

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و العلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



واقع الثقافة التنظيمية و التكيف الوظيفي للعاملين في  
المؤسسة (دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة غرداية)

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد  
وتسيير المؤسسات

إشراف الأستاذ الدكتور:

من إعداد الطالب:

بن ساحة علي

لعمش عادل

الرقم	الأستاذ	الجامعة	الرتبة العلمية	الصفة
1	بن ساحة علي	غرداية	أ. د	المشرف الرئيسي
	أولاد الهدار فاتح	غرداية	د.	المشرف نائب
2	بن سانية عبد الرحمان	غرداية	أ. د	رئيس اللجنة
3	بن حمدون عبدالرحمان	غرداية	د.	مناقشا

السنة الجامعية: 1445/1446هـ - 2023/2024م

# الإهداء

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

و " أبي العزيز " إلى من أوى التفأل بعينهم والسعادة في ضكتهم وحبهم

يجري في عروقي ويلهم بذكرهم فؤادي " إخوتي الأعماء " .

إلى من تلو بالإفاء وتميزوا بالوفاء إلى من معهم سعدت " أصدقائي الأحياء " .

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

إلى الأساتذة المحترمين والزلاء الكرام .

# 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 إتمام هذه المذكرة

بالشكر وشكر خاص لعائلتي

وشكر خاص لأساتذتنا إلى الذي لم يبخل علينا بمجهوداته

والحمد لله

## الملخص

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في استكشاف أهمية التكيف الوظيفي للعاملين في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية وكذا واقع الثقافة التنظيمية في نفس المؤسسة

يعتبر التكيف الوظيفي المحدد العام لسلوك الأفراد داخل المنظمة، وتعد الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة في مجال إدارة الأعمال، نظرًا لأهميتها الكبيرة في المؤسسات

يتألف مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العملية الجزائرية للمياه، وحدة غرداية، حيث يبلغ عددهم 257 عاملاً وقد شملت عينة الدراسة 33 عاملاً من مختلف التخصصات والمستويات تم اختيار هذه الفئة نظرًا لخبرتهم ومعرفتهم الجيدة بالأسس النظرية للموضوع المطروح لذا كان من الضروري معرفة آرائهم حول واقع الثقافة التنظيمية و التكيف الوظيفي في المؤسسة التي يعملون بها.

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، تكيف وظيفي، جزائرية للمياه، قيم، مبادئ تنظيمية.

## Summary:

The primary objective of this study is to explore the importance of job adaptation for employees at the Algerian Water Company, Ghardaia Unit, as well as the reality of organizational culture within the same institution.

Job adaptation is considered a general determinant of individual behavior within organizations, while organizational culture is a relatively modern topic in the field of business management due to its significant importance to institutions.

The study population consists of employees at the operational directorate of the Algerian Water Company, Ghardaia Unit, numbering 257 employees. A sample of 33 employees from various specializations and levels was selected for the study. This group was chosen due to their experience and solid knowledge of the theoretical foundations of the subject under discussion. Thus, it was essential to gather their opinions on the reality of organizational culture and job adaptation within their workplace.

Keywords: Organizational culture, job adaptation, E.P.E.G , values, organizational principles.

# الفهرس

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر والعرفان
أ-ح	المقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لثقافة التنظيمية والتكيف الوظيفي</b>	
9	المبحث الأول: عموميات حول الثقافة التنظيمية والتكيف الوظيفي
9	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية والتطور التاريخي
9	الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
11	الفرع الثاني: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية
13	المطلب الثاني: مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية وأهميتها
13	الفرع الأول: مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية
20	الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية
21	المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية
22	المطلب الأول: مفهوم التكيف الوظيفي وخصائصه والعوامل المؤثرة فيه
22	الفرع الأول: مفهوم التكيف الوظيفي وخصائصه
24	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على التكيف الوظيفي
25	المطلب الثاني: ابعاد التكيف الوظيفي وعلاقته بالثقافة التنظيمية
26	الفرع الأول: ابعاد التكيف الوظيفي
27	الفرع الثاني: علاقة الثقافة التنظيمية بالتكيف الوظيفي
28	المبحث الثاني: دراسات سابقة
28	المطلب الأول: الدراسات سابقة عربية ملحية
32	المطلب الثاني: الدراسات سابقة اجنبية
35	المطلب الثالث: مقارنة بين دراستي والدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: الدراسة حالة</b>	
42	المبحث الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة

42	المطلب الأول: تعريف الجزائرية للمياه وحدة غرداية
43	المطلب الثاني: تعريف المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية
43	المطلب الثالث: مخطط التنظيمي الجزائرية للمياه وحدة غرداية
46	المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة
46	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات
49	المطلب الثاني: أدوات وطرق معالجة الاستبيان
53	المبحث الثالث: الدراسة الإحصائية للمتغيرات الشخصية
53	المطلب الأول: الدراسة الإحصائية للمتغيرات الشخصية
59	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج
61	المطلب الثالث: عرض النتائج
الخاتمة	
قائمة المصادر والمراجع	
الملخص	

# قائمة الجداول



الصفحة	العنوان
48	الجدول رقم (01) مجموع الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي
51	الجدول رقم (02) معامل ألفا كرونباخ للثقافة التنظيمية
51	الجدول رقم (03) معامل الفا كرونباخ لتكيف الوظيفي
52	الجدول رقم (04) معامل ألفا كرونباخ الإجمالي
53	الجدول رقم (05) وضع توزيع عينة الدراسة بناءً على جنس الموظفين
55	الجدول رقم (06) وضع توزيع عينة الدراسة بناءً على العمر الخاصة بالموظفين
56	الجدول رقم (07) وضع توزيع عينة الدراسة بناءً على الأقدمية الخاصة بالموظفين
58	الجدول رقم (08) وضع توزيع عينة الدراسة بناءً على الوظيفة
60	جدول رقم (09) المقياس ليكرت ذو المستويات الخمسة
61	الجدول رقم (10): وصف إجابات عينة الدراسة محور بأبعاد الثقافة التنظيمية
64	الجدول رقم (11): وصف إجابات عينة الدراسة محور بأبعاد التكيف الوظيفي

# قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
43	الشكل رقم (01): هيكل الجزائرية للمياه
54	الشكل رقم (02) يوضح توزيع عينة الدراسة بناءً على جنس الموظفين
55	الشكل رقم (03) يوضح توزيع عينة الدراسة بناءً على العمر الخاصة بالموظفين
57	الشكل رقم (04) يوضح توزيع عينة الدراسة بناءً على الأقدمية الخاصة بالموظفين
58	الشكل رقم (05) يوضح توزيع عينة الدراسة بناءً على الوظيفة

# المقدمة

### تمهيد

تسعى منظمات الأعمال دائماً إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية في إدارتها، مع التركيز على تنمية وتطوير الأداء من خلال اتباع أساليب الإدارة الحديثة ومن الاتجاهات الحديثة التي تكتسب أهمية متزايدة هو الاهتمام بالتكيف الوظيفي للأفراد، حيث يُعتبر هذا التكيف أحد جوانب السلوك التنظيمي الذي يعكس مشاعر الأفراد تجاه تأثيرات العمل والبيئة المحيطة بهم إن تلبية احتياجات الأفراد داخل المنظمة يساهم في تحقيق مستوى عالٍ من التكيف الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية ويقلل من معدلات الغياب، كما يؤثر على سلوك الأفراد بشكل عام تجاه عملهم.

تُعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً يتعين على المنظمات التركيز عليه وإدراجه ضمن أولوياتها، نظراً لتأثيرها الكبير على سلوك العاملين تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في جميع المستويات والأنشطة داخل المنظمة، حيث تساهم في تشكيل القيم والمعتقدات والتوقعات والأعراف التي تؤثر على سلوك الأفراد، مما يؤدي إلى توجيههم نحو اتجاهات معينة تساهم في تحسين وتطوير الأداء بشكل فعال وبالتالي، يساعد ذلك في تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوكيات والمعايير الحديثة التي تعزز الأداء الوظيفي.

ومن خلال ما سبق ذكره نطرح الإشكالية التالية:

### الإشكالية:

ما واقع الثقافة و التكيف الوظيفي في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية؟

ومنه تنفرع الأسئلة التالية:

ما واقع التزام الموظفين بالقيم في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية ؟

ما واقع النزاهة والشفافية في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية ؟

ما واقع إحترام التنوع وتعزيز روح الجماعة في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية ؟

ما واقع المشاركة الإيجابية في الأنشطة لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية ؟

ما واقع رضا العاملين عن بيئة العمل في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية ؟

### الفرضيات:

هنالك وجود للثقافة التنظيمية و التكيف الوظيفي في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية بنسبة مرتفعة.

يوجد إلتزام وظيفي بالقيم في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية

هنالك إلتزام بالنزاهة و الشفافية في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية

هنالك إحترام التنوع وتعزيز روح الجماعة في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية

هنالك مشاركة إيجابية للأنشطة في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية

هنالك رضا للعاملين عن بيئة العمل في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية

## أسباب اختيار الموضوع:

تتجلى الرغبة في دراسة موضوع الثقافة التنظيمية في كونه كان محور مذكرة التخرج الخاصة بي كما أن هناك نقصاً في الأبحاث المتعلقة بهذا الموضوع في الكلية يُظهر النجاح الذي حققته المنظمات اليابانية من خلال اعتمادها على الثقافة التنظيمية أهمية هذا الموضوع .

تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في نجاح أو فشل المنظمات، ولها تأثيرات كبيرة على سلوك الأفراد، خاصة في ظل انتشار ظاهرة عدم الرضا عن الجهود التي تبذلها الدولة لإرضاء المواطنين، مما يؤدي إلى زيادة الشكاوى.

## أهمية وأهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في استكشاف أهمية التكيف الوظيفي للعاملين في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية وكذا واقع الثقافة التنظيمية في نفس المؤسسة

يوضح واقع الثقافة التنظيمية والتكيف الوظيفي في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية ، تهدف أيضاً إلى توسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها، بالإضافة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن المجتمع المسلم يحتاج إلى مؤسسات تعكس ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز قيمة العمل.

يعتبر التكيف الوظيفي المحدد العام لسلوك الأفراد داخل المنظمة، وتعد الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة في مجال إدارة الأعمال، نظراً لأهميتها الكبيرة في المؤسسات.

### منهج الدراسة:

نظرًا لطبيعة هذه الدراسة والأهداف المرجوة منها، اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري، بينما استخدمنا دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، حيث تم تحليل الاستبيان الذي تم توزيعه كجزء من الدراسة التطبيقية هدفنا هو معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التكيف الوظيفي من وجهة نظر المهنيين تم دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة من خلال تحويل المتغيرات غير الكمية إلى متغيرات كمية قابلة للقياس، وذلك باستخدام برنامج SPSS V25، بهدف تحليل البيانات الإحصائية وفهم رؤية الباحثين لدور الثقافة التنظيمية في التكيف الوظيفي.

### حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الجوانب المكانية والزمنية والموضوعية، حيث تناولت الدراسة الميدانية واقع الثقافة التنظيمية و التكيف الوظيفي للعاملين في المديرية الجزائرية للمياه، وحدة غرداية أما بالنسبة للحدود الزمنية للدراسة الميدانية، فقد تم تطبيق الدراسة على عينة من المهنيين في مجال الإدارة من فبراير 2024 حتى نهاية أبريل 2024.



