

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس

ب عنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي  
للعاملين في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة  
الجزائرية للمياه غرداية

تحت إشراف الأستاذ:

حنيش فتحي

إعداد الطلبة:

خيري منير

شويرب شعيب

السنة الدراسية: 2024-2025



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس

بمعنوان:

**أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي  
للعاملين في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة  
الجزائرية للمياه غرداية**

تحت إشراف الأستاذ:

حنيش فتحي

إعداد الطلبة:

خيري منير

شويرب شعيب

السنة الدراسية: 2024-2025

# شكر وعرفان

الحمد والشكر لله الذي مكننا من إتمام هذه المذكرة

إنه لمن دواعي العرفان بالجميل أن نتقدم بالشكر إلى كل

من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إعداد هذه المذكرة

بالشكر وشكر خاص لعائلتي

وشكر خاص لأساتذتنا إلى الذي لم يبخل علينا بمجهوداته

والحمد لله

# الاهداء

مهما كتبت من عبارات لن أجد أصدق من قوله تعالى: " يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ "

فالحمد لله حمدا كثيرا مباركا فيه، والحمد لله الذي لا يضاوي نعمته وفضله أي شيء، والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون، ولم يكن العلم قريبا ولا الطريق كان محفوفا بالتسهيلات لكنني فعلتها.

إننا وبعد رحلة بحبه وجهد واجتهاد نحمد الله عز وجل الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي.

خيرى منير

# الأهداء

إلى بسمة الحياة وسر الوجود...إلى من كان دعائها سر نجاحي " أمي

الحبيبة"

إلى من أرى التفاؤل بعينهم والسعادة في ضيكتهم وحبهم يجرني في

عروقي ويلهم بكبرهم فتواذي " إخوتي الأعزاء."

إلى من تطلو بالأفخاء وتميزوا بالوفاء إلى من معهم سعادتي " أصدقائي

الأحباء."

إلى من ساهموا في انجاز هذه المذكرة من قريبي أو من بعيد.

إلى الأساتذة المحترمين والزلاء الكرام

شويديج شعيب

## ملخص

تهدف هذه البحث إلى دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، مع التركيز على مؤسسة المياه الجزائرية في ولاية غرداية كنموذج تطبيقي. تسعى هذه الدراسة إلى توضيح كيف تساهم القيم والمعتقدات والممارسات التنظيمية في بناء بيئة العمل وتأثيراتها المباشرة وغير المباشرة على سلوك العاملين وأدائهم داخل المؤسسة. تم استخدام منهج وصفي تحليلي مدعوم باستبيان ميداني وزع على مجموعة من موظفي المؤسسة.

تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية وقوية بين الثقافة التنظيمية السائدة وأداء العاملين، حيث أثبتت الأبعاد الثقافية مثل الالتزام، والتواصل الداخلي، والعمل الجماعي دورًا حيويًا في زيادة الإنتاجية وتحقيق الانسجام المهني.

## Summary

This research aims to examine the impact of organizational culture on employee performance, focusing on the Algerian Water Corporation in Ghardaia Province as a case study. This study seeks to clarify how organizational values, beliefs, and practices contribute to shaping the work environment and their direct and indirect effects on employee behavior and performance within the organization. A descriptive analytical approach was used, supported by a field questionnaire distributed to a group of the corporation's employees.

The results indicate a strong, positive relationship between the prevailing organizational culture and employee performance. Cultural dimensions such as commitment, internal communication, and teamwork have proven vital in increasing productivity and achieving professional harmony.

## قائمة المحتويات

| الصفحة | المحتويات                                                       |
|--------|-----------------------------------------------------------------|
|        | التشكرات                                                        |
|        | الإهداء                                                         |
|        | الفهرس                                                          |
|        | قائمة الجداول                                                   |
|        | قائمة الأشكال                                                   |
|        | قائمة الصور                                                     |
|        | المقدمة                                                         |
|        | الجانب النظري                                                   |
|        | الفصل الأول الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي     |
| 6      | المبحث الأول: عموميات حول الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي     |
| 6      | المطلب الأول: مفهوم والتطور التاريخي للثقافة التنظيمية          |
| 6      | الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية                            |
| 8      | الفرع الثاني: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية                 |
| 10     | المطلب الثاني: مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية وأهميتها         |
| 10     | الفرع الأول: مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية                    |
| 17     | الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية                           |
| 18     | المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية                        |
| 18     | المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وخصائصه والعوامل المؤثرة فيه |
| 18     | الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وخصائصه                       |
| 19     | الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي                |

|                                                      |                                                                |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| 21                                                   | المطلب الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي وعلاقته بالثقافة التنظيمية |
| 21                                                   | الفرع الأول: أبعاد الأداء الوظيفي                              |
| 22                                                   | الفرع الثاني: علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي          |
| 24                                                   | المبحث الثالث: دراسات سابقة                                    |
| 25                                                   | المطلب الأول: دراسات محلية                                     |
| 25                                                   | الفرع الأول: دراسة زروقي سارة (2021)                           |
| 26                                                   | الفرع الثاني: دراسة جفال نادية (2020)                          |
| 26                                                   | المطلب الثاني: دراسات الأجنبية                                 |
| 27                                                   | الفرع الأول: دراسة Denison & Mishra (1995)                     |
| 27                                                   | الفرع الثاني: دراسة Cameron & Quinn (2011)                     |
| 28                                                   | المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية مع دراسات سابقة    |
| 28                                                   | الفرع الأول: المقارنة بين الدراسة الحالية مع دراسات محلية      |
| 29                                                   | الفرع الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية مع دراسات الأجنبية  |
| الفصل الثاني دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة غرداية |                                                                |
| 32                                                   | المبحث الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة              |
| 32                                                   | المطلب الأول: نبذة تاريخية الجزائرية للمياه وحدة غرداية        |
| 33                                                   | المطلب الثاني: تعريف المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية      |
| 34                                                   | المطلب الثالث: مخطط التنظيمي الجزائرية للمياه وحدة غرداية      |
| 37                                                   | المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة                           |
| 38                                                   | المطلب الأول: أدوات جمع البيانات                               |

|                  |                                                   |
|------------------|---------------------------------------------------|
| 40               | المطلب الثاني: أدوات وطرق معالجة الاستبيان        |
| 43               | المبحث الثالث: الدراسة الإحصائية للمتغيرات        |
| 43               | المطلب الأول: الدراسة الإحصائية للمتغيرات الشخصية |
| 48               | المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج                 |
| 49               | المطلب الثالث: عرض النتائج                        |
| الخاتمة          |                                                   |
| المصادر والمراجع |                                                   |
| الملاحق          |                                                   |

## قائمة الاشكال

| الرقم | العنوان               | الصفحة |
|-------|-----------------------|--------|
| 01    | هيكل الجزائرية للمياه | 34     |

## قائمة الجداول

| الرقم | العنوان                                                        | الصفحة |
|-------|----------------------------------------------------------------|--------|
| 01    | دراسة زروقي سارة (2021)                                        | 25     |
| 02    | دراسة جفال نادية (2020)                                        | 26     |
| 03    | دراسة Denison & Mishra (1995)                                  | 27     |
| 04    | دراسة Cameron & Quinn (2011)                                   | 28     |
| 05    | المقارنة بين الدراسة الحالية مع دراسات المحلية                 | 28     |
| 06    | المقارنة بين الدراسة الحالية مع دراسات الأجنبية                | 29     |
| 07    | مجموع الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي | 39     |
| 08    | معامل ألفا كرونباخ للثقافة التنظيمية                           | 42     |
| 09    | معامل الفا كرونباخ لتكيف الوظيفي                               | 42     |
| 10    | معامل ألفا كرونباخ الإجمالي                                    | 43     |

|    |                                                            |    |
|----|------------------------------------------------------------|----|
| 44 | وضح توزيع عينة الدراسة بناءً على جنس الموظفين              | 11 |
| 45 | وضح توزيع عينة الدراسة بناءً على العمر الخاصة بالموظفين    | 12 |
| 46 | وضح توزيع عينة الدراسة بناءً على الأقدمية الخاصة بالموظفين | 13 |
| 47 | وضح توزيع عينة الدراسة بناءً على الوظيفة                   | 14 |
| 48 | المقياس ليكرت ذو المستويات الخمسة                          | 15 |
| 50 | وصف إجابات عينة الدراسة تحور بأبعاد الثقافة التنظيمية.     | 16 |
| 53 | وصف إجابات عينة الدراسة تحور بأبعاد الأداء الوظيفي         | 17 |

# المقدمة

### تمهيد

تسعى السلطات العامة إلى تحقيق أفضل مستويات الكفاءة والفعالية في إدارة شؤونها، خصوصاً في مواجهة التحديات المتزايدة التي تطرأ على الساحة الاقتصادية والاجتماعية. ومن بين أبرز العوامل التي تسهم في تعزيز الأداء الوظيفي في هذه المؤسسات يأتي العنصر البشري، الذي يعد الحراك الأساسي لتطبيق السياسات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وفي هذا السياق، أصبحت الثقافة التنظيمية من الاتجاهات الحديثة في الإدارة بسبب تأثيرها المباشر وغير المباشر على سلوك الأفراد، ووجهات نظرهم، وأدائهم داخل المؤسسة. تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في تكوين بيئة عمل مشجعة وصحية، حيث تمثل مجموعة من القيم والمبادئ والمعايير التي تشكل الإطار الذي يتفاعل ضمنه الموظفون. كما أنها توجههم نحو أهداف المؤسسة وتؤثر على كيفية اتخاذ القرارات، وأنماط القيادة، والتواصل بين المستويات المختلفة. كلما كانت الثقافة التنظيمية واضحة ومتفق عليها بين الأفراد، كلما زاد انخراطهم وتعاونهم وتحسن أدائهم المهني.

يعتبر الأداء الوظيفي من المؤشرات الرئيسية التي يعتمد عليها المؤسسات لقياس مدى تحقيق الأهداف وكفاءة الموارد البشرية. يتأثر هذا الأداء بعدة عناصر، سواء كانت تنظيمية أو فردية، وتعد الثقافة التنظيمية من أهم العناصر التنظيمية، حيث تؤثر على الانضباط، وتحمل المسؤولية، والشعور بالانتماء المهني، مما قد يؤدي إلى تحسين الأداء أو تدهوره.

### إشكالية الدراسة:

على الرغم من الجهود التي تبذلها المؤسسات لتحسين الأداء الوظيفي عن طريق تقديم التدريب والحوافز، إلا أن ذلك لا يكفي ما لم تتواجد ثقافة تنظيمية فعالة تؤمن بيئة عمل مناسبة وتحفز الموظفين. من هنا، يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الجزائرية للمياه — وحدة غرداية؟

تنبثق من الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1. ما هي خصائص الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة؟

2. ما هو مستوى الأداء الوظيفي للعاملين؟
3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جوانب الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين؟

### فرضيات الدراسة:

1. تسود داخل المؤسسة الجزائرية للمياه ثقافة تنظيمية تتراوح بين الضعف والمتوسط من حيث تأثيرها وهيمنتها على بيئة العمل.
2. يتأثر مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الجزائرية للمياه تأثيراً ملحوظاً بالثقافة التنظيمية السائدة داخلها.
3. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (كالقيم المشتركة، وأساليب القيادة، وأنماط الاتصال، ومعايير العمل) ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

### أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أهمية اختيار هذا الموضوع في ضرورة المؤسسة الجزائرية للمياه ودورها في إدارة مورد استراتيجي مثل الماء. كما أن ثقافة الأداء والانضباط في القطاع العام لا تزال تشكل تحدياً أمام الإدارة الجزائرية. بالإضافة إلى ندرة الدراسات الميدانية التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في مثل هذه المؤسسات في السياق المحلي.

### أهمية وأهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على دور الثقافة التنظيمية في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين.
- تحليل الأبعاد المتعلقة بالثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة.
- تقديم اقتراحات من شأنها تعزيز الأداء الوظيفي من خلال تطوير ثقافة تنظيمية إيجابية.

كما تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة الجامعية الجزائرية بمحتوى تطبيقي جديد حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء في المؤسسات الخدمية.

### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، وقد تم اختيار المؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة غرداية كنموذج فعلي. تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة من الموظفين، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS V25 لاختبار فرضيات الدراسة.

### حدود الدراسة:

الإطار المكاني: المؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة غرداية.

الإطار الزمني: تمت الدراسة خلال الفترة أبريل 2025.

الإطار الموضوعي: دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين.

### الصعوبات والعراقيل:

من بين التحديات التي واجهتنا أثناء إعداد هذه الدراسة:

صعوبة تجميع البيانات من بعض الأقسام الحساسة داخل المؤسسة.

محدودية تعاون بعض الموظفين في تعبئة الاستبيانات بدقة.

قلة الدراسات السابقة المشابهة محلياً.

### هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين:

الفصل الأول: تم تخصيصه للإطار النظري، حيث تم تعريف مفاهيم الثقافة التنظيمية، وأبعادها، وخصائصها، ودورها في التأثير على سلوك الأفراد والأداء الوظيفي. كما تم تناول مفهوم الأداء الوظيفي، وطرق قياسه، والعوامل المؤثرة فيه، مع عرض بعض الدراسات السابقة الملحوظة.

الفصل الثاني: تم تخصيصه للدراسة الميدانية، حيث تمت معالجة المؤسسة موضوع الدراسة، ثم تحليل نتائج الاستبيان، واختبار الفرضيات، للوصول إلى نتائج دقيقة وتقديم توصيات عملية لتحسين أداء العاملين من خلال تعزيز ثقافة تنظيمية فعالة.

# الفصل الأول

## تمهيد

تُعدّ الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي من المفاهيم الجوهرية في ميدان الإدارة الحديثة، لما لهما من تأثير بالغ على فعالية المؤسسات ونجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. فالثقافة التنظيمية لا تقتصر على كونها مجرد مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة بين أعضاء المؤسسة، بل تتعدى ذلك لتشكل الإطار المرجعي الذي يوجه السلوك التنظيمي ويؤثر على أنماط التفاعل والتواصل، كما تسهم في تكوين الهوية المؤسسية وتعزيز الالتزام والانتماء الوظيفي.

أما الأداء الوظيفي، فيمثل المعيار الرئيس الذي يتم من خلاله تقييم مدى قدرة الأفراد على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. ويتأثر هذا الأداء بعدد من العوامل، من بينها البيئة الداخلية، طبيعة القيادة، نظم التحفيز، مستوى التدريب، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية ذاتها، والتي قد تكون عامل دفع نحو التميز أو عائقاً أمام التطوير والتحسين.

تبرز أهمية هذا الفصل في إرساء القواعد المفاهيمية والنظرية التي يقوم عليها البحث، حيث يتم التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية من مختلف الزوايا، مع الوقوف عند أبرز أبعادها، مثل القيم الجوهرية، الممارسات الإدارية، والتوجهات الاستراتيجية، كما يتم تناول الأداء الوظيفي من حيث أنواعه، معايير، والعوامل المؤثرة فيه.

في هذا الفصل سأستعرض الثقافة التنظيمية من خلال مبحثين المواليين:

✓ المبحث الأول: عموميات حول الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

✓ المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## المبحث الأول: عموميات حول الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

لقد تناولت العديد من الدراسات مفهوم الثقافة التنظيمية، ويمكن القول بشكل عام أن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة من القيم والتوقعات والممارسات التي توجه سلوك جميع أعضاء المنظمة. تمثل هذه الثقافة إما عناصر إيجابية تعمل على تحسين الأداء أو قيم سلبية يمكن أن تعيق التقدم.

## المطلب الأول: مفهوم والتطور التاريخي للثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات وأنماط السلوك المشتركة التي تميز المنظمة وتوجه سلوك الأفراد داخلها. بدأت خصائص الثقافة التنظيمية في الظهور مع الثورة الصناعية، عندما بدأت المنظمات تصبح أكبر حجماً وأكثر تعقيداً.

## الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في جميع المستويات والأنشطة داخل الهيكل الإداري، حيث تساهم في خلق بيئة تنظيمية ملائمة تعزز من تحسين وتطوير الأداء بشكل فعال، مما يسهل تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية. وقد قام العديد من الكتاب بوضع تعريفات متنوعة لمفهوم الثقافة، ولقد قام العالم الشهير (تايلور) قدم تعريف للثقافة بأنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الهمشري عمر أحمد، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى المصرية، 2001، ص151.

لم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي إلا في بداية الثمانينات من القرن الماضي. حيث انبثق في أديبات الإدارة والسلوك التنظيمي وأصبح سائداً في مجال المنظمات، وفي هذا السياق نجد محمود سليمان العميان يقر بان مفهوم الثقافة التنظيمية من الموضوعات الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم مختلف الأفكار والقيم لدى مجتمع ما<sup>2</sup>.

تعتبر الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة المبادئ الأساسية التي أنشأتها المجموعة أو اكتشفتها أو طورتها لحل مشاكلها المتعلقة بالتكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها وتم تدريسها بعد ذلك للأعضاء الجدد كأفضل طريقة للشعور بالمشاكل وإدراكها وفهمها.

وقد عرّفها الكاتب كورت لوين بأنها مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والأعراف المشتركة بين أعضاء المنظمة، وهي تمثل البيئة الإنسانية التي يؤدي فيها الموظف عمله، ومن الممكن الحديث عن ثقافة المنظمة بشكل عام أو ثقافة الوحدة التنظيمية الثقافة هي شيء لا يمكن رؤيته أو الشعور به، ولكنها موجودة وموجودة في كل مكان. إنه مثل الهواء الذي يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر عليه.

وفي نفس السياق نجد موسى سلامة اللوزي يرى بأن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة، لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك وما هو خطأ أو صحيح، وقد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيم بعض الأفراد أو المنظمات الأخرى وبذلك تعتبر ميزة تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات والثقافة التنظيمية تعتبر مكملية للرسمية المتمثلة في الإجراءات والتعليمات وليس بديلة لها<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> العريفي منصور محمد، الثقافة ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، ع2، 2009، ص 141.

<sup>3</sup> قيرة اسماعيل وبلقاسم سلاطنة، التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 36-35.

ويرى ديل وكينيدي أن الارتباط والتماسك بين القيم والعادات والمؤثرات والإشارات التي تحكم تصرفات الأفراد وتشكل في حد ذاتها شكلاً محدداً لمنظمة معينة.

ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك معاً بأنها تركز على القيم والتي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعريفات المختلفة للثقافة، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة، ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساس لتقييم مواقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات<sup>4</sup>.

وقد عرّفها ديفيس بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة التي تعمل كدليل للأفراد في منظمة والتي من خلالها يتم إنتاج المعايير التي تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل تلك المنظمة.

وبغض النظر عن تنوع تعريفات الثقافة التنظيمية، فإن جميع التعريفات تشترك في عنصر مميز، ألا وهو "القيم"، والتي تمثل القاسم المشترك بين هذه التعريفات المختلفة. تشير هذه القيم إلى مواقف ومعتقدات وأفكار منظمة معينة. لذلك تعتبر القيم بمثابة المفهوم الأساسي لتقييم تصرفات وسلوك الأفراد في المنظمات. عندما تتبنى المنظمة قيماً معينة، مثل الالتزام بالقواعد واللوائح، وخدمة العملاء، وتحسين الفعالية والكفاءة، فإن المنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وعكسها في سلوكهم.

## الفرع الثاني: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

بدأ مفهوم الثقافة التنظيمية في الظهور تدريجياً مع تطور التفكير الإداري وفي بداية القرن العشرين، ركزت الإدارة العلمية على الكفاءة والإنتاجية دون الاهتمام بالجوانب الإنسانية ومع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية في ثلاثينيات القرن العشرين، بدأ الاهتمام بتأثير العلاقات الاجتماعية والروح المعنوية على الأداء الوظيفي بحلول السبعينيات،

<sup>4</sup> زلود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص311.

اكتسب مفهوم الثقافة التنظيمية زخماً كبيراً من خلال الأبحاث مثل بحث إدغار شين، حيث أصبحت القيم والمعتقدات والعادات داخل المنظمات موضوعات بحثية رئيسية في الثمانينيات والتسعينيات، تركز الاهتمام على كيفية استخدام الثقافة التنظيمية لتحسين الأداء التنظيمي والتميز في العصر الحديث، أصبحت الثقافة التنظيمية جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات الأعمال، مع التركيز على الابتكار والمرونة والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئات الأعمال. فيما يذكر أن في مطلع التسعينيات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية (الثقافة التنظيمية) باعتبارها عاملاً منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم<sup>5</sup>.

بالإضافة إلى نظرية سجية الثقافة حيث تعتمد هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الاجتماعي، وتؤدي الخبرة والممارسة إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، ونتيجة هذا التراكم تتشكل المهارة، ونتج عنها عناصر الثقافة في ظل هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة عن الشخصيات الأفراد<sup>6</sup>.

أصبحت الثقافة التنظيمية جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات الأعمال، حيث تم الاعتراف بدورها الأساسي في نجاح الأعمال في عصرنا الحالي، تطورت الثقافة التنظيمية لتشمل قضايا مثل الابتكار والتنوع والإدماج، وينبغي أن تستمر في التكيف مع بيئات العمل المتغيرة بسرعة.

<sup>5</sup> زين الدين بروش وكمال قاسمي، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير العمال المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2005، ص 06.

<sup>6</sup> علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة البلدية، 2002، ص 09.

## المطلب الثاني: مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية وأهميتها

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والممارسات المشتركة بين الأفراد داخل المنظمة والتي توجه سلوكهم وتفاعلاتهم اليومية، ومن أهم مكوناتها الهيكل التنظيمي، ونظام القيادة، والقيم الأساسية، والمعايير غير الرسمية التي تؤثر على القرارات والاتصالات، وتشمل خصائصها الاستقرار النسبي بمرور الوقت والتأثير العميق على الهوية التنظيمية.

## الفرع الأول: مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية

### أولاً: مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد في المنظمة والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة<sup>7</sup>.

يمكن تقسيم العناصر التي تشكل ثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين:

الإشارات الثقافية والتراث الثقافي للمنظمة.

### 1. الإشارات الثقافية

تتمثل الإشارات الثقافية فيما يلي:

<sup>7</sup> أحمد بوشناق، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلية ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2005، ص 100.

### 1.1. القيم

وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير مرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية من اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة<sup>8</sup>.

حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بأداء واحترام الآخرين<sup>9</sup>.

### 2.1. الأعراف والتوقعات

يقصد بأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة<sup>10</sup>. أما التوقعات التنظيمية فهي تمثل عقداً نفسياً غير مكتوب، أي مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة من بعضها البعض خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

### 3.1. المعتقدات

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية<sup>11</sup>.

<sup>8</sup> المرجع نفسه، من 100.

<sup>9</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2003، من 312.

<sup>10</sup> أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، مرجع سابق، 2005، ص 101.

<sup>11</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، 2003، من 313.

#### 4.1. الرموز

وهي علامات مميزة، مثل الشعارات، وهي الصورة الرمزية التي تمثل المنظمة، بالإضافة إلى نمط الملابس والطرز المعماري، وشكل المباني وتكوينها، وطريقة إدارة الوقت، واللغة المستخدمة داخل المنظمة.

#### 5.1. الطابوهات

هي ما تريد المنظمة إخفائه ورفضه، وهي تدل على موضوعات لا ينبغي مناقشتها أو طرحها أو مناقشتها داخل المنظمة. وهي نتيجة تجارب مأساوية مرت بها المنظمة، مثل فشل الأعمال، والمدير الفاشل، مما من شأنه تشويه صورة العاملين داخل المنظمة وكذلك الصورة الخارجية للمنظمة.

#### 6.1. الأساطير

تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها المعتقدات المشبعة أو الحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشونها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني<sup>12</sup>.

#### 7.1. الطقوس الجماعية والاحتفالات

الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها:

<sup>12</sup> كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والأعمال، جامعة المسيلة، 2003، ص 19.

التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرجة وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة<sup>13</sup>.

تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع، أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي<sup>14</sup>.

## 8.1. الإشاعات

ومن التشكيلات الرمزية لثقافة التنظيم الشائعات التي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة. وتأتي على شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعاً من الترفيه وتزيل القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة. ويعتبرون نوعاً من الأسطورة التي تنتشر يومياً في المنظمة.

## 2. التراث الثقافي للمنظمة

يتمثل التراث الثقافي للمنظمة فيما يلي:

<sup>13</sup> Pascal laurant, françois bourad, économie d'entreprise BTS tame 2ème édition d'organisation, Paris, 1991, p 247.

<sup>14</sup> كمال قاسمي، المرجع السابق، 2003، ص 20.

## 1.2. المؤسسون

إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث يتبين عملياً أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، حيث يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث معتقداتهم وتبقى السلوكيات وأساليب الإدارة قائمة حتى لو تركوا المنظمة<sup>15</sup>.

## 2.2. سلوك قادة المنظمة

يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تكوين ثقافة المنظمة، حيث سيدرك الموظفون أن إحدى أفضل وسائل التقدم الوظيفي هي تقليد سلوك القادة. ولا بد من التأكيد على أن الموظفين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولون، حيث من المعترف به أن ثقافة المنظمة تتشكل إلى حد كبير من خلال الإدارة العليا.

## 3.2. تاريخ المنظمة

يلعب تاريخ المنظمة دوراً مهماً في تشكيل ثقافتها يتكون تاريخ المنظمة من تجاربها ونجاحاتها وإخفاقاتها. تشكل هذه التسجيلات مرجعاً لصناع القرار والعاملين في المؤسسة، وتكون بمثابة دليل في تصرفاتهم، مع التركيز على النقاط الإيجابية وتكرارها<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> أحمد بوشناف، أحمد بوسهمين، مرجع سابق، 2005، ص 103.

<sup>16</sup> المرجع نفسه، من 103.

## 4.2. الأبطال

هؤلاء هم الأشخاص الذين عملوا في المنظمة وقدموا أداءً متميزًا وأشياء مثالية من خلال كفاءتهم وانسجامهم مع قواعد وأنظمة المنظمة، ويعتبرون من أفضل الأشخاص في المنظمة.

## 5.2. مهنة المنظمة (النشاط)

تحدد مهنة المنظمة نشاطها الرئيسي على أنه مجموعة من المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (التكنولوجيا، معرفة السوق، القدرات التنظيمية، إلخ) ويعبرون عن معرفتهم من خلال أداء مهنتهم بشكل أفضل من غيرهم. يمكن أن يكون هذا مفيداً للتأكيد على الخصوصية التنظيمية بالإضافة إلى توفير قيمة للعمل، مما يعزز مشاعر الانتماء والولاء لدى الموظفين.

مما سبق يتضح أن كلا من تاريخ المنظمة الأساطير الخرافات الطقوس الجماعية، الإشارات والرموز تغذي وتصور الثقافة التنظيمية، تعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق نوع من التناسق داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره، وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المنظمة<sup>17</sup>.

## ثانياً: التراث الثقافي للمنظمة

تتميز الثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية بالميزات التالية:

<sup>17</sup> Pascal laurant, François bourad, op-cit, p 249.

## 1. الثقافة نظام مركب

وتتكون من عدد من العناصر أو العناصر الهيكلية التي تتفاعل مع بعض أفرادها لتشكل ثقافة المجتمع أو التنظيم أو الإدارة. وتشمل الثقافة كنظام مكون العناصر الثلاثة التالية: الجانب السلوكي: (عادات المجتمع وتقاليده، والآداب والفنون والممارسات العملية المقترنة بالأشياء الجيدة مثل المباني والأدوات المختلفة والأطعمة وغيرها)<sup>18</sup>.

## 2. الثقافة نظام متكامل

كونه "كلاً معقداً" فإنه يميل باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصره المختلفة، وبالتالي فإن أي تغيير يحدث في جانب واحد من نمط الحياة سيكون له تأثيره قريباً على بقية مكونات النموذج الثقافي.

## 3. الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر

ويسعى كل جيل من أجيال المؤسسة إلى نقلها إلى الأجيال اللاحقة، ويتم تعلمها ونقلها من جيل إلى جيل عن طريق التعلم والمحاكاة، تنمو الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وكيفية تنظيم وتفاعل هذه العناصر والخصائص<sup>19</sup>.

## 4. الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور

إن استمرارية الثقافة لا تعني أنها تنتقل دون تغيير من جيل إلى جيل، ولا أنها لا تنتقل غريزياً. بل هو في تطور مستمر، حيث يتم تقديم ميزات جديدة وفقدان الميزات القديمة.

<sup>18</sup> محمود مصطفى أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2005، ص 406.

<sup>19</sup> المرجع نفسه، ص 407.

## 5. الثقافة لها خاصية التكيف

تتميز الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمتطلبات الإنسان البيولوجية والنفسية، وملائمة البيئة الجغرافية والثقافات المتغيرة التي تحيط بالفرد، من ناحية، واستجابة لخصائصه. لبيئة المنظمة والتغيرات التي تحدث فيها من ناحية أخرى<sup>20</sup>.

## الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

وتتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

- ✓ تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها وكذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر<sup>21</sup>.
- ✓ تهدف الثقافة إلى توسيع الآفاق وتوعية العاملين بالأحداث التي تحدث في البيئة التي يعملون فيها. بمعنى آخر، تشكل ثقافة المنظمة إطاراً مرجعياً يفسر الأفراد على ضوءه الأحداث والأنشطة<sup>22</sup>.
- ✓ يساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات. نحن نعلم أنه عندما يواجه الفرد موقفاً أو مشكلة معينة، فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، بمعنى آخر، من دون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد، يصعب التنبؤ بسلوكه<sup>23</sup>.

<sup>20</sup> محمود مصطفى أبوبكر، مرجع سابق، 2005، ص 407.

<sup>21</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة 5، 2010، ص 313.

<sup>22</sup> أعمر عزراوي، أحمد علماوي، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، مداخلة ضمن ملتقى إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، 2010، ص 5.

<sup>23</sup> بندر حسين محمد الوهابي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي من وجهة نظر ضباط الحدود بمنطقة نجران، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2015، ص 20.

✓ تعتبر الثقافة إحدى السمات المميزة للمنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى، كما أنها مصدر فخر لموظفيها،

خاصة إذا أكدت على قيم معينة مثل الابتكار والتميز والريادة<sup>24</sup>.

## المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

تتضمن أسس الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات التي تشكل هوية المنظمة وتؤثر على سلوك

أعضائها، وتبدأ هذه المبادئ الأساسية بالرؤية والرسالة، التي تحدد الاتجاه الاستراتيجي وأهداف المنظمة، والأداء

الوظيفي هو من المبادئ الأساسية التي توجه تصرفات الأفراد داخل المنظمة.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وخصائصه والعوامل المؤثرة فيه

يُعد الأداء الوظيفي أحد المؤشرات الأساسية لقياس مدى فاعلية وكفاءة الموظف داخل المؤسسة، ويعكس مستوى

إنجازه للمهام والمسؤوليات الموكلة إليه وفقاً للمعايير التنظيمية المعتمدة. ويُعتبر الأداء الجيد محصلة لتكامل قدرات الفرد

ودوافعه مع بيئة العمل وظروفها.

## الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وخصائصه

### 1. مفهوم الأداء الوظيفي

يعرف الأداء الوظيفي بأنه السلوك الفعلي الذي يصدر عن الموظف أثناء تأديته لوظيفته، ويتضمن كيفية تنفيذ المهام،

وجودة النتائج، ومدى الالتزام بالمعايير والإجراءات التنظيمية. لا يقتصر الأداء على الإنجاز الكمي فقط، بل يشمل

أيضاً الجوانب النوعية كالانضباط، المبادرة، وتحقيق الأهداف.

<sup>24</sup> بندر حسين محمد الوهابي، مرجع سابق، 2015، ص 21.

## 2. خصائص الأداء الوظيفي

يتميز الأداء الوظيفي بعدة خصائص، أهمها<sup>25</sup>:

- الارتباط بالأهداف: الأداء الجيد يعكس مدى مساهمة الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة.
- قابلية القياس: يمكن تقييم الأداء بناءً على معايير موضوعية مثل الإنتاجية، الجودة، والالتزام الزمني.
- التنوع: يشمل الأداء السلوكيات المتعلقة بالمهام الرسمية، إضافة إلى الجهود غير الرسمية مثل التعاون والمبادرة.
- التأثر بالعوامل الفردية والتنظيمية: يتأثر الأداء بقدرات الفرد، مستوى تحفيزه، وبيئة العمل.
- الاستمرارية: الأداء عملية مستمرة، تتطلب مراقبة وتطويراً دائمين.
- المرونة: يتغير الأداء بتغير الظروف المهنية والمهام المناطة.

## الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

يتأثر الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل المتداخلة، منها:

العوامل التنظيمية:

- وضوح الأهداف والمسؤوليات.
- أسلوب القيادة.
- نظام الحوافز والمكافآت.

<sup>25</sup> محمد قنديل أحمد، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات المعاصرة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2010، ص 185.

➤ بيئة العمل الداخلية ومدى دعمها.

العوامل الفردية<sup>26</sup>:

➤ المهارات والمعرفة والخبرة.

➤ الدافعية والتحفيز الذاتي.

➤ مستوى الذكاء العاطفي والثقة بالنفس.

➤ الحالة الصحية والنفسية.

عوامل العمل:

➤ طبيعة المهام ومستوى صعوبتها.

➤ توفر الأدوات والموارد اللازمة.

➤ حجم العبء الوظيفي وتنظيم الوقت.

العوامل الاجتماعية:

➤ العلاقات بين الزملاء.

➤ مدى دعم الفريق والإدارة.

➤ القيم والثقافة السائدة في المؤسسة.

<sup>26</sup> عبد الباسط محمد حسن، سلوك التنظيمي: المفاهيم والأسس والسلوك الإنساني في العمل، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2015، ص 233.

## المطلب الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي وعلاقته بالثقافة التنظيمية

يُنظر إلى الأداء الوظيفي بوصفه مفهومًا متعدد الأبعاد يعكس سلوك الموظف تجاه المهام الموكلة إليه، وكذلك سلوكه المهني ضمن الفريق التنظيمي. كما أن للثقافة التنظيمية تأثيرًا كبيرًا في توجيه وتحسين هذا الأداء.

### الفرع الأول: أبعاد الأداء الوظيفي

تشمل الأبعاد الأساسية للأداء الوظيفي ما يلي<sup>27</sup>:

الأداء الفني أو العملي: (Task Performance)

مدى جودة تنفيذ المهام الأساسية المرتبطة بالوظيفة.

الأداء السياقي: (Contextual Performance)

يتضمن السلوكيات الداعمة لبيئة العمل مثل التعاون والمبادرة.

الانضباط الوظيفي:

احترام الأنظمة، الحضور المنتظم، الالتزام بالمواعيد.

المبادرة والابتكار:

قدرة الموظف على اقتراح حلول وتحسينات في العمل.

<sup>27</sup> عبد العزيز السيد دياب، إدارة الموارد البشرية: المدخل السلوكي، دار المريخ، الرياض، 2007، ص 145.

التفاعل الاجتماعي:

العلاقات المهنية الإيجابية مع الزملاء والرؤساء والعملاء.

التطوير الذاتي:

المشاركة في برامج التدريب والتعلم المستمر.

## الفرع الثاني: علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

تُعد الثقافة التنظيمية من أبرز العوامل غير الملموسة التي تؤثر بعمق في سلوكيات الموظفين، وبالتالي على مستوى الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة. فهي تمثل "نظام المعاني المشتركة" الذي يتبناه العاملون، ويؤثر في قراراتهم وتفاعلاتهم مع بيئة العمل وتنعكس هذه الثقافة على الأداء الوظيفي عبر مجموعة من الآليات الأساسية<sup>28</sup>:

### 1. تحديد التوقعات السلوكية

الثقافة التنظيمية توفر إطارًا مرجعيًا يحدد المعايير والقيم التي ينبغي أن يلتزم بها الموظف. من خلال الرموز، الطقوس، السياسات غير الرسمية، وشخصية القيادة، يتشكل فهم الموظفين لما هو مقبول أو مرفوض في المؤسسة. هذا يحد من الغموض السلوكي ويوجه الجهود نحو أهداف محددة بوضوح. فمثلاً، في ثقافات تركز على الجودة والانضباط، يكون الأداء مرتبطاً بتحقيق معايير دقيقة ومحددة، مما يقلل من السلوكيات العشوائية.

<sup>28</sup> سعيدي زهية، "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي"، مجلة دراسات اقتصادية وإدارية وقانونية، جامعة المسيلة، العدد 12، 2019، ص 90.

## 2. التحفيز والالتزام الوظيفي

تلعب الثقافة دورًا نفسيًا هامًا في تعزيز الشعور بالانتماء والهوية التنظيمية. عندما يشعر الموظف بأن قيمه تتماشى مع قيم المؤسسة، تنشأ "ملاءمة ثقافية" تؤدي إلى رفع الرضا الوظيفي والالتزام. وهذا النوع من التحفيز الداخلي عادة ما يكون أكثر استدامة من الحوافز المادية، حيث يدفع الفرد لتقديم أداء يتجاوز الحد الأدنى المطلوب، لأنه يرى في نجاح المؤسسة انعكاسًا لذاته.

## 3. تشجيع المبادرة والإبداع

الثقافة التي تتبنى المرونة والانفتاح على الأفكار الجديدة تخلق بيئة نفسية آمنة تسمح للموظفين بالتجريب والمخاطرة دون خوف من العقاب. هذا يشجع على الإبداع والمبادرة الذاتية، وهي مكونات أساسية في الأداء الوظيفي المعاصر، خاصة في بيئات العمل التنافسية والسريعة التغير. كما أن ثقافة التعلم من الخطأ بدلاً من معاقبته تعزز من التفكير النقدي وحل المشكلات<sup>29</sup>.

## 4. تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي

في المؤسسات التي تتبنى ثقافة التعاون والشمولية، يسود شعور بالثقة المتبادلة والاحترام بين الزملاء، مما يُحسن من التفاعل والتواصل الداخلي. يؤدي ذلك إلى تنسيق أفضل بين الوحدات، وتوزيع أكثر كفاءة للمهام، ويقلل من النزاعات، وبالتالي يرتفع الأداء الجماعي والمؤسسي. كما أن وجود قيم مثل التضامن والمساعدة المتبادلة يعزز من الأداء في المهام المعقدة التي تتطلب التعاون.

<sup>29</sup> محمد عبد الرحمن الطائي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار البيازوري العلمية، 2019، ص 154.

## 5. التعلم والتطوير المستمر

تُعد الثقافة التي تشجع على التعليم المستمر والمساءلة الذاتية بيئة خصبة لتحسين الأداء. حيث يتم تحفيز الموظفين على تطوير مهاراتهم ومواكبة التغيرات في مجال عملهم. ثقافات التعلم تدفع نحو الابتكار والتحسين المستمر للأداء، لأنها تخلق عقلية النمو (Growth Mindset)، وترتبط الأداء بالتطور الذاتي والمؤسسي<sup>30</sup>.

إن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي علاقة جدلية ومتكاملة، حيث تؤدي الثقافة إلى توجيه وتحفيز وتنسيق الجهود الفردية والجماعية، مما ينعكس مباشرة على جودة وفعالية الأداء. ولهذا السبب، فإن بناء ثقافة تنظيمية صحية ومتماسكة لا يُعد رفاهًا إداريًا، بل ضرورة استراتيجية لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق التفوق والتميز.

## المبحث الثالث: دراسات سابقة

تُعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية التي يُبنى عليها أي بحث علمي، إذ تتيح للباحث فهم الجهود العلمية التي تناولت موضوعه من قبل، مما يساعد على بلورة الإشكالية بدقة، وتحديد الفجوات البحثية القائمة. وفي هذا السياق، تم الاطلاع على عدد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، سواء في البيئات المحلية أو الدولية، مما يسمح بتكوين رؤية مقارنة تسهم في تعميق الطرح العلمي للدراسة الحالية.

تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين رئيسيين: دراسات محلية ودراسات أجنبية، تليها مقارنة موجزة بين نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

<sup>30</sup> خالد السنوسي، إدارة المعرفة والتنمية المؤسسية، دار الكتاب الجامعي، 2018، ص91.

## المطلب الأول: دراسات محلية

شهدت البيئة الجزائرية في السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بموضوع الثقافة التنظيمية كعامل مؤثر في الأداء داخل المؤسسات، لاسيما في ظل سعي المؤسسات إلى تحسين فعاليتها التنظيمية وتعزيز كفاءة العاملين. وفيما يلي استعراض لأبرز الدراسات المحلية ذات الصلة:

### الفرع الأول: دراسة زروقي سارة (2021)

#### الجدول رقم (01) دراسة زروقي سارة (2021)

|                 |                                                                                                                                       |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| السنة دراسة     | 2021                                                                                                                                  |
| عنوان الدراسة   | أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر                                                           |
| نوع والمكان     | مذكرة ماستر، جامعة باتنة 1                                                                                                            |
| إشكالية الدراسة | إلى أي مدى تؤثر أنماط الثقافة التنظيمية على أداء العاملين؟                                                                            |
| أهداف الدراسة   | تحليل العلاقة بين نمط القيادة، القيم التنظيمية، والمناخ الداخلي من جهة، ومستوى الأداء من جهة أخرى                                     |
| منهج الدراسة    | وصفي تحليلي باستخدام استبيان وزّع على 75 موظفًا                                                                                       |
| نتائج الدراسة   | وجود علاقة مباشرة بين الثقافة القائمة على المشاركة والتحفيز، وارتفاع مستوى الأداء، في حين أن الأنماط البيروقراطية كانت سلبية التأثير. |

المصدر: من اعداد الطالبين

الفرع الثاني: دراسة جفال نادية (2020)

الجدول رقم (02) دراسة جفال نادية (2020)

|                 |                                                                                                              |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| السنة دراسة     | 2020                                                                                                         |
| عنوان الدراسة   | أثر القيم التنظيمية في تحسين الأداء الفردي - دراسة حالة مديرية الصحة لولاية بسكرة                            |
| نوع والمكان     | مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر - بسكرة                                                                         |
| إشكالية الدراسة | هل تسهم القيم التنظيمية الإيجابية في رفع أداء العاملين بالقطاع العام؟                                        |
| أهداف الدراسة   | استقصاء العلاقة بين التزام المؤسسة بالقيم مثل الشفافية، العدالة، والمسؤولية، وبين أداء الموظفين              |
| منهج الدراسة    | منهج وصفي ميداني باستخدام أداة استيعابية                                                                     |
| نتائج الدراسة   | أكدت النتائج أن القيم التنظيمية لها تأثير إيجابي على مستوى أداء العاملين، خاصة في الوظائف ذات الطابع الخدمي. |

المصدر: من اعداد الطالبين

المطلب الثاني: دراسات الأجنبية

حظي موضوع العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء باهتمام عالمي واسع، نظرًا لتأثيره المباشر على الإنتاجية، رضا الموظفين، والابتكار داخل المؤسسات. وقد تنوعت النماذج النظرية المستخدمة من منظمة لأخرى، إلا أن هناك شبه إجماع على أهمية الثقافة التنظيمية في تفسير الفروقات في الأداء عبر المؤسسات.

الفرع الأول: دراسة Denison & Mishra (1995)

الجدول رقم (03) دراسة Denison & Mishra (1995)

|                                                                                                                                             |                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 1995                                                                                                                                        | السنة دراسة     |
| Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness                                                                                 | عنوان الدراسة   |
| Academy of Management Journal                                                                                                               | نوع والمكان     |
| ما نوع الثقافة التنظيمية الأكثر ارتباطاً بفعالية الأداء؟                                                                                    | إشكالية الدراسة |
| دراسة كمية شملت أكثر من 34 شركة أمريكية                                                                                                     | أهداف الدراسة   |
| تحليل نوعي ومقارن لحالات واقعية في الثقافة التنظيمية                                                                                        | منهج الدراسة    |
| توصل الباحثان إلى أن الثقافات التي تركز على "التمكين، التكيف، الرسالة، والمشاركة" تملك أداء أعلى مقارنة بالثقافات ذات الطابع الرسمي الصارم. | نتائج الدراسة   |

المصدر: من اعداد الطالبين

الفرع الثاني: دراسة Cameron & Quinn (2011)

الجدول رقم (04) دراسة Cameron & Quinn (2011)

|                                                |               |
|------------------------------------------------|---------------|
| 2011                                           | السنة دراسة   |
| Diagnosing and Changing Organizational Culture | عنوان الدراسة |

|                 |                                                                                                                                            |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| نوع والمكان     | كتاب مرجعي - الولايات المتحدة                                                                                                              |
| إشكالية الدراسة | ما أثر فترات الانتظار الطويلة والتكاليف المرتفعة على رضا المرضى؟                                                                           |
| أهداف الدراسة   | إبراز معاناة المرضى من التكاليف المرتفعة على رضا المرضى الأمريكي من خلال استقصاءات موسعة                                                   |
| منهج الدراسة    | تطوير نموذج "القيم التنافسية" الذي يقسم الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنماط (العشائرية، السوق، التسلسلية، الإبداعية)                         |
| نتائج الدراسة   | أوضحت أن نمط "الثقافة العشائرية" المرتكزة على التعاون والمشاركة يرتبط بأداء وظيفي مرتفع، بينما الأنماط الرسمية ترتبط بانخفاض رضا الموظفين. |

المصدر: من اعداد الطالبين

### المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية مع دراسات سابقة

من خلال تحليل الدراسات السابقة، يمكن استخلاص النقاط التالية:

#### الفرع الأول: المقارنة بين الدراسة الحالية مع دراسات محلية

الجدول رقم (05) المقارنة بين الدراسة الحالية مع دراسات محلية

| المقارنة        | أوجه التشابه                            | أوجه الاختلاف                            |
|-----------------|-----------------------------------------|------------------------------------------|
| الدراسة الحالية | دراسة تأثير الثقافة على الأداء باستخدام | الدراسة الحالية تسعى إلى إدماج المتغيرات |
| مع زروقي        | استبيانات                               | الوسيلة مثل الرضا والتحفيز الداخلي       |

|                 |                                   |                                                                |
|-----------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| الدراسة الحالية | تناول الثقافة كمحدد للأداء الفردي | الدراسة الحالية تركز على الأداء التنظيمي الكلي وليس الفردي فقط |
| مع جفال         |                                   |                                                                |

المصدر: من اعداد الطالبين

الفرع الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية مع دراسات الأجنبية

الجدول رقم (06) المقارنة بين الدراسة الحالية مع دراسات الأجنبية

| المقارنة                      | أوجه التشابه                             | أوجه الاختلاف                                                     |
|-------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| الدراسة الحالية مع<br>Denison | اعتماد نموذج للعلاقة بين الثقافة والأداء | الدراسة الحالية تطبق المفاهيم في سياق عربي/جزائري                 |
| الدراسة الحالية مع<br>Cameron | استخدام التصنيف الثقافي كنموذج تحليلي    | الدراسة الحالية تعتمد نموذجًا معدلاً بما يتناسب مع البيئة المحلية |

المصدر: من اعداد الطالبين

## خلاصة:

تناول هذا الفصل التأطير النظري لموضوع البحث، حيث بدأ بتعريف الثقافة التنظيمية واستعراض تطورها ومكوناتها الرئيسية التي تشمل القيم، المعتقدات، والمعايير السلوكية التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسات كما تطرق إلى أنواع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بيئة العمل والعلاقات المهنية من جهة أخرى، ناقش الفصل مفهوم الأداء الوظيفي، معرّفًا إياه من منظور إداري وسلوكي، ثم استعرض العوامل المؤثرة فيه، مثل الدافعية، الكفاءة، والرضا الوظيفي وقد خُصص جزء من الفصل لاستعراض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة، مبينًا أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، ومدى إسهامها في توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي تشكل هذه العناصر قاعدة نظرية مهمة لفهم الديناميكيات الداخلية للمؤسسات ودورها في تحسين الإنتاجية وجودة العمل.

# الفصل الثاني

تمهيد:

بعد مناقشة الجوانب النظرية في الفصل السابق، سيتناول هذا الفصل كيفية تطبيق هذه النظريات على واقع المديرية الجزائرية للمياه، وحدة غرداية، بهدف التركيز على العناصر المتعلقة بموضوع دراستي. يتطلب بحثي، الذي يستكشف تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق التكيف الوظيفي، كما هو الحال في أي دراسة علمية أخرى، تحديد الهيكل المنهجي للدراسة الميدانية. يعتبر هذا الجزء أساسياً لتنظيم الأفكار والمعلومات المطلوبة للدراسة، مما يسهل الوصول إلى النتائج المطلوبة. في هذا الفصل، سأقوم بعرض الدراسة التطبيقية عبر مبحثين قادمين:

المبحث الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة

## المبحث الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة

تُعد الدراسة التمهيدية مرحلة حيوية في مسار البحث، حيث يتم خلالها تسليط الضوء على المؤسسة وتحديد العناصر الأساسية التي تشكلها، بالإضافة إلى العناصر الخارجية المرتبطة بها، ومن هنا، قمنا في هذه المرحلة بتقديم نظرة عامة عن المؤسسة.

### المطلب الأول: نبذة تاريخية الجزائرية للمياه وحدة غرداية

مرت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمياه في غرداية بعدة مراحل من التسمية، وهي كالتالي: من 1938 إلى 1970: كانت تُعرف باسم (A.E.E.S.S.A) الإدارة الجهوية لأشغال المياه الباطنية لجنوب الجزائر خلال فترة الاستعمار الفرنسي.

من 1970 إلى 1974: تم تغيير اسمها إلى (S.O.N.A.D) المؤسسة الوطنية لتوزيع المياه.

من 1974 إلى 1984: عُرفت باسم (R.C.E.A) الإدارة الجهوية للمياه والتطهير.

من 1984 إلى 1987: أصبحت تُسمى (E.P.E.L) المؤسسة العمومية لإنتاج وتسيير وتوزيع المياه بالأغواط.

من 1987 إلى 2006: عُرفت باسم (E.P.E.G) المؤسسة العمومية لإنتاج وتسيير وتوزيع المياه بغرداية.

ومنذ 21 أبريل 2006 وحتى الآن، أصبحت تُعرف بالمؤسسة الجزائرية للمياه، حيث ركزت على تعزيز منشآتها الأساسية بهدف تحسين إدارتها وتنظيم عمليات التحويل لصالح مركز الإنتاج لتسيير وتوزيع المياه في الجزائر.

### المطلب الثاني: تعريف المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية

تُعد الجزائرية للمياه مؤسسة وطنية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. تم تأسيسها بموجب المرسوم رقم 01-101 الصادر بتاريخ 27 محرم 1422، الموافق 21 أبريل 2001، ويقع مقر المديرية العامة في القبة، الجزائر العاصمة.

المؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) وحدة غرداية هي جزء من المؤسسة الجزائرية للمياه (Algérienne Des Eaux)، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري مسؤولة عن تسيير وتوزيع المياه الصالحة للشرب في الجزائر. تهدف المؤسسة إلى ضمان توفير المياه الصالحة للشرب لجميع المواطنين بشكل منتظم ومستدام، إضافة إلى تحسين وتطوير شبكات المياه والبنية التحتية المتعلقة بتوزيع المياه.

وحدة غرداية تعتبر واحدة من الفروع الإقليمية التابعة للمؤسسة، حيث تتولى مسؤولية إدارة وتوزيع المياه في ولاية غرداية وضواحيها، تتضمن مهام الوحدة:

توزيع المياه الصالحة للشرب للسكان.

صيانة وإدارة شبكات المياه.

مراقبة جودة المياه وضمان التوزيع العادل.

تطوير مشاريع البنية التحتية المرتبطة بالمياه.

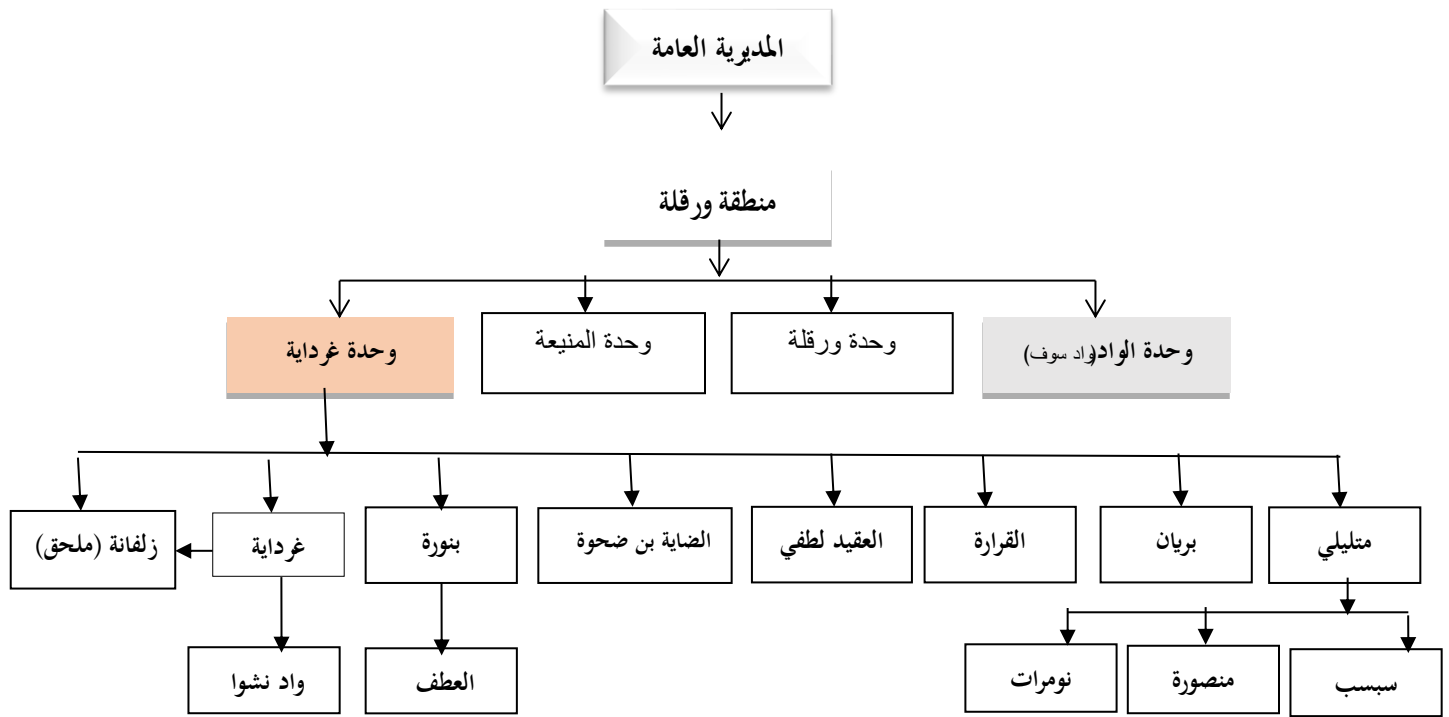
التفاعل مع المواطنين لمعالجة المشاكل المتعلقة بتوزيع المياه أو الفواتير.

تهدف الوحدة إلى تلبية احتياجات السكان المتزايدة من المياه وتحسين جودة الخدمات المقدمة في مجال التزود بالمياه.

### المطلب الثالث: مخطط التنظيمي الجزائرية للمياه وحدة غرداية

تتألف الجزائرية للمياه من 15 منطقة موزعة وفقاً للتوزيع الجغرافي، وتنقسم هذه المناطق إلى 49 وحدة. خلال فترة تدريبنا في مؤسسة الجزائرية للمياه (وحدة غرداية)، التي تتبع منطقة ورقلة، تعرفنا على هيكل هذه المؤسسة التي تضم وحدة واحدة و9 مراكز، وهي كالتالي:

الشكل رقم (01): هيكل الجزائرية للمياه



الشكل رقم (01): هيكل الجزائرية للمياه

المصدر: الجزائرية للمياه وحدة غرداية

## 1. شرح الهيكل التنظيمي لمركز التوزيع :

من بين المصالح التي نحن بصدد التعرف بها التي لها اتصال مباشر مع المصلحة المعنية بالدراسة

### 1.1. المصلحة التجارية:

تقوم المصلحة التجارية بمتابعة مختلف الأنشطة التجارية على مستوى مختلف فروع الفوترة والتحصيل ومختلف المشاكل

المتعلقة بالمشاركين وتضم المصلحة التجارية ثلاثة فروع :

#### أ - فرع التحصيل :

تقوم هذا المصلحة باتخاذ كل الإجراءات اللازمة لتحصيل الديون والتقليل من حجمها وتقوم وضع رزنامة للتسديد بالتقسيط كما تسهر على مراقبة الإيصالات غير الشرعية وتحويلها إلى المنفذ.

#### ب - فرع الفوترة:

تقوم هذه المصلحة بطبع قوائم التأشير وفوترة الأشغال وتحويل المعلومات إلى الصندوق وتتابع إلغاء الفواتير والفواتير المستخلقة كما تسهر على إصدار قوائم ديون الماء والأشغال وتحويلها لفرع التحصيل.

#### ج - فرع الزبائن:

يختص هذا الفرع بتسجيل المشاركين الجدد ومتابعة ومراقبة تغيرات العداد وتهتم بمتابعة وضعية المشاركين على مستوى الأحياء من حيث عددهم الكلي وعدد المفوترة منهم وتوزيعهم حسب وضعية عددهم.

## 2.1. المصلحة التقنية :

تختص هذا المصلحة بالتدخل في تصليح الترسبات والإعلان عن مختلف المشاكل في تسير الشبكات كما تقوم بتحضير إيصال العدادات كما تقوم بمتابعة ومراقبة القنوات وذلك من أجل الحد من سرقة المياه

## 3.1. فرع المنازعات :

يهتم هذا الفرع بجمع المشاكل القائمة بين المشترك والمؤسسة وهو بمثابة ممثل للمؤسسة بالعدالة

## 4.1. فرع الصندوق

يعمل هذا الفرع على تحصيل الفواتير ومتابعة العمليات المالية مع البنك.

## 1.1. مصلحة الوسائل:

يقوم هذا الفرع بمتابعة جميع العمليات التي تكون على مستوى الإدارة من: تقارير، مراسلات ..... الخ ويقوم كذلك بمتابعة العمال من (عطل وأجور ..... الخ) وتموين المخزن بالعتاد والمراقبة الحظيرة.

## 1.1. الأمانة :

يقوم عون الاستقبال باستقبال الزبائن توجههم إلى المصلحة المعنية وإنجاز التقارير واستقبال اتصالات مكلف با البريد الصادرة.

## المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة

تعتبر طريقة البحث العلمي الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها أي دراسة أكاديمية جادة، حيث تحدد الاتجاه الذي يسلكه الباحث للوصول إلى أهدافه والإجابة عن تساؤلاته، كما أنها تساعد في ضمان مصداقية ودقة النتائج ونظراً لأن هذه الدراسة تسعى لاستطلاع آراء مجموعة من المهنيين حول موضوع معين، فقد تم اختيار منهجية مناسبة تتناسب مع طبيعة الموضوع والتساؤلات، مع استخدام أدوات فعالة لجمع البيانات وتحليلها.

لذا، سيتناول هذا القسم الإطار المنهجي الذي تم اعتماده لإجراء الدراسة، من خلال مناقشة أداة جمع البيانات الرئيسية التي تتمثل في الاستبيان، مع توضيح طريقة تصميمه وتوزيعه، وأسباب اعتماده كوسيلة أساسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة.

## المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

## 1. الاستبيان

لتحقيق أهداف الدراسة وإتمامها، قام الطالب بجمع البيانات من خلال استخدام أداة الاستبيان، مستنداً إلى الإطار النظري للدراسة، وقد تم توجيه هذا الاستبيان إلى مجتمع الدراسة المكون من المهنيين، ويتضمن الاستبيان ما يلي:

المقدمة: توطئة للموضوع.

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الجزء الثاني: يتعلق بالثقافة التنظيمية

الجزء الثالث: يتعلق بأبعاد الأداء الوظيفي

## 2. منهجية ومراحل إعداد الاستبيان

بعد دراسة الموضوع بتفصيل، تم تصميم استبيان أولي يتضمن النقاط الأساسية المتعلقة بمتغيرات البحث.

في الخطوة التالية، تم مقارنة استبيان الدراسة مع نماذج استبيانات بحوث سابقة.

كما تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين الأكاديميين للحصول على تعليقاتهم وإجراء التعديلات اللازمة وفقاً لخبراتهم في هذا المجال.

بعد ذلك، تم إعداد الاستبيان بصيغته النهائية وتحريره باللغة العربية.

كما تم طباعة الاستبيان في عدة نسخ ورقية.

## 3. منهج الدراسة

بسبب طبيعة هذه الدراسة والأهداف التي نهدف إلى تحقيقها من خلال دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، استخدمنا المنهج الوصفي في الجانب النظري، بينما لجأنا إلى دراسة الحالة في الجانب العملي الذي يتعلق بتحليل الاستبيان الذي تم توزيعه كجزء من هذه الدراسة، يهدف هذا إلى فهم كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة وفقاً لوجهات نظر المهنيين، تم فحص وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات البحث من خلال تحويل المتغيرات التي لا يمكن قياسها إلى متغيرات كمية قابلة للقياس، مما يسهل إجراء الاختبارات الخاصة بتحليل الفرضيات وعرض النتائج، سيتم جمع آراء المشاركين حول كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الحصول على بيانات قابلة للتحليل إحصائياً.

4. مجتمع وعينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من المهنيين العاملين في المديرية العملية الجزائرية للمياه، وحدة غرداية، حيث يبلغ عددهم 257 عاملاً. وقد شملت عينة الدراسة 25 عاملاً من مختلف التخصصات والمستويات، تم اختيار هذه الفئة نظراً لخبرتهم ومعرفتهم الجيدة بالأسس النظرية للموضوع المطروح، كان من الضروري معرفة آرائهم حول دور الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة التي يعملون بها.

الجدول رقم (07) مجموع الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي

| الاستبانة    |  | الموزعة |          | المسترد |          | المستبعد |          | الصافي |          |
|--------------|--|---------|----------|---------|----------|----------|----------|--------|----------|
|              |  | العدد   | النسبة % | العدد   | النسبة % | العدد    | النسبة % | العدد  | النسبة % |
| عينة الدراسة |  | 25      | 100      | 25      | 100      | 0        | 0        | 25     | 100      |
| المهنيين     |  | 25      | 100      | 25      | 100      | 0        | 0        | 25     | 100      |
| المجموع      |  | 25      | 100      | 25      | 100      | 0        | 0        | 25     | 100      |

المصدر: من أعداد الطالبين

من خلال الجدول (07)، ألاحظ أن نتائج توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة المكوّنة من المهنيين العاملين قد أظهرت تفاعلاً كاملاً مع عملية جمع البيانات حيث تم توزيع 25 استبانة على العينة المختارة، وتم استرجاع جميعها بنسبة 100%، مما يدل على تجاوب كامل من قبل المستجوبين ولم يتم استبعاد أي استبانة، حيث بلغت نسبة الاستبانات المستبعدة 0%، مما يعني أن جميع الاستبانات كانت صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة 100%.

هذا التفاعل الإيجابي الكامل من العينة يعكس جدية المهنيين واستعدادهم للمساهمة في البحث، كما يعزز من موثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها وتصدر الإشارة إلى أن كون جميع الاستبيانات صالحة للتحليل يوفر قاعدة بيانات متكاملة يمكن الاعتماد عليها في دراسة آراء المهنيين حول الموضوع محل الدراسة.

#### 5 حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الجوانب المكانية والزمنية والموضوعية كما يلي:

الحدود المكانية: تركزت هذه الدراسة الميدانية على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، حيث اقتصر على المديرية العملية للجزائرية للمياه لولاية غرداية.

الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة على عينة من المهنيين في مجال الإدارة خلال الفترة في أبريل 2025.

### المطلب الثاني: أدوات وطرق معالجة الاستبيان

#### 1. أدوات معالجة الاستبيان

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة من خلال الاستبيان، تم استخدام البرامج التالية: برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 25، وذلك لمعالجة واستخراج بعض البيانات.

#### 2. أدوات الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي

تم الاعتماد على المتوسط الحسابي لتقييم ردود أفراد عينة البحث على كل نقطة من نقاط الدراسة، بالإضافة إلى حساب الانحراف المعياري لفهم مقدار اختلاف ردودهم عن المتوسط لكل نقطة وكل محور من محاور البحث.

تم استخدام الإحصاء الوصفي لتوضيح وجهات نظر وإجابات عينة الدراسة بشأن المتغيرات المتعددة، حيث شمل ذلك حساب التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى التعرف على الخصائص الشخصية لأفراد العينة وتحديد ردودهم تجاه نقاط المحاور الرئيسية للاستبانة.

إلى جانب مؤشرات النزعة المركزية والإحصاء الوصفي، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتقييم موثوقية نقط الاستبانة، وتم إجراء اختبارات مثل اختبار الازدواج الخطي واختبار ديرين والسن واختبار علاقة بيرسون، بهدف الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين آراء المهنيين فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين.

### 3. صدق وثبات أداة الدراسة

لضمان دقة فقرات الاستبانة ووضوح أسئلتها وشموليتها لموضوع الدراسة وواقعيتها، بالإضافة إلى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات وإمكانية استخدامها في الدراسة الميدانية لفهم مواقف فئات عينة الدراسة، تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين. وقد أخذ الطالب بعين الاعتبار آراء المحكمين وأجرى التعديلات اللازمة بناءً على مقترحاتهم، بعد تسجيلها في نموذج معد لهذا الغرض.

كخطوة أساسية قبل استخراج نتائج الاستبيان، من الضروري دراسة مدى ثبات عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على الفقرات المطروحة. ولقياس ثبات أداة الدراسة ودرجة مصداقية إجابات عينة الدراسة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، يعتمد هذا المعامل على قياس مدى ثبات أسئلة الاستبانة في قدرتها على تقديم إجابات متوافقة من المستجيبين، وكذلك قياس نسبة المستجوبين المهنيين الذين يقدمون نفس الإجابة عند استجوابهم باستخدام هذا الاستبيان وفي نفس الظروف، وقد قومنا بتطبيق هذا المعامل على جميع فقرات الاستبانة (الأسئلة السلمية)، وكانت نتائج ثبات الاستبانة وفقاً للمعامل كما هو موضح في الجداول التالية:

## المتغير الأول: الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (08) معامل ألفا كرونباخ للثقافة التنظيمية

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| 0.939                  | 19         |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ الجدول رقم (08) إلى معامل ألفا كرونباخ للثقافة التنظيمية، والذي بلغ قيمته 0.9390 لعدد 19 عنصراً،

تعكس القيمة الكبيرة لمعامل ألفا كرونباخ مستوى عالٍ من الثقة الداخلية في الأداة التي تستخدم لقياس الثقافة

التنظيمية. بعبارة أخرى، فإن العناصر الموجودة في هذه الأداة تتميز بتناسق داخلي قوي، مما يزيد من إيمان الباحث

بالنتائج التي تم الحصول عليها باستخدام هذه الأداة.

## المتغير الثاني: بأبعاد الأداء الوظيفي

الجدول رقم (09) معامل ألفا كرونباخ لتكيف الوظيفي

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| 0.875                  | 16         |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) إلى معامل ألفا كرونباخ لتكيف الوظيفي، حيث بلغت قيمته 0.8750 لعدد 16 عنصراً، تعكس هذه القيمة أن الأداة المستخدمة لتقييم التكيف الوظيفي تتمتع بمستوى عال من الموثوقية. بعبارة أخرى، العناصر التي تشكل هذه الأداة تتوافق جيداً مع بعضها البعض، مما يوضح أن الأداة توفر نتائج موثوقة عند استخدامها لقياس درجة التكيف الوظيفي لدى الأفراد.

الجدول رقم (10) معامل ألفا كرونباخ الإجمالي

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| 0.941                  | 35         |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تلاحظ من خلال الجدول رقم (10) إلى معامل ألفا كرونباخ الإجمالي، والذي بلغت قيمته 0.9410 لعدد 35 عنصراً، تُعتبر هذه القيمة مؤشراً قوياً على مدى موثوقية الأداة المستخدمة، حيث تُظهر تماسكاً كبيراً بين العناصر وتؤكد على قدرة الأداة في تقديم نتائج دقيقة ومتسقة عند قياس المتغيرات المستهدفة في البحث.

### المبحث الثالث: الدراسة الإحصائية للمتغيرات

بعد أن تم التطرق إلى الإطارين النظري والمنهجي للدراسة، يأتي هذا المبحث ليعرض ويحلل المعطيات الميدانية التي تم جمعها من خلال الاستبيان الموجه إلى عينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة. وتهدف هذه الدراسة الإحصائية إلى فهم الواقع التنظيمي للمؤسسة من خلال تحليل المتغيرات الشخصية لمفردات العينة (مثل الجنس، والعمر، والأقدمية، والوظيفة)، إضافةً إلى دراسة الأبعاد المتعلقة بمتغيرات البحث الأساسية، وهي الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين.

#### المطلب الأول: الدراسة الإحصائية للمتغيرات الشخصية

##### 1. الخصائص الديموغرافية

##### 1.1. الجنس

الجدول رقم (11) وضع توزيع عينة الدراسة بناءً على جنس الموظفين

| جنس الموظفين |       |           |         |               |                    |
|--------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|              |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid        | ذكر   | 13        | 52      | 52            | 52                 |
|              | أنثى  | 12        | 48      | 48            | 100.0              |
|              | Total | 25        | 100.0   | 100.0         |                    |

المصدر: من إعداد الطالبين استنادًا إلى نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (11) كيف تم توزيع عينة الدراسة حسب جنس الموظفين. تشير البيانات إلى أن هناك 13 موظفًا ذكورًا، مما يمثل نسبة 52% من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد الموظفات الإناث 12، ونسبتهن 48% تظهر هذه النتائج أن العينة تتمتع بتوازن نسبي من حيث الجنس، مما يعزز موثوقية البيانات ويسمح بإجراء تحليل شامل لآراء الرجال والنساء على حد سواء، كما يتيح ذلك إمكانية إجراء مقارنات بين الجنسين فيما يخص متغيرات الدراسة دون وجود انحياز واضح في التوزيع.

## 2.1. العمر

الجدول رقم (12) وضح توزيع عينة الدراسة بناءً على العمر الخاصة بالموظفين

| العمر الخاصة بالموظفين |                         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid                  | أقل من 25 سنة           | 2         | 8       | 8             | 8                  |
|                        | من 25 إلى أقل من 30 سنة | 4         | 16      | 16            | 16                 |
|                        | من 31 إلى أقل من 40 سنة | 11        | 44      | 44            | 44                 |
|                        | 40 سنة وأكثر            | 8         | 32      | 32            | 100.0              |
|                        | Total                   | 25        | 100.0   | 100.0         |                    |

المصدر: من إعداد الطالبين استنادًا إلى نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (12) كيف تم توزيع عينة الدراسة حسب جنس الموظفين. تشير البيانات إلى أن هناك 13 موظفًا ذكورًا، مما يمثل نسبة 52% من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد الموظفات الإناث 12، ونسبتهن 48% تظهر هذه النتائج أن العينة تتمتع بتوازن نسبي من حيث الجنس، مما يعزز موثوقية البيانات ويسمح بإجراء تحليل شامل لآراء

الرجال والنساء على حد سواء كما يتيح ذلك إمكانية إجراء مقارنات بين الجنسين فيما يخص متغيرات الدراسة دون وجود انحياز واضح في التوزيع.

### 3.1. الأقدمية الخاصة بالموظفين

الجدول رقم (13) وضح توزيع عينة الدراسة بناءً على الأقدمية الخاصة بالموظفين

| الأقدمية الخاصة بالموظفين |                          |           |         |               |                    |
|---------------------------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                           |                          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                     | 5 سنوات أو أقل           | 1         | 4       | 4             | 4                  |
|                           | من 6 إلى أقل من 10 سنوات | 6         | 24      | 24            | 24                 |
|                           | من 11 إلى أقل من 20 سنة  | 13        | 52      | 52            | 52                 |
|                           | أكثر من 20 سنة           | 5         | 20      | 20            | 100.0              |
|                           | Total                    | 25        | 100.0   | 100.0         |                    |

المصدر: من إعداد الطالبين استنادًا إلى نتائج برنامج SPSS

يظهر الجدول رقم (13) توزيع عينة الدراسة حسب مدة خدمة الموظفين. يتبين من هذا التوزيع أن الأكثر تمثيلاً هم الموظفون الذين تتراوح أقدميتهم بين "11 إلى أقل من 20 سنة"، حيث يصل عددهم إلى 13 موظفًا، مما يمثل 52% من إجمالي العينة تأتي بعدهم الفئة التي تتراوح أقدميتهم بين "6 إلى أقل من 10 سنوات" بنسبة 24%، بعدد 6 موظفين. في المرتبة التالية، نجد فئة "أكثر من 20 سنة" حيث تشكل 20% من العينة (5 موظفين) أقل الفئات تمثيلاً هي "5 سنوات أو أقل" بنسبة 4%، بعدد موظف واحد فقط. يعكس هذا النمط هيمنة الفئات ذات الخبرة

المتوسطة والطويلة على العينة، مما قد يدل على أن آراء المشاركين مستندة إلى تجارب مهنية طويلة، وهو ما يمكن أن يزيد من مصداقية البيانات المجمعة في الدراسة.

#### 4.1. بناءً على الوظيفة

الجدول رقم (14) وضع توزيع عينة الدراسة بناءً على الوظيفة

| الوظيفة |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | عون تنفيذ | 3         | 12      | 12            | 12                 |
|         | متحكم     | 5         | 20      | 20            | 20                 |
|         | إطار      | 17        | 68      | 68            | 100.0              |
|         | Total     | 25        | 100.0   | 100.0         |                    |

المصدر: من إعداد الطالبين استنادًا إلى نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (14) يمكننا أن نرى كيف تم توزيع عينة الدراسة حسب الوظائف يظهر أن معظم الموظفين المشاركين في الدراسة ينتمون إلى فئة "إطار"، حيث يشكلون 68% من العينة الإجمالية، أي 17 موظفًا من بين 25. تأتي بعدهم فئة "متحكم" بنسبة 20% (5 موظفين)، ثم فئة "عون تنفيذ" بنسبة 12% (3 موظفين). يوضح هذا التوزيع سيطرة فئة الإطارات داخل العينة، مما قد يدل على طبيعة المسؤوليات الإدارية أو الفنية التي تحتاج إلى مؤهلات وخبرة مهنية أعلى، بينما نلاحظ تمثيلًا أقل للفئات التنفيذية والمراقبة.

## المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج

سنعرض النتائج ونختبر فرضيات الدراسة الميدانية التي تهدف إلى فهم تأثير الثقافة التنظيمية على كيفية الموظفين في المؤسسة سنحقق ذلك من خلال تحليل 37 عبارة موجودة في الاستبانة، حيث تقيس كل عبارة جانباً من جوانب الثقافة التنظيمية والتكيف تم تصنيف الردود بناءً على مستوى الموافقة، والذي يتراوح بين خمسة درجات (غير موافق بشدة، غير موافق، موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق بشدة). وقد تم تخصيص درجات (1-2-3-4-5) لتلك المستويات بالترتيب لإجراء اختبار الفرضيات، سنستخدم أساليب إحصائية دقيقة، والتي سنناقشها في هذا القسم. تم الاعتماد على عبارات تقييمية لجمع إجابات عينة الدراسة، وفقاً لمقياس ليكرت الذي يحتوي على المستويات الخمسة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (15) المقياس ليكرت ذو المستويات الخمسة

| مقاييس أداة الدراسة ودرجات كل مقياس |           |                 |       |            |
|-------------------------------------|-----------|-----------------|-------|------------|
| غير موافق بشدة                      | غير موافق | موافق إلى حد ما | موافق | موافق بشدة |
| 1                                   | 2         | 3               | 4     | 5          |

المصدر: من إعداد الطالبين

لتحليل المعلومات باستخدام مقياس ليكرت الذي يتكون من خمسة مستويات، نتبع نفس الطريقة المشار إليها سابقاً لتحديد الفئة التي ينتمي إليها المتوسط. دعونا نأخذ مثلاً لتحليل هذه المعلومات:

تحديد المدى:

أكبر قيمة: 5 (موافق بشدة)

أصغر قيمة: 1 (غير موافق بشدة)

تحديد حدود الفئات:

الفئة الأولى (غير موافق بشدة): 1.00 – 1.80

الفئة الثانية (غير موافق): 1.81 – 2.60

الفئة الثالثة (موافق إلى حد ما): 2.61 – 3.40

الفئة الرابعة (موافق): 3.41 – 4.20

الفئة الخامسة (موافق بشدة): 4.21 – 5.00

### المطلب الثالث: عرض النتائج

في هذه الفقرة، سنقوم بمناقشة النتائج المرتبطة باختبار الفرضيات، فضلاً عن عرض النموذج الذي تم الوصول إليه في هذه البحث حول العوامل التي تؤثر بشكل أكبر على تطبيق القيمة العادلة في مكان العمل.

الجدول رقم (16): وصف إجابات عينة الدراسة تحور بأبعاد الثقافة التنظيمية.

| One-Sample Statistics                                     |    |      |                |                 |
|-----------------------------------------------------------|----|------|----------------|-----------------|
|                                                           | N  | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| جميع الموظفين في مؤسستك يلتزمون بالقيم الأساسية للمؤسسة   | 25 | 3.24 | 1.12           | 0.22            |
| تشجع مؤسستك على النزاهة والشفافية في جميع التعاملات       | 25 | 2.60 | 1.08           | 0.22            |
| تحترم مؤسستك التنوع وتعتبره قيمة أساسية                   | 25 | 2.72 | 1.15           | 0.23            |
| القيم والمعتقدات المشتركة تعزز الروح الجماعية في المؤسسة  | 25 | 2.68 | 1.00           | 0.20            |
| القيم الأخلاقية والاحترافية هي جزء أساسي من ثقافة المؤسسة | 25 | 2.52 | 1.23           | 0.25            |
| المعايير الأخلاقية واضحة لجميع الموظفين في المؤسسة        | 25 | 2.44 | 1.10           | 0.22            |
| يتم تشجيع السلوك المهني والإيجابي في جميع الأوقات         | 25 | 2.96 | 0.95           | 0.19            |
| توجد إجراءات واضحة لمعالجة السلوك غير اللائق              | 25 | 2.60 | 1.12           | 0.22            |
| هناك معايير واضحة للسلوك المهني يجب اتباعها               | 25 | 2.28 | 1.05           | 0.21            |
| يتم مكافأة السلوكيات الإيجابية كالتعاون والاحترام         | 25 | 2.80 | 1.25           | 0.25            |

|                                                  |    |      |      |      |
|--------------------------------------------------|----|------|------|------|
| يتم تشجيع التواصل المفتوح بين الموظفين والإدارة  | 25 | 2.72 | 1.42 | 0.28 |
| اللغة المستخدمة تعزز الاحترام والتعاون           | 25 | 3.04 | 1.02 | 0.20 |
| توجد قنوات تواصل فعالة بين المستويات المختلفة    | 25 | 2.84 | 1.18 | 0.24 |
| يتم تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم بحرية   | 25 | 2.88 | 1.35 | 0.27 |
| يتمتع الموظفون بحرية اتخاذ القرار ضمن مسؤولياتهم | 25 | 2.52 | 1.32 | 0.26 |
| التسلسل الهرمي يعزز الكفاءة ولا يعرقل الابتكار   | 25 | 3.00 | 1.15 | 0.23 |
| هيكل السلطة واضح ومعروف لجميع الموظفين           | 25 | 2.36 | 0.98 | 0.20 |
| يتم إشراك الموظفين في القرارات المركزية          | 25 | 2.40 | 1.05 | 0.21 |
| التسلسل الهرمي يساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة    | 25 | 2.76 | 1.09 | 0.22 |

المصدر: من إعداد الطالبين استنادًا إلى نتائج برنامج SPSS

يعرض الجدول رقم (16) نتائج تحليل ردود أثناء البحث والتي تشمل عينة من (25 موظفًا) فيما يتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة. وتظهر النتائج تباينًا كبيرًا في مستوى اتفاق الموظفين مع العبارات المختلفة، مما يدل على اختلاف في فهمهم لممارسات الثقافة التنظيمية.

حقق متوسط العبارة:

"كل الموظفين في مؤسستك يلتزمون بالقيم الأساسية" أعلى نتيجة بمتوسط (24.3)، تليها العبارة: "اللغة المستخدمة تدعم الاحترام والتعاون" بمتوسط (04.3)، و"التسلسل الإداري يعزز الكفاءة دون عرقلة الابتكار" بمتوسط (00.3). تعكس هذه الأرقام مستوى مقبولاً من الالتزام بالقيم الأساسية، واستخدام لغة محترمة، وكفاءة نسبية في التسلسل الإداري.

من جهة أخرى، حصلت العبارة:

"يوجد معايير واضحة للسلوك المهني يجب اتباعها" على أدنى متوسط بواقع (28.2)، تليها عبارة "هيكل السلطة واضح ومفهوم للجميع" بمتوسط (36.2)، و"يتم إشراك الموظفين في القرارات الرئيسية" بمتوسط (40.2)، مما يوحي بوجود غموض في الأطر التنظيمية وانخفاض في المشاركة في صنع القرار، مما يدل على وجود فرق بين ما يوجهه الإدارة وما يحدث في الحياة اليومية.

بينما تراوحت باقي المتوسطات بين (40.2) و(88.2)، مما يضعها في نطاق "محايد" إلى "موافق إلى حد ما"، مما يعكس مستوى متوسط من الرضا عن بعض جوانب الثقافة التنظيمية، مثل تشجيع السلوك المهني، فعالية قنوات الاتصال، واحترام التنوع.

تشير النتائج إلى ما يلي:

وجود جوانب إيجابية خيرية مثل التزام الموظفين بالقيم الأساسية، وتواصل لغوي محترم، وفعالية نسبية في التسلسل الإداري.

بينما توجد نقاط ضعف ملحوظة تمثل في غموض المعايير السلوكية والأخلاقية، وقلة المشاركة في القرارات، وانخفاض الإحساس بالشفافية والنزاهة.

لذا، توصي النتائج بأهمية:

تعزيز القيادة التشاركية، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.

توضيح المعايير الأخلاقية والسلوكية داخل المؤسسة من خلال وضع لوائح مكتوبة وتقديم تدريبات دورية.

تعزيز قيم الشفافية والتنوع كجزء أساسي من الثقافة المؤسسية، مما يساعد في خلق بيئة عمل أكثر التزامًا وتماسكًا.

الجدول رقم (17): وصف إجابات عينة الدراسة تحور بأبعاد الأداء الوظيفي.

| One-Sample Statistics                              |    |      |                |                 |
|----------------------------------------------------|----|------|----------------|-----------------|
|                                                    | N  | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| تنجز المهام المطلوبة منك بدقة وكفاءة عالية         | 25 | 2.88 | 1.14           | 0.23            |
| تلتزم بالمواعيد النهائية لتسليم الأعمال المكلف بها | 25 | 3.20 | 1.22           | 0.24            |
| تحافظ على جودة العمل حتى تحت الضغط                 | 25 | 2.92 | 1.08           | 0.22            |
| تسعى لتحقيق أهدافك الوظيفية بفاعلية                | 25 | 3.08 | 1.15           | 0.23            |
| تلتزم بالحضور والانصراف في الأوقات المحددة         | 25 | 3.44 | 1.06           | 0.21            |
| تحتزم القوانين والسياسات المعمول بها في المؤسسة    | 25 | 3.36 | 1.10           | 0.22            |

|                                                     |    |      |      |      |
|-----------------------------------------------------|----|------|------|------|
| تتقبل التعليمات من الرؤساء وتنفيذها بدقة            | 25 | 3.12 | 1.04 | 0.21 |
| تتجنب الصراعات والمشكلات السلوكية داخل العمل        | 25 | 3.24 | 1.18 | 0.24 |
| تبادر باقتراح أفكار جديدة لتحسين العمل              | 25 | 2.56 | 1.25 | 0.25 |
| تحرص على تطوير مهاراتك باستمرار                     | 25 | 2.72 | 1.28 | 0.26 |
| تتحمل المسؤولية عند حدوث مشكلات أو تقصير            | 25 | 2.84 | 1.20 | 0.24 |
| تسعى لاكتساب مهارات جديدة تتلاءم مع طبيعة عملك      | 25 | 2.68 | 1.32 | 0.26 |
| تتعاون بشكل فعال مع زملائك في إنجاز المهام المشتركة | 25 | 3.04 | 1.17 | 0.23 |
| تحافظ على علاقات مهنية قائمة على الاحترام المتبادل  | 25 | 3.16 | 1.13 | 0.23 |
| تشارك بفعالية في الاجتماعات والأنشطة المهنية        | 25 | 2.92 | 1.31 | 0.26 |
| تتقبل النقد البناء وتسعى لتحسين أدائك بناءً عليه    | 25 | 2.64 | 1.22 | 0.24 |

المصدر: من إعداد الطالبين استناداً إلى نتائج برنامج SPSS

تحليل الجدول رقم (17):

هذا الجدول يعرض نتائج تحليل عينة من الدراسة التي تضم 25 مفردة حول مستوى التكيف الوظيفي. يظهر من المتوسطات الحسابية وجود تفاوت في سلوكيات التكيف بين الموظفين.

أولاً: مؤشرات إيجابية

لقد أظهرت العبارات المرتبطة بالانضباط المهني والاحترام داخل المنظمة أعلى متوسطات، مثل:

"تلتزم بالحضور والانصراف في الأوقات المحددة (3. 44) "

"تحتزم القوانين والسياسات المعمول بها في المؤسسة (3. 36) "

"تتجنب الصراعات والمشكلات السلوكية داخل العمل (3. 24) "

"تلتزم بالمواعيد النهائية لتسليم الأعمال المكلف بها (3. 20) "

"تحافظ على علاقات مهنية قائمة على الاحترام المتبادل (3. 16) "

هذا يدل على وجود مستوى جيد من التكيف السلوكي والانضباط في بيئة العمل، مما يعزز الاستقرار والتوافق داخل المؤسسة.

ثانياً: مؤشرات متوسطة

العبارات مثل:

"تحافظ على جودة العمل حتى تحت الضغط (2. 92) "

"تشارك بفعالية في الاجتماعات والأنشطة المهنية(2. 92) "

"تسعى لتحقيق أهدافك الوظيفية بفاعلية(3. 08) "

"تنجز المهام المطلوبة منك بدقة وكفاءة عالية(2. 88) "

تعكس أداءً مقبولاً، لكنها تحتاج إلى دعم من خلال بيئة تعزز الكفاءة والإنتاجية.

ثالثاً: مؤشرات منخفضة

تم تسجيل بعض العبارات بمعدلات منخفضة نسبياً، مثل:

"تبادر باقتراح أفكار جديدة لتحسين العمل(2. 56) "

"تتقبل النقد البناء وتسعى لتحسين أدائك(2. 64) "

"تسعى لاكتساب مهارات جديدة تتلاءم مع طبيعة عملك(2. 68) "

"تحرص على تطوير مهاراتك باستمرار(2. 72) "

تشير هذه النتائج إلى ضعف نسبي في مجالات التعلم والتطور الذاتي، والمرونة في التعامل مع التغذية الراجعة، مما قد

يُضعف من فرص النمو والتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل.

## خلاصة

بعد استعراض الإطار النظري للدراسة في الفصل السابق، نتحول في هذا الفصل إلى الجانب العملي في إطار عمل المديرية الجزائرية للمياه - وحدة غرداية، يركز هذا التطبيق على دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، مستندًا إلى منهجية تحتوي على أنواع مختلفة من الأدوات الكمية والنوعية.

يتألف هذا الفصل من مبحثين رئيسيين، حيث يقدم الأول معلومات مفصلة عن الوحدة التي تم دراستها، بما في ذلك هيكلها التنظيمي والمهام الإدارية بينما يتناول الثاني المنهجية المستخدمة، بما في ذلك تصميم الاستبيان، أدوات جمع المعلومات، واستراتيجيات التحليل الإحصائي.

كشفت نتائج الاستبيانات التي أجريت على عينة من مهنين المؤسسة عن تفاوت في مستويات الأداء الوظيفي بين العاملين، كما أظهرت التأثيرات المباشرة للثقافة العملية الحالية على كفاءة الموظفين، والتزامهم، ومبادراتهم المهنية وقد تم إدراج تحليلات وصفية دقيقة للخصائص الديموغرافية مثل الجنس، والعمر، وسنوات الخدمة، والحالة الوظيفية، لفهم الفروق في كيفية إدراك الأفراد لبيئة العمل وتأثيرها على أدائهم.

ستساعد هذه النتائج في اختبار فرضيات الدراسة بشكل علمي، ودراسة طبيعة العلاقة بين جوانب الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي، مما يعزز إمكانية وضع توصيات عملية لتحسين بيئة العمل في المؤسسة وتعزيز إنتاجية وكفاءة الموظفين.

الختامة

### الخاتمة

شهدت مفاهيم الإدارة الحديثة تحولاً واضحاً في تركيزها على العنصر البشري، حيث أصبح هذا العنصر الأساس لتحقيق الأداء العالي واستدامة المؤسسات وفي هذا السياق، تطورت الثقافة التنظيمية لتصبح أكثر من مجرد مجموعة من القيم والممارسات التقليدية، بل أداة استراتيجية فعالة تساهم في توجيه تصرفات الأفراد، وتحديد معايير الأداء، وأنماط التفاعل داخل بيئة العمل، وذلك لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

دراستنا المعنونة بـ "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين - حالة مؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة غرداية" استهدفت تسليط الضوء على أهمية الثقافة التنظيمية كعنصر رئيسي في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات العامة، وقد تم الحصول على عدد من النتائج التي تبرز العلاقة الوثيقة بين الجوانب المختلفة للثقافة التنظيمية وأبعاد الأداء الوظيفي المتعددة.

### نتائج الدراسة:

ثقافة تنظيمية متوسطة: توصلت النتائج إلى أن العاملين يعتبرون بوجود ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى التعبير بشكل قوي كما هو مطلوب، خاصة في مجالات الاتصال الداخلي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وقيادة مهمة.

اختلاف في معدلات الأداء الوظيفي: أظهرت الدراسة تفاوتاً في تقييم الموظفين لأدائهم، حيث تم ملاحظة نتائج جيدة في الأداء المرتبط بالمهام اليومية، بينما كانت هناك نقاط ضعف في مجالات الابتكار والمبادرة الفردية، مما يدل على حاجة المؤسسة لخلق بيئة أكثر إبداعاً.

ارتباط إيجابي بين الثقافة التنظيمية والأداء: أكدت نتائج التحليل الإحصائي على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين مكونات الثقافة التنظيمية (مثل القيم التنظيمية، أسلوب القيادة، وضوح الأهداف، والتحفيز) ومستوى الأداء الوظيفي، مما يشير إلى أن تحسين الثقافة التنظيمية يمكن أن يكون مفتاحاً لرفع كفاءة الأداء.

### التوصيات:

- تعزيز الاتصال الداخلي: يجب تحسين قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية بين الإدارة والموظفين، مما يساعد على تدفق المعلومات بشكل أفضل ويعزز مناخ الثقة داخل المؤسسة.
- تشجيع القيادة التحفيزية: من الضروري دعم أنماط القيادة التي تركز على التمكين والتحفيز، بجانب ممارسة الشفافية في اتخاذ القرارات، حيث إن لذلك أثر إيجابي على تفاعل العاملين.
- تطوير الثقافة التنظيمية: يمكن ذلك عبر إعداد برامج تدريبية وورش عمل دورية تهدف إلى تعزيز قيم المؤسسة وروح الفريق بين الموظفين.
- ربط الأداء بنظام حوافز عادل: يجب إنشاء نظام موضوعي وشفاف يكافئ الأداء الفردي والجماعي، مما يعزز التنافس الإيجابي ويحفز المبادرات الذاتية.
- إشراك الموظفين في القرار: من الضروري توفير قنوات تواصل تسهل للعاملين المشاركة في صياغة السياسات والقرارات الإدارية، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء.
- في الختام، تظهر هذه الدراسة أن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية يعد من الدعائم الأساسية لتحسين الأداء الوظيفي وزيادة فعالية المؤسسات، وخاصة في القطاع العام الذي يواجه تحديات متزايدة تتطلب كفاءات بشرية قادرة على التكيف والابتكار. لذلك، يجب أن يكون الاستثمار في الثقافة التنظيمية من أولويات استراتيجيات تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، وخاصة مؤسسة الجزائرية للمياه، بما أن ذلك يرتبط بشكل مباشر بجودة حياة المواطنين.

# قائمة المصادر والمراجع

- الهمشري عمر أحمد، الادارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى المصرية، 2001.
- العريفي منصور محمد، الثقافة ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، ع2، 2009.
- قيرة اسماعيل وبلقاسم سلاطنة، التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- زلود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- زين الدين بروش وكمال قاسمي، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير العمال المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2005.
- علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة البليدة، 2002.
- أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2003.
- كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والأعمال، جامعة المسيلة، 2003.
- Pascal laurant, françois bourad, économie d'entreprise BTS tame 2ème édition d'organisation, Paris, 1991.
- محمود مصطفى أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2005.
- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل لنشر، عمان الأردن، الطبعة 5، 2010.

- أعمر عزوي، أحمد علماوي، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، مداخله ضمن ملتقى إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، 2010.
- بندر حسين محمد الوهابي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي من وجهة نظر ضباط الحدود بمنطقة نجران، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2015، ص20.
- محمد قنديل أحمد، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات المعاصرة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2010، ص 185.
- عبد الباسط محمد حسن، سلوك التنظيمي: المفاهيم والأسس والسلوك الإنساني في العمل، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2015.
- عبد العزيز السيد دياب، إدارة الموارد البشرية: المدخل السلوكي، دار المريخ، الرياض، 2007.
- سعيد زهية، "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي"، مجلة دراسات اقتصادية وإدارية وقانونية، جامعة المسيلة، العدد 12، 2019.
- محمد عبد الرحمن الطائي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، 2019.
- خالد السنوسي، إدارة المعرفة والتنمية المؤسسية، دار الكتاب الجامعي، 2018.