابة عن أسئلتها، أو قد يضيقون بها ولا يجدون لها متسعا من الوقت؛
- ✓ أنها تمكننا من الحصول على معلومات وبيانات حول سلوك من لا يستطيعون التعبير عن أنفسهم قولاً أو كتابة.

<sup>1</sup> أسماء زروقي، الملاحظة مفهومها وتقنيات إجرائها، عن موقع

<https://univ-biskra.dz/sites/fl/images/site2023/nad-lettre21-03-2023/asma-zaroki.pdf>

بتاريخ 26-03-2024، على الساعة:13:22.

<sup>2</sup> سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2019، ص 155.

عيوب طريقة الملاحظة: كما أن لطريقة الملاحظة مزايا فإن لها عيوباً، نذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>

❖ عدم القدرة على التحكم في بيئة الدراسة؛

❖ تؤثر ظاهرة الإدراك الاختياري على تفسير المشاهدات وذلك في حالة قيام باحث واحد فقط بالملاحظة؛

❖ عدم إمكانية تعميم نتائج البحث نظراً لقيام الباحث بملاحظة عدد محدود من المواقف.

وبناء على سبق يمكن القول إن طريقة الملاحظة تلائم أن تكون نقطة انطلاق لبعض الأحداث التنظيمية التي تفتقر إلى البيانات، كما تعطي الباحث معلومات تساعد في تحديد مشكلة البحث بصورة دقيقة ودراستها باستخدام طرق أخرى أكثر دقة.

**2. أسلوب دراسة الحالة:** في إطار التحليل الوصفي للأحداث، ويهدف الوصول إلى بعض المؤشرات التي تساعد

المنظمات على تفسير ظواهر السلوك التنظيمي، تلجأ البعض منها إلى استخدام أسلوب دراسة الحالة.

وقد وردت عدة تعاريف لدراسة الحالة كأسلوب ضمن المنهج الوصفي نذكر منها: "هو عبارة عن بحث

متعمق لحالة محددة يهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على حالات أخرى متشابهة".<sup>2</sup>

❖ **طريقة تطبيق دراسة الحالة:** يقوم هذا الأسلوب على جمع بيانات ومعلومات كثيرة وشاملة عن حالة فردية

واحدة أو عدد محدود من الحالات وذلك بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة وما يشبهها من

ظواهر، حيث تجمع البيانات عن الوضع الحالي للحالة المدروسة وكذلك عن ماضيها وعلاقتها من أجل

فهم أعمق وأفضل للمجتمع الذي تمثله، ويتم جمع البيانات في مثل هذا الأسلوب بوسائل وأدوات متعددة

منها المقابلة الشخصية، الاستبيان، الوثائق والمنشورات، وتستخدم دراسة الحالة في كثير من الأحوال كمكمل

للدراستات المسحية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عايدة نخلة رزق الله، الفيا حسين محمود، السلوك التنظيمي النظرية والتطبيق، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، دون سنة النشر، ص 38-39.

<sup>2</sup> لامية مجدوب، مناهج البحث العلمي، محاضرات موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك في مقياس المنهجية، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2020-2021، ص 14.

<sup>3</sup> رجي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 46.

❖ مزايا وعيوب دراسة الحالة: لدراسة الحالة مزايا وعيوب يمكن حصرها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

➤ تنحصر مزاياها في:

- بتركيز الباحث على حالة واحدة فهو يستطيع تقديم دراسة شاملة ومتكاملة ومعقدة للحالة موضوع الدراسة؛
- توفير الجهد والوقت كما لو تم دراسة عدة حالات؛
- تسمح لنا بدراسة أحكام تكون انطلاقة لبحوث مستقبلية.

➤ ومن عيوبها نجد:

- الحالة محل الدراسة ممكن ألا تمثل المجتمع محل الدراسة؛
- احتمال الحصول على معلومات مغلوبة من قبل الأشخاص محل الدراسة؛
- صعوبة اختيار الحالة محل الدراسة بشكل موضوعي، فالباحث عادة يختار تلك الحالة وفقا للتسهيلات المقدمة له من قبلها خاصة فيما يتعلق بحصوله على المعلومات منها.

<sup>1</sup> محمد أيت محمد، منهجية البحث العلمي، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018-2019، ص 19.

## خاتمة الفصل:

السلوك التنظيمي هو دراسة سلوك الأفراد داخل المنظمة، ويشمل كيفية تصرف الأفراد بحد ذاتهم بالإضافة إلى دراسة تصرفاتهم وتفاعلاتهم داخل المجموعات ضمن بيئة العمل، وتسعى المنظمة من خلال اهتمامها بالسلوك التنظيمي إلى الإحاطة بمختلف العوامل التي تؤثر على سلوك الموظفين محاولة بذلك فهمه وتوجيهه مع تعزيز السلوكيات التي تحتاجها وتساعد على تحقيق أهدافها، وبالرغم من تعقد السلوك الإنساني وصعوبة التحكم فيه والسيطرة على متغيراته، إلا أن البحوث في مجال السلوك التنظيمي اتجهت في السنوات الأخيرة إلى الاعتماد بشكل أساسي على منهجية البحث العلمي لقياس سلوك الأفراد و تفسيره لتحديد الكيفية المثلى للتعامل معه.



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

تمهيد:

بعد تعرضنا في الفصلين السابقين للجانب النظري ومحاولتنا الإلمام بالمفاهيم الأساسية للثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي، سنحاول من خلال هذا الفصل الانتقال إلى الجانب التطبيقي والذي يعد جانبا مهما في كل دراسة علمية، من خلال إسقاط المفاهيم النظرية على أرض الواقع، عبر دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث، على النحو التالي:

- ✓ ملحة عامة عن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة؛
- ✓ عينة وأدوات الدراسة الميدانية؛
- ✓ نتائج اختبار فرضيات الدراسة؛
- ✓ تحليل وتفسير النتائج.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

### المبحث الأول: لمحة عامة عن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي، قمنا بإجراء دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة، حيث سنحاول من خلال هذا المبحث إعطاء لمحة عامة عن الكلية محل الدراسة.

### المطلب الأول: التعريف بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

تعد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية أحد الكليات التابعة لجامعة 8 ماي 1945 قالمة، وتعتبر هذه الأخيرة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي بموجب قرارات تنفيذية، ويعود أصل تسميتها إلى الحدث التاريخي الهام في تاريخ الجزائر وهو مجازر 8 ماي 1945، وهي تقع بمدينة قالمة شرق الجزائر.

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية هي واحدة من أكبر الكليات السبعة لجامعة 8 ماي 1945 قالمة من حيث عدد الطلبة، وهي تقع بالمجمع الجامعي سويداني بوجمة، تضم عدة مباني منها: مبنى خاص بالعمادة به المصالح الإدارية الخاصة بالكلية وعلى رأسهم عميد الكلية، بالإضافة إلى المبنيين F و G اللذان يحتويان على قاعات التدريس إلى جانب إدارة أقسام الكلية، كما تضم الكلية مكتبة خاصة بها وقاعة محاضرات.

- يقدر عدد الموظفين الإداريين الدائمين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بـ 69 موظفا موزعين بين عمادة الكلية وأقسامها ومكبتها، و 33 موظفا مؤقتا، بالإضافة لـ 141 أستاذا دائما، و 78 أستاذا متعاقدًا.
- تتبني الكلية حاليا سياسة التدريس وفق النظام الجديد LMD، ويزاول الدراسة بها 2938 طالبا مسجلا في مرحلة التدرج خلال الموسم الجامعي 2024/2023، منهم 543 ذكورا و 2395 وإناثا، و 150 طالبا مسجلا في مرحلة ما بعد التدرج (12 طالبا في دكتوراه العلوم و 138 طالبا في دكتوراه LMD)، منهم 61 ذكورا و 89 إناثا.
- يتوزع الطلبة في الكلية على ستة أقسام، وهي على التوالي: قسم علم الاجتماع، قسم علم النفس، قسم الفلسفة، قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات، قسم التاريخ، قسم الآثار، إلى جانب الجذع المشترك للعلوم الإنسانية، كما توفر الكلية تكوينًا متميزًا في مختلف تخصصات العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية موزعة على أطوار الليسانس والماستر والدكتوراه.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

### المطلب الثاني: نشأة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

عرفت المادة 22 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004 المتضمن التنظيم الإداري للجامعة والكلية والمعهد، الكلية على أنها وحدة للتعليم والبحث بالجامعة في ميدان العلم والمعرفة، وهي متعددة التخصصات ويمكن إنشاؤها عند الاقتضاء على أساس تخصص غالب.

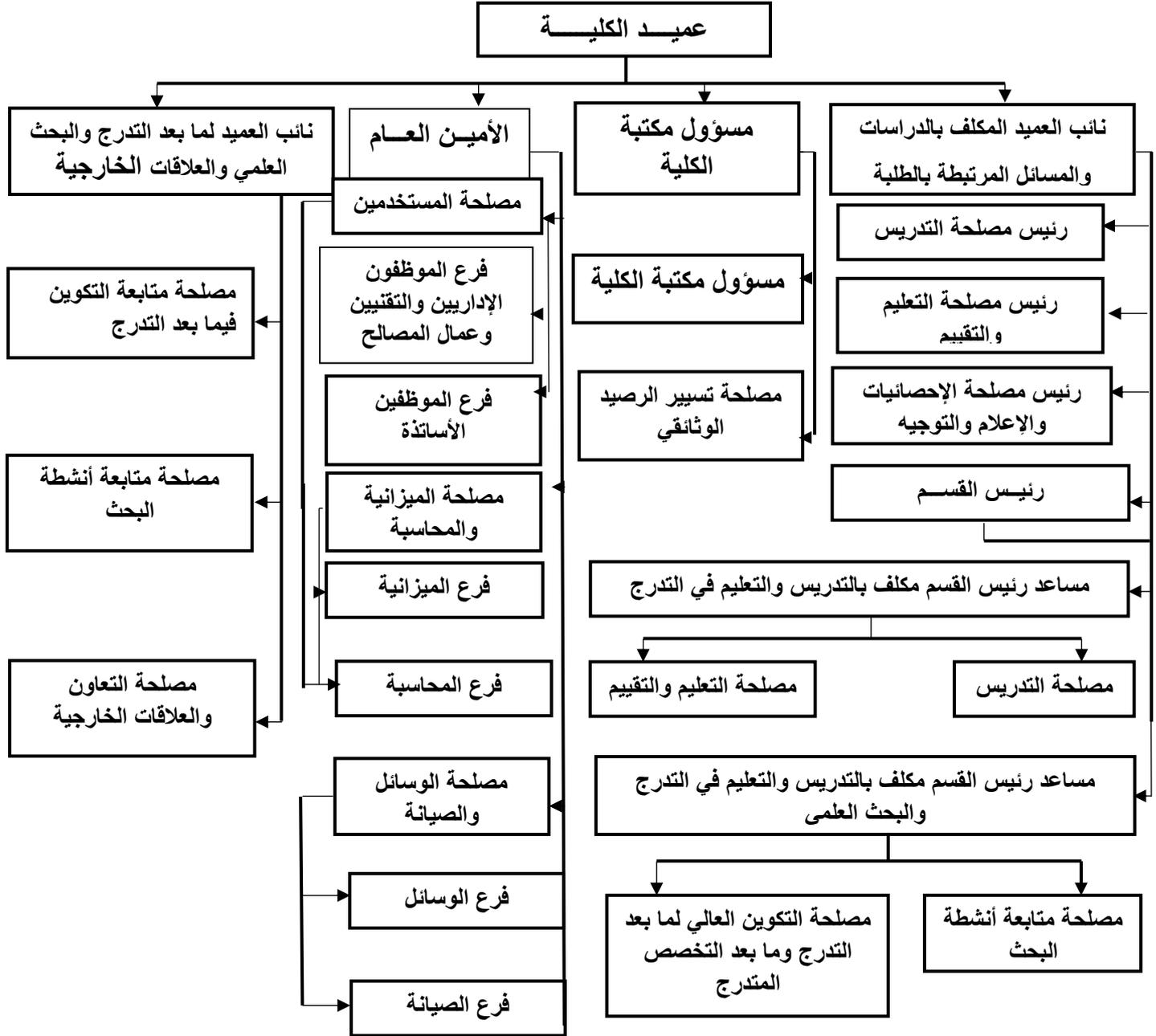
تعود نشأة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة، إلى المرسوم التنفيذي رقم 01-273 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 المعدل والمتمم، المتضمن إنشاء جامعة قالمة وكلياتها الثلاثة، حيث كانت تسمى كلية الحقوق والآداب والعلوم الاجتماعية، ثم انقسمت الكلية بدورها إلى ثلاث كليات سنة 2010 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 10-16 المؤرخ في 12 يناير 2010 المعدل والمتمم، والذي حدد في مادته الأولى عدد الكليات التي تتكون منها جامعة قالمة واختصاصها، فكانت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية أحد كليات الجامعة السبعة، وهي تضم حاليا ستة أقسام بالإضافة إلى الجذع المشترك للعلوم الإنسانية.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

تضم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة مجموعة من المصالح والأقسام، وهو ما يظهره هيكلها التنظيمي، الموضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-3): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة



المصدر: الأمانة العامة للكلية

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

وفيما يلي شرح لمختلف المصالح التي يتضمنها الهيكل التنظيمي للكلية:

✚ **عميد الكلية:** هو الذي يت رأس عمادة الكلية، ويتولى تسيير شؤونها الإدارية والأكاديمية، وهو الأمر بصرف اعتمادات تسيير الكلية التي يفوضها له رئيس الجامعة، كما أنه يعمل على تحقيق أهداف الجامعة وسياساتها العليا، وتعتبر جميع المصالح والأقسام في الكلية تحت سلطته.

✚ **نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة:** يتكفل نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة بالمهام الآتية:

- تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج؛
- متابعة أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح كل إجراء من أجل تحسينه؛
- مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة.

ويساعد نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة في مهامه:

- رئيس مصلحة التدريس؛
- رئيس مصلحة التعليم والتقييم؛
- رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه.

✚ **نائب العميد لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية:** يتكفل نائب العميد المكلف بما بعد

التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية بالمهام الآتية:

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج؛
- أخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج؛
- السهر على سير مناقشات المذكرات وأطروحات ما بعد التدرج؛
- متابعة سير أنشطة البحث العلمي؛
- المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية؛
- المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية؛
- تنفيذ برامج تحسين المستوى وتحديد معلومات الأساتذة؛
- متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرشيفه.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

يساعد نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية في مهامه:

- رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج؛
  - رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث؛
  - رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.
- ✚ الأمانة العامة للكلية: تكلف الأمانة العامة للكلية بما يلي:
- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه؛
  - تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية؛
  - تسيير الأرشفة وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما؛
  - تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه؛
  - ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة؛
  - تسيير الوسائل المنقولة والغير منقولة للكلية والسهر على صيانتها؛
  - تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

تشمل الأمانة العامة للكلية التي يلحق بها مكتب الأمن الداخلي، المصالح الآتية:

- مصلحة المستخدمين؛
  - مصلحة الميزانية والمحاسبة؛
  - مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضة؛
  - مصلحة الوسائل والصيانة.
- ✚ مصلحة المستخدمين: تشمل مصلحة المستخدمين الفروع الآتية:

- فرع الأساتذة؛
  - فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.
- ✚ مصلحة الميزانية والمحاسبة: تشمل مصلحة الميزانية والمحاسبة الفروع الآتية:
- فرع الميزانية؛
  - فرع المحاسبة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

➤ **مصلحة الوسائل والصيانة:** تشمل مصلحة الوسائل والصيانة الفروع الآتية:

- فرع الوسائل،
- فرع الصيانة.

➤ **رئيس القسم:** يساعد رئيس القسم:

- مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج؛
- مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج.

❖ يقوم مساعد رئيس القسم المكلف بالدراسات والتعليم في التدرج بما يلي:

- متابعة عمليات التسجيل وإعادة تسجيل طلبة التدرج؛
- السهر على سير الامتحانات وعمليات مراقبة المعارف.

ويساعده كل من:

- رئيس مصلحة التدريس؛

- رئيس متابعة التعليم والتقييم.

❖ يقوم مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي بما يأتي:

- السهر على سير التعليم فيم بعد التدرج؛

- السهر على سير التكوين لما بعد التدرج المتخصص؛

- متابعة أنشطة البحث؛

- متابعة سير اللجنة العلمية للقسم.

ويساعده كل من:

- رئيس مصلحة التكوين العالي لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص؛

- رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.

➤ **مكتبة الكلية:** تكلف مكتبة الكلية بما يلي:

✓ اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي؛

✓ تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب؛

✓ صيانة الرصيد الوثائقي وإخضاعها باستمرار لعملية الجرد؛

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالة

✓ وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من طرف الطلبة والأساتذة؛

✓ مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافية.

وتشمل المصالح الآتية:

- مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي؛
- مصلحة التوجيه والبحث الببليوغرافي.

### المطلب الرابع: المهام الأساسية لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالة

تتمثل المهام الأساسية للكلية في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد؛
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث؛
- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها؛
- المشاركة في التكوين المتواصل.

وتتمثل مهام الكلية الأساسية في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يأتي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها؛
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية؛
- تميم نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني؛
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قلمة

### المبحث الثاني: عينة وأدوات الدراسة الميدانية

تعد الدراسة الميدانية من أهم أساليب البحث العلمي التي تتيح للباحث التعمق في فهم الظاهرة التي يريد دراستها، وجمع بيانات ميدانية بشكل مباشر من البيئة الطبيعية لمجتمع الدراسة، كما أن نجاح الدراسة الميدانية يتطلب استخدام أدوات منهجية تضمن الحصول على بيانات شاملة ودقيقة.

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قلمة 8 ماي 1945، الذي يبلغ عددهم 69 موظفا إداريا يتوزعون بين عمادة الكلية ومكاتبها وأقسامها، وقد تم اختبار فرضيات الدراسة على عينة قدرت ب 55 موظفا إداريا، وهم الموظفين الذين كانوا يزاولون عملهم أثناء فترة إجراء الدراسة الميدانية، فبعد توزيع استبيان الدراسة عليهم واسترجاعه كاملا، تم استبعاد 3 استبيانات نظرا لعدم احترامها لمنهجية الإجابة، وبالتالي قدر عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة والتحليل ب 52 استبيانا.

#### الجدول رقم (3-1): الاستبيانات الموزعة، المسترجعة، والمعمول بها

البيان	العدد
الاستبيانات الموزعة	55
الاستبيانات المسترجعة	52
الاستبيانات المعمول بها	52

المصدر: من إعداد الطالبتين

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

### المطلب الثاني: أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان كونه يعد من أكثر أدوات البحث شيوعاً في مجال الدراسة الميدانية، والذي يتمثل في مجموعة من الأسئلة المتنوعة مترابطة ببعضها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على مشكلة البحث وتساؤلاته.

وتضمن الاستبيان قسمين يجب عليهما بوضع علامة (X) داخل الخانة المناسبة وهما:

- **القسم الأول:** ويعبر عن بعض المعلومات الشخصية التي تخص عينة البحث والتي اشتملت على 06 عناصر تمثلت في كل من الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الرتبة والأقدمية في العمل؛
- **القسم الثاني:** ويعبر عن متغيرات الدراسة والذي انقسم بدوره إلى محورين هما:

**المحور الأول:** الثقافة التنظيمية، حيث احتوى على 23 عبارة؛

**المحور الثاني:** السلوك التنظيمي، ويتكون من 25 عبارة.

وقد بلغت مجموع عبارات الاستبيان 48 عبارة شكلها مغلق، حيث تمت الإجابة على كل عبارة وفق أسلوب ليكارت الخماسي، والذي يمكن توضيحه من خلال الجدول رقم (3-2) كالتالي:

**الجدول رقم (3-2): مقياس ليكارت الخماسي**

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

**المصدر:** من إعداد الطالبتين

يوضح الجدول رقم (3-2) مقياس سلم ليكارت يضع أمام العينة 5 خيارات يقدم من خلاله المستجوب درجة موافقته أو عدم موافقته على مضمون العبارات وتمثل هذه الخيارات في (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة). ولاستنتاج اتجاه العينة يجب حساب المتوسط الحسابي (المرجح)، من خلال حساب طول الفترة أولاً والمتمثلة في حاصل قسمته على 4 على 5 والتي تساوي 0.80، حيث تمثل 4 عدد المسافات (من 1 إلى 2، ومن 2 إلى 3، ومن 3 إلى 4، ومن 4 إلى 5) أما 5 فتتمثل عدد الخيارات.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

ويصبح التوزيع حسب الجدول رقم (3-3) كالآتي:

الجدول رقم (3-3): اتجاه الرأي لمقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه الرأي	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.8 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين

للوصل الى مختلف النتائج على مستوى دراستنا تم استخدام الخطوات التالية:

- 1- تحليل إجابات عينة الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS20)؛
- 2- حساب ألفا كرونباخ لقياس ثبات الدراسة؛
- 3- حساب أيضا معامل بيرسون لقياس الاتساق الداخلي لعبارات وأبعاد الدراسة؛
- 4- وكذلك استخدم اختبار كولمو قووف سيمر نوف ( $k=S$ ) لمعرفة التوزيع الطبيعي؛
- 5- واستخدمت الاختبارات المعلمية منها اختبار الانحدار الخطي المتعدد وتحليل التباين ANOVA؛
- 6- تحليل عبر التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة بشكل دقيق يجب أن تتمتع الأدوات المستخدمة فيها بخصائص معينة تضمن صحة وجودة البيانات المتحصل عليها، وأبرز هذه الخصائص هي الصدق والثبات، وفيما يلي سنحاول اختبار مدى صدق وثبات أدوات دراستنا الميدانية.

**أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة:** للتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بداية بقياس صدقها الظاهري، وذلك من خلال مرحلتين هما:

**المرحلة الأولى صدق المحكمين:** حيث قمنا بعرض الاستبيان أولاً على الأستاذة المشرفة، وبعد موافقتها المبدئية عليه قمنا بعرضه على عدد من المحكمين، ونظراً لتعدد مجالات وجوانب الموضوع فقد حرصنا على تنوع تخصصاتهم لتشمل: إدارة الأعمال، والتسويق، ومنهجية البحث العلمي، وإعداد الاستبيانات وتحليل المعطيات، وقد طلبنا منهم إبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات المشككة للاستبيان بالإضافة إلى مدى كفايتها وعلاقتها بالبعد أو المحور الذي أدرجت فيه، وأكدنا لهم على ضرورة اقتراح ما يرونه ضرورياً من تعديل في صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة من المحتمل أننا قد غفلنا عنها.

ولأجل تسهيل العمل عليهم قمنا بتصميم نموذج إستبيان خاص بالمحكمين حيث رتبنا من خلاله الفقرات حسب أبعادها والمحاور التي تنتمي إليها.

**المرحلة الثانية:** تم توزيع الإستبيان على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، وذلك من أجل التعرف على درجة وضوح وفهم عبارات ومصطلحات الإستبيان، والاستيعاب لمضامينها وعلى ضوء ذلك قمنا بإعادة صياغة بعض العبارات حتى تكون مفهومة وواضحة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

### ثانيا: التناسق الداخلي لأداة الدراسة

تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ عددها (52) مفردة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه كما يلي:

#### 1.1 الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول "الثقافة التنظيمية"

الجدول رقم (3-4): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد القيم التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
1	تنظر الإدارة الى المورد البشري على انه اهم الموارد المتاحة.	0.624**	0.000
2	اتحمل ضغوط العمل من أجل المصلحة العامة للعمل.	0.638**	0.000
3	توجد حرية في تقديم الأفكار الجديدة من قبل الموظفين.	0.663**	0.000
4	تتميز علاقات العمل بالتعاون والتنسيق بين المهام.	0.724**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss20

➤ من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارات بعد القيم التنظيمية كلها محصورة بين القيمتين (0.624\*\* - 0.724\*\*) حيث أن هذه العبارات ذات دلالة إحصائية اقل من (0.05)، وهذا ما يؤكد أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق عالية، وما يبين وجود قوة ارتباط واتساق داخلي لهذا البعد.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

الجدول رقم (3-5): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد التوقعات التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
1	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء.	0.762**	0.000
2	يتوقع المسؤولون أن يقوم الموظف بتأدية مهامه وواجباته.	0.369**	0.003
3	أقوم ببذل الجهود المطلوبة من أجل تحقيق ما تتوقعه الإدارة مني.	0.391**	0.004
4	نظام الحوافز المادية في الكلية يراعي تطلعات الموظفين.	0.849**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss20

➤ من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارات بعد التوقعات التنظيمية كلها محصورة بين القيمتين (0.369\*\* - 0.849\*\*) حيث أن هذه العبارات ذات دلالة إحصائية اقل من (0.05)، وهذا ما يؤكد أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق عالية، وما يبين وجود قوة ارتباط واتساق داخلي لهذا البعد.

الجدول رقم (3-6): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد التوجهات التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
1	لدي توجه نحو تعزيز قدراتي ومهاراتي في العمل.	0.591**	0.000
2	لدي رغبة في العمل الجماعي كأسلوب لحل مشاكل العمل اليومية.	0.556**	0.000
3	تقوم الإدارة باستمرار بتطوير إجراءات العمل وجعلها أكثر فعالية.	0.822**	0.000
4	أعتقد أنه يوجد توجه لدى الإدارة نحو تطوير الحياة المهنية للموظف من خلال تحديث القوانين والأنظمة.	0.762**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss20

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمه

➤ من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارات بعد التوجهات التنظيمية كلها محصورة بين القيمتين ( $0.556^{**}$  -  $0.822^{**}$ ) حيث أن هذه العبارات ذات دلالة إحصائية اقل من ( $0.05$ )، وهذا ما يؤكد أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق عالية، وما يبين وجود قوة ارتباط واتساق داخلي لهذا البعد.

الجدول رقم (3-7): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد الطقوس والأعراف التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
1	تسمح الإدارة بتمديد فترة الاستراحة اليومية لتناول الغداء إلى أكثر من ساعة.	$0.402^{**}$	0.003
2	تحرص الإدارة على إعطاء الموظفين النساء إذنا بالخروج قبل ساعة من انتهاء الدوام طيلة أيام شهر رمضان المبارك.	$0.517^{**}$	0.000
3	تحرص الإدارة على تكريم الموظفين المتقاعدين.	$0.581^{**}$	0.000
4	تسمح الإدارة للموظفين بحضور مختلف الاحتفالات والمناسبات المنظمة من قبل الجامعة.	$0.500^{**}$	0.000
5	تسمح الإدارة للموظفين بجمع المساعدات لصالح أحد الزملاء المحتاجين.	$0.567^{**}$	0.000
6	تبادر الإدارة بإعطاء عطلة نصف يوم مدفوعة الأجر عشية الأعياد الدينية.	$0.350^{**}$	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss20

➤ من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارات بعد الطقوس والأعراف التنظيمية كلها محصورة بين القيمتين ( $0.350^{**}$  -  $0.581^{**}$ ) حيث أن هذه العبارات ذات دلالة إحصائية اقل من ( $0.05$ )، وهذا ما يؤكد أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق عالية، وما يبين وجود قوة ارتباط واتساق داخلي لهذا البعد.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

الجدول رقم (3-8): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد الأنظمة والإجراءات

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
1	توجد لدي معرفة بطبيعة الإجراءات والأنظمة المعتمدة في الإدارة.	0.755**	0.000
2	يتم إعلامنا بالإجراءات الجديدة من قبل الإدارة في الوقت المناسب.	0.758**	0.000
3	ألتزم بأنظمة وإجراءات العمل المعتمدة من قبل الإدارة.	0.366**	0.008
4	تتبع الإدارة إجراءات واضحة مع الموظفين دون تعقيدات.	0.699**	0.000
5	الإجراءات المتبعة من قبل الإدارة تطبق بشفافية وعدالة.	0.757**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss20

➤ من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارات بعد الأنظمة والإجراءات كلها محصورة بين القيمتين ( $0.366^{**}$  -  $0.758^{**}$ ) حيث أن هذه العبارات ذات دلالة إحصائية اقل من (0.05)، وهذا ما يؤكد أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق عالية، وما يبين وجود قوة ارتباط واتساق داخلي لهذا البعد.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

2.1 الصدق الداخلي لعبارات محور الثاني "السلوك التنظيمي"

الجدول رقم (3-9): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد الالتزام التنظيمي

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
1	أحرص على إنجاز المهام الموكلة إلي في الوقت المحدد.	0.664**	0.000
2	أحترم مواعيد الدخول والخروج المنصوص عليها في العمل.	0.686**	0.000
3	أتقيد بأوامر رؤسائي في العمل.	0.828**	0.000
4	ألتزم بالبقاء في مكان عملي أوقات العمل ولا أخرج إلا بإذن.	0.823**	0.000
5	أشعر بالذنب عندما لا أنجز عملي كما ينبغي.	0.802**	0.000
6	أحرص على تطبيق القوانين الخاصة بالكلية.	0.771**	0.000
7	أحرص على عدم التغيب عن عملي إلا للظروف القصوى.	0.678**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss20

➤ من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارات بعد الالتزام التنظيمي كلها محصورة بين القيمتين ( $0.678^{**}$  -  $0.828^{**}$ ) حيث أن هذه العبارات ذات دلالة إحصائية اقل من (0.05)، وهذا ما يؤكد أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق عالية، وما يبين وجود قوة ارتباط واتساق داخلي لهذا البعد.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

الجدول رقم (3-10): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد الرضا الوظيفي

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
1	أجد عدالة في توزيع المهام بين الموظفين .	0.743**	0.000
2	يمنحني زملائي في العمل التقدير والاحترام المتبادل.	0.305*	0.002
3	أشعر بتقدير رؤسائي لمجهوداتي في العمل.	0.644**	0.000
4	يدعم رؤسائي في العمل كل من يقوم بعمله بإتقان.	0.614**	0.000
5	الراتب الذي أتقاضاه مرضي مقارنة بحجم مهامي.	0.628**	0.000
6	المهام الموكلة التي تتناسب مع مؤهلي العلمي.	0.767**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss20

➤ من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارات بعد الرضا الوظيفي كلها محصورة بين القيمتين ( $0.305^*$  -  $0.767^{**}$ ) حيث أن هذه العبارات ذات دلالة إحصائية اقل من (0.05)، وهذا ما يؤكد أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق عالية، وما يبين وجود قوة ارتباط واتساق داخلي لهذا البعد.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

الجدول رقم (3-11): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد الولاء الوظيفي

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
1	أحرص على إنجاز مهامي بإخلاص.	0.507**	0.000
2	أعمل لأوقات إضافية في الكلية حتى لو لم يكن الوقت الإضافي مدفوع الأجر.	0.609**	0.000
3	أفكر في وظيفتي حتى بعد انتهاء الدوام لإيجاد حلول للأمر العالقة.	0.751**	0.000
4	أقوم بإتمام المهام المستعجلة في المنزل لإنجازها في الوقت المحدد.	0.663**	0.000
5	أرغب في مواصلة العمل في الكلية حتى لو توفرت لي فرص عمل أحسن.	0.641**	0.000
6	أنا مستعد لقبول أي وظيفة في الكلية مقابل استمراري بالعمل فيها.	0.628**	0.000
7	أسعى إلى المحافظة على صورة الكلية من خلال أداء مهامي بطريقة جيدة.	0.518**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss20

➤ من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارات بعد الولاء الوظيفي كلها محصورة بين القيمتين (0.507\*\* - 0.751\*\*) حيث أن هذه العبارات ذات دلالة إحصائية اقل من (0.05)، وهذا ما يؤكد أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق عالية، وما يبين وجود قوة ارتباط واتساق داخلي لهذا البعد.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

الجدول رقم (3-12): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد الثقة التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
1	أشعر بالأمان والطمأنينة في عملي.	0.739**	0.000
2	أعلم أنه ليس من السهل أن أتعرض لطرده تعسفي أو فقد وظيفتي.	0.673**	0.000
3	أنا متأكد من حماية القوانين لي طالما أنني أقوم بعملتي كما يجب.	0.740**	0.000
4	تحرص الإدارة على تطبيق القانون دون تحيز.	0.645**	0.000
5	أستطيع الاعتماد على زملائي إذا احتجت لهم.	0.537**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss20

➤ من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارات بعد الثقة التنظيمية كلها محصورة بين القيمتين (0.537\*\* - 0.740\*\*) حيث أن هذه العبارات ذات دلالة إحصائية اقل من (0.05)، وهذا ما يؤكد أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق عالية، وما يبين وجود قوة ارتباط واتساق داخلي لهذا البعد.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة

لقياس مستوى ثبات استبيان الدراسة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، والذي جاءت نتائجه كما يوضحها الجدول أدناه:

الجدول رقم (3-13): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
48	0.902

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss20

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

➤ نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا لكامل الاستبيان 0.902، وهذا يدل على أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليه في دراسة وتحليل موضوع الدراسة، وبالتالي المساهمة في تقديم نتائج أكثر ثباتاً.

الجدول رقم (3-14): معامل ألفا كرونباخ ثبات محاور الدراسة

المحور 1	القيمة	معامل الثبات ألفا كرونباخ
0.821	عدد العبارات	
المحور 2	القيمة	معامل الثبات ألفا كرونباخ
0.854	عدد العبارات	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss20

➤ نلاحظ من خلال الجدول أن معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول هو 0.821 أما المحور الثاني فالمعامل يقدر بـ: 0.854، ومن هنا يتضح أن معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبيان مرتفع ومقبول.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

### المطلب الرابع: وصف خصائص عينة الدراسة

للتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية، ثم حساب التكرارات والنسب المئوية الخاصة بكل متغير، وجاءت النتائج كما يلي:

#### -خصائص عينة الدراسة وفق الجنس:

ثم تقسيم عينة الدراسة حسب متغير الجنس إلى:  
ذكر وأنتى وهذا ما يوضحه الشكل والجداول التالين:

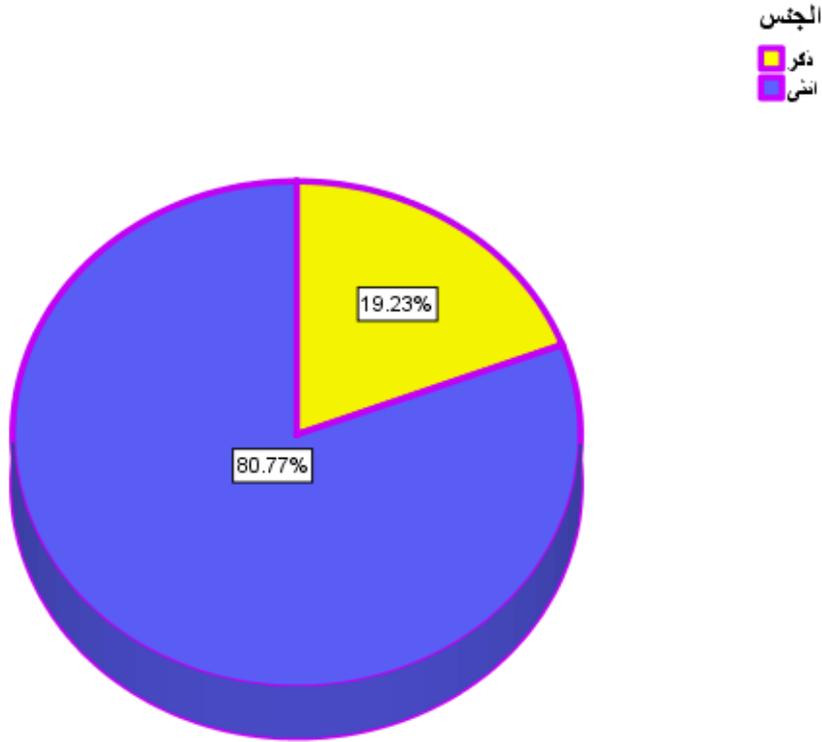
الجدول رقم (3-15): توزيع عينة الدراسة وفق الجنس

البيان	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	10	%19,2
أنتى	42	%80,8
المجموع	52	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss20

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة إناث وذلك بنسبة (80,8 %) في حين يمثل الذكور نسبة (19,2 %) من إجمالي حجم العينة، ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss20

من خلال الجدول والشكل السابقين وجدنا أن عدد الإناث يفوق عدد الذكور بكثير في الكلية، ونرى أن هذه النتيجة منطقية ويمكن تفسيرها بأن هذا يعود لطبيعة المجتمع الجزائري الذي يفوق تعداد النساء فيه عدد الذكور، بالإضافة إلى شخصية الرجل التي تميل أكثر إلى العمل في المجال العسكري أو مجال الأعمال الحرة بدلا من العمل في الإدارة، التي يرون أن راتبها قليل ودوامها مقيد نوعا ما.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

خصائص عينة الدراسة وفق السن:

تم تقسيم العينة وفق السن إلى: أقل من 30 سنة، من 30 إلى 39 سنة، من 40 إلى 49 سنة، ومن 50 سنة فأكثر، وهذا ما هو موضح كما يلي:

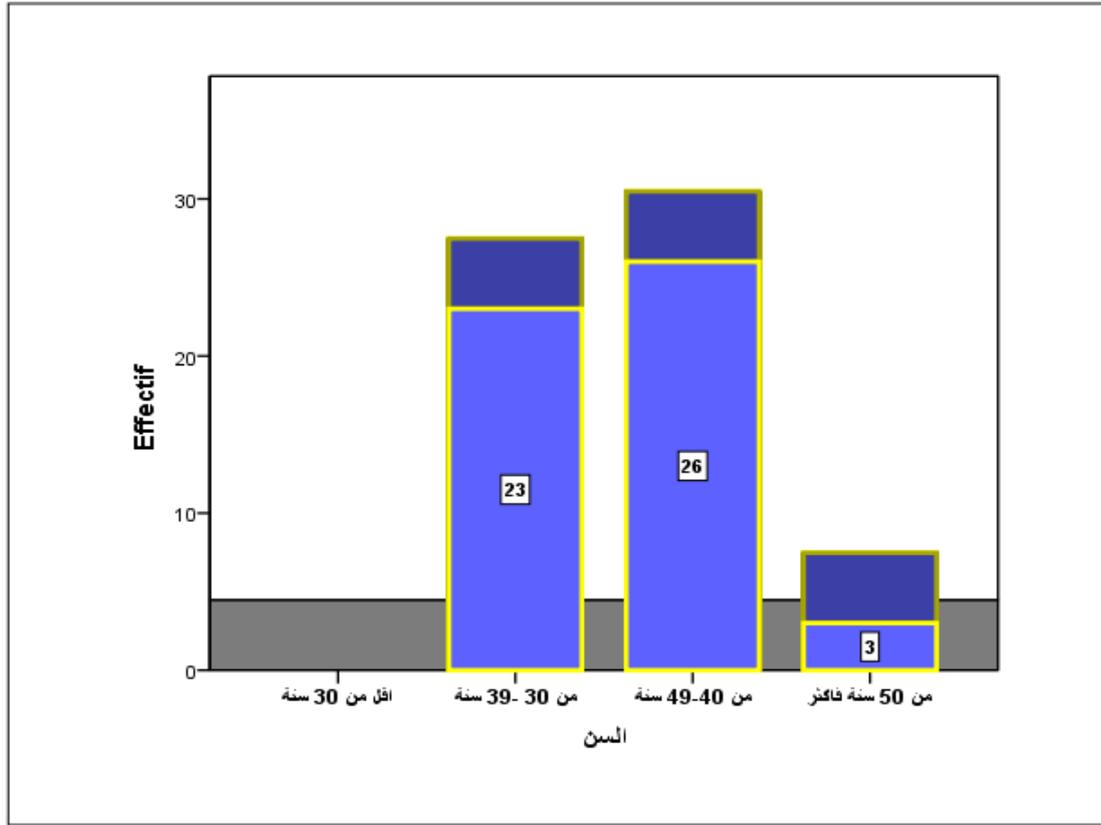
الجدول رقم (3-16): توزيع عينة الدراسة حسب السن

البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	0	%0
من 30 الى 39 سنة	23	%44,2
من 40 الى 49 سنة	26	%50
من 50 سنة فأكثر	3	%5,3
المجموع	52	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر فئة في عينة الدراسة هم الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى 49 سنة، التي بلغت نسبتهم (50%) وتليها الفئة من 30 سنة إلى 39 سنة بنسبة (44,2%) ثم فئة من 50 سنة فأكثر بنسبة (5,3%)، مع ملاحظة انعدام نسبة اقل من 30 سنة، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss20

من خلال الجدول والشكل السابقين وجدنا أن نسبة الموظفين الذين لا يتجاوز سنهم 30 سنة في الكلية مساوية للصفر، ويمكن تفسيرها بأن الموظف يحتاج لفترة من الزمن لنيل الشهادة المطلوبة، ثم البحث عن العمل والترخيص لإيجاد وظيفة مناسبة، وكذلك سياسة التقشف التي اتبعتها الجزائر مؤخرا بعد أزمة اختيار أسعار النفط، وغلق باب التوظيف مؤقتا بعد البدء في عملية إدماج حاملي عقود ما قبل التشغيل ابتداء من سنة 2019، أما فئة الموظفين من 50 سنة فأكثر كانت قليلة، لاقتربا من سن التقاعد النسبي أو سن التقاعد خاصة بالنسبة للنساء والذي يبلغ كمتوسط 52 سنة، بينما نرى أن غالبية الموظفين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 49 سنة وهي نسبة منطقية بالاعتماد على ما سبق .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

خصائص عينة الدراسة وفق الحالة العائلية:

تم تقسيم العينة وفق الحالة العائلية إلى: متزوج(ة)، وأعزب(ة) وهذا ما هو موضح كما يلي:

الجدول رقم (3-17): توزيع عينة حسب الحالة العائلية

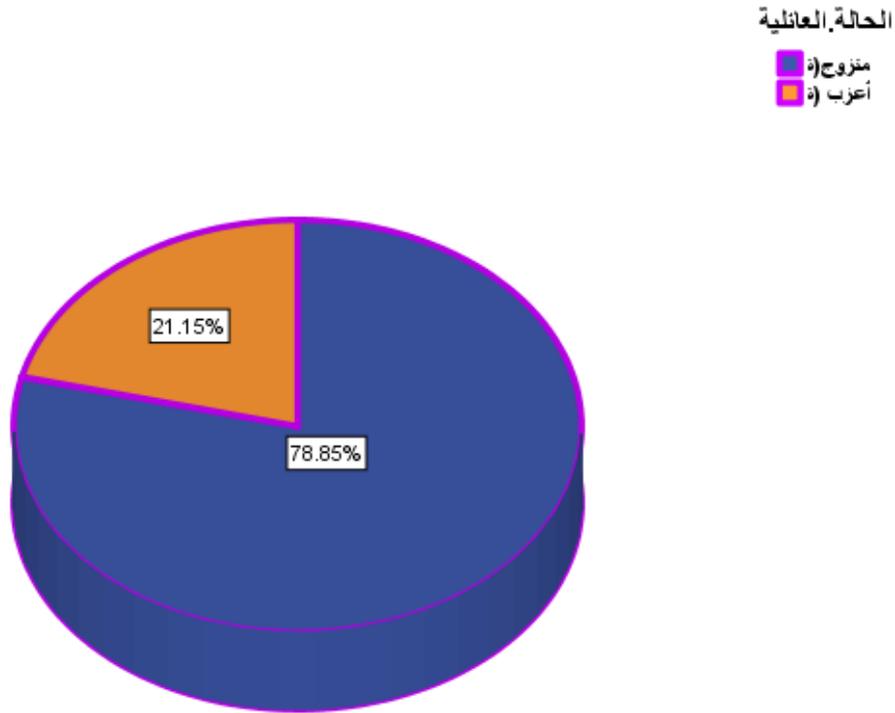
البيان	التكرار	النسبة المئوية
متزوج(ة)	41	%78,8
أعزب(ة)	11	%21.2
المجموع	52	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج **spss20**

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة متزوجين وذلك بنسبة (78,8 %) في حين يمثل غير

المتزوجين نسبة (21,2 %) من إجمالي حجم العينة، ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss20

من خلال الجدول والشكل السابقين وجدنا أن نسبة المتزوجين في الكلية كانت أكبر من نسبة العزاب بكثير، ويرجع ذلك إلى عامل السن بالنسبة للموظفين والذي فاق 30 سنة، وهو السن المثالي للزواج في المجتمع الجزائري.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

### خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

تم تقسيم المستوى التعليمي إلى عدة مستويات منها: ثانوي أو أقل، تقني سامي، ليسانس، ماجستير، دكتوراه وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

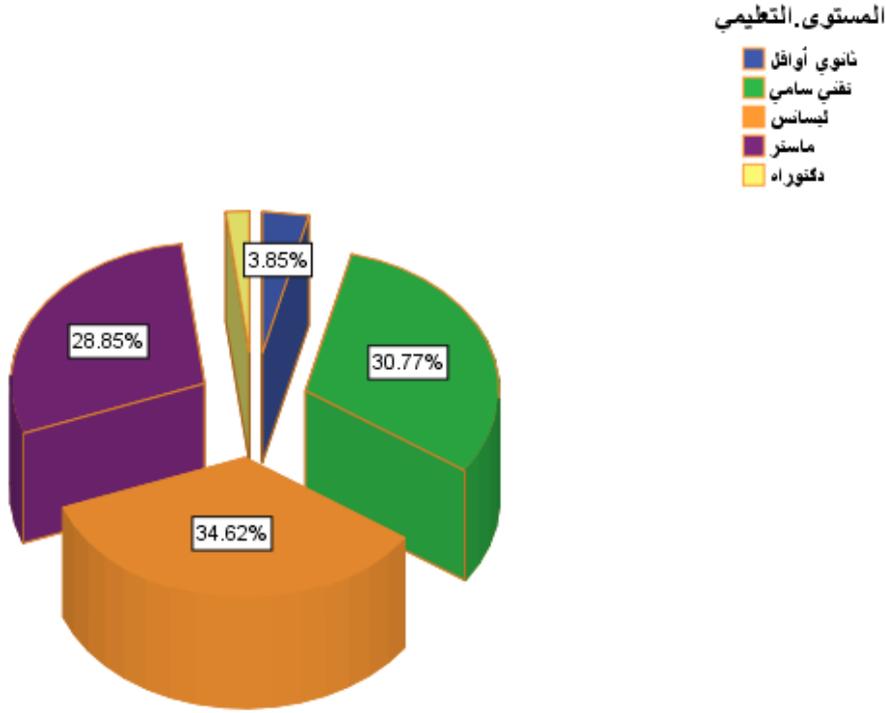
الجدول رقم (3-18): توزيع عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي

البيان	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	2	3.8%
تقني سامي	16	30.8%
ليسانس	18	34.6%
ماجستير	15	28.8%
دكتوراه	1	1.9%
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسب المستوى التعليمي حسب إجابات أفراد عينة الدراسة وزعت كالتالي: المستوى الجامعي ليسانس كان له حصة الأسد بنسبة (34.6%)، أما المستوى ماجستير فقد وصل إلى (28.8%)، أما فئة أقل من الثانوي كانت بنسبة (3.8%)، في حين تذييل الترتيب فئة الدراسات العليا بنسبة (1.9%)، ويمكن توضيح ذلك في الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج spss20

من خلال الجدول والشكل السابقين وجدنا أن النسبة الضئيلة كانت لفئة الموظفين المتحصلين على شهادة الدكتوراه ويمكن تفسيرها بأنها شهادة عليا وأصحابها عادة ما يتوجهون إلى مجال التدريس الجامعي، أما بالنسبة للماستر فهي نسبة لا بأس بها، وذلك لفتح الإدارة المجال أمام الموظفين لإتمام دراستهم، وخاصة أن مدة طور الماستر سنتين فقط وأصبحت سنة واحدة بالنسبة لطلبة النظام الكلاسيكي، بالإضافة إلى إمكانية التسجيل في الماستر عن بعد الذي أصبح متاحا للجميع، أما بالنسبة للمستوى الثانوي أو أقل فهي نسبة ضئيلة ويمكن تفسيرها على أنه قليلا ما تلجأ الإدارة إلى طلب هذا المستوى على عكس مستوى تقني سامي والليسانس والتي تتواءم مع التخصصات المطلوبة في الإدارة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

خصائص عينة الدراسة حسب الرتبة التي تنتمي إليها:

تم تقسيم الرتبة إلى عدة مستويات منها: من [8-7] <sup>1\*</sup>، من [10-9] <sup>2\*</sup>، من [17-11] <sup>3\*</sup> وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

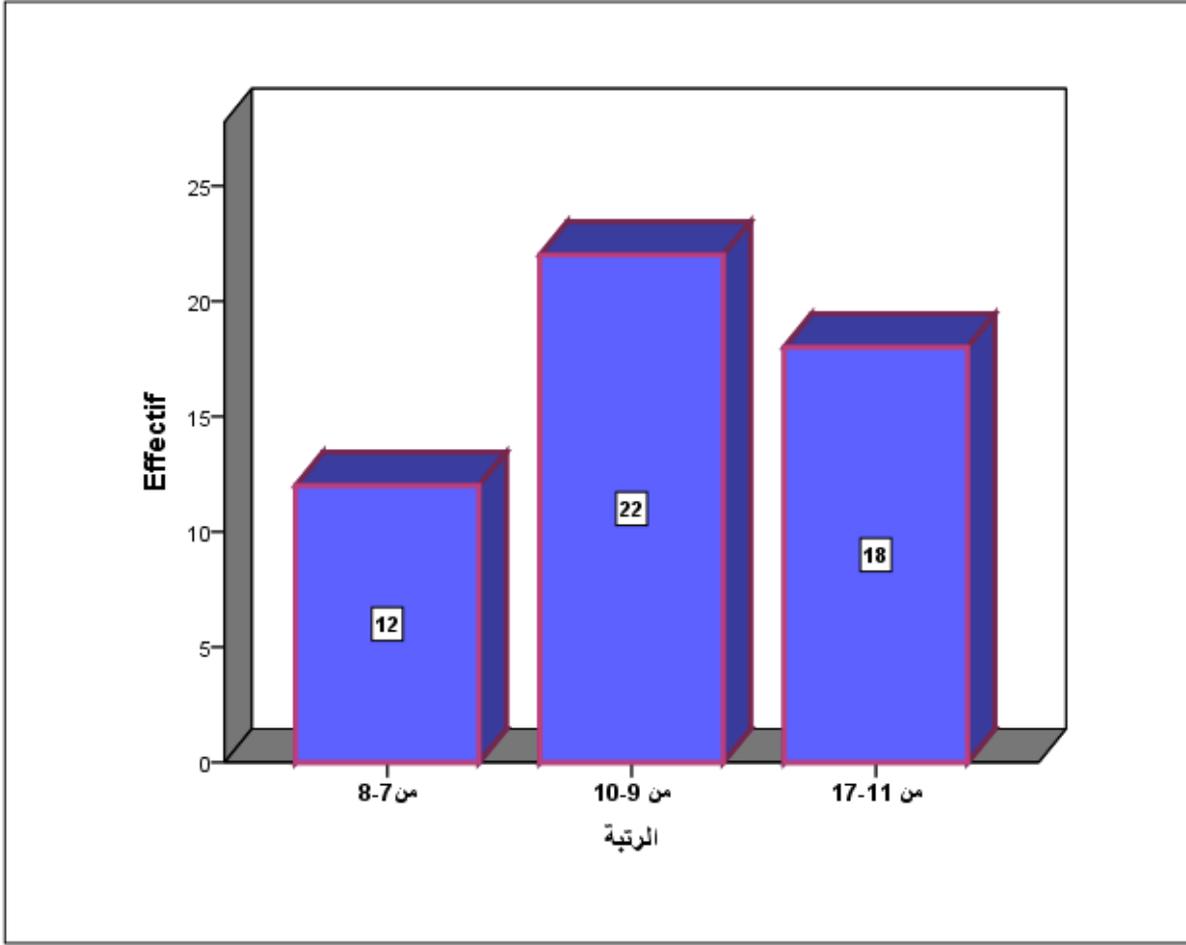
الجدول رقم (3-19): توزيع عينة الدراسة وفق الرتبة

البيان	التكرار	النسبة المئوية
من [8-7] <sup>1*</sup>	12	%23,1
من [10-9] <sup>2*</sup>	22	%42,3
من [17-11] <sup>3*</sup>	18	%34,6
المجموع	52	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسب الرتب حسب إجابات أفراد عينة الدراسة وزعت كالتالي: الرتبة من [10-9] <sup>2\*</sup> بنسبة (42.3%)، أما الرتبة [17-11] <sup>3\*</sup> فقد وصلت إلى (34.6%)، وأخيرا الرتبة من [8-7] <sup>1\*</sup> بنسبة (23.1%)، ويمكن توضيح ذلك في الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss20

من خلال النتائج المتوصل إليها وجدنا أن نسب توزيع الموظفين على الرتب المختلفة كانت متقاربة وذلك لطبيعة الإدارة التي تحتاج لجميع الأصناف لشغل المناصب والمناصب الأعلى.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

خصائص عينة الدراسة وفق الأقدمية في العمل:

تم تقسيم العينة وفق الأقدمية في العمل إلى: أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، من 11-15 سنة، أكثر من 15 سنة فأكثر، وهذا ما هو موضح كما يلي:

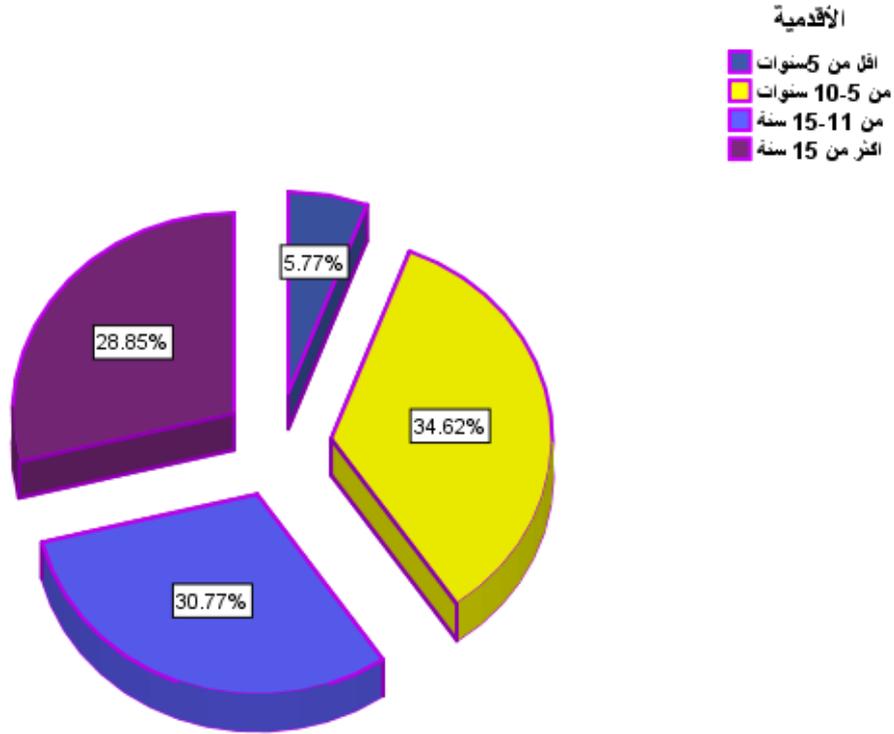
الجدول رقم (3-20): توزيع عينة حسب الأقدمية في العمل

البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	3	5,8%
من 5-10 سنوات	18	34,6%
من 11-15 سنة	16	30,8%
أكثر من 15 سنة	15	28,8%
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الأقدمية في العمل حسب إجابات أفراد عينة الدراسة كانت كالتالي: من 5-10 سنوات كانت لها حصة الأسد بنسبة (34.6%)، أما من 11-15 سنة فقد وصلت إلى (30,8%)، أما فئة أكثر من 15 سنة كانت بنسبة (28,8%)، في حين تذييل الترتيب فئة اقل من 5 سنوات بنسبة (5.8%) ويمكن توضيح ذلك في الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss20

من خلال الجدول والشكل السابقين وجدنا أن نسبة الأقدمية في العمل للموظفين الأقل من خمس سنوات كانت ضئيلة، ويمكن تفسيرها نظرا لتوقف التوظيف كما ذكرنا سابقا، بينما معظم الفئات الأخرى كانت متقاربة، وهي نتيجة منطقية ويرجع تفسيرها إلى عامل السن.

المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

تمثل فرضيات الدراسة نقطة انطلاق تسعى الدراسة الميدانية لاختبار صحتها، ومن ثم قبولها أو رفضها، وهذا من خلال جمع وتحليل البيانات، وسنحاول من خلال هذا المبحث عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة التي تم صياغتها سابقا.

المطلب الأول: تقييم أبعاد متغيرات الدراسة من وجهة نظر المستجوبين

تمثل وجهة نظر المستجوبين أساسا مهما لتقديم رؤية معمقة وفهم أفضل لأبعاد الدراسة، وسنحاول من خلال هذا المطلب تقديم تحليل لإجابات أفراد عينة الدراسة، مما يساعد على تحديد العوامل الرئيسية المؤثرة في موضوع دراستنا.

1 تقييم أبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المستجوبين

سنحاول تقديم تقييم لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المستجوبين كما يلي:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالة

الجدول رقم (3-21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات حول بعد القيم التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	التكرارات	درجة الموافقة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	الترتيب
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
<b>البعد الأول: القيم التنظيمية.</b>											
1	تنظر الإدارة إلى المورد البشري على أنه أهم الموارد المتاحة.	ك	2	13	5	27	5	3.40	1.087	موافق	3
		%	3,8	25	9,6	51,9	9,6				
2	أتحمل ضغوط العمل من أجل المصلحة العامة للعمل.	ك	3	4	5	32	8	3,73	1,012	موافق	1
		%	5,8	7,7	9,6	61,5	15,4				
3	توجد حرية في تقديم الأفكار الجديدة من قبل الموظفين.	ك	5	19	6	20	2	2.90	1,142	محايد	4
		%	9,6	36,5	12	38,5	3,8				
4	تتميز علاقات العمل بالتعاون والتنسيق بين المهام.	ك	2	7	7	28	8	3,63	1,03	موافق	2
		%	3,8	13,5	14	53,8	15,4				
			<b>المتوسط الحسابي</b>					3,4135	0,70691	موافق	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20

حققت الفقرات (1 و3 و4) والمتعلقة بآراء موظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

بجامعة 8 ماي 1945 فيما يتعلق بمدى توفر الثقافة التنظيمية، المتمثلة في بعد القيم التنظيمية متوسطات

حسابية بلغت على التوالي: 3,63، 2,90، 3,73، 3,40، وانحرافات معيارية بلغت على التوالي:

1,030، 1,124، 1,087.

وهذا يعني أن الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية على أنهم موافقون بدرجة كبيرة على

وجود قيم تنظيمية سائدة تساهم في بناء ثقافة تنظيمية، من خلال التركيز على الموظفين في الكلية واعتبارهم أهم

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

الموارد المتاحة وهذا ما يشير إلى رؤية الإدارة التي تسعى إلى تعزيز التعاون بين الموظفين في تحقيق الأهداف المشتركة وهذا ما يساهم في بناء بيئة عمل محفزة تشجع على الإنجاز.

➤ وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعدها التنظيمية تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأضعف، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

➤ جاءت الفقرة رقم (2) القائلة (أتحمل ضغوط العمل من أجل المصلحة العامة للعمل.) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف الموظفين في عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.73، وانحراف معياري قدره: 1,012.

وعليه يمكننا القول بأن موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية يظهرون اتجاهها إيجابياً لاستعدادهم لتحمل الضغوطات في العمل من أجل تحقيق المصلحة العامة، إذ إن الشعور بالتقدير والتعاون يشكل بيئة عمل إيجابية ومترابطة يعزز الإنتاجية والتطور المستمر.

➤ جاءت الفقرة رقم (3) القائلة (توجد حرية في تقديم الأفكار الجديدة من قبل الموظفين.) في المرتبة الأخيرة حيث التزم الموظفون في عينة الدراسة بالحياد حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 2,90، وانحراف معياري قدره: 1,142.

وبهذا يمكن استنتاج أن الموظفين يعانون من عدم توافر الحد الأدنى من حرية طرح الأفكار الجديدة ما يشكل قيداً للعاملين في الكلية عن التعبير عن أفكارهم ومناقشتها بحرية وهذا يؤثر سلباً على الإبداع والابتكار على مستوى بيئة العمل.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قلمة

الجدول رقم (3-22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات حول بعد التوقعات التنظيمية

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرارات	العبارات	رقم العبارة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
<b>البعد الثاني: التوقعات التنظيمية</b>											
4	غير موافق	1,111	2,46	0	14	7	20	11	ك	1 تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء.	1
				0	26,9	13,5	38,5	21,2	%		
2	موافق	0,555	4,08	9	39	3	1	0	ك	2 يتوقع المسؤولون أن يقوم الموظف بتأدية مهامه وواجباته.	2
				17,3	75	5,8	1,9	0	%		
1	موافق بشدة	0,614	4,23	16	33	2	1	0	ك	3 أقوم ببذل الجهود المطلوبة من أجل تحقيق ما تتوقعه الإدارة مني.	3
				30,8	63,5	3,8	1,9	0	%		
3	محايد	1,194	3,21	1	10	7	15	19	ك	4 نظام الحوافز المادية والمعنوية في الكلية يراعي تطلعات الموظفين.	4
				1,9	19,2	13,5	28,8	36,5	%		
				المتوسط الحسابي							
موافق		0.57627	3,4132								

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20

حققت الفقرات (1 و2 و3 و4) والمتعلقة بآراء موظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة

8 ماي 1945 فيما يتعلق بمدى توفر الثقافة التنظيمية، المتمثلة في بعد التوقعات التنظيمية متوسطات حسابية

بلغت على التوالي: 2,46، 4,08، 4,23، 3,21 وانحرافات معيارية بلغت على التوالي:

1,111، 0,555، 0,614، 1,194

وهذا يعني أن الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية موافقون إلى حد ما على وجود توقعات

تنظيمية سائدة تساهم في بناء ثقافة تنظيمية، من خلال توقع المسؤولين بان يقوم الموظفون بأداء مهامهم على أكمل

وجه بكل كفاءة وفاعلية، وأيضا من خلال الالتزام ببذل أقصى جهد لتحقيق الأهداف المطلوبة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

➤ وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعدها التوقعات التنظيمية تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأضعف، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

➤ جاءت الفقرة رقم (3) القائلة (أقوم ببذل الجهود المطلوبة من أجل تحقيق ما تتوقعه الإدارة مني) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الكبيرة عليها من طرف الموظفين في عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 4,23، وانحراف معياري قدره: 0,614.

وعليه يمكننا القول بأن موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية يظهرون موافقتهم وتأكيدهم على أهمية بذل الجهود المطلوبة لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة، ما يساهم في بناء بيئة عمل تشجع على الإنتاجية مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة وأيضاً تعزيز الأداء الفردي وحتى الجماعي، وبالتالي تلبية توقعات الإدارة بشكل فعال.

➤ جاءت الفقرة رقم (1) القائلة (تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء) في المرتبة الأخيرة حيث عبر الموظفين في عينة الدراسة عن معارضتهم فبلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 2,46، وانحراف معياري قدره: 1,111.

وبهذا يمكن استنتاج أن الموظفين ذوي الكفاءات العالية يعانون من نقص كبير في الاعتراف بجهودهم ومساهماتهم الفردية من قبل الإدارة، مما يؤدي إلى عدم رضا الموظفين وزيادة احتمالية حدوث انعكاسات سلبية على الثقافة التنظيمية في بيئة العمل بشكل خاص، وعلاقة الموظفين والإدارة بشكل عام.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالة

الجدول رقم (3-23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات حول بعد التوجهات التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	التكرارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التجه الإجابي	الترتيب
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
<b>البعد الثالث: التوجهات التنظيمية</b>											
1	لدى توجه نحو تعزيز قدراتي ومهاراتي في العمل.	ك	20	28	3	0	1	4,27	0,744	موافق بشدة	1
			38,5	53,8	5,8	0	1,9				
2	لدي رغبة في العمل الجماعي كأسلوب لحل مشاكل العمل اليومية.	ك	17	28	5	2	0	4,15	0,751	موافق	2
		%	32,7	53,8	9,6	3,8	0				
3	تقوم الإدارة باستمرار بطوير إجراءات العمل وجعلها أكثر فعالية.	ك	0	21	12	12	7	2,9	1,089	محايد	3
		%	0	40,4	23,1	23,1	13,5				
4	أعتقد أنه يوجد توجه لدى الإدارة نحو تطوير الحياة المهنية للموظف من خلال تحديث القوانين والأنظمة.	ك	2	18	10	13	9	2,83	1,2	محايد	4
		%	3,8	34,6	19,2	25	17,3				
			<b>المتوسط الحسابي</b>					3,5385	0,66676	موافق	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20

حققت الفقرات (1 و2 و3 و4) والمتعلقة بأراء موظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 فيما يتعلق بمدى توفر الثقافة التنظيمية، المتمثلة في بعد التوجهات التنظيمية متوسطات حسابية بلغت على التوالي: 2,83، 2,90، 4,15، 4,27 وانحرافات معيارية بلغت على التوالي: 1,200، 1,089، 0,751، 0,744

وهذا يعني أن الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية موافقون بدرجة كبيرة على وجود توجهات تنظيمية سائدة تساهم في بناء ثقافة تنظيمية، من خلال الطموح والرغبة في التطور والتعلم المستمر مما

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

يؤشر على استعدادهم لتحسين مهاراتهم وتطوير أنفسهم باستمرار مما يساهم في مجابهة التحديات والمشاكل اليومية التي تواجههم أثناء العمل، بالإضافة إلى ذلك التركيز على العمل الجماعي يمكن الموظفين من تبادل الأفكار والخبرات والعمل سويا لإيجاد الحلول للمشكلات، ما ينعكس إيجابا على بناء ثقافة تنظيمية تعزز العمل الجاد وروح الفريق والالتزام الوظيفي في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

➤ وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعدها التوجهات التنظيمية تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

➤ جاءت الفقرة رقم (1) القائلة (لدى توجه نحو تعزيز قدراتي ومهاراتي في العمل.) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف الموظفين في عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 4,27، وانحراف معياري قدره: 0,744.

وعليه يمكننا القول بان موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية يعكسون توجهها إيجابيا ورغبة قوية نحو تطوير الذات واكتساب المهارات والقدرات في مجال العمل، حيث يعزز التعلم الذاتي الرفع المستمر للكفاءات وتحسين الأداء الفردي والجماعي.

جاءت الفقرة رقم (4) القائلة (أعتقد أنه يوجد توجه لدى الإدارة نحو تطوير الحياة المهنية للموظف من خلال تحديث القوانين والأنظمة.) في المرتبة الأخيرة حيث أن الموظفين في عينة الدراسة معارضين لمحتوى هذه العبارة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 2,83، وانحراف معياري قدره: 1,200.

وبهذا يمكن استنتاج ان الموظفين العاملين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية يعتقدون ان الإدارة لا تولي الاهتمام الكافي لتطوير حياة الموظفين المهنية وهذا ما يشعرهم بالإهمال وعدم الاعتراف بحقوقهم واحتياجاتهم وما يقلل فرص التطوير والنمو داخل الكلية.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالة

الجدول رقم (3-24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات حول بعد الطقوس والأعراف التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	النسبة	درجة الموافقة					التكرارات	الموسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	الترتيب
			بشدة غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة					
<b>البعد الرابع: الطقوس و الأعراف التنظيمية</b>												
1	تسمح الإدارة بتمديد فترة الاستراحة اليومية لتناول الغداء إلى أكثر من ساعة.	ك	5	10	5	28	4	3,31	1,164	محايد	6	
		%	9,6	19,2	9,6	53,8	7,7					
2	تحرص الإدارة على إعطاء الموظفين النساء إذنا بالخروج قبل ساعة من انتهاء الدوام طيلة أيام شهر رمضان المبارك.	ك	6	7	5	27	7	3,42	1,226	موافق	5	
		%	11,5	13,5	9,6	51,9	13,5					
3	تحرص الإدارة على تكريم الموظفين المتقاعدين.	ك	2	9	6	30	5	3,52	1,019	موافق	3	
		%	3,9	17,3	11,5	57,7	9,6					
4	تسمح الإدارة بحضور مختلف الاحتفالات والمناسبات المنظمة من قبل الجامعة.	ك	4	7	6	32	3	3,44	1,056	موافق	4	
		%	7,77	13,5	11,5	61,5	5,8					
5	تسمح الإدارة للموظفين بجمع المساعدات لصالح أحد الزملاء المحتاجين.	ك	1	1	10	30	10	3,9	0,799	موافق	1	
		%	1,9	1,9	19,2	57,7	19,2					
6		ك	1	7	7	30	7	3,67	0,944	موافق		

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

2				13,5	57,7	13,5	13,5	1,9	%	تبادر الإدارة بإعطاء عطلة نصف يوم مدفوعة الأجر عشية الأعياد الدينية.
موافق	0,5007	3,5449	المتوسط الحسابي							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20

حققت الفقرات (1 و2 و3 و4 و5 و6) والمتعلقة بآراء موظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 فيما يتعلق بمدى توفر الثقافة التنظيمية، المتمثلة في بعد الطقوس والأعراف التنظيمية متوسطات حسابية بلغت على التوالي: "3,31،3,42،3,52،3,44،3,90،3,67،3,67" وانحرافات معيارية على التوالي: "1,164،1,226،1,19،1,056،0,759،0,944".

وهذا يعني أن الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية موافقون بدرجة كبيرة على وجود الطقوس وأعراف تنظيمية سائدة تساهم في بناء ثقافة تنظيمية، من خلال المبادرات التي تسمح بها الإدارة كجمع التبرعات، وتكريم المتقاعدين والسماح بحضور مختلف الاحتفالات المنظمة من قبل الكلية.

➤ وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعدها الطقوس والأعراف التنظيمية تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

➤ جاءت الفقرة رقم (5) القائلة (تسمح الإدارة للموظفين بجمع المساعدات لصالح أحد الزملاء المحتاجين.) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف الموظفين في عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.90، وانحراف معياري قدره: 0,799.

وعليه يمكننا القول بان موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية يظهرون موافقتهم على ان الإدارة تدعم مبادرة الموظفين في جمع المساعدات وهو مؤشر إيجابي على وجود ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والدعم المتبادل بين الموظفين في الكلية ما يعزز الانتماء المؤسسي.

جاءت الفقرة رقم (1) القائلة (تسمح الإدارة بتمديد فترة الاستراحة اليومية لتناول الغداء إلى أكثر من ساعة.) في المرتبة الأخيرة حيث التزم الموظفين في عينة الدراسة بالحياد حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3,31، وانحراف معياري قدره: 1,164.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

وهذا يمكن ان يشير الى وجود تباين في آراء الموظفين حول فكرة تمديد فترة الاستراحة اليومية لتناول وجبة الغداء، وهذا ما قد يشكل تحدي بالنسبة للإدارة فيما يخص محاولتها الدائمة لتلبية حاجات الموظفين وأهداف الإدارة بشكل عام.

الجدول رقم (3-25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات حول بعد الأنظمة والإجراءات

رقم العبارة	العبارات	التكرارات	درجة الموافقة					النسبة
			بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
<b>البعد الخامس: الأنظمة والإجراءات</b>								
1	توجد لدى معرفة بطبيعة الإجراءات والأنظمة المعتمدة في الإدارة.	ك	1	5	10	30	6	%
			1,9	9,6	19,2	57,7	11,5	
2	يتم إعلامنا بالإجراءات الجديدة من قبل الإدارة في الوقت المناسب.	ك	2	19	9	20	2	%
			3,8	36,5	17,3	38,5	3,8	
3	ألتزم بأنظمة وإجراءات العمل المعتمدة من قبل الإدارة.	ك	0	1	0	40	11	%
			0	1,9	0	76,9	21,2	
4	تتبع الإدارة إجراءات واضحة مع الموظفين دون تعقيدات.	ك	3	13	11	25	0	%
			5,8	25	21,2	48,1	0	
5	الإجراءات المتبعة من قبل الإدارة تطبق بشفافية وعدالة.	ك		14	11	19	0	%
				15,4	21,2	36,5	0	
			المتوسط الحسابي					
						3,3538	0,5439	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

حققت الفقرات (1 و2 و3 و4 و5) والمتعلقة بآراء موظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 فيما يتعلق بمدى توفر الثقافة التنظيمية، المتمثلة في بعد الأنظمة والإجراءات متوسطات حسابية بلغت على التوالي: 29,2,3,12,4,17,3,02,3,67، وانحرافات معيارية بلغت على التوالي: 109,1,1,983,0,513,0,1038,1,0879

وهذا يعني أن الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية يلتزمون الحياد اتجاه وجود أنظمة وإجراءات سائدة تساهم في بناء ثقافة تنظيمية، هذا ما يؤثر على عدم وجود اهتمام كبير فيما يخص معرفة كل ما هو جديد ومتعلق بالإجراءات الجديدة ويظهر أيضا وجود تعقيدات مصاحبة للعمل ما يوجب على الإدارة إتباع إجراءات واضحة ومفهومة من قبل جميع الموظفين في الإدارة.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعدها الأنظمة والإجراءات تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأضعف، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

جاءت الفقرة رقم (3) القائلة (ألتزم بأنظمة وإجراءات العمل المعتمدة من قبل الإدارة.) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف الموظفين في عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 17,4، وانحراف معياري قدره: 0,513.

وعليه يمكننا القول بان موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية يظهرون توجهها إيجابيا يعبر على مدى التزامهم بالأنظمة وإجراءات العمل المعتمدة من قبل الإدارة وحتى الانضباط في تنفيذ المهام بشكل صحيح وفق المعايير المحددة.

جاءت الفقرة رقم (5) القائلة (الإجراءات المتبعة من قبل الإدارة تطبق بشفافية وعدالة.) في المرتبة الأخيرة حيث التزم الموظفين في عينة الدراسة بالحياد حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 2,79، وانحراف معياري قدره: 1,109.

وبهذا يمكن استنتاج ان الموظفين متحفظون بشأن الشفافية والعدالة في تطبيق الأنظمة والإجراءات وربما يؤثر ذلك إلى وجود بعض الفروقات في تطبيق الأنظمة الإدارية على الموظفين في الكلية وهذا ما ينعكس سلبا على سير العمل وخلق بيئة عمل غير متماسكة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالة

3 تقييم أبعاد السلوك التنظيمي من وجهة نظر المستجوبين

سنحاول تقييم أبعاد السلوك التنظيمي من وجهة نظر المستجوبين، كما يلي:

الجدول رقم (3-26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الالتزام

التنظيمي

رقم العبارة	العبارات	النسبة	درجة الموافقة					الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	الترتيب
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
<b>البعد الأول: الالتزام التنظيمي</b>											
1	أحرص على إنجاز المهام الموكلة لي في الوقت المحدد.	ك	28	23	0	1	0	4,5	0,610	موافق بشدة	1
		%	53,8	44,2	0	1,9	0				
2	أحترم مواعيد الدخول والخروج المنصوص عليها في العمل.	ك	23	26	2	1	0	4,37	0,658	موافق بشدة	3
		%	44,2	50	3,8	1,9	0				
3	أتقيد بأوامر رؤسائي في العمل.	ك	23	28	1	0	0	4,42	0,537	موافق بشدة	2
		%	44,2	53,8	1,9	0	0				
4	ألتزم بالبقاء في مكان عملي أوقات العمل ولا أخرج إلا بإذن.	ك	14	36	1	1	0	4,21	0,572	موافق بشدة	7
		%	26,9	69,2	1,9	1,9	0				
5	أشعر بالذنب عندما لا أنجز عملي كما ينبغي.	ك	22	24	4	2	0	4,27	0,77	موافق بشدة	6
		%	42,3	46,2	7,7	3,8	0				
6	أحرص على تطبيق القوانين الخاصة بالكلية.	ك	19	32	1	0	0	4,35	0,52	موافق بشدة	4
		%	36,5	61,5	1,9	0	0				
7	أحرص على عدم التغيب عن عملي إلا للظروف القصوى.	ك	21	28	1	1	1	4,29	0,776	موافق بشدة	5
		%	40,4	53,8	1,9	1,9	1,9				
			المتوسط الحسابي					4,3434	0,4736	موافق بشدة	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالة

حققت الفقرات (1 و2 و3 و4 و5 و6 و7) والمتعلقة بآراء موظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 فيما يتعلق بمدى توفر السلوك التنظيمي، المتمثلة في بعد الالتزام التنظيمي متوسطات حسابية بلغت على التوالي: "4,50,4,37,4,42,4,21,4,27,4,35,4,29" وانحرافات معيارية بلغت على التوالي: "0,610,0,658,0,537,0,572,0,770,0,520,0,776"

وهذا يعني أن الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية موافقون بشدة على وجود التزام تنظيمي سائد يساهم في بناء سلوك تنظيمي، من خلال التزامهم بتطبيق المهام الموكلة إليهم وتطبيق القوانين وأهمية إنجازهم للأعمال في الوقت المحدد وهذا ما يعزز كفاءة العمل.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعدها الالتزام التنظيمي تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

➤ جاءت الفقرة رقم (1) القائلة (أحرص على إنجاز المهام الموكلة إلي في الوقت المحدد.) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف الموظفين في عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 4,50، وانحراف معياري قدره: 0,610.

وعليه يمكننا القول بان موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية يشيرون الى أهمية الالتزام بإنجاز المهام في الوقت المناسب، وهذا ما يدل على الانضباط العالي وروح المسؤولية العالية التي يتحلى بها الموظفون في الكلية مما يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة.

في حين جاءت الفقرات رقم (من 2 إلى 7) بدرجات موافقة بشدة هي الأخرى بمتوسطات حسابية محصورة بين القيمتين (4,42,4,21)، وبهذا يمكن استنتاج أن الموظفين على مستوى الكلية حريصون على تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية وأيضاً عدم التغيب واحترام مواعيد العمل كل هذا يعكس ثقافة تنظيمية تركز على الانضباط، كما هذه القيم والمبادئ تحفز على الالتزام التنظيمي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

الجدول رقم (3-27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الرضا

الوظيفي

الترتيب	اتجاه الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرارات	العبارات	رقم العبارة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة		
<b>البعد الثاني: الرضا الوظيفي</b>											
6	محايد	1,112	2.69	2	13	11	19	7	ك	أجد أن هناك عدالة في توزيع المهام بين الموظفين.	1
				3,8	25	21,2	36,5	14	%		
1	موافق بشدة	0,696	4,29	21	26	4	1	0	ك	يمنحني زملائي في العمل التقدير والاحترام المتبادل.	2
				40,4	50	7,7	1,9	0	%		
2	موافق	1,093	3,52	8	24	10	7	3	ك	أشعر بتقدير رؤسائي لجهوداتي في العمل.	3
				15,4	46,2	19,2	13,5	5,8	%		
3	موافق	1,105	3,41	6	23	12	7	4	ك	يدعم رؤسائي في العمل كل من يقوم بعملة بإتقان.	4
				11,5	44,2	23,1	13,5	7,7	%		
5	محايد	1,237	3,19	4	26	5	10	7	ك	الراتب الذي أتقاضاه مرضي مقارنة بحجم مهامي.	5
				7,7	50	9,6	19,2	14	%		
4	محايد	1,399	3,25	9	23	0	12	8	ك		6

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمه

				17,3	44,2	0	23,1	15	%	المهام الموكلة إلى تناسب مع مؤهلي العلمي.
موافق	0,7244	3,4082	المتوسط الحسابي							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20

حققت الفقرات (1 و2 و3 و4 و5 و6) والمتعلقة بآراء موظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 فيما يتعلق بمدى توفر السلوك التنظيمي، المتمثلة في بعد الرضا الوظيفي متوسطات حسابية بلغت على التوالي: "2,69,4,29,3,52,3,41,3,19,3,25" وانحرافات معيارية بلغت على التوالي: "1,112,0,696,1,093,1,105,1,237,1,399"

وهذا يعني أن الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية موافقون بدرجة كبيرة على وجود رضا وظيفي سائد إلى حد ما يساهم في بناء السلوك التنظيمي، من خلال الشعور المتبادل بين الموظفين بالتقدير والاحترام والاعتراف بالجهود المبذولة من قبلهم هذا من جهة ومن جهة أخرى الدعم الذي تحرص عليه الإدارة لكل من يتقن عمله كل هذا يزيد من رضا الموظفين في بيئة العمل ويزيد من رغبتهم في تقديم الأفضل.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعدها الرضا الوظيفي تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

➤ جاءت الفقرة رقم (2) القائلة (يمنحني زملائي في العمل التقدير والاحترام المتبادل.) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف الموظفين في عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 4,29، وانحراف معياري قدره: 1,012.

وعليه يمكننا القول بان موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية يبدون موافقة كبيرة على أهمية التقدير والاحترام المتبادل في بيئة العمل، ما يساعد بناء علاقات وطيدة بين الموظفين تساهم في خلق بيئة عمل ايجابية تعزز التعاون والتفاهم والعمل الجماعي داخل الكلية، ما يساعد على العمل الجماعي وبناء العلاقات وطيدة بينهم ويدل أيضا على أن جو العمل في الكلية مساعد جدا على طرح الأفكار الجديدة ومناقشتها بكل أريحية ويساهم أيضا في الإبداع والابتكار على مستوى بيئة الأعمال.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

جاءت الفقرة رقم (1) القائلة إن هناك (أجد عدالة في توزيع المهام بين الموظفين). في المرتبة الأخيرة حيث التزم الموظفين في عينة الدراسة بالحياد حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 2,69، وبانحراف معياري قدره: 1,112.

وبهذا يمكن ان يؤشر على أن الموظفين لا يشعرون بأن المهام موزعة بشكل عادل ما قد يؤدي الى عدم رضا وظيفي وانخفاض في الدافعية للعمل والإنتاجية وهذا ما يؤثر سلبا على الالتزام الوظيفي.

الجدول رقم (3-28): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الولاء

### الوظيفي

رقم العبارة	العبارات	التكرارات	درجة الموافقة					النسبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاتجاه الإجابية	الترتيب
			بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة					
<b>البعد الثالث: الولاء الوظيفي.</b>												
1	أحرص على إنجاز مهامي بإخلاص.	ك	2	0	1	24	25	4,35	0,861	موافق بشدة	1	
		%	3,8	0	1,9	46,2	48,1					
2	أعمل على لأوقات إضافية في الكلية حتى لو لم يكن الوقت الإضافي مدفوع الأجر.	ك	2	9	4	25	12	3,69	1,13	موافق	4	
		%	3,8	17,3	7,7	48,1	23,1					
3	أفكر في وظيفتي حتى بعد انتهاء الدوام لإيجاد حلول للأمور العالقة.	ك	1	9	1	26	15	3,87	1,085	موافق	3	
		%	1,9	17,3	1,9	50	28,8					

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

5	محايد	1,157	3,38	7	24	6	12	3	ك	أقوم بإتمام المهام المستعجلة في المنزل لإنجازها في الوقت المحدد.	4
				13,5	46,2	11,5	23,1	5,8	%		
6	محايد	1,327	2,75	4	15	10	10	13	ك	أرغب في مواصلة العمل في الكلية حتى لو توفرت لي فرص عمل أحسن.	5
				7,7	28,8	19,2	19,2	25	%		
7	محايد	1,327	2,65	4	14	7	14	13	ك	أنا مستعد لقبول أي وظيفة في الكلية مقابل استمراري بالعمل فيها.	6
				7,7	26,9	13,5	26,9	25	%		
2	موافق	0,737	4,08	12	35	3	1	1	ك	أسعى إلى المحافظة على صورة الكلية من خلال أداء مهامي بطريقة جيدة.	7
				23,1	67,3	5,8	1,9	1,9	%		
موافق		0,68167	3,5385	المتوسط الحسابي							

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS20

حققت الفقرات (1 و2 و3 و4 و5 و6 و7) والمتعلقة بآراء موظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 فيما يتعلق بمدى توفر السلوك التنظيمي، المتمثلة في بعد الولاء الوظيفي متوسطات حسابية بلغت على التوالي: "4,35,3,69,3,87,3,38,2,75,2,65,4,08". وانحرافات معيارية بلغت على التوالي: "0,861,1,130,1,085,1,157,1,527,1,327,0,737"

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالة

وهذا يعني أن الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية موافقون بدرجة عالية على وجود ولاء وظيفي سائد يساهم في بناء سلوك تنظيمي، من خلال حرص الموظفين على التفاني في العمل وإتمام المهام في الوقت المناسب وأيضاً المحافظة على سمعة وصورة الكلية من خلال الأداء المميز هذا النوع من السلوكيات يقودنا الى تعزيز الولاء لدى الموظفين وتشكيل سمعة إيجابية للكلية.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعدها الولاء الوظيفي تنازلياً من الاتجاه الأقوى الى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

➤ جاءت الفقرة رقم (1) القائلة (أحرص على إنجاز مهامي بإخلاص.) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف الموظفين في عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 4,35، وانحراف معياري قدره: 0,861.

وعليه يمكننا القول بان موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية يظهرون اتجاهها إيجابياً من خلال جعل مركز اهتمامهم هو الحرص والإخلاص في إنجاز المهام هذا السلوك يقودنا الى زيادة الثقة بين الموظفين والإدارة ويقودنا على المدى الطويل الى تشكيل ولاء حقيقي وانتماء للكلية من قبل الموظفين.

جاءت الفقرة رقم (6) القائلة (أنا مستعد لقبول أي وظيفة في الكلية مقابل استمراري بالعمل فيها.) في المرتبة الأخيرة حيث التزم الموظفين في عينة الدراسة بالحياد حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 2,65، وانحراف معياري قدره: 1,327.

وبهذا يمكن استنتاج أن الموظفين على مستوى الكلية قد يشعرون بعدم الاستقرار في بيئة العمل وعدم وجود تفاعل إيجابي بين الموظفين والإدارة، أو أنهم لا يحصلون على فرص للتطور والترقية داخل الكلية، ما يؤثر سلباً على مستوى ولاءهم.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالة

الجدول رقم (3-29): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الثقة

التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	التكرارات	درجة الموافقة					النسبة	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	الترتيب
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
<b>البعد الرابع: الثقة التنظيمية</b>												
1	أشعر بالأمان والطمأنينة في عملي.	ك	3	3	8	32	6	3,67	0,964	موافق	4	
		%	5,8	5,8	15,4	61,5	11,5					
2	أعلم أنه ليس من السهل أن أتعرض لطرده تعسفي أو فقد وظيفتي.	ك	4	2	9	27	10	3,71	1,073	موافق	3	
		%	7,7	3,8	17,3	51,9	19,2					
3	أنا متأكد من حماية القوانين لي طالما أنني أقوم بعملتي كما يجب.	ك	2	2	5	30	13	3,96	0,928	موافق	2	
		%	3,8	3,8	9,6	57,7	25					
4	تحرص الإدارة على تطبيق القانون دون تحيز.	ك	6	6	14	22	4	3,23	1,131	محايد	5	
		%	11,5	12	26,9	42,3	7,7					
5	أستطيع الاعتماد على زملائي إذا احتجت لهم.	ك	1	2	5	26	18	4,12	0,878	موافق	1	
		%	1,9	3,8	9,6	50	34,6					
			المتوسط الحسابي					3,7385	0,66455	موافق		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

حققت الفقرات (1 و2 و3 و4 و5) والمتعلقة بآراء موظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

بجامعة 8 ماي 1945 فيما يتعلق بمدى توفر السلوك التنظيمي، المتمثلة في بعد الثقة التنظيمية متوسطات

حسابية بلغت على التوالي: "3,67,3,71,3,96,3,23,4,12" وانحرافات معيارية بلغت على

التوالي: "0,964,1,073,0,928,1,131,0,878"

وهذا يعني أن الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية موافقون بدرجة كبيرة على وجود ثقة

تنظيمية سائدة تساهم في بناء سلوك تنظيمي، من خلال التركيز على الموظفين في الكلية.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعدها الثقة التنظيمية تنازلياً من

الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات الموظفين في عينة

الدراسة كما يلي: انهم يمارسون أعمالهم اليومية بكل اريحية في ظل وجود زملائهم حيث تسود الثقة المتبادلة والتعاون

بين كل من العاملين في الكلية وأيضاً بينهم وبين الإدارة.

➤ جاءت الفقرة رقم (5) القائلة (أستطيع الاعتماد على زملائي إذا احتجت لهم.) في المرتبة الأولى من

حيث درجة الموافقة عليها من طرف الموظفين في عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح

لها 4,12، وانحراف معياري قدره: 0,878.

وعليه يمكننا القول بان موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية يعبرون عن الثقة في بعضهم البعض

واستعدادهم للتعاون والمساعدة مما يؤدي إلى تبادل الخبرات وخلق بيئة عمل محفزة.

جاءت الفقرة رقم (4) القائلة (تحرص الإدارة على تطبيق القانون دون تحيز.) في المرتبة الأخيرة حيث

التزم الموظفين في عينة الدراسة بالحياد حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3,23، وانحراف معياري قدره: 1,131.

وبهذا يمكن استنتاج ان الموظفين لا يرون التزاماً حقيقياً من الإدارة بشأن هذا المبدأ او قد يؤشر ذلك على

عدم ثقتهم المطلقة في قدرة الإدارة على تطبيق القوانين بدون تحيز هذا ما قد ينعكس سلباً على الثقة بين الموظفين

والإدارة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالة

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وقاعدة قبول الفرضيات

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

بغرض تطبيق أسلوب الانحدار الخطي المتعدد يجب أولاً التأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، وقد تم الاعتماد على اختبار Kolmogorov- Smirnov أو (K-S) وللتأكد من أن بيانات الدراسة الحالية تتبع التوزيع الطبيعي وفقاً لهذا الاختبار المذكور، فقد تم صياغة الفرضيات التالية:

- ✓ الفرضية الصفرية  $H_0$ : متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- ✓ الفرضية البديلة  $H_1$ : متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.
- ✓ ويتم قبول الفرضية الصفرية إذا ما كان مستوى المعنوية (sig) لقيم (K-S) الخاصة بمتغيرات الدراسة أكبر من درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، والعكس صحيح بالنسبة للفرضية البديلة.

تم حساب قيمة اختبار "K-S" لعينة الدراسة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-30): نتائج اختبار كولمو قوروف سيمر نوف

المحور	الأبعاد	اختبار الإحصائيات	مستوى الدلالة Sig
الأول	القيم التنظيمية	0.126	0.385
	التوقعات التنظيمية	0.222	0.012
	التوجهات التنظيمية	0.150	0.192
	الطقوس والأعراف التنظيمية	0.144	0.228
	الأنظمة والاجراءات	0.159	0.143
الثاني	السلوك التنظيمي	0.077	0.920

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss20

➤ يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار التوزيع الطبيعي، ونجد ان قيمة مستوى الدلالة sig للمحورين أكبر من (0.05) وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية ووجوب استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانياً: قاعدة القرار بالنسبة لقبول ورفض فرضيات الدراسة

عند اجراء اختبار فرضيات دراستنا تطلب منا الامر صياغة نوعين من الفرضيات، فيما يلي عرض موجز لذلك مع توضيح قاعدة القرار لكل صياغة:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

1. الفرضية الصفرية /النفي  $H_0$ : تصاغ على عكس ما يعتقد الباحث أي النفي، حيث تشير الى عدم وجود علاقة او أثر او فروق بين متغيرات الدراسة.

2. الفرضية البديلة /الاثبات  $H_1$ : هي الفرضية التي تصاغ بصيغة الاثبات، يتم قبولها عند رفض الفرضية الصفرية والعكس صحيح، حيث تشير الى وجود علاقة او أثر او فروق بين متغيرات الدراسة.

### المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

لاختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الأولى الموضوعية لمعالجة مشكلة الدراسة، اعتمدنا على مجموعة من الاختبارات لتحقيق ذلك، بداية بدراسة الأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع باستخدام الانحدار الخطي المتعدد. وللتحقق من الفرضية القائلة "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي للموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

قمنا بالاختبار الانحدار الخطي المتعدد الذي يتضمن تأثير المتغيرات المستقلة الفرعية للدراسة مجتمعة على المتغير التابع.

$H_0$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي للموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

$H_1$ : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي للموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

نلاحظ من خلال الجدول التالي قيم معاملات المتغيرات المستقلة  $B_i$ :

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالة

الجدول رقم (3-31): نتائج تقديرات معاملات النموذج الخطي المتعدد

مستوى الدلالة sig	قيمة T	معامل β	معامل الانحدار	المتغيرات الفرعية المستقلة
0.000	3.388	=	1.424	الثابت constant
0.020	0.293	0.329	0.215	القيم التنظيمية
0.001	1.182	0.199	0.159	التوقعات التنظيمية
0.003	0.457	0.070	0.049	التوجهات التنظيمية
0.163	1.417	0.184	0.170	الطقوس والأعراف التنظيمية
0.436	0.786	0.111	0.095	الأنظمة والاجراءات

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS20

بناء على الجدول أعلاه يمكن تشكيل نموذج الانحدار الخطي المتعدد بالمعادلة التالية:

$$Y=1.424 +(0.215 )X_1+(0.159 )X_2+(0.049 )X_3+(0.170 )X_4+(0.095$$

اختبار المعنوية المنطقية للمعاملات:

بغرض تحديد الأثر بين كل من المتغيرين المستقل والتابع والمتمثل في تقدير الأثر بينهما، والذي قد يكون سلبيا او إيجابيا، وعليه فان كافة معاملات النموذج الخاص بدراستنا تعتبر معنوية منطقية.

- من خلال الجدول أعلاه رقم (3-31) يتبين ان قيمة t للمعاملات B0 و B1 و B2 و B3 هي معنوية عند مستوى دلالة 0.000 و 0.020 و 0.001 و 0.003 وبالتالي فهي معنوية ودالة عند مستوى الدلالة (0.05) مستوى الدلالة المفترض في دراستنا.
- أما قيمة t للمعلمتين B4 و B5 فهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي غير دالة معنويا عند مستوى الدلالة المفترض في الدراسة.

من كل ما سبق نستنتج أن كل من الإبعاد " القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، التوجهات التنظيمية" في نموذج الدراسة لهم معنوية إحصائية بمستوى دلالة اقل من 0.05 في التأثير على السلوك ال

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

تنظيمي Y في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة 08 ماي 1945 حسب رأي أفراد عينة الدراسة،  
ومنه قبول الفرضية البديلة.

اختبار المعنوية الكلية لنموذج الدراسة:

اختبار فيشر (F): يستخدم لاختبار معنوية المعادلة ككل، أي معنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة  $X_i$  والمتغير التابع Y، حيث كلما كانت قيمة فيشر (F) المحسوبة دالة إحصائياً أي أعلى من  $(\alpha=0.05)$  أي كلما كان قبول ومعنوية المعادلة بدرجة أعلى.

الجدول رقم (3-32): تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار الخطي المتعدد

مستوى الدلالة sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.000	8.218	1.029	5	5.145	الانحدار
		0.125	46	5.760	البواقي
			51	10.906	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20

التحليل:

يوضح الجدول أعلاه ان قيمة F المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية التي قيمتها هي (2.397)، عند مستوى الدلالة الذي قدر ب 0.000 أي انه معنوي عند مستوى المعنوية 0.05 هذا يعني أن المتغيرات المستقلة للثقافة التنظيمية لها تأثير معنوي على المتغير التابع المتمثل في السلوك التنظيمي.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

الجدول رقم (3-33): معامل التحديد لنموذج الدراسة

النموذج	R	R- deux	R- deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.687 <sup>a</sup>	.472	.414	.35387

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20

معامل الارتباط (R):

يؤشر معامل الارتباط (R) على قوة العلاقة التي تربط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في النموذج الخاص بدراستنا، دون الإشارة إلى اتجاه هذه العلاقة وتظهر النتائج في الجدول رقم (3-33) أن معامل الارتباط في النموذج يشير إلى القيمة (0.687) أي 68.7% وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

معامل الارتباط (R<sup>2</sup>):

يتضح من خلال قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> الذي يظهر في الجدول رقم (3-33) أن المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) تفسر ما نسبته (47.2%) من التغيرات الحاصلة على المتغير التابع (السلوك التنظيمي)، في حين تفسر النسبة الباقية لمتغيرات أخرى خارج نموذج الدراسة وذلك حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

• نوضح مجمل النتائج التي تم التوصل إليها فيما يلي:

من خلال النتائج السابقة فإن الشكل الرياضي النهائي لنموذج الدراسة يكون كالتالي:

$$Y=1.424 +(0.215 )X1+(0.159 )X2+(0.049 )X3$$

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

✓ ومنه يمكن القول إن الأثر على السلوك التنظيمي يساوي صفر في حالة عدم توفر أي بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية،

✓ ويزيد بقيمة 1.424 مقابل الزيادة بدرجة في توفر أبعاد الثقافة التنظيمية،

✓ ويزيد بقيمة 0.215 مقابل كل زيادة في بعد القيم التنظيمية،

✓ وبقيمة 0.159 مقابل كل زيادة في بعد التوقعات التنظيمية،

✓ وبقيمة 0.049 مقابل كل زيادة في بعد التوجهات التنظيمية.

● إذن يمكننا القول استنادا للنتائج السابقة بأن أي أثر على للثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة 8 ماي 1945 حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة يقدر بنسبة (47,2%) لمدى تطبيق الكلية لكل من القيم والتوقعات والتوجهات التنظيمية، في حين تفسر النسبة الباقية لمتغيرات أخرى خارج نموذج الدراسة.

✚ يمكن استنتاج أن نتيجة الفرضية الرئيسية تكون كالتالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي للموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة، عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )."

المطلب الرابع: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

" لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، صنف الرتبة، الأقدمية في العمل).

استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) لاختبار وتحليل نتائج الفرضية الثانية، وبما أنه اختبار معلمي فانه يشترط تحقيق التوزيع الطبيعي، حيث تم تأكيد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي مرحلة سابقة على مستوى المطلب الثاني.

1. اختبار الفروق حسب متغير الجنس

**H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير "الجنس" عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير "الجنس" عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الجدول رقم (3-34): نتائج اختبار تحليل التباين levene في إجابات أفراد العينة للثقافة التنظيمية على

السلوك التنظيمي ومتغير الجنس

مستوى الدلالة sig	ddl2 درجة الحرية	درجة الحرية ddl1	معامل levene	
0.348	50	1	0.896	المتوسط الحسابي
0.459	50	1	0.558	الوسيط
0.459	49.344	1	0.558	الوسيط مع درجة الحرية
0.355	50	1	0.873	المتوسط الحسابي المبتور

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة مستوى الدلالة (0.348) للفروقات بين متغير الجنس وللثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي أكبر من مستوى معنوية المفترضة في الدراسة (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير "الجنس" عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

2. اختبار تحليل التباين ANOVA للفروقات حسب متغير السن

**H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير "السن" عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير "السن" عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الجدول رقم (3-35): تحليل التباين Anova للفروقات في إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية ومتغير السن

مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع التباين	
0.708	0.348	0.076	2	0.153	بين المجموعات
		0.219	49	10.753	داخل المجموعات
			51	10.906	الاجمالي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتبين ان قيمة مستوى المعنوية sig بلغت (0.708) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، ورفض الفرضية البديلة، أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير "السن" عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### 3. اختبار الفروق حسب متغير الحالة العائلية.

**H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير "الحالة العائلية" عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير "الحالة العائلية" عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الجدول رقم (3-36): تحليل التباين Anova للفروقات في اجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية ومتغير الحالة العائلية

مستوى الدلالة sig	f قيمة المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع التباين	
0.980	0.001	0.000	1	0.876	بين المجموعات
		0.218	50	10.906	داخل المجموعات
			51	10.906	الاجمالي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20

من خلال نتائج الجدول، يتبين ان قيمة مستوى المعنوية sig (0.980) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، ورفض الفرضية البديلة، أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير "الحالة العائلية" عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### 4. اختبار الفروق حسب متغير المستوى التعليمي.

**H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير "المستوى التعليمي" عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير "المستوى التعليمي" عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

الجدول رقم (3-37): تحليل التباين Anova للفروقات في اجابات أفراد العينة للثقافة التنظيمية يعزى للمستوى التعليمي

مستوى الدلالة sig	f قيمة المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع التباين		
0.494	0.861	0.186	4	0.745	بين المجموعات	المحور الأول
		0.216	47	10.161	داخل المجموعات	
			51	10.906	الاجمالي	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20

من خلال نتائج الجدول، يتبين ان قيمة مستوى المعنوية sig (0.494) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، ورفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير "المستوى التعليمي" عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

5. اختبار الفروق حسب متغير الرتبة.

**H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير "الرتبة الوظيفية" عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير "الرتبة الوظيفية" عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالة

الجدول رقم (3-38): تحليل التباين Anova للفروقات في اجابات أفراد العينة للثقافة التنظيمية يعزى للرتبة

مستوى الدلالة sig	f قيمة المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع التباين		
0.972	0.029	0.006	2	0.013	بين المجموعات	المحور الأول
		0.222	49	10.893	داخل المجموعات	
			51	10.906	الاجمالي	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20

من خلال نتائج الجدول، يتبين ان قيمة مستوى المعنوية sig (0.972) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، رفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير " الرتبة الوظيفية" عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### 4. اختبار الفروق حسب متغير الأقدمية في العمل.

**H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير "الأقدمية في العمل" عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير "الأقدمية في العمل" عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

الجدول رقم (3-39): تحليل التباين Anova للفروقات في اجابات أفراد العينة للثقافة التنظيمية يعزى

للأقدمية في العمل

مستوى الدلالة sig	f قيمة المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع التباين		
0.014	3.936	0.718	3	2.153	بين المجموعات	المحور الأول
		0.182	48	8.752	داخل المجموعات	
			51	10.906	الاجمالي	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20

من خلال نتائج الجدول، يتبين ان قيمة مستوى المعنوية sig (0.014) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، أي انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير "الأقدمية في العمل" عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.050)$ .

المبحث الرابع: تحليل وتفسير النتائج

لقد تم التركيز في هذه الدراسة على إبراز أثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي، حيث نهدف من خلال هذا المبحث إلى تفسير نتائج الدراسة الميدانية وفق فرضيات الدراسة الرئيسية.

المطلب الأول: تفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى والتي تم صياغتها كالتالي: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي للموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة، عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )"، والتي سنقوم بتفسيرها وفقا للنتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضيات الفرعية الخمسة التابعة لها، كما يلي:

● بالنسبة للقيم التنظيمية وجدنا أن لها أثر على السلوك التنظيمي للموظفين الإداريين بالكلية، حيث تلعب القيم التنظيمية دروا حاسما في تشكيل السلوك التنظيمي وتساعد على توجيه وتعزيز السلوكيات المقبولة داخل المنظمة، مما يؤثر على كيفية اتخاذ القرارات والتعامل بين الموظفين والإدارة، ويزيد من الشعور بالانتماء والولاء، حيث تركز القيم الموجودة في الكلية على التعاون والعمل الجماعي، بالإضافة إلى اعتبار الإدارة أن المورد البشري وما يمثله من مخزون للمهارات أهم الموارد المتاحة، مما يشجع الموظفين على تحمل ضغوط العمل من أجل المصلحة العامة.

وباختصار فإن القيم التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على السلوك التنظيمي من خلال وضع الإطار الذي يحدد المعايير السلوكية، مما يؤدي إلى بناء بيئة عمل تدعم الالتزام والولاء والرضا الوظيفي بالإضافة إلى الثقة التنظيمية.

● أما بالنسبة للتوقعات التنظيمية فقد وجدنا أن لها أثر على السلوك التنظيمي لموظفي الكلية، إذ أنها تؤثر على طريقة التفاعل بين الموظفين والإدارة، حيث أن وضوح التوقعات التنظيمية يساعد على التواصل الفعال داخل الكلية ويقلل من الوقوع في سوء الفهم، وهذا من خلال معرفة ما يتوقعه كل طرف من الآخر، فالتوقعات التنظيمية الواضحة يمكن أن تكون مصدرا لتحفيز الموظفين وتبنيهم لسلوك تنظيمي يتماشى مع هذه التوقعات والعمل على تحقيقها، فمثلا عندما يعرف الموظف أن تقييم الإدارة لأدائه سيكون بناء على معايير واضحة ومحددة، سيعمل على بذل جهد إضافي لتحقيق ما يتوقعه الإدارة منه، كما أن التوقعات التنظيمية تساعد على بناء نظام انضباطي داخل المنظمة عندما يتوقع الموظفون أن هناك عواقب لعدم التزامهم، وبالمقابل فإن معرفة الإدارة لتوقعات موظفيها منها سيساعدها في تحديد الاستراتيجيات المناسبة لإدارة مواردها البشرية، والعمل على

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة

تعزيز السلوكيات المرغوب فيها للموظفين، وتجنب السلوكيات غير المرغوبة والقيام بإجراءات تصحيحية عند الضرورة.

● كذلك فيما يخص التوجهات التنظيمية فقد وجدنا أن لها أثر على السلوك التنظيمي لموظفي الكلية، فهي تشمل الأهداف والرؤية والرسالة والسياسات التي تضعها القيادة، وإن لها تأثير كبير في سلوك الموظفين، والذي يظهر في عدة جوانب من بينها توجيه السلوكيات نحو تعزيز القدرات والمهارات والعمل الجماعي، خاصة إذا توافقت التوجهات التنظيمية مع قيم ومصالح الإدارة والموظفين معا، هذا ما يزيد من فرص الرضا الوظيفي ويعزز الثقة والالتزام والولاء الوظيفي.

● أما بالنسبة للطقوس والأعراف فقد وجدنا أنه ليس لها أثر على السلوك التنظيمي لموظفي الكلية، ويمكن تفسير ذلك بأنه يرجع إلى أن معظم الموظفين يرون أن هذه الأعراف والطقوس بالرغم من وجودها والعمل بها في الكلية إلا أنها لازالت تشكل هاجسا أمامهم نظرا لأن جلها لا يدخل في خانة الحقوق، ولا ينظر إليه على أنه من مسؤولية أي طرف من المسؤولين، وعلى سبيل الذكر أوقات الغداء أو الاذن بالخروج عشية الاعياد أو المناسبات، والتي أصبحت تعتبر في نظر الموظفين حق مشروع لعدم توفير الإدارة مناخ مناسب للعمل كأماكن للصلاة أو الغداء أو الاستراحة أو نقل الموظفين لبعدها عن وسط المدينة، مقارنة مع ما وصل اليه الموظف في الدول الاخرى من حقوق كالعمل لأربعة ايام وتخصيص يوم كامل لاستخراج الوثائق التي يحتاجها (البنك، المدرسة، تسديد الفاتورات،... الخ)، بالإضافة الى توفير الكافيهات والمصليات ودور الحضانه وغيرها من المرافق التي أصبح يراها الموظف على أنها ضرورة، وبالتالي استبدال هذه الطقوس و الأعراف بالخروج دون إذن أو عدم حضور المناسبات والحفلات المنظمة من طرف الكلية أو الجامعة لاستغلال وقتها لتسوية الأمور الشخصية.

● وكذلك بالنسبة للأنظمة والإجراءات وجدنا أنها لا تؤثر على السلوك التنظيمي لموظفي الكلية، أي أنها لا تؤدي إلى تغييرات ملموسة في سلوك الموظفين وتصرفاتهم، وقد يكون ذلك راجع إلى أن هذه الأنظمة والإجراءات غير واضحة ومعقدة فيجد الموظف صعوبة في فهمها والامتثال لها، خاصة في ظل نقص التوجيه والمتابعة لتطبيقها بشكل صحيح، كما أن عدم تطبيق الأنظمة والإجراءات على الجميع بصفة شفافة وعادلة أو عدم وجود صرامة من قبل الإدارة في فرضها قد يؤدي إلى تقليل الالتزام بين الموظفين، كما أن ثقافة الكلية قد تتعارض مع الأنظمة والإجراءات الجديدة، مما يؤدي إلى مقاومة التغيير وعدم الالتزام.

المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية والتي جاءت صياغتها كالتالي: " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )"، والتي سنقوم بتفسيرها وفقا للنتائج المتحصل عليها.

- من خلال اختبار الفرضيات الستة التابعة للفرضية الرئيسية الثانية المذكورة أعلاه، توصلنا من خلال النتائج إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في الجنس والسن والحالة العائلية والمستوى التعليمي والرتبة الوظيفية، باستثناء متغير الأقدمية في العمل الذي جاءت فيه فروقات في إجابات عينة الدراسة، ويمكن تفسير ذلك بأن الثقافة التنظيمية لأي منظمة لا تأتي فجأة بل هي تبنى عبر الزمن، ويكتسبها الموظفون تدريجيا مع مرور الوقت وهي تظهر من خلال سلوكهم وتصرفاتهم داخل بيئة العمل، حيث غالبا ما يمتلك الموظفون القدامى فهما عميقا للثقافة التنظيمية ومعرفة وخبرة واسعة بالسياسات والإجراءات المتبعة في العمل، مما يمكنهم من العمل بفعالية وكفاءة وبالتالي زيادة فرص حصولهم على الترقيات والامتيازات، ويشجعهم على الحفاظ على مستوى عال من الأداء، مما يدفع الإدارة الى التعامل معهم بمرونة نوعا ما، كل هذا يؤدي الى زيادة رضاهم وولائهم وثقتهم التنظيمية، كما يزيد من شعورهم بالمسؤولية اتجاه منظماتهم ومع زملائهم مما يدفعهم الى الالتزام بمعايير عالية من السلوك المهني، فالموظفين القدامى يمكن اعتبارهم كحماة للقيم والتقاليد التنظيمية، مما يساعد المنظمة على نشر هذه القيم وتوجيه سلوك موظفيها لما يتوافق مع ثقافتها ويحافظ على هويتها ويساعدها على تحقيق أهدافها المنشودة.

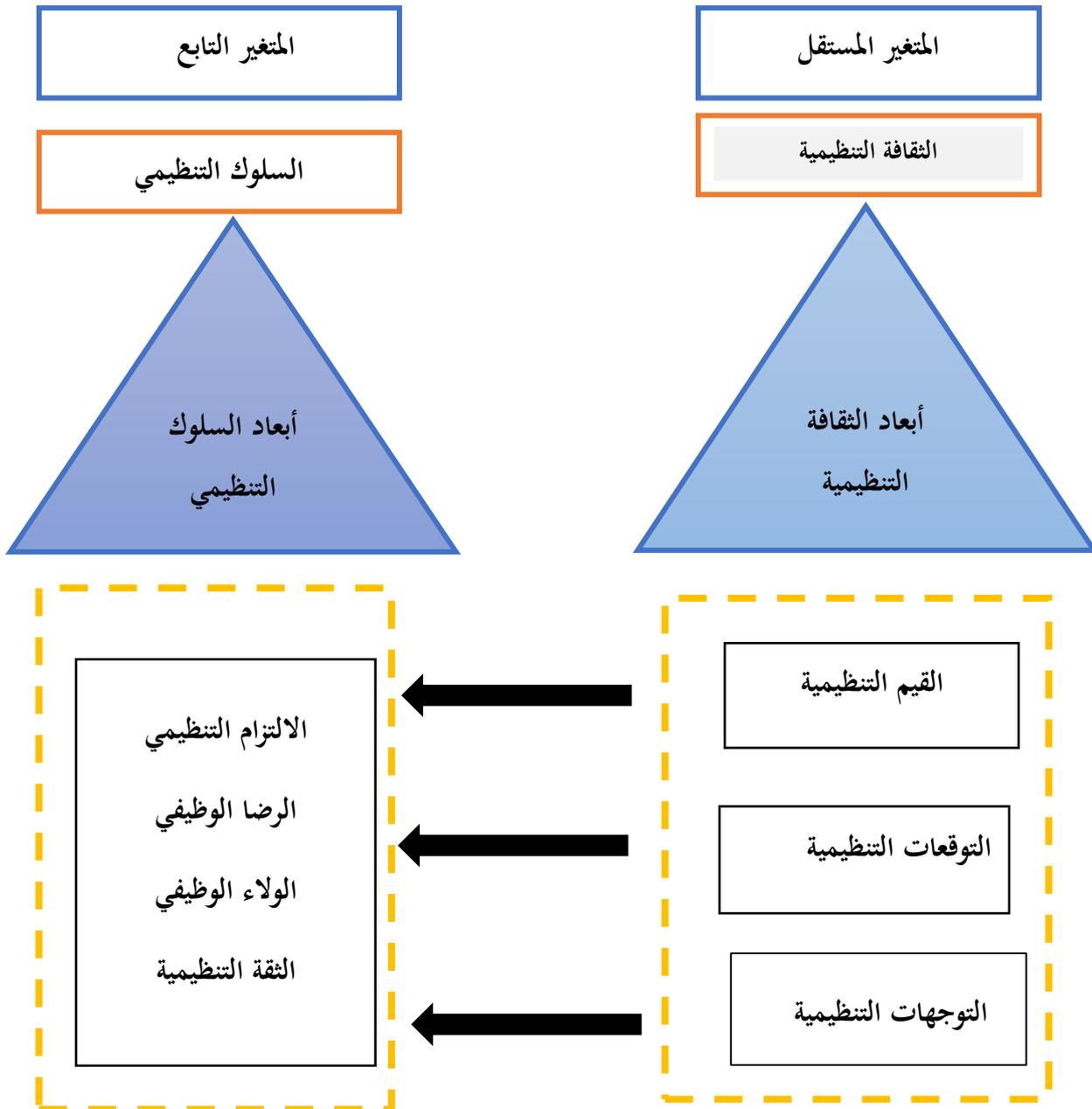
ومن خلال هذه التأثيرات التي ذكرناها سابقا يمكن القول إن الأقدمية في العمل تلعب دورا مهما في الحفاظ على ثقافة المنظمة وتشكيل السلوك التنظيمي لموظفيها، ويمكن أن تكون قوة ايجابية إذا تم إدارتها بفعالية من قبل الإدارة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قلمة

### المطلب الثالث: أ نموذج الدراسة النهائي

تبعاً للنتائج المتوصل إليها من خلال اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة، فقد تم استبعاد البعدين الرابع والخامس وهما الطقوس والأعراف والأنظمة والإجراءات التابعين للمتغير المستقل لدراستنا وهو الثقافة التنظيمية حيث توصلنا لعدم وجود أثر لهذين البعدين على المتغير التابع والمتمثل في السلوك التنظيمي، وهذا من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها على الموظفين الإداريين لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قلمة، حيث أصبح أ نموذج الدراسة النهائي على الشكل التالي:

الشكل رقم (3-8): أ نموذج الدراسة النهائي

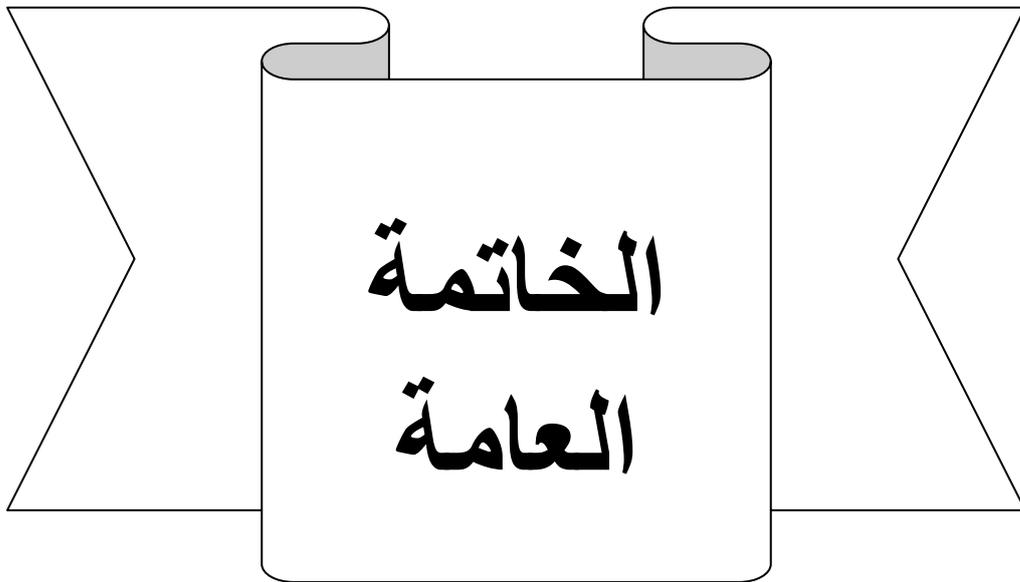


المصدر: من إعداد الطالبتين

خاتمة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري لأثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي من خلال دراسة ميدانية شملت الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945-قالمة- ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع اتضح لنا أهمية وجود ثقافة تنظيمية في المنظمة لما لها من أثر إيجابي كبير وفعال على السلوك التنظيمي للموظفين وتم التوصل من خلال هذه وقد خلصت الدراسة إلى:

وجود أثر للثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاثة المتمثلة في القيم والتوقعات والتوجهات التنظيمية على السلوك التنظيمي للموظفين الإداريين بالكلية، مع عدم وجود أثر لبعدي الطقوس والأعراف التنظيمية والأنظمة والإجراءات على السلوك التنظيمي للموظفين.



تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً محورياً وحيوياً لا غنى عنه في تحقيق النجاح والاستدامة في أي منظمة، وهي تعتبر الإطار الذي يوجه سلوكيات الموظفين وتفاعلاتهم داخلها. وإن الفهم العميق لتأثير الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي يمكن المنظمات من تبني بيئة عمل داعمة و مساعدة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها، عن طريق وضع استراتيجيات فعالة لبناء ثقافة تنظيمية قوية ومؤثرة على التوجهات سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو على مستوى المنظمة ككل، وهذا من خلال نشر قيم تنظيمية واضحة، وتعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين وتقدير إنجازاتهم وتمييزها، مع توفير فرص للتطوير المهني ووضع نظام حوافز مدروس يساعد على تنمية الإبداع والابتكار ورفع روح المبادرة لدى الموظفين، كل هذا يؤدي إلى خلق ثقافة تنظيمية إيجابية تقوم على أسس من التعاون والاحترام المتبادل والشفافية و العدالة، والتي بدورها تعزز التزام ورضا الموظفين وتزيد من ولائهم وثقتهم بمنظمتهم، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر.

## النتائج :

تم التوصل إلى أن المؤسسة محل الدراسة:

- ✓ تمتلك مقومات وابعاد ثقافة تنظيمية سائدة على مستواها؛
- ✓ تبين ان الثقافة التنظيمية في الكلية تشجع على تحمل الضغوطات في سبيل المصلحة العامة للعمل؛
- ✓ يظهر فيها تأثير الثقافة التنظيمية على الرفع من الالتزام بأداء المهام المطلوبة في الوقت المطلوب، مما يعكس الرغبة في تحقيق توقعات الإدارة؛
- ✓ تم التوصل أيضا الى ان الموظفين يعملون على تعزيز قدراتهم ومهاراتهم بشكل دائم ومستمر لمواجهة التحديات اليومية والمستقبلية المصاحبة للعمل؛
- ✓ وجود روح المبادرة والرغبة في مساعدة الموظفين لبعضهم البعض وتفهم الإدارة لهكذا جوانب يزيد من الثقة المتبادلة بينها وبين الموظفين؛
- ✓ وجود رضا وظيفي كبير وسائد بين الموظفين فيما يخص علاقات العمل؛
- ✓ وجود ثقة متبادلة بين الزملاء في العمل والتعاون الجيد بينهم ما يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية.
- ✓ وجود صعوبات عديدة تقف حائلا بين الكلية وتكوين ثقافة تنظيمية قوية:
- عدم وجود حرية في تقديم الأفكار الجديدة يقيد الإبداع والابتكار، مما يقلل من مرونة الثقافة التنظيمية؛
- عدم احتساب الجهود المبذولة من قبل الموظفين ذوي الكفاءات العالية يقلل من الالتزام التنظيمي؛

● قلة اهتمام الإدارة بتطوير المسارات المهنية ورسم أفق مهني يميز يؤدي إلى تراجع الإنتاجية وتقليل الدافعية؛

● نقص الشفافية في وضوح الإجراءات وتلقي الحوافز يزيد من احتمالات عدم الرضا ويظهر في بيئة العمل سلوكيات غير ملتزمة.

وفي الأخير أردنا أن نختتم هذا البحث بمجموعة من الاقتراحات، والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- ✓ يجب على الكلية تحسين بيئة العمل داخلها وذلك لتعزيز رضا الموظفين وزيادة الثقة بينهم وبين الإدارة؛
- ✓ ضرورة وضوح السياسات والإجراءات واللوائح التنظيمية لكافة العاملين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛
- ✓ العمل على تعزيز ثقافة الشفافية وجعلها سلوك معمول به والعمل على بناء ثقة أكبر بين الموظفين والإدارة؛
- ✓ السعي الدائم إلى التواصل الفعال مع الموظفين لفهم مخاوفهم ومشاكلهم والعمل على حلها بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب؛
- ✓ تأكد الإدارة من العدالة والمساواة في المعاملة وتطبيق القوانين بشكل عادل ومتساوي على الجميع؛
- ✓ ضرورة مجابهة الكلية للتغيرات الحاصلة في محيطها الخارجي وإدارة عمليات التغيير وخلق فرص تطوير مهنية عالية تلي حاجات الكفاءات العاملة بها؛
- ✓ إنشاء آليات لاستقبال وتقييم الأفكار والاقتراحات الجديدة من قبل الموظفين، مع تعزيز سياسة الحوافز والمكافآت والترقيات؛
- ✓ تعزيز الشفافية في عمليات اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات والتواصل الفعال؛
- ✓ ضرورة العمل على ترسيخ ثقافة العدالة والمساواة من خلال تحديد المسؤوليات وتوزيع المهام بشكل عادل؛
- ✓ إقامة جلسات تفاعلية وورش عمل دورية للموظفين مع جمع ملاحظاتهم وتحسين العمليات التنظيمية بناء على تلك الملاحظات؛
- ✓ تطوير نظام الحوافز والمكافآت وفق حجم الجهود والمهام المنجزة.

بعد دراستنا لأثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي، لفت انتباهنا أن هناك جوانب أخرى هامة متعلقة بالموضوع، يمكن اقتراحها كدراسات مستقبلية:

- أثر الثقافة التنظيمية على تعزيز الإبداع والابتكار؛
- علاقة الثقافة التنظيمية بالصورة الذهنية للمنظمة؛
- دور القيادة الإدارية في تشكيل السلوك التنظيمي؛
- دور السلوك التنظيمي في بناء الميزة التنافسية.



الكتب:

- 1 أبو الرب عماد وآخرون، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، بحوث ودراسات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون طبعة، 2011.
- 2 أحمد اليوسفي وآخرون، السلوك التنظيمي، منشورات جامعة حلب، حلب، سوريا، دون طبعة، 2004.
- 3 أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، دار البلاد للطباعة والنشر، الرياض، السعودية، دون طبعة، 2002.
- 4 أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثامنة، دون سنة النشر.
- 5 ادغار هشائين، الثقافة التنظيمية والقيادة، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، دون طبعة، 2011.
- 6 أنول باتشيرجي، ترجمة خالد بن ناصر الحيان، بحوث العلوم الاجتماعية المبادئ والمنهج والممارسات، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2015.
- 7 إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
- 8 بلال السكارنة خلف، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 9 بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا، دون طبعة، 2020.
- 10 جمال الدين مرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، دون طبعة، 2006.
- 11 جمال الدين محمد المرسي، عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون طبعة، 2002.
- 12 جيرالد جرنبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك التنظيمي، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الإنجليزية، 2004.
- 13 حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2013.

- 14 حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 15 حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2010.
- 16 خضير كاظم الفريجات، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 17 ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 18 رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الابداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، المنتزة، مصر، دون طبعة، 2005.
- 19 سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال، المفاهيم والأسس والتطبيقات، معهد الإدارة العامة الرياض، الرياض، السعودية، دون طبعة، 2009.
- 20 سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2019.
- 21 سليم إبراهيم الحسينيه، السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 22 سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ال واحد والعشرين، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، دون طبعة، 2002.
- 23 سيد محمد جاد الرب، التخطيط الإستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2016.
- 24 شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 25 صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون طبعة، 2004.

- 26 طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 27 طاهر محسن منصور الغالي، أهمية ثقافة المنظمة الإدارية والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2008.
- 28 طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، دون طبعة، 2007.
- 29 عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة، الحوكمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2017.
- 30 عاطف وصفي، الثقافة الشخصية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، دون طبعة، 1988.
- 31 عامر خضير حميد الكيسي، سيكولوجية التدريب الاستراتيجية والتقنيات والإشكاليات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2004.
- 32 عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 33 عايدة نخلة رزق الله، الفيا حسين محمود، السلوك التنظيمي النظرية والتطبيق، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، دون سنة النشر.
- 34 عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2012.
- 35 عبد الحميد الخليل، السلوك التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا، دون طبعة، 2020.
- 36 عبد الستار إبراهيم، وآخرون، العلاج السلوكي للطفل، أساليبه ونماذج من حالاته، عالم المعرفة، الكويت، دون طبعة، 1993.
- 37 عبد الله جلي، المجتمع والثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون طبعة، 1996.
- 38 عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيو لينك للنشر والتدريب، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2015.
- 39 علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، دون طبعة، دون سنة النشر.

- 40 علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2013.
- 41 علي عبد الهادي مسلم، حسن راوية، السلوك والتطور التنظيمي، السلوك التنظيمي في ظل العولمة، الاتصال الالكتروني في عصر الانترنت، القيم والاتجاهات والرضا عن العمل، القوة والصراع عبر الثقافات، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2015.
- 42 عماد عبد الرحيم الزغلول، نظريات التعلم، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 43 فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005.
- 44 فاطمة الزهراء مهدي، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، زمزم للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2018.
- 45 فؤاد البكري، العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات، عالم الكتب للنشر والتوزيع، سوريا، الطبعة الأولى، 2014.
- 46 فوزي غرايبة، نعيم دهمش، ربحي الحسن، خالد أمين عبد الله، هاني أبو جبارة، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية الاقتصاد والتجارة، الجامعة الأردنية، الأردن، دون طبعة، 1977.
- 47 قاسمي كمال، إدارة التغيير التنظيمي منطلقات وقضايا معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون طبعة، 2021.
- 48 ليث علي مطر، قراءة في السلوك التنظيمي، محاضرة في مادة السلوك التنظيمي، قسم إدارة الأعمال، كلية المستقبل الجامعة، جامعة المستقبل، بابل، العراق.
- 49 لينا جمال، استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي، ابن النفيس للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، الطبعة الأولى، 2018.
- 50 ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، الأردن، دون طبعة، 2013.
- 51 ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 326.

- 52 مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، دار القمر المعاصر للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، الطبعة الرابعة، 2000.
- 53 محمد الصيرفي، السلوك، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
- 54 محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
- 55 محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حميثرا للنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2019.
- 56 محمد سيد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة مصر، دون طبعة، 2009.
- 57 محمد قاسم القريوبي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2000.
- 58 محمد قاسم القريوبي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008.
- 59 محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
- 60 محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الخامسة، 2010.
- 61 مصطفى محمود أبو بكر، السيد حسنين طه، المدير وتنمية سلوك العاملين، مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، مطابع الولاء الحديثة للطباعة والنشر، الإسكندرية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2005.
- 62 مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون طبعة، 2007.
- 63 مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 64 موسى المدهون، توفيق الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي، سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1995.
- 65 نجم، عبود نجم، المدخل الياباني في الإدارة، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.

66 نعمة عباس الحفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون طبعة، 2009.

67 نفيسة محمد باشري، فوزي وآخرون، السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2017.

68 وليام أتشي، النموذج الياباني في الإدارة، نظرية، معهد الادرة العامة للمكتبات والمطبوعات والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1961.

#### أطروحات الدكتوراه:

1 الزهراء علالي، دور القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2020-2021.

2 رحمة بن يزة، ادارة التنوع الثقافي داخل المنظمة وأثره على الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة للحصول على الدكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، قسم العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2020-2021.

3 عبد المالك ياحي، أثرالثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة القلد بتيارت، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019.

4 عبد المجيد بكاي، التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات المتعددة الجنسيات في الجزائر، أطروحة دكتوراه طور ثالث، تخصص علم النفس تنظيم وعمل، ثقافة تنظيمية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، 2015-2016.

5 فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018.

6 مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة باتنة، الجزائر، 2015.

7 يمينة غضاب، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2017-2018.

- المذكرات، رسائل الماجستير والتأهيلات الجامعية:
- 1 أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في فلسطين دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
  - 2 أمينة شطي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل دراسة مسحية على عمال ثانوية عمران العابد ببلدية سيدي عمران ولاية الوادي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014.
  - 3 إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم والوحدة بالمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، العاصمة، الجزائر، 2006.
  - 4 إيهاب فاروق العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة، رسالة مقدمة للحصول على الماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
  - 5 حنان سعيدات، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس، تخصص علم النفس تنظيم وعمل وتسيير موارد بشرية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة غرداية، الجزائر، 2019-2020.
  - 6 شرحيل عجراد، إدارة السلوك التنظيمي، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم لتسيير، جامعة ال جزائر3، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2019-2020.
  - 7 شيماء غرايرية، عبد اللاوي سهام، دور ثقافة المنظمة في إنجاح إستراتيجيات التغيير في المؤسسات الصحية، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، الجزائر، 2021 2022.
  - 8 ليلي الهادي، إسماعيل الحاج علي، السلوك التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة لجامع، الزاوية دراسة ميدانية، رسالة متطلبات نيل درجة الإجازة العالمية الماجستير في مجال علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب الزاوية، جامعة الزاوية، ليبيا، 2019-2020.

- 9 محمد عجيلة، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2004-2005.
- 10 منير إبراهيم طالب، علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي في الجامعات الفلسطينية لقطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011.
- 11 يوسف جغلولي، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة بالمنظمة الادارية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ال جزائر2، الجزائر، 2010-2011. وفاء بحاش، إثر الثقافة في تفعيل أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة موارد بشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية وعلاقات الدولية، 2013-2014.

المحاضرات:

- 1 بركة بلاغماس، إدارة السلوك التنظيمي، محاضرات موجهة لطلبة الماستر، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021-2022.
- 2 سعيد كرومي، محاضرات في مقياس: السلوك والتطوير التنظيمي، محاضرات موجهة إلى تخصص ماستر إدارة أعمال، إدارة الموارد البشرية، ليسانس إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2020-2021.
- 3 عاشور علوطي، محاضرات في السلوك التنظيمي، قسم علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2015.
- 4 كريمة حاجي، محاضرات في السلوك التنظيمي، موجه لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص إدارة موارد بشرية، السنة الأولى ماستر تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2019-2020.
- 5 لامية مجدوب، مناهج البحث العلمي، محاضرات موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك في مقياس المنهجية، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، الجزائر، 2020-2021.

المجلات:

- 1 أمينة قهواجي، أهمية دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 3، العدد 2، الجزائر، 2018.
- 2 أسية هبيري، إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال الدولية تطبيقات إدارة التنوع في شركة زين اتصالات الخليج، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات 937, EISSN 2602، العدد 12، المجلد 06، مخبر التنمية التنظيمية، جامعة البليدة، 2، 2019.
- 3 ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 3، العدد 6، 2017.

- 4 حسين يرقى، مصطفى بن عودة، دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ودراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، العدد 23، المجلد 1، 2015.
- 5 خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تحليلية المجلة العربية للإدارة، مجلة الجامعة العراقية، العدد 1، المجلد 93، العراق، مارس 2019.
- 6 زين الدين بروش، هدار لحسن، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، ال عدد1، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، جوان 2007.
- 7 شيماء حلمي شحاته حامد، الثقة التنظيمية وانعكاساتها على السلوك الإبداعي للعاملين، دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مستشفى حميات دمنهور، مجلة كلية التربية في العلوم الإنسانية والأدبية، العدد 27، الجزء 2، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2021.
- 8 عائشة شاتحة، إستراتيجيات التنوع الثقافي وإدارته في المنظمات وفق النموذج **tatlorcox**، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد اربع، ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2017.
- 9 عبد الرحمن برقوق، هدى درنوبي، الالتزام التنظيمي، المفهوم، الأبعاد والنتائج، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ال عدد13، ديسمبر 2014.
- 10 فاطمة الزهراء بورصاص، يوسف معاش، التعزيز كأسلوب فعال وبديل للعقاب، مجلة المعيار، مجلد25، عدد 61، 2021..
- 11 فتيحة محمدي، نصر الدين غراف، تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 02، المجلد 15، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة ثليجي، الأغواط، الجزائر، سبتمبر 2021.
- 12 لينا هاشم عبد الله الواكد، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي، المجلة الدولية لنشر البحوث والنشاطات، ال عدد22، المجلد الثاني، 20أوت، 2021.
- 13 مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، دراسة نظرية، مختبر التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد السادس.

14 محمد عبد النبي عيد بطران، درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني لنمط القيادة الديمقراطي وعلاقته بالسلوك التنظيمي للمعلمين بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، الفيوم، مصر، العدد 10، الجزء 4، 2018.

15 يوسف خنيش، بن برطال عبد القادر، أهمية التغيير الثقافي في تفعيل حوكمة الشركات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد السادس، المجلد الأول، جامعة الوادي، الجزائر.

16 يوسف عنصر، ناجي لتييم، "أهم المحددات السيكوسوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد السابع، 2014.  
المطبوعات:

1 جلال الدين بوعيط، مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي، ليسانس علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2022-2023.

2 سعاد حفاف، محاضرات في نظريات التنظيم والتسيير، مطبوعة مقدمة لطلبة الليسانس السنة الثانية جذع مشترك، شعبة العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2018-2019.

3 سيدي محمد عياد، السلوك التنظيمي، مطبوعة بيداغوجية لطلبة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2020-2021.

4 فوزية زنفوني، مدارس ومناهج، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى علوم اجتماعية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، الجزائر، 2018-2019.

5 محمد أيت محمد، منهجية البحث العلمي، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018-2019.

6 ياسمينه عمامرة، منهجية البحث العلمي، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثانية علوم مالية ومحاسبة، قسم علوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2018-2019.

المواقع:

- 1 أسماء زروقي، الملاحظة مفهومها وتقنيات إجرائها، عن موقع <https://univ-biskra.dz/sites/fll/images/site2023/nad-lettre21-03-2023/asma-zaroki.pdf> بتاريخ 2024/03/26، على الساعة: 13:22.
- 2 الشبكة الدولية للتدريب التفاعلي، السلوك الإنساني، عن موقع <https://www.ontrainers.com> بتاريخ 2024/02/19، على الساعة 12:55. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2004.
- 3 المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، محددات السلوك التنظيمي، عن موقع <https://hrdiscussion.com/hr49800.html> بتاريخ 2024-02-29، على الساعة: 14:20.
- 4 ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأكاديمية العربية الدولية، المقررات الجامعية، عن موقع <https://aiacademy.info/wp> بتاريخ 2024/04/08، على الساعة: 11:52.

- 1 L.Kroeber and Clyde Kluckhohn, **Culture a critical review of concepts and definitions**, Random house, 1967.
- 2 Michael Armstrong, **armestrans handbook of human resource management practice**, 11th edition.
- 3 Thomas and Others, **In Search of Excellence harperbusiness Essential copyright 2004.**
- 4 James L.Gibon And Others, **Organisations behavior structure processes**, 14 edition McGraw-Hill, New York, USA, 2012.
- 5 schemerhorn Et Autres ,**organizational behavior**,11 edition, 11 edition.
- 6 Edgar H.Schein ,**Organisations culture and leadership**,4editionjossey, bass, 2010.
- 7 Greet Hofestede And Others, **cultures and organizations, soft ware of the mind**, 3Edition, McGraw-Hill, New York, USA, 2010.
- 8 laurie J.Mullins ,**management &organizational behviour**, 11 edition.
- 9 Gareth R. Jones, R. (2007). **Organizational Theory, Design, and Change** , 4th Ed, New Jersey, Pearson Prentice-Hall Inc.
- 10 Gareth R. Jones, R. **Organizational Theory, Design, and Change** . 4th Ed, New Jersey, Pearson Prentice-Hall Inc , 2007.
- 11 Stephen P.Robbins& Timothy A.Judge **organizational Bhavior**,18<sup>th</sup> EDITION,2019.
- 12 Stephen P.Robbins& Timothy A.Judge,**organizational Bhavior**,18<sup>th</sup> EDITION,2019.C. Handy .Gods of management: Changing Work of Organizations. 4th Ed,Oxford: Oxford university press. 1995.
- 13 Wallach, E, **Individuals and organization,The cultural match,Training and Development Journal**, 1983.
- 14 Jones And Others, The Impact Of Organizational Culture And Areshaping Capabilities On Change Implementation Success, The Mediating Role Of Readiness For Change, **Jornal Of Management Studies**, issu2, NO 42, 2005.
- 15 Richard L.Daft ,**Organizational Theory and Design**, 4th Ed, Cengage Learning EMEA 2020.
- 16 Stephen Robbins,And Others, **Comportements organisationnels14e éd** , Pearson France, 2011.
- 17 Madhu S Kumar, **OrganizationalBehavior**, Department of Commerce, SSCACS,Tumakuru.
- 18 Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **Organizational Behavior**, Pearson, New Jersey, 12ed .
- 19 Chalal Mokhtar, **Comportement organisationnel**, Cours pour les étudiants de 3ème année de licence, Spécialité Psychologie du travail et d'organisation, Département de psychologie et d'orthophonie, Faculté des Sciences Humaines et Sociale, Université A.Mira, Bejaia, Algérie, 2023/2024.

- 
- 20 Stephen Robbins, And Others, **Comportement organisationnel**,18e édition, Pearson, France, 2018.
- 21 Keerthi Shivakumar, **Introduction to Organizational Behavior Model, Everything You Need to Know**, From cite <https://www.upgrad.com/blog/introduction-to-organizational-behavior-model/>, On The Date 04-03-2024, On The Time 14 :45.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

### استبيان الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

سيد(ت)ي المحترم (ة):

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، الذي يمثل جزءا من عملية التحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة

ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي في المنظمة

- دراسة حالة للموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 - قالمة -"

ونظرا لأهمية إجاباتكم وآرائكم نرجو منكم التكرم بالإجابة على فقراته بكل موضوعية، علما أن إجاباتكم ستحظى

بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم وتجاوبكم معنا.

إشراف الدكتورة:

بن صالح ماجدة

من إعداد الطالبتين:

- دالي سماح

- روائية آسيا

## قائمة الملاحق:

### القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المعبرة عن إجاباتكم

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة  من [39-30]  من [49-40]  من 50 سنة فأكثر
- 3- الحالة العائلية: متزوج(ة)  أعزب(ة)
- 4- المستوى التعليمي:
- ثانوي أو أقل  تقني سامي  ليسانسر  ما  دكتوراه
- 5- صنف الرتبة التي تنتمي إليها:
- من [8-7] <sup>1\*</sup>  من [10-9] <sup>2\*</sup>  من [17-11]
- 6- الأقدمية في العمل:
- أقل من خمس سنوات  من 5-10 سنوات  من 11-15  أكثر من 15

### القسم الثاني: متغيرات الدراسة

#### المحور الأول: الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>1- القيم التنظيمية</b>						
01	تنظر الإدارة إلى المورد البشري على أنه أهم الموارد المتاحة.					
02	أتحمل ضغوط العمل من أجل المصلحة العامة للعمل.					
03	توجد حرية في تقديم الأفكار الجديدة من قبل الموظفين.					
04	تتميز علاقات العمل بالتعاون والتنسيق بين المهام.					
<b>2- التوقعات التنظيمية</b>						
05	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء.					
06	يتوقع المسئولون أن يقوم الموظف بتأدية مهامه وواجباته.					
07	أقوم ببذل الجهود المطلوبة من أجل تحقيق ما تتوقعه الإدارة مني.					
08	نظام الحوافر المادية في الكلية يراعي تطلعات الموظفين.					

3-التوجهات التنظيمية					
					09 لدي توجه نحو تعزيز قدراتي ومهاراتي في العمل.
					10 لدي رغبة في العمل الجماعي كأسلوب لحل مشاكل العمل اليومية .
					11 تقوم الإدارة باستمرار بتطوير إجراءات العمل وجعلها أكثر فعالية.
					12 أعتقد أنه يوجد توجه لدى الإدارة نحو تطوير الحياة المهنية للموظف من خلال تحديث القوانين والأنظمة.
4 - الطقوس والأعراف التنظيمية					
					13 تسمح الإدارة بتمديد فترة الاستراحة اليومية لتناول الغداء إلى أكثر من ساعة.
					14 تحرص الإدارة على إعطاء الموظفات النساء إذنا بالخروج قبل ساعة من انتهاء الدوام طيلة أيام شهر رمضان المبارك.
					15 تحرص الإدارة على تكريم الموظفين المتقاعدين.
					16 تسمح الإدارة للموظفين بحضور مختلف الاحتفالات والمناسبات المنظمة من قبل الجامعة.
					17 تسمح الإدارة للموظفين بجمع المساعدات لصالح أحد الزملاء المحتاجين.
					18 تبادر الإدارة بإعطاء عطلة نصف يوم مدفوعة الأجر عشية الأعياد الدينية.
5- الأنظمة والإجراءات					
					19 توجد لدي معرفة بطبيعة الإجراءات والأنظمة المعتمدة في الإدارة .
					20 يتم إعلامنا بالإجراءات الجديدة من قبل الإدارة في الوقت المناسب.
					21 ألتزم بأنظمة وإجراءات العمل المعتمدة من قبل الإدارة.
					22 تتبع الإدارة إجراءات واضحة مع الموظفين دون تعقيدات.
					23 الإجراءات المتبعة من قبل الإدارة تطبق بشفافية وعدالة.

قائمة الملاحق:

المحور الثاني: السلوك التنظيمي

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>1- الالتزام التنظيمي</b>						
24	أحرص على إنجاز المهام الموكلة إلي في الوقت المحدد.					
25	أحترم مواعيد الدخول والخروج المنصوص عليها في العمل.					
26	أتقيد بأوامر رؤسائي في العمل.					
27	ألتزم بالبقاء في مكان عملي أوقات العمل ولا أخرج إلا بإذن.					
28	أشعر بالذنب عندما لا أنجز عملي كما ينبغي.					
29	أحرص على تطبيق القوانين الخاصة بالكلية.					
30	أحرص على عدم التغيب عن عملي إلا للظروف القصوى.					
<b>2- الرضا الوظيفي</b>						
31	أجد أن هناك عدالة في توزيع المهام بين الموظفين.					
32	يمنحني زملائي في العمل التقدير والاحترام المتبادل.					
33	أشعر بتقدير رؤسائي لمجهوداتي في العمل.					
34	يدعم رؤسائي في العمل كل من يقوم بعمله بإتقان.					
35	الراتب الذي أتقاضاه مرضي مقارنة بحجم مهامي.					
36	المهام الموكلة إلي تتناسب مع مؤهلي العلمي.					
<b>3- الولاء الوظيفي</b>						
37	أحرص على إنجاز مهامي بإخلاص.					
38	أعمل لأوقات إضافية في الكلية حتى لو لم يكن الوقت الإضافي مدفوع الأجر.					
39	أفكر في وظيفتي حتى بعد انتهاء الدوام لإيجاد حلول للأمر العالقة.					
40	أقوم بإتمام المهام المستعجلة في المنزل لإنجازها في الوقت المحدد.					
41	أرغب في مواصلة العمل في الكلية حتى لو توفرت لي فرص عمل أحسن.					
42	أنا مستعد لقبول أي وظيفة في الكلية مقابل استمراري بالعمل فيها.					
43	أسعى إلى المحافظة على صورة الكلية من خلال أداء مهامي بطريقة جيدة.					
<b>4. الثقة التنظيمية</b>						
44	أشعر بالأمان والطمأنينة في عملي.					

## قائمة الملاحق:

					45	أعلم انه ليس من السهل أن أتعرض لطرد تعسفي أو فقد وظيفتي.
					46	أنا متأكد من حماية القوانين لي طالما أنني أقوم بعملتي كما يجب.
					47	تحرص الإدارة على تطبيق القانون دون تحيز.
					48	أستطيع الاعتماد على زملائي إذا احتجت لهم.

\* توافق المجموعة (ج) والمخصصة لمستويات السنة الثالثة ثانوي وشهادة البكالوريا.

\*2 توافق المجموعة (ب) والمخصصة لمستويات: بكالوريا + سنتين من التكوين أو DEUA أو بكالوريا + ثلاث سنوات.

\*3 توافق المجموعة (أ) والمخصصة لمستويات شهادة الليسانس على الأقل أو ما يعادلها.

قائمة الملاحق:

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
ليلي لراي	أستاذ محاضر أ	8 ماي 1945 - قالمة
لزهر قيدوم	أستاذ محاضر أ	8 ماي 1945 - قالمة
محمد بوناب	أستاذ محاضر أ	8 ماي 1945 - قالمة
بومدين بلكبير	أستاذ محاضر أ	8 ماي 1945 - قالمة
سليم مجلخ	أستاذ مساعد قسم أ	8 ماي 1945 - قالمة

قائمة الملاحق:

الملحق رقم (02): ترخيص إجراء الدراسة الميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة-جامعة 08

ماي 1945-قائمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قائمة

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET  
COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION  
Ref : ..... D.G/F.S.E.C.S.G/UG/20.....  
Guelma le : .....

الرقم: 23... ق.ع.ت.ك.ع.ات.ع.ت/ج ق/ 2024  
قائمة في : 19 فيري 2024

إلى السيد: عميد الكلية للعلوم الاقتصادية  
والإجتماعية جامعة 8 ماي 1945  
قائمة

الموضوع: ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تريض

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:

الطالب(ة): ..... السيد/السيدة.....

الطالب(ة): ..... د.إلي. د.إبراهيم.....

مسجل(ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولى)/(ثانية) ماستر. فرع: (علوم التسيير)/(علوم مالية)

تخصص: ..... إدارة الأعمال..... في حاجة لأجراء زيارة ميدانية أو تريض بمؤسستكم.

موضوع الزيارة: ..... دراسة هيئة السيد/السيدة..... حصول السيد/السيدة.....

على السلوك التنظيمي..... في المؤسسة.....

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.

ولكم منافاتق التقدير والاحترام

اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف

د. بن صالح ماجد

رئيس القسم  
جامعة 8 ماي 1945  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
إمضاء: جليلة كريم

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

السيد/السيدة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة 8 ماي 1945

معامل بيرسون لقياس الارتباط والاتساق الداخلي

Corrélations

	a1	a2	a3	a4	القيم التنظيمية
Corrélation de Pearson	1	.149	.299*	.181	.624**
a1 Sig. (bilatérale)		.290	.031	.200	.000
N	52	52	52	52	52
Corrélation de Pearson	.149	1	.113	.487**	.638**
a2 Sig. (bilatérale)	.290		.426	.000	.000
N	52	52	52	52	52
Corrélation de Pearson	.299*	.113	1	.286*	.663**
a3 Sig. (bilatérale)	.031	.426		.040	.000
N	52	52	52	52	52
Corrélation de Pearson	.181	.487**	.286*	1	.724**
a4 Sig. (bilatérale)	.200	.000	.040		.000
N	52	52	52	52	52
Corrélation de Pearson	.624**	.638**	.663**	.724**	1
القيم التنظيمية Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
N	52	52	52	52	52

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

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

معامل الفا كرونباخ

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	52	100.0
Exclus <sup>a</sup>	0	.0
Total	52	100.0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.902	48

Statistiques

		الجنس	السن	الحالة العائلية	المستوى التعليمي	الرتبة	الأقدمية
N	Valide	52	52	52	52	52	52
	Manquante	0	0	0	0	0	0
	Moyenne		2.62	1.21	2.94	2.12	2.83
	Ecart-type		.599	.412	.916	.758	.923

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	10	19.2	19.2	19.2
	انثى	42	80.8	80.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Statistiques

		a1	a2	a3	a4	القيم التنظيمية
N	Valide	52	52	52	52	52
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	3.38	3.73	2.90	3.63	3.4135
	Médiane	4.00	4.00	3.00	4.00	3.5000
	Ecart-type	1.087	1.012	1.142	1.030	.70691

a1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3.8	3.8	3.8
	غير موافق	13	25.0	25.0	28.8
	محايد	5	9.6	9.6	38.5
	موافق	27	51.9	51.9	90.4
	موافق بشدة	5	9.6	9.6	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		القيم التنظيمية	التوقعات التنظيمية	التوجهات التنظيمية	الطقوس والاعراف التنظيمية	الانظمة والاجراءات	السلوك التنظيمي
	N	52	52	52	52	52	52
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3.4135	3.2452	3.5385	3.5449	3.3538	3.767 7
	Ecart-type	.70691	.57627	.66676	.50067	.54394	.4624 3
Différences les plus extrêmes	Absolue	.126	.222	.150	.144	.159	.077
	Positive	.085	.222	.075	.144	.111	.066
	Négative	-.126	-.117	-.150	-.102	-.159	-.077
Z de Kolmogorov-Smirnov		.906	1.604	1.082	1.042	1.149	.553
Signification asymptotique (bilatérale)		.385	.012	.192	.228	.143	.920

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.687 <sup>a</sup>	.472	.414	.35387

a. Valeurs prédites : (constantes), الانظمة والاجراءات, الطقوس والاعراف التنظيمية, القيم التنظيمية, التوجهات التنظيمية, التوقعات التنظيمية

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5.145	5	1.029	8.218	.000 <sup>b</sup>
1 Résidu	5.760	46	.125		
Total	10.906	51			

a. Variable dépendante : السلوك التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), الانظمة والاجراءات, الطقوس والاعراف التنظيمية, القيم التنظيمية, التوجهات التنظيمية, التوقعات التنظيمية

قائمة الملاحق:

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1.424	.420		3.388	.000
1 القيم التنظيمية	.215	.094	.329	2.293	.020
التوقعات التنظيمية	.159	.135	.199	1.182	.001
التوجهات التنظيمية	.049	.106	.070	.457	.003
الطغوس والأعراف التنظيمية	.170	.120	.184	1.417	.163
الانظمة والاجراءات	.095	.121	.111	.786	.436

Variable dépendante : السلوك التنظيمي

Test d'homogénéité de la variance

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
Basé sur la moyenne	.896	1	50	.348
Basé sur la médiane	.558	1	50	.459
السلوك التنظيمي Basé sur la médiane et avec ddl ajusté	.558	1	49.344	.459
Basé sur la moyenne tronquée	.873	1	50	.355

ANOVA à 1 facteur

السلوك التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.153	2	.076	.348	.708
Intra-groupes	10.753	49	.219		
Total	10.906	51			

معامل بيرسون لقياس الارتباط والاتساق الداخلي

Corrélations

		a1	a2	a3	a4	القيم التنظيمية
a1	Corrélation de Pearson	1	.149	.299*	.181	.624**
	Sig. (bilatérale)		.290	.031	.200	.000
	N	52	52	52	52	52
a2	Corrélation de Pearson	.149	1	.113	.487**	.638**
	Sig. (bilatérale)	.290		.426	.000	.000
	N	52	52	52	52	52
a3	Corrélation de Pearson	.299*	.113	1	.286*	.663**
	Sig. (bilatérale)	.031	.426		.040	.000
	N	52	52	52	52	52
a4	Corrélation de Pearson	.181	.487**	.286*	1	.724**
	Sig. (bilatérale)	.200	.000	.040		.000
	N	52	52	52	52	52
القيم التنظيمية	Corrélation de Pearson	.624**	.638**	.663**	.724**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	52	52	52	52	52

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

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

معامل الفا كرونباخ

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	52	100.0
	Exclus <sup>a</sup>	0	.0
	Total	52	100.0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.902	48

Statistiques

		الجنس	السن	الحالة العائلية	المستوى التعليمي	الرتبة	الأقدمية
N	Valide	52	52	52	52	52	52
	Manquante	0	0	0	0	0	0
	Moyenne		2.62	1.21	2.94	2.12	2.83
	Ecart-type		.599	.412	.916	.758	.923

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	10	19.2	19.2
	انثى	42	80.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0

Statistiques

		a1	a2	a3	a4	القيم التنظيمية
N	Valide	52	52	52	52	52
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	3.38	3.73	2.90	3.63	3.4135
	Médiane	4.00	4.00	3.00	4.00	3.5000
	Ecart-type	1.087	1.012	1.142	1.030	.70691

a1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3.8	3.8
	غير موافق	13	25.0	28.8
	محايد	5	9.6	38.5
	موافق	27	51.9	90.4
	موافق بشدة	5	9.6	100.0
	Total	52	100.0	100.0

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		القيم التنظيمية	التوقعات التنظيمية	التوجهات التنظيمية	الطوقس والاعراف التنظيمية	الانظمة والاجراءات	السلوك التنظيمي
	N	52	52	52	52	52	52
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3.4135	3.2452	3.5385	3.5449	3.3538	3.767 7
	Ecart-type	.70691	.57627	.66676	.50067	.54394	.4624 3
Différences les plus extrêmes	Absolue	.126	.222	.150	.144	.159	.077
	Positive	.085	.222	.075	.144	.111	.066
	Négative	-.126	-.117	-.150	-.102	-.159	-.077
	Z de Kolmogorov-Smirnov	.906	1.604	1.082	1.042	1.149	.553
	Signification asymptotique (bilatérale)	.385	.012	.192	.228	.143	.920

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.687 <sup>a</sup>	.472	.414	.35387

a. Valeurs prédites : (constantes),  
الانظمة والاجراءات، الطوقس والاعراف التنظيمية، القيم التنظيمية، التوجهات التنظيمية، التوقعات التنظيمية

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5.145	5	1.029	8.218	.000 <sup>b</sup>
1 Résidu	5.760	46	.125		
Total	10.906	51			

a. Variable dépendante : السلوك التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes)،  
الانظمة والاجراءات، الطوقس والاعراف التنظيمية، القيم التنظيمية، التوجهات التنظيمية، التوقعات التنظيمية

قائمة الملاحق:

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1.424	.420		3.388	.000
القيم التنظيمية	.215	.094	.329	2.293	.020
التوقعات التنظيمية	.159	.135	.199	1.182	.001
التوجهات التنظيمية	.049	.106	.070	.457	.003
الطغوس الاعراف التنظيمية	.170	.120	.184	1.417	.163
الانظمة والاجراءات	.095	.121	.111	.786	.436

a. Variable dépendante : السلوك التنظيمي

Test d'homogénéité de la variance

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
Basé sur la moyenne	.896	1	50	.348
Basé sur la médiane	.558	1	50	.459
السلوك التنظيمي Basé sur la médiane et avec ddl ajusté	.558	1	49.344	.459
Basé sur la moyenne tronquée	.873	1	50	.355

Descriptives

السلوك التنظيمي

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Mini mum	Maxi mum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
من 30-39 سنة	23	3.7078	.45852	.09561	3.5095	3.9061	2.76	4.56
من 40-49 سنة	26	3.8108	.46833	.09185	3.6216	3.9999	2.92	4.56
من 50 سنة فاكثر	3	3.8533	.56757	.32769	2.4434	5.2633	3.24	4.36
Total	52	3.7677	.46243	.06413	3.6390	3.8964	2.76	4.56

ANOVA à 1 facteur

السلوك التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.153	2	.076	.348	.708
Intra-groupes	10.753	49	.219		
Total	10.906	51			

Corrélations

		a1	a2	a3	a4	القيم التنظيمية
a1	Corrélation de Pearson	1	.149	.299*	.181	.624**
	Sig. (bilatérale)		.290	.031	.200	.000
	N	52	52	52	52	52
a2	Corrélation de Pearson	.149	1	.113	.487**	.638**
	Sig. (bilatérale)	.290		.426	.000	.000
	N	52	52	52	52	52
a3	Corrélation de Pearson	.299*	.113	1	.286*	.663**
	Sig. (bilatérale)	.031	.426		.040	.000
	N	52	52	52	52	52
a4	Corrélation de Pearson	.181	.487**	.286*	1	.724**
	Sig. (bilatérale)	.200	.000	.040		.000
	N	52	52	52	52	52
القيم التنظيمية	Corrélation de Pearson	.624**	.638**	.663**	.724**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	52	52	52	52	52

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

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

Corrélations

		a5	a6	a7	a8	التوقعات التنظيمية
a5	Corrélation de Pearson	1	-.059	-.044	.590**	.762**
	Sig. (bilatérale)		.679	.756	.000	.000
	N	52	52	52	52	52
a6	Corrélation de Pearson	-.059	1	.407**	.093	.369**
	Sig. (bilatérale)	.679		.003	.510	.007
	N	52	52	52	52	52
a7	Corrélation de Pearson	-.044	.407**	1	.093	.391**

قائمة الملاحق:

	Sig. (bilatérale)	.756	.003		.514	.004
	N	52	52	52	52	52
a8	Corrélation de Pearson	.590**	.093	.093	1	.849**
	Sig. (bilatérale)	.000	.510	.514		.000
	N	52	52	52	52	52
	Corrélation de Pearson	.762**	.369**	.391**	.849**	1
التوقعات التنظيمية	Sig. (bilatérale)	.000	.007	.004	.000	
	N	52	52	52	52	52

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

Corrélations

		a9	a10	a11	a12	التوجهات التنظيمية
a9	Corrélation de Pearson	1	.310*	.347*	.185	.591**
	Sig. (bilatérale)		.025	.012	.189	.000
	N	52	52	52	52	52
a10	Corrélation de Pearson	.310*	1	.282*	.161	.556**
	Sig. (bilatérale)	.025		.043	.255	.000
	N	52	52	52	52	52
a11	Corrélation de Pearson	.347*	.282*	1	.527**	.822**
	Sig. (bilatérale)	.012	.043		.000	.000
	N	52	52	52	52	52
a12	Corrélation de Pearson	.185	.161	.527**	1	.762**
	Sig. (bilatérale)	.189	.255	.000		.000
	N	52	52	52	52	52
	Corrélation de Pearson	.591**	.556**	.822**	.762**	1
التوجهات التنظيمية	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	52	52	52	52	52

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

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

Corrélations

		a13	a14	a15	a16	a17	a18	الطقوس والأعراف التنظيمية
a13	Corrélation de Pearson	1	.127	.045	-.065	-.052	-.049	.402**
	Sig. (bilatérale)		.370	.754	.647	.715	.728	.003
	N	52	52	52	52	52	52	52

قائمة الملاحق:

a14	Corrélation de Pearson	.127	1	.244	.156	-.018	-.234	.517**
	Sig. (bilatérale)	.370		.081	.271	.901	.095	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52
a15	Corrélation de Pearson	.045	.244	1	.038	.303*	.098	.581**
	Sig. (bilatérale)	.754	.081		.792	.029	.488	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52
a16	Corrélation de Pearson	-.065	.156	.038	1	.307*	.050	.500**
	Sig. (bilatérale)	.647	.271	.792		.027	.727	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52
a17	Corrélation de Pearson	-.052	-.018	.303*	.307*	1	.374**	.567**
	Sig. (bilatérale)	.715	.901	.029	.027		.006	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52
a18	Corrélation de Pearson	-.049	-.234	.098	.050	.374**	1	.350*
	Sig. (bilatérale)	.728	.095	.488	.727	.006		.000
	N	52	52	52	52	52	52	52
الطقوس الاعراف التنظيمية	Corrélation de Pearson	.402**	.517**	.581**	.500**	.567**	.350*	1
	Sig. (bilatérale)	.003	.000	.000	.000	.000	.011	
	N	52	52	52	52	52	52	52

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

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

Corrélations

	a19	a20	a21	a22	a23	الانظمة والاجراءات	
a19	Corrélation de Pearson	1	.265	.084	-.273	-.233	.755
	Sig. (bilatérale)		.058	.552	.050	.096	.000
	N	52	52	52	52	52	52
a20	Corrélation de Pearson	.265	1	.178	.324*	.344*	.758**
	Sig. (bilatérale)	.058		.208	.019	.012	.000
	N	52	52	52	52	52	52
a21	Corrélation de Pearson	.084	.178	1	.037	.169	.366**
	Sig. (bilatérale)	.552	.208		.793	.231	.008
	N	52	52	52	52	52	52
a22	Corrélation de Pearson	-.273	.324*	.037	1	.724**	.699**
	Sig. (bilatérale)	.050	.019	.793		.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52

قائمة الملاحق:

	Corrélacion de Pearson	-.233	.344*	.169	.724**	1	.757**
a23	Sig. (bilatérale)	.096	.012	.231	.000		.000
	N	52	52	52	52	52	52
	Corrélacion de Pearson	.247	.758**	.366**	.699**	.757**	1
الانظمة والاجراءات	Sig. (bilatérale)	.078	.000	.008	.000	.000	
	N	52	52	52	52	52	52

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

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

Corrélations

		b31	b32	b33	b34	b35	b36	الرضا الوظيفي
b31	Corrélacion de Pearson	1	.142	.360**	.274*	.486**	.517**	.743**
	Sig. (bilatérale)		.314	.009	.050	.000	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52
b32	Corrélacion de Pearson	.142	1	.109	.210	-.020	.106	.305*
	Sig. (bilatérale)	.314		.444	.135	.887	.455	.002
	N	52	52	52	52	52	52	52
b33	Corrélacion de Pearson	.360**	.109	1	.497**	.287*	.234	.644**
	Sig. (bilatérale)	.009	.444		.000	.039	.095	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52
b34	Corrélacion de Pearson	.274*	.210	.497**	1	.117	.304*	.614**
	Sig. (bilatérale)	.050	.135	.000		.409	.028	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52
b35	Corrélacion de Pearson	.486**	-.020	.287*	.117	1	.561**	.688**
	Sig. (bilatérale)	.000	.887	.039	.409		.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52
b36	Corrélacion de Pearson	.517**	.106	.234	.304*	.561**	1	.767**
	Sig. (bilatérale)	.000	.455	.095	.028	.000		.000
	N	52	52	52	52	52	52	52
الرضا الوظيفي	Corrélacion de Pearson	.743**	.305*	.644**	.614**	.688**	.767**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.028	.000	.000	.000	.000	
	N	52	52	52	52	52	52	52

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

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

## Corrélations

		b24	b25	b26	b27	b28	b29	b30	الالتزام التنظيمي
b24	Corrélacion de Pearson	1	.318*	.599**	.421**	.501**	.556**	.186	.664**
	Sig. (bilatérale)		.022	.000	.002	.000	.000	.186	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52
b25	Corrélacion de Pearson	.318*	1	.553**	.625**	.383**	.483**	.289*	.686**
	Sig. (bilatérale)	.022		.000	.000	.005	.000	.038	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52
b26	Corrélacion de Pearson	.599**	.553**	1	.661**	.668**	.519**	.408**	.828**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.000	.003	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52
b27	Corrélacion de Pearson	.421**	.625**	.661**	1	.536**	.541**	.567**	.823**
	Sig. (bilatérale)	.002	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52
b28	Corrélacion de Pearson	.501**	.383**	.668**	.536**	1	.547**	.491**	.802**
	Sig. (bilatérale)	.000	.005	.000	.000		.000	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52
b29	Corrélacion de Pearson	.556**	.483**	.519**	.541**	.547**	1	.477**	.771**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52
b30	Corrélacion de Pearson	.186	.289*	.408**	.567**	.491**	.477**	1	.678**
	Sig. (bilatérale)	.186	.038	.003	.000	.000	.000		.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52
الالتزام التنظيمي	Corrélacion de Pearson	.664**	.686**	.828**	.823**	.802**	.771**	.678**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	52	52	52	52	52	52	52	52

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

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

## Corrélations

		b37	b38	b39	b40	b41	b42	b43	الولاء الوظيفي
b37	Corrélation de Pearson	1	.334*	.324*	.356**	.318*	-.116	.205	.507**
	Sig. (bilatérale)		.016	.019	.010	.022	.412	.146	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52
b38	Corrélation de Pearson	.334*	1	.381**	.407**	.144	.137	.312*	.609**
	Sig. (bilatérale)	.016		.005	.003	.309	.333	.025	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52
b39	Corrélation de Pearson	.324*	.381**	1	.588**	.249	.376**	.381**	.751**
	Sig. (bilatérale)	.019	.005		.000	.076	.006	.005	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52
b40	Corrélation de Pearson	.356**	.407**	.588**	1	.128	.216	.195	.663**
	Sig. (bilatérale)	.010	.003	.000		.367	.124	.167	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52
b41	Corrélation de Pearson	.318*	.144	.249	.128	1	.574**	.160	.641**
	Sig. (bilatérale)	.022	.309	.076	.367		.000	.256	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52
b42	Corrélation de Pearson	-.116	.137	.376**	.216	.574**	1	.268	.628**
	Sig. (bilatérale)	.412	.333	.006	.124	.000		.054	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52
b43	Corrélation de Pearson	.205	.312*	.381**	.195	.160	.268	1	.518**
	Sig. (bilatérale)	.146	.025	.005	.167	.256	.054		.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52
الولاء الوظيفي	Corrélation de Pearson	.507**	.609**	.751**	.663**	.641**	.628**	.518**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	52	52	52	52	52	52	52	52

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

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

## Corrélations

	b44	b45	b46	b47	b48	الثقة التنظيمية
Corrélation de Pearson	1	.267	.490**	.466**	.254	.739**
b44 Sig. (bilatérale)		.056	.000	.000	.069	.000
N	52	52	52	52	52	52
Corrélation de Pearson	.267	1	.481**	.298*	.140	.673**
b45 Sig. (bilatérale)	.056		.000	.032	.322	.000
N	52	52	52	52	52	52
Corrélation de Pearson	.490**	.481**	1	.158	.415**	.740**
b46 Sig. (bilatérale)	.000	.000		.263	.002	.000
N	52	52	52	52	52	52
Corrélation de Pearson	.466**	.298*	.158	1	.111	.645**
b47 Sig. (bilatérale)	.000	.032	.263		.434	.000
N	52	52	52	52	52	52
Corrélation de Pearson	.254	.140	.415**	.111	1	.537**
b48 Sig. (bilatérale)	.069	.322	.002	.434		.000
N	52	52	52	52	52	52
Corrélation de Pearson	.739**	.673**	.740**	.645**	.537**	1
الثقة التنظيمية Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	
N	52	52	52	52	52	52

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

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

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	52	100.0
Exclus <sup>a</sup>	0	.0
Total	52	100.0

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

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.902	48

## Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
a1	169.63	379.531	.409	.899
a2	169.29	383.347	.345	.900
a3	170.12	375.751	.474	.899
a4	169.38	377.928	.476	.899
a5	170.56	372.604	.565	.897
a6	168.94	392.448	.241	.901
a7	168.79	389.699	.329	.901
a8	170.81	369.413	.593	.897
a9	168.75	386.152	.388	.900
a10	168.87	385.491	.407	.900
a11	170.12	372.183	.587	.897
a12	170.19	377.060	.420	.899
a13	169.71	396.248	.010	.905
a14	169.60	388.559	.165	.903
a15	169.50	381.235	.397	.900
a16	169.58	384.170	.309	.901
a17	169.12	387.241	.324	.900
a18	169.35	388.584	.231	.902
a19	169.35	397.094	.005	.904
a20	170.00	378.392	.460	.899
a21	168.85	391.623	.304	.901
a22	169.90	378.128	.496	.898
a23	170.23	375.632	.493	.898
b24	168.52	391.549	.254	.901
b25	168.65	387.054	.409	.900
b26	168.60	388.755	.426	.900
b27	168.81	389.845	.349	.900
b28	168.75	385.603	.392	.900
b29	168.67	388.499	.454	.900
b30	168.73	387.377	.330	.900
b31	170.33	379.754	.394	.900
b32	168.73	394.671	.105	.902
b33	169.50	375.314	.509	.898
b34	169.63	373.374	.549	.898
b35	169.83	378.773	.369	.900
b36	169.77	371.240	.461	.899
b37	168.67	384.460	.381	.900
b38	169.33	382.224	.330	.901
b39	169.15	375.897	.499	.898

b40	169.63	384.825	.262	.902
b41	170.27	373.495	.445	.899
b42	170.37	378.315	.348	.901
b43	168.94	384.369	.455	.899
b44	169.35	377.878	.513	.898
b45	169.31	377.629	.462	.899
b46	169.06	374.526	.631	.897
b47	169.79	375.464	.486	.898
b48	168.90	387.893	.272	.901

## RELIABILITY

**Echelle : TOUTES LES VARIABLES**

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	52	100.0
	Exclus <sup>a</sup>	0	.0
	Total	52	100.0

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

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.821	23

## Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
a1	75.44	95.859	.370	.815
a2	75.10	97.657	.312	.817
a3	75.92	91.916	.535	.806
a4	75.19	96.276	.376	.814
a5	76.37	90.236	.638	.801
a6	74.75	102.426	.196	.821
a7	74.60	102.128	.195	.821
a8	76.62	88.163	.684	.797
a9	74.56	98.291	.413	.814
a10	74.67	99.401	.332	.816
a11	75.92	90.112	.659	.800
a12	76.00	91.373	.528	.806
a13	75.52	105.196	-.068	.837

قائمة الملاحق:

a14	75.40	98.010	.223	.823
a15	75.31	95.590	.417	.812
a16	75.38	96.241	.366	.815
a17	74.92	99.445	.304	.817
a18	75.15	100.995	.160	.823
a19	75.15	104.172	-.001	.829
a20	75.81	92.472	.570	.805
a21	74.65	101.682	.288	.818
a22	75.71	95.425	.444	.811
a23	76.04	92.979	.502	.808

**Echelle : TOUTES LES VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	52	100.0
	Exclus <sup>a</sup>	0	.0
	Total	52	100.0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.854	25

**Statistiques de total des éléments**

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
b24	89.69	128.492	.346	.851
b25	89.83	125.911	.495	.847
b26	89.77	127.397	.492	.848
b27	89.98	128.411	.379	.850
b28	89.92	125.759	.423	.848
b29	89.85	127.192	.528	.848
b30	89.90	128.167	.278	.852
b31	91.50	124.922	.301	.853
b32	89.90	129.736	.216	.854
b33	90.67	120.342	.505	.845
b34	90.81	120.433	.494	.845
b35	91.00	121.843	.376	.850

قائمة الملاحق:

b36	90.94	118.369	.438	.848
b37	89.85	125.466	.386	.849
b38	90.50	123.510	.353	.851
b39	90.33	119.362	.553	.843
b40	90.81	125.374	.268	.854
b41	91.44	118.369	.468	.847
b42	91.54	121.704	.348	.852
b43	90.12	125.045	.489	.847
b44	90.52	121.274	.539	.844
b45	90.48	123.392	.382	.849
b46	90.23	120.495	.603	.842
b47	90.96	121.802	.423	.848
b48	90.08	125.249	.388	.849

Statistiques

		الجنس	السن	الحالة العائلية	المستوى التعليمي	الرتبة	الأقدمية
N	Valide	52	52	52	52	52	52
	Manquante	0	0	0	0	0	0
	Moyenne		2.62	1.21	2.94	2.12	2.83
	Ecart-type		.599	.412	.916	.758	.923

Tableau de fréquences

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	10	19.2	19.2	19.2
	انثى	42	80.8	80.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 30-39 سنة	23	44.2	44.2	44.2
	من 40-49 سنة	26	50.0	50.0	94.2
	من 50 سنة فأكثر	3	5.8	5.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

قائمة الملاحق:

الحالة العائلية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متزوج(ة)	41	78.8	78.8	78.8
Validé أعزب(ة)	11	21.2	21.2	100.0
Total	52	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي أو أقل	2	3.8	3.8	3.8
تقني سامي	16	30.8	30.8	34.6
Validé ليسانس	18	34.6	34.6	69.2
ماستر	15	28.8	28.8	98.1
دكتوراه	1	1.9	1.9	100.0
Total	52	100.0	100.0	

الرتبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 7-8	12	23.1	23.1	23.1
Validé من 9-10	22	42.3	42.3	65.4
من 11-17	18	34.6	34.6	100.0
Total	52	100.0	100.0	

الأقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	3	5.8	5.8	5.8
Validé من 5-10 سنوات	18	34.6	34.6	40.4
من 11-15 سنة	16	30.8	30.8	71.2
أكثر من 15 سنة	15	28.8	28.8	100.0
Total	52	100.0	100.0	

Statistiques

		a1	a2	a3	a4	القيم التنظيمية
N	Valide	52	52	52	52	52
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	3.38	3.73	2.90	3.63	3.4135
	Médiane	4.00	4.00	3.00	4.00	3.5000
	Ecart-type	1.087	1.012	1.142	1.030	.70691

Tableau de fréquences

a1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3.8	3.8	3.8
	غير موافق	13	25.0	25.0	28.8
	محايد	5	9.6	9.6	38.5
	موافق	27	51.9	51.9	90.4
	موافق بشدة	5	9.6	9.6	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

a2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	5.8	5.8	5.8
	غير موافق	4	7.7	7.7	13.5
	محايد	5	9.6	9.6	23.1
	موافق	32	61.5	61.5	84.6
	موافق بشدة	8	15.4	15.4	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

a3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	9.6	9.6	9.6
	غير موافق	19	36.5	36.5	46.2
	محايد	6	11.5	11.5	57.7
	موافق	20	38.5	38.5	96.2

قائمة الملاحق:

موافق بشدة	2	3.8	3.8	100.0
Total	52	100.0	100.0	

a4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	3.8	3.8	3.8
غير موافق	7	13.5	13.5	17.3
محايد	7	13.5	13.5	30.8
موافق	28	53.8	53.8	84.6
موافق بشدة	8	15.4	15.4	100.0
Total	52	100.0	100.0	

القيم التنظيمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1.50	1	1.9	1.9	1.9
2.25	6	11.5	11.5	13.5
2.75	4	7.7	7.7	21.2
3.00	7	13.5	13.5	34.6
3.25	4	7.7	7.7	42.3
3.50	7	13.5	13.5	55.8
3.75	6	11.5	11.5	67.3
4.00	10	19.2	19.2	86.5
4.25	5	9.6	9.6	96.2
4.50	1	1.9	1.9	98.1
4.75	1	1.9	1.9	100.0
Total	52	100.0	100.0	

Statistiques

	a5	a6	a7	a8	التوقعات التنظيمية
N	52	52	52	52	52
Valide	52	52	52	52	52
Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	2.46	4.08	4.23	2.21	3.2452
Médiane	2.00	4.00	4.00	2.00	3.0000
Ecart-type	1.111	.555	.614	1.194	.57627

Tableau de fréquences

a5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	11	21.2	21.2	21.2
غير موافق	20	38.5	38.5	59.6
Valide محايد	7	13.5	13.5	73.1
موافق	14	26.9	26.9	100.0
Total	52	100.0	100.0	

a6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	1.9	1.9	1.9
محايد	3	5.8	5.8	7.7
Valide موافق	39	75.0	75.0	82.7
موافق بشدة	9	17.3	17.3	100.0
Total	52	100.0	100.0	

a7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	1.9	1.9	1.9
محايد	2	3.8	3.8	5.8
Valide موافق	33	63.5	63.5	69.2
موافق بشدة	16	30.8	30.8	100.0
Total	52	100.0	100.0	

قائمة الملاحق:

a8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	19	36.5	36.5	36.5
غير موافق	15	28.8	28.8	65.4
محايد	7	13.5	13.5	78.8
موافق	10	19.2	19.2	98.1
موافق بشدة	1	1.9	1.9	100.0
Total	52	100.0	100.0	

التوقعات التنظيمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2.00	1	1.9	1.9	1.9
2.50	6	11.5	11.5	13.5
2.75	8	15.4	15.4	28.8
3.00	14	26.9	26.9	55.8
3.25	1	1.9	1.9	57.7
3.50	6	11.5	11.5	69.2
3.75	5	9.6	9.6	78.8
4.00	8	15.4	15.4	94.2
4.25	3	5.8	5.8	100.0
Total	52	100.0	100.0	

F

Statistiques

	a9	a10	a11	a12	التوجهات التنظيمية
N Valide	52	52	52	52	52
Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	4.27	4.15	2.90	2.83	3.5385
Médiane	4.00	4.00	3.00	3.00	3.7500
Ecart-type	.744	.751	1.089	1.200	.66676

## Tableau de fréquences

a9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.9	1.9	1.9
محايد	3	5.8	5.8	7.7
موافق	28	53.8	53.8	61.5
موافق بشدة	20	38.5	38.5	100.0
Total	52	100.0	100.0	

a10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	3.8	3.8	3.8
محايد	5	9.6	9.6	13.5
موافق	28	53.8	53.8	67.3
موافق بشدة	17	32.7	32.7	100.0
Total	52	100.0	100.0	

a11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	7	13.5	13.5	13.5
غير موافق	12	23.1	23.1	36.5
محايد	12	23.1	23.1	59.6
موافق	21	40.4	40.4	100.0
Total	52	100.0	100.0	

a12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	9	17.3	17.3	17.3
غير موافق	13	25.0	25.0	42.3
محايد	10	19.2	19.2	61.5
موافق	18	34.6	34.6	96.2
موافق بشدة	2	3.8	3.8	100.0
Total	52	100.0	100.0	

التوجهات التنظيمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.75	1	1.9	1.9
	2.00	2	3.8	5.8
	2.50	3	5.8	11.5
	2.75	1	1.9	13.5
	3.00	6	11.5	25.0
	3.25	4	7.7	32.7
	3.50	8	15.4	48.1
	3.75	10	19.2	67.3
	4.00	8	15.4	82.7
	4.25	4	7.7	90.4
	4.50	5	9.6	100.0
	Total	52	100.0	100.0

Statistiques

	a13	a14	a15	a16	a17	a18	الطوقس والاعراف التنظيمية
N Valide	52	52	52	52	52	52	52
Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3.31	3.42	3.52	3.44	3.90	3.67	3.5449
Médiane	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.5000
Ecart-type	1.164	1.226	1.019	1.056	.799	.944	.50067

Tableau de fréquences

a13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	9.6	9.6
	غير موافق	10	19.2	28.8
	محايد	5	9.6	38.5
	موافق	28	53.8	92.3
	موافق بشدة	4	7.7	100.0
	Total	52	100.0	100.0

a14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	11.5	11.5
	غير موافق	7	13.5	25.0
	محايد	5	9.6	34.6
	موافق	27	51.9	86.5
	موافق بشدة	7	13.5	100.0
	Total	52	100.0	100.0

a15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3.8	3.8
	غير موافق	9	17.3	21.2
	محايد	6	11.5	32.7
	موافق	30	57.7	90.4
	موافق بشدة	5	9.6	100.0
	Total	52	100.0	100.0

a16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	7.7	7.7
	غير موافق	7	13.5	21.2
	محايد	6	11.5	32.7
	موافق	32	61.5	94.2
	موافق بشدة	3	5.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0

a17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1.9	1.9
	غير موافق	1	1.9	3.8
	محايد	10	19.2	23.1
	موافق	30	57.7	80.8

قائمة الملاحق:

موافق بشدة	10	19.2	19.2	100.0
Total	52	100.0	100.0	

a18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.9	1.9	1.9
غير موافق	7	13.5	13.5	15.4
محايد	7	13.5	13.5	28.8
موافق	30	57.7	57.7	86.5
موافق بشدة	7	13.5	13.5	100.0
Total	52	100.0	100.0	

الطقوس والأعراف التنظيمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2.00	1	1.9	1.9	1.9
2.83	1	1.9	1.9	3.8
3.00	7	13.5	13.5	17.3
3.17	5	9.6	9.6	26.9
3.33	11	21.2	21.2	48.1
3.50	4	7.7	7.7	55.8
3.67	3	5.8	5.8	61.5
3.83	8	15.4	15.4	76.9
4.00	7	13.5	13.5	90.4
4.17	1	1.9	1.9	92.3
4.33	1	1.9	1.9	94.2
4.50	1	1.9	1.9	96.2
4.67	2	3.8	3.8	100.0
Total	52	100.0	100.0	

Statistiques

		a19	a20	a21	a22	a23	الانظمة والاجراءات
N	Valide	52	52	52	52	52	52
	Manquante	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3.67	3.02	4.17	3.12	2.79	3.3538
	Médiane	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.3000
	Ecart-type	.879	1.038	.513	.983	1.109	.54394

Tableau de fréquences

a19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1.9	1.9
	غير موافق	5	9.6	11.5
	محايد	10	19.2	19.2
	موافق	30	57.7	57.7
	موافق بشدة	6	11.5	11.5
	Total	52	100.0	100.0

a20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3.8	3.8
	غير موافق	19	36.5	40.4
	محايد	9	17.3	17.3
	موافق	20	38.5	38.5
	موافق بشدة	2	3.8	3.8
	Total	52	100.0	100.0

a21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1.9	1.9
	موافق	40	76.9	78.8
	موافق بشدة	11	21.2	21.2
	Total	52	100.0	100.0

a22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	5.8	5.8	5.8
غير موافق	13	25.0	25.0	30.8
Validé محايد	11	21.2	21.2	51.9
موافق	25	48.1	48.1	100.0
Total	52	100.0	100.0	

a23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	8	15.4	15.4	15.4
غير موافق	14	26.9	26.9	42.3
Validé محايد	11	21.2	21.2	63.5
موافق	19	36.5	36.5	100.0
Total	52	100.0	100.0	

اللائمة والاجراءات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2.20	1	1.9	1.9	1.9
2.40	2	3.8	3.8	5.8
2.60	2	3.8	3.8	9.6
2.80	8	15.4	15.4	25.0
3.00	6	11.5	11.5	36.5
3.20	7	13.5	13.5	50.0
3.40	5	9.6	9.6	59.6
3.60	2	3.8	3.8	63.5
3.80	7	13.5	13.5	76.9
4.00	9	17.3	17.3	94.2
4.20	3	5.8	5.8	100.0
Total	52	100.0	100.0	

Statistiques

	b24	b25	b26	b27	b28	b29	b30	الالتزام التنظيمي
N Valide	52	52	52	52	52	52	52	52
Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4.50	4.37	4.42	4.21	4.27	4.35	4.29	4.3434
Médiane	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.2857
Ecart-type	.610	.658	.537	.572	.770	.520	.776	.47360

Tableau de fréquences

b24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	1.9	1.9	1.9
موافق	23	44.2	44.2	46.2
موافق بشدة	28	53.8	53.8	100.0
Total	52	100.0	100.0	

b25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	1.9	1.9	1.9
محايد	2	3.8	3.8	5.8
موافق	26	50.0	50.0	55.8
موافق بشدة	23	44.2	44.2	100.0
Total	52	100.0	100.0	

b26

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	1	1.9	1.9	1.9
موافق	28	53.8	53.8	55.8
موافق بشدة	23	44.2	44.2	100.0
Total	52	100.0	100.0	

**b27**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	1.9	1.9	1.9
محايد	1	1.9	1.9	3.8
موافق	36	69.2	69.2	73.1
موافق بشدة	14	26.9	26.9	100.0
Total	52	100.0	100.0	

**b28**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	3.8	3.8	3.8
محايد	4	7.7	7.7	11.5
موافق	24	46.2	46.2	57.7
موافق بشدة	22	42.3	42.3	100.0
Total	52	100.0	100.0	

**b29**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	1	1.9	1.9	1.9
موافق	32	61.5	61.5	63.5
موافق بشدة	19	36.5	36.5	100.0
Total	52	100.0	100.0	

**b30**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.9	1.9	1.9
غير موافق	1	1.9	1.9	3.8
محايد	1	1.9	1.9	5.8
موافق	28	53.8	53.8	59.6
موافق بشدة	21	40.4	40.4	100.0
Total	52	100.0	100.0	

قائمة الملاحق:

الالتزام التنظيمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3.00	1	1.9	1.9
	3.71	2	3.8	5.8
	3.86	3	5.8	11.5
	4.00	18	34.6	46.2
	4.14	1	1.9	48.1
	4.29	3	5.8	53.8
	4.43	4	7.7	61.5
	4.57	5	9.6	71.2
	4.71	1	1.9	73.1
	4.86	3	5.8	78.8
	5.00	11	21.2	100.0
	Total	52	100.0	100.0

Statistiques

	b31	b32	b33	b34	b35	b36	الرضا الوظيفي في
N	Valide	52	52	52	52	52	52
	Manquante	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	2.69	4.29	3.52	3.38	3.19	3.25
	Médiane	2.50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Ecart-type	1.112	.696	1.093	1.105	1.237	1.399

Tableau de fréquences

**b31**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	7	13.5	13.5	13.5
غير موافق	19	36.5	36.5	50.0
محايد	11	21.2	21.2	71.2
موافق	13	25.0	25.0	96.2
موافق بشدة	2	3.8	3.8	100.0
Total	52	100.0	100.0	

**b3**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	1.9	1.9	1.9
محايد	4	7.7	7.7	9.6
موافق	26	50.0	50.0	59.6
موافق بشدة	21	40.4	40.4	100.0
Total	52	100.0	100.0	

**b33**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	5.8	5.8	5.8
غير موافق	7	13.5	13.5	19.2
محايد	10	19.2	19.2	38.5
موافق	24	46.2	46.2	84.6
موافق بشدة	8	15.4	15.4	100.0
Total	52	100.0	100.0	

**b34**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	7.7	7.7	7.7
غير موافق	7	13.5	13.5	21.2
محايد	12	23.1	23.1	44.2
موافق	23	44.2	44.2	88.5
موافق بشدة	6	11.5	11.5	100.0

قائمة الملاحق:

Total	52	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

**b35**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	7	13.5	13.5	13.5
غير موافق	10	19.2	19.2	32.7
محايد	5	9.6	9.6	42.3
موافق	26	50.0	50.0	92.3
موافق بشدة	4	7.7	7.7	100.0
Total	52	100.0	100.0	

**b36**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	8	15.4	15.4	15.4
غير موافق	12	23.1	23.1	38.5
موافق	23	44.2	44.2	82.7
موافق بشدة	9	17.3	17.3	100.0
Total	52	100.0	100.0	

الرضا الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1.67	1	1.9	1.9	1.9
2.00	1	1.9	1.9	3.8
2.17	1	1.9	1.9	5.8
2.33	3	5.8	5.8	11.5
2.50	3	5.8	5.8	17.3
2.67	2	3.8	3.8	21.2
2.83	3	5.8	5.8	26.9
3.00	3	5.8	5.8	32.7
3.17	5	9.6	9.6	42.3
3.33	2	3.8	3.8	46.2
3.50	5	9.6	9.6	55.8
3.67	4	7.7	7.7	63.5
3.83	5	9.6	9.6	73.1

قائمة الملاحق:

4.00	6	11.5	11.5	84.6
4.17	2	3.8	3.8	88.5
4.33	3	5.8	5.8	94.2
4.50	1	1.9	1.9	96.2
4.67	2	3.8	3.8	100.0
Total	52	100.0	100.0	

Statistiques

	b37	b38	b39	b40	b41	b42	b43	الولاء الوظيفي
Valide	52	52	52	52	52	52	52	52
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4.35	3.69	3.87	3.38	2.75	2.65	4.08	3.5385
Médiane	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	4.00	3.7143
Ecart-type	.861	1.130	1.085	1.157	1.327	1.327	.737	.68167

Tableau de fréquences

b37

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	3.8	3.8	3.8
محايد	1	1.9	1.9	5.8
موافق	24	46.2	46.2	51.9
موافق بشدة	25	48.1	48.1	100.0
Total	52	100.0	100.0	

b38

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	3.8	3.8	3.8
غير موافق	9	17.3	17.3	21.2
محايد	4	7.7	7.7	28.8
موافق	25	48.1	48.1	76.9
موافق بشدة	12	23.1	23.1	100.0
Total	52	100.0	100.0	

**b39**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.9	1.9	1.9
غير موافق	9	17.3	17.3	19.2
محايد	1	1.9	1.9	21.2
موافق	26	50.0	50.0	71.2
موافق بشدة	15	28.8	28.8	100.0
Total	52	100.0	100.0	

**b40**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	5.8	5.8	5.8
غير موافق	12	23.1	23.1	28.8
محايد	6	11.5	11.5	40.4
موافق	24	46.2	46.2	86.5
موافق بشدة	7	13.5	13.5	100.0
Total	52	100.0	100.0	

**b41**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	13	25.0	25.0	25.0
غير موافق	10	19.2	19.2	44.2
محايد	10	19.2	19.2	63.5
موافق	15	28.8	28.8	92.3
موافق بشدة	4	7.7	7.7	100.0
Total	52	100.0	100.0	

**b42**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	13	25.0	25.0	25.0
غير موافق	14	26.9	26.9	51.9
محايد	7	13.5	13.5	65.4
موافق	14	26.9	26.9	92.3
موافق بشدة	4	7.7	7.7	100.0
Total	52	100.0	100.0	

b43

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1.9	1.9
	غير موافق	1	1.9	3.8
	محايد	3	5.8	5.8
	موافق	35	67.3	67.3
	موافق بشدة	12	23.1	23.1
	Total	52	100.0	100.0

الولاء الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2.00	1	1.9	1.9
	2.14	1	1.9	3.8
	2.29	1	1.9	5.8
	2.57	2	3.8	9.6
	2.71	3	5.8	15.4
	2.86	3	5.8	21.2
	3.00	4	7.7	28.8
	3.14	2	3.8	32.7
	3.29	4	7.7	40.4
	3.43	1	1.9	42.3
	3.57	2	3.8	46.2
	3.71	5	9.6	55.8
	3.86	7	13.5	69.2
	4.00	7	13.5	82.7
	4.14	3	5.8	88.5
	4.43	3	5.8	94.2
	4.57	1	1.9	96.2
	4.86	1	1.9	98.1
	5.00	1	1.9	100.0
	Total	52	100.0	100.0

## Effectifs

### Statistiques

		b44	b45	b46	b47	b48	الثقة التنظيمية
N	Valide	52	52	52	52	52	52
	Manquante	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3.67	3.71	3.96	3.23	4.12	3.7385
	Médiane	4.00	4.00	4.00	3.50	4.00	3.8000
	Ecart-type	.964	1.073	.928	1.131	.878	.66455

## Tableau de fréquences

### b44

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	5.8	5.8
	غير موافق	3	5.8	11.5
	محايد	8	15.4	15.4
	موافق	32	61.5	61.5
	موافق بشدة	6	11.5	11.5
	Total	52	100.0	100.0

### b45

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	7.7	7.7
	غير موافق	2	3.8	11.5
	محايد	9	17.3	17.3
	موافق	27	51.9	51.9
	موافق بشدة	10	19.2	19.2
	Total	52	100.0	100.0

### b46

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3.8	3.8

قائمة الملاحق:

غير موافق	2	3.8	3.8	7.7
محايد	5	9.6	9.6	17.3
موافق	30	57.7	57.7	75.0
موافق بشدة	13	25.0	25.0	100.0
Total	52	100.0	100.0	

b47

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	6	11.5	11.5	11.5
غير موافق	6	11.5	11.5	23.1
محايد	14	26.9	26.9	50.0
موافق	22	42.3	42.3	92.3
موافق بشدة	4	7.7	7.7	100.0
Total	52	100.0	100.0	

b48

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.9	1.9	1.9
غير موافق	2	3.8	3.8	5.8
محايد	5	9.6	9.6	15.4
موافق	26	50.0	50.0	65.4
موافق بشدة	18	34.6	34.6	100.0
Total	52	100.0	100.0	

الثقة التنظيمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1.40	1	1.9	1.9	1.9
2.00	1	1.9	1.9	3.8
2.20	1	1.9	1.9	5.8
2.60	1	1.9	1.9	7.7
3.00	1	1.9	1.9	9.6
3.20	4	7.7	7.7	17.3
3.40	6	11.5	11.5	28.8
3.60	8	15.4	15.4	44.2
3.80	4	7.7	7.7	51.9

قائمة الملاحق:

4.00	11	21.2	21.2	73.1
4.20	3	5.8	5.8	78.8
4.40	7	13.5	13.5	92.3
4.60	3	5.8	5.8	98.1
4.80	1	1.9	1.9	100.0
Total	52	100.0	100.0	

Effectifs

Statistiques

		b44	b45	b46	b47	b48	الثقة التنظيمية
N	Valide	52	52	52	52	52	52
	Manquante	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3.67	3.71	3.96	3.23	4.12	3.7385
	Médiane	4.00	4.00	4.00	3.50	4.00	3.8000
	Ecart-type	.964	1.073	.928	1.131	.878	.66455

Tableau de fréquences

b44

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	5.8	5.8	5.8
	غير موافق	3	5.8	5.8	11.5
	محايد	8	15.4	15.4	26.9
	موافق	32	61.5	61.5	88.5
	موافق بشدة	6	11.5	11.5	100.0
Total		52	100.0	100.0	

b45

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	7.7	7.7	7.7
	غير موافق	2	3.8	3.8	11.5
	محايد	9	17.3	17.3	28.8
	موافق	27	51.9	51.9	80.8
	موافق بشدة	10	19.2	19.2	100.0

قائمة الملاحق:

Total	52	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

**b46**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3.8	3.8
	غير موافق	2	3.8	7.7
	محايد	5	9.6	17.3
	موافق	30	57.7	75.0
	موافق بشدة	13	25.0	100.0
	Total	52	100.0	100.0

**b47**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	11.5	11.5
	غير موافق	6	11.5	23.1
	محايد	14	26.9	50.0
	موافق	22	42.3	92.3
	موافق بشدة	4	7.7	100.0
	Total	52	100.0	100.0

**b48**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1.9	1.9
	غير موافق	2	3.8	5.8
	محايد	5	9.6	15.4
	موافق	26	50.0	65.4
	موافق بشدة	18	34.6	100.0
	Total	52	100.0	100.0

الثقة التنظيمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.40	1	1.9	1.9
	2.00	1	1.9	3.8
	2.20	1	1.9	5.8

قائمة الملاحق:

2.60	1	1.9	1.9	7.7
3.00	1	1.9	1.9	9.6
3.20	4	7.7	7.7	17.3
3.40	6	11.5	11.5	28.8
3.60	8	15.4	15.4	44.2
3.80	4	7.7	7.7	51.9
4.00	11	21.2	21.2	73.1
4.20	3	5.8	5.8	78.8
4.40	7	13.5	13.5	92.3
4.60	3	5.8	5.8	98.1
4.80	1	1.9	1.9	100.0
Total	52	100.0	100.0	

Effectifs

Statistiques

		b44	b45	b46	b47	b48
N	Valide	52	52	52	52	52
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	3.67	3.71	3.96	3.23	4.12
	Ecart-type	.964	1.073	.928	1.131	.878

Tableau de fréquences

b44

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	5.8	5.8	5.8
	غير موافق	3	5.8	5.8	11.5
	محايد	8	15.4	15.4	26.9
	موافق	32	61.5	61.5	88.5
	موافق بشدة	6	11.5	11.5	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

b45

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	7.7	7.7	7.7
	غير موافق	2	3.8	3.8	11.5
	محايد	9	17.3	17.3	28.8
	موافق	27	51.9	51.9	80.8

قائمة الملاحق:

موافق بشدة	10	19.2	19.2	100.0
Total	52	100.0	100.0	

b46

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	3.8	3.8	3.8
غير موافق	2	3.8	3.8	7.7
محايد	5	9.6	9.6	17.3
موافق	30	57.7	57.7	75.0
موافق بشدة	13	25.0	25.0	100.0
Total	52	100.0	100.0	

b47

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	6	11.5	11.5	11.5
غير موافق	6	11.5	11.5	23.1
محايد	14	26.9	26.9	50.0
موافق	22	42.3	42.3	92.3
موافق بشدة	4	7.7	7.7	100.0
Total	52	100.0	100.0	

b48

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.9	1.9	1.9
غير موافق	2	3.8	3.8	5.8
محايد	5	9.6	9.6	15.4
موافق	26	50.0	50.0	65.4
موافق بشدة	18	34.6	34.6	100.0
Total	52	100.0	100.0	

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	القيم التنظيمية	التوقعات التنظيمية	التوجهات التنظيمية	الطغوس والأعراف التنظيمية	الانظمة والاجراءات	السلوك التنظي مي
N	52	52	52	52	52	52

قائمة الملاحق:

Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3.4135	3.2452	3.5385	3.5449	3.3538	3.7677
	Ecart-type	.70691	.57627	.66676	.50067	.54394	.46243
Différences les plus extrêmes	Absolue	.126	.222	.150	.144	.159	.077
	Positive	.085	.222	.075	.144	.111	.066
	Négative	-.126	-.117	-.150	-.102	-.159	-.077
Z de Kolmogorov-Smirnov		.906	1.604	1.082	1.042	1.149	.553
Signification asymptotique (bilatérale)		.385	.012	.192	.228	.143	.920

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الانظمة والاجراءات , الطقوس والأعراف التنظيمية , القيم التنظيمية , التوجهات التنظيمية , التوقعات التنظيمية <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : السلوك التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.687 <sup>a</sup>	.472	.414	.35387

a. Valeurs prédites : (constantes), الانظمة والاجراءات , الطقوس والاعراف التنظيمية , القيم التنظيمية , التوجهات التنظيمية , التوقعات التنظيمية

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5.145	5	1.029	8.218	.000 <sup>b</sup>
1 Résidu	5.760	46	.125		
Total	10.906	51			

a. Variable dépendante : السلوك التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), الانظمة والاجراءات , الطقوس والاعراف التنظيمية , القيم التنظيمية , التوجهات التنظيمية , التوقعات التنظيمية

قائمة الملاحق:

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficient s standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard			
(Constante)	1.424	.420		3.388	.000
1 القيم التنظيمية	.215	.094	.329	2.293	.020
التوقعات التنظيمية	.159	.135	.199	1.182	.001
التوجهات التنظيمية	.049	.106	.070	.457	.003
الطقوس والأعراف التنظيمية	.170	.120	.184	1.417	.163
الانظمة والاجراءات	.095	.121	.111	.786	.436

Variable dépendante : a. السلوك التنظيمي

Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	3.1343	4.3144	3.7677	.31763	52
Résidu	-.65928	.67529	.00000	.33608	52
Erreur Prévision	-1.994	1.721	.000	1.000	52
Erreur Résidu	-1.863	1.908	.000	.950	52

Variable dépendante : a. السلوك التنظيمي

الجنس

Récapitulatif du traitement des observations

	الجنس	Observations					
		Valide		Manquante		Total	
		N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
السلوك التنظيمي	ذكر	10	100.0%	0	0.0%	10	100.0%
	انثى	42	100.0%	0	0.0%	42	100.0%

Descriptives

	الجنس	Statistique	Erreur standard
السلوك التنظيمي	ذكر	Moyenne	3.7960
		Borne inférieure	3.4127
			.16944

قائمة الملاحق:

انثى	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne supérieure	4.1793		
		Moyenne tronquée à 5%	3.8022		
		Médiane	3.9200		
		Variance	.287		
		Ecart-type	.53581		
		Minimum	2.92		
		Maximum	4.56		
		Intervalle	1.64		
		Intervalle interquartile	.87		
		Asymétrie	-.302	.687	
		Aplatissement	-1.005	1.33	
				4	
		Moyenne	3.7610	.069	
				48	
		Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	3.6206	
			Borne supérieure	3.9013	
			Moyenne tronquée à 5%	3.7697	
		Médiane	3.8000		
		Variance	.203		
		Ecart-type	.45026		
		Minimum	2.76		
		Maximum	4.56		
		Intervalle	1.80		
		Intervalle interquartile	.60		
		Asymétrie	-.307	.365	
		Aplatissement	-.391	.717	

Test d'homogénéité de la variance

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
Basé sur la moyenne	.896	1	50	.348
Basé sur la médiane	.558	1	50	.459
السلوك التنظيمي Basé sur la médiane et avec ddl ajusté	.558	1	49.344	.459
Basé sur la moyenne tronquée	.873	1	50	.355

Descriptives

قائمة الملاحق:

السلوك التنظيمي

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
من 30-39 سنة	23	3.7078	.45852	.09561	3.5095	3.9061	2.76	4.56
من 40-49 سنة	26	3.8108	.46833	.09185	3.6216	3.9999	2.92	4.56
من 50 سنة فاكتر	3	3.8533	.56757	.32769	2.4434	5.2633	3.24	4.36
Total	52	3.7677	.46243	.06413	3.6390	3.8964	2.76	4.56

ANOVA à 1 facteur

السلوك التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.153	2	.076	.348	.708
Intra-groupes	10.753	49	.219		
Total	10.906	51			

Descriptives

السلوك التنظيمي

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
متزوج(ة)	41	3.7668	.48915	.07639	3.6124	3.9212	2.76	4.56
أعزب(ة)	11	3.7709	.36533	.11015	3.5255	4.0163	3.24	4.48
Total	52	3.7677	.46243	.06413	3.6390	3.8964	2.76	4.56

ANOVA à 1 facteur

السلوك التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.000	1	.000	.001	.980
Intra-groupes	10.906	50	.218		
Total	10.906	51			

Descriptives

السلوك التنظيمي

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Mini mum	Maxi mum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
ثانوي أو اقل	2	4.0200	.19799	.14000	2.2411	5.7989	3.88	4.16
تقني سامي	16	3.9150	.43766	.10942	3.6818	4.1482	3.12	4.56
ليسانس	18	3.6956	.44924	.10589	3.4722	3.9190	2.76	4.56
ماستر	15	3.6800	.52219	.13483	3.3908	3.9692	2.88	4.48
دكتوراه	1	3.5200	.	.	.	.	3.52	3.52
Total	52	3.7677	.46243	.06413	3.6390	3.8964	2.76	4.56

ANOVA à 1 facteur

السلوك التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.745	4	.186	.861	.494
Intra-groupes	10.161	47	.216		
Total	10.906	51			

ANOVA à 1 facteur

السلوك التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.013	2	.006	.029	.972
Intra-groupes	10.893	49	.222		
Total	10.906	51			

Descriptives

السلوك التنظيمي

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95%		Minimum	Maximum
					pour la moyenne			
					Borne inférieure	Borne supérieure		
من 7-8	12	3.7933	.44765	.12922	3.5089	4.0778	3.16	4.56
من 9-10	22	3.7673	.47532	.10134	3.5565	3.9780	2.92	4.56
من 11-17	18	3.7511	.48167	.11353	3.5116	3.9906	2.76	4.48
Total	52	3.7677	.46243	.06413	3.6390	3.8964	2.76	4.56

Descriptives

السلوك التنظيمي

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95%		Minimum	Maximum
					pour la moyenne			
					Borne inférieure	Borne supérieure		
أقل من 5 سنوات	3	4.1200	.40596	.23438	3.1116	5.1284	3.68	4.48
من 5-10 سنوات	18	3.5089	.36553	.08616	3.3271	3.6907	2.88	4.12
من 11-15 سنة	16	3.8150	.42051	.10513	3.5909	4.0391	2.76	4.56
أكثر من 15 سنة	15	3.9573	.49994	.12908	3.6805	4.2342	2.92	4.56
Total	52	3.7677	.46243	.06413	3.6390	3.8964	2.76	4.56

ANOVA à 1 facteur

السلوك التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2.153	3	.718	3.936	.014
Intra-groupes	8.752	48	.182		
Total	10.906	51			