### هيكل الدراسة:

تم تقسيم المعالجة الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات المتعلقة بموضوع دراستنا إلى فصلين.

تناولت الدراسة في فصلها الأول الإطار النظري الذي يحيط بموضوع الثقافة التنظيمية والتكيف الوظيفي، حيث تم تقديم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء الأفراد داخل المؤسسات، مع التركيز على كيفية تأثير هذه الثقافة على التكيف الوظيفي للعاملين تم استعراض مختلف النظريات التي تطرقت إلى هذه المفاهيم، مع تسليط الضوء على العلاقة المتبادلة بين الثقافة التنظيمية وتكيف الموظفين في بيئة العمل بالإضافة إلى ذلك، تم تقديم عرض للدراسات السابقة التي تناولت مواضيع مشابهة، والتي ساعدت في بناء قاعدة معرفية قوية لدعم الإطار النظري للدراسة.

أما في الفصل الثاني، فقد تم الانتقال إلى الجانب الميداني من الدراسة، حيث تم تطبيق المفاهيم النظرية على المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية تم اختيارها كعينة للدراسة تم البدء بتقديم تعريف شامل للمؤسسة، بما في ذلك هيكلها التنظيمي ونوع الأنشطة التي تمارسها، مما أتاح الفرصة لفهم طبيعة البيئة التنظيمية داخلها بعد ذلك، تم عرض المنهجية التي اتبعتها الدراسة، بما في ذلك الأدوات والأساليب التي تم استخدامها لجمع البيانات وتحليلها، مثل الاستبيانات، تم عرض النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية، وتحليلها بشكل مفصل للوصول إلى استنتاجات حول واقع الثقافة التنظيمية و التكيف الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، مع تقديم توصيات بناءً على هذه النتائج لتحسين البيئة التنظيمية وتعزيز تكيف الموظفين.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لثقافة  
التنظيمية والتكيف الوظيفي

## تمهيد

لقد وصلنا إلى مرحلة في المنظمات المالية والتجارية حيث لم يكن هناك أي ذكر للثقافة التنظيمية في كل حقبة تاريخية سابقة، كانت إدارة الأعمال تركز على مجالات مختلفة ففي الستينيات، كان التركيز على المواد، وفي السبعينيات على المتاجر، وفي الثمانينيات على الأفراد خلال تلك الفترة، كانت المنظمات تعتمد بشكل أساسي على مؤشرات اقتصادية بحتة، وكانت تأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية أكثر من الداخلية .

تغيرت المفاهيم والنظريات التي كانت ترى أن المنظمة هي نتاج لتكنولوجيتها، حيث أصبح الهيكل التنظيمي هو المحدد للسلوك والتصرفات داخل المنظمة ثم تطور هذا المفهوم ليصبح الاستراتيجية هي التي تتحكم في القرارات الإدارية وسلوك الأفراد ومع بداية الثمانينيات، بدأ هذا الاعتقاد يتراجع تحت ضغط الأزمات الاقتصادية في ذلك الوقت، ومع تزايد المنافسة بين المنظمات الأمريكية واليابانية، بدأ الاهتمام بدور الاستراتيجية في توجيه سلوك الأفراد يتناقص، بينما زاد التركيز على نظام فرعي آخر داخل المنظمة، وهو نظام الثقافة، الذي أصبح يُعرف لاحقًا بـ "الثقافة المؤسسية" في هذا الفصل سأستعرض الثقافة التنظيمية من خلال مبحثين المواليين:

✓ المبحث الأول: عموميات حول الثقافة التنظيمية والتكيف الوظيفي

✓ المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## المبحث الأول: عموميات حول الثقافة التنظيمية والتكيف الوظيفي

استعرضت العديد من الدراسات مفهوم الثقافة التنظيمية، ويمكن القول بشكل عام إن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة من القيم والتوقعات والممارسات التي توجه سلوك جميع أعضاء المنظمة وتمثل هذه الثقافة إما عناصر إيجابية تعزز الأداء، أو قيم سلبية قد تعيق التقدم ستتناول هذا المبحث مراجعة شاملة للمفهوم منذ نشأته، بالإضافة إلى مناقشة بعض الدراسات السابقة التي تركز على هذا المفهوم من زوايا متعددة، مع تقديم تحليل وتعليق على النتائج.

## المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية والتطور التاريخي

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية المشتركة التي تميز المؤسسة وتوجه سلوك الأفراد داخلها، ولقد بدأت ملامح الثقافة التنظيمية في الظهور مع الثورة الصناعية عندما بدأت المؤسسات تصبح أكبر 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، الادارة الحديثة للمكاتب 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 سائدا 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 بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي ابتكرتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها في حل مشكلاتها من التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ثم تم تدريسها للأعضاء الجدد باعتبارها أفضل طريقة للشعور بالمشاكل وإدراكها وفهمها.

وقد عرفها الكاتب "كيرت لوين" بأنها مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والأعراف المشتركة بين أعضاء المنظمة، وهي تمثل البيئة الإنسانية التي يؤدي فيها الموظف وظيفته ومن الممكن الحديث عن ثقافة المنظمة بشكل عام أو ثقافة الوحدة التنظيمية الثقافة شيء لا يمكن رؤيته أو الشعور به، لكنها حاضرة وموجودة في كل مكان إنه مثل الهواء الذي يحيط ويؤثر على كل شيء في المنظمة.

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 مكمل للرسمة المتمثلة في الإجراءات والتعليمات وليس بديلة لها<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> العريف 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> فيرة اسماعيل وبلقاسم سلاطنة، التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 35-36.

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

ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك معا 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 عرفها ديفيز بأنها مجموع القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة، والتي تكون بمثابة دليل للأفراد في منظمة يتم من خلالها إنتاج المعايير التي تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والجماعات داخل تلك المنظمة.

وبغض النظر عن نوع تعريفات الثقافة التنظيمية، فإن جميع التعريفات تشترك في عنصر مميز وهو "القيم" التي تمثل القاسم المشترك بين هذه التعريفات المختلفة تشير هذه القيم إلى اتجاهات ومعتقدات وأفكار منظمة معينة ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم تصرفات وسلوك الأفراد في المنظمات عندما تتبنى المنظمة قيما معينة، مثل اتباع اللوائح والقوانين، ورعاية العملاء، وتحسين الفعالية والكفاءة، تتوقع المنظمة من أعضائها أن يتبنوا هذه القيم وتنعكس على 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> رلود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص311.

اكتسب مفهوم الثقافة التنظيمية زخمًا كبيرًا 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 جزءًا 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 منتجاً 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 جزءًا لا يتجزأ من الاستراتيجيات المؤسسية، حيث تم التعرف على دورها الحيوي في تحقيق نجاح الأعمال في العصر الحالي، تطورت الثقافة التنظيمية لتشمل قضايا مثل الابتكار، التنوع، والشمول، ومن المتوقع أن تستمر في التكيف مع التغيرات السريعة التي تشهدها بيئات الأعمال.

<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 البليدة، 2002، ص 09.

## المطلب الثاني: مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية وأهميتها

الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة من القيم، المعتقدات، الأعراف، والممارسات التي تشترك فيها الأفراد داخل المنظمة، والتي توجه سلوكهم وتفاعلاتهم اليومية، من أهم مكوناتها الهيكل التنظيمي، نظام القيادة، القيم الأساسية، والأعراف غير الرسمية التي تؤثر على القرارات والاتصالات خصائصها تشمل الثبات النسبي على مر الزمن، التأثير 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 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، 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>.

## 4.1. الرموز

<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.

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 إخفاؤه 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 المحملة 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

<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.

بأنها: 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>.

## 4.2. الأبطال

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

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

<sup>16</sup> المرجع نفسه، من 103.

## 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 وتصون 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:

## 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 وتقاليد، والآداب والفنون والممارسات العملية المقترنة بالأشياء الجيدة مثل المباني والأدوات المختلفة والأطعمة وغيرها)<sup>18</sup>.

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

## 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 غريزيا بل هو في تطور مستمر، حيث يتم تقديم ميزات جديدة وفقدان الميزات القديمة.

## 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>.

<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.

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

أن خصائص الثقافة التنظيمية إذا أحسنت استخدامها توفر بيئة مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى حد كبير، مثل خصائص التغيير والتطوير، وكذلك خصائص التكيف والمرونة.

### 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 احد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى التغيير 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>.
- ✓ تساعد الثقافة على فهم الاختلافات بين المنظمات والمديرين، على الصعيدين الوطني والدولي تساعد الثقافة في تفسير سبب رؤية مجموعات مختلفة من الأشخاص للأشياء بطريقتهم الخاصة والقيام بالأشياء بشكل مختلف عن المجموعات الأخرى يمكن للثقافة أن تساعد في تقليل التعقيد وعدم اليقين، كما أنها توفر الاتساق ومن حيث الرؤية والقيم، فهي تتيح عملية اتخاذ القرار والتنسيق والسيطرة ومن المهم بالنسبة للثقافة التنظيمية أنها تشكل إطاراً مرجعياً يتحكم في سلوك الفرد في المنظمة ويميزه عن المنظمات الأخرى.

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

<sup>22</sup>أعمر عزراوي، أحمد علمواوي، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، مداخلة ضمن ملتقى إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، 2010، ص5.

- ✓ يساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات نحن نعلم أنه عندما يواجه الفرد موقفًا أو مشكلة معينة، فإنه يتصرف وفقًا لثقافته بمعنى آخر، من دون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد، يصعب التنبؤ بسلوكه<sup>23</sup>.
- ✓ 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>.
- ✓ تسعى الثقافة التنظيمية إلى إنشاء اتفاق واحد يتبعه جميع العاملين، تحدد فيه سلوكيات كل فرد وسلوكه في العمل وطريقة عمله، كما تحفزه على المثابرة في العمل، وتحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول.

### المبحث الثاني: أساسيات التكيف الوظيفي

تتضمن أسس الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات التي تشكل هوية المنظمة وتؤثر على سلوك أعضائها تبدأ هذه المبادئ الأساسية بالرؤية والرسالة التي تحدد الاتجاه والأهداف الاستراتيجية للمنظمة القيم التنظيمية هي المبادئ الأساسية التي توجه تصرفات الأفراد داخل المنظمة.

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

التكيف الوظيفي هو عملية اندماج الفرد في بيئة العمل الجديدة، حيث يتكيف مع متطلبات الوظيفة وتوقعات المنظمة وزملائه في العمل، يشمل التكيف الوظيفي القدرة على التكيف مع المهام الوظيفية، التعرف على ثقافة المؤسسة، وبناء علاقات إيجابية مع الفريق، من خصائصه أنه يتطلب وقتًا وجهدًا ويختلف من شخص لآخر حسب طبيعة العمل والشخصية.

<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.

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



## الفرع الأول: مفهوم التكيف الوظيفي وخصائصه

أولاً مفهوم التكيف الوظيفي :

التكيف الوظيفي هو مفهوم في مجالي علم الأحياء وعلم النفس، ويعبر عن قدرة الكائنات الحية أو الأفراد على التكيف مع بيئتهم أو الظروف المحيطة بهم لضمان بقائهم واستمرارهم يرتبط هذا المفهوم بكيفية استجابة الكائنات الحية للتغيرات البيئية أو التحديات من خلال تطوير سمات أو سلوكيات جديدة.

في علم الأحياء، يشير التكيف الوظيفي إلى التغيرات الجسدية أو السلوكية التي تحدث في الكائنات الحية لتتمكن من التفاعل بشكل أفضل مع بيئتها على سبيل المثال، يمكن أن يتجلى التكيف الوظيفي في الحيوانات من خلال تغير لون الفراء ليتناسب مع محيطها، أو تحسين مهارات الصيد أو البحث عن الغذاء، وإن الحكم على الموظف أو العامل على أنه متكيف مع وظيفته أو غير ذلك يتطلب منا معرفة مختلف المظاهر التي تمكننا من معرفة ذلك<sup>25</sup>.

أما في علم النفس، فقد يشير التكيف الوظيفي إلى كيفية تعديل الأفراد لسلوكياتهم أو استراتيجياتهم للتعامل مع الضغوطات أو التغيرات في حياتهم على سبيل المثال، قد يتعلم شخص ما أساليب جديدة لإدارة التوتر أو تحسين مهارات التواصل استناداً إلى احتياجاته وتجربته.

بشكل عام، يعكس التكيف الوظيفي قدرة الكائنات الحية أو الأفراد على التغيير والتكيف لتحقيق النجاح والبقاء في ظل الظروف المتغيرة.

<sup>25</sup>مارني بوجعة أسامة، عمروني سارة، دور الاتصال التنظيمي في تحقيق التكيف الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين ببيجل، 2022، ص 87.

## ثانياً: خصائص التكيف الوظيفي

التكيف الوظيفي هو العملية التي يتكيف من خلالها الموظف مع بيئة عمل جديدة أو تغييرات في واجباته الوظيفية أو مكان عمله بعض خصائص التكيف مع العمل هي<sup>26</sup>:

## 1. المرونة

قدرة الموظف على التكيف مع التغييرات في البيئة العملية سواء المتعلقة بالمهام الجديدة أو التقنيات الجديدة أو التغييرات في فريق العمل.

## 2. التعلم المستمر

يتطلب التكيف الوظيفي دافعاً مستمراً لتعلم مهارات جديدة وتحديث معارف الفرد لمواكبة متطلبات الوظيفة.

## 3. التحفيز الذاتي

يُظهر الموظف القادر على التكيف مستوى عالٍ من التحفيز الذاتي والرغبة في النجاح في بيئته الجديدة.

## 4. التواصل الفعال

القدرة على التواصل الفعال مع الزملاء والرؤساء هي إحدى أسس التكيف المهني، لأن التواصل يسهل فهم التوقعات والعمل كفريق<sup>27</sup>.

<sup>26</sup> مؤيد عبد علي الطائي، اسس الفسلجة الرياضية، مؤسسة دار الصادق الثقافية، 2017، ص 177.

<sup>27</sup> مؤيد عبد علي الطائي، مرجع سابق، 2017، ص 178.

## 5. الاستقلالية

يتطلب التكيف قدرة الموظف على العمل بشكل مستقل وإدارة مهامه دون الحاجة إلى الإشراف المستمر.

## 6. الصبر والتحمل

التكيف مع بيئة العمل الجديدة أو المهام الجديدة يتطلب الصبر والتحمل حتى يعتاد الموظف على التغييرات.

## 7. الانسجام مع ثقافة المنظمة

يشمل التكيف في العمل أيضاً فهم واستيعاب ثقافة المنظمة وقيمها، فضلاً عن القدرة على التصرف وفقاً لها.

## الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على التكيف الوظيفي

هي مجموعة من المؤثرات الإيجابية أو السلبية التي تدفع العاملين إلى قبول أو رفض طبيعة عملهم نتيجة للإجراءات المتبعة بناء على السياسة التنظيمية التي تتبعها الإدارة يتم تحديده من خلال خمسة عوامل:

1. تشمل العوامل البيئية أو عوامل تحديد العمل المزايا التي يحصل عليها الفرد من خلال وظيفته، مثل وقت الإجازة، والتأمين الصحي، والسكن، والراتب والأقدمية في القسم، وتعزيز الفرص والعلاقات مع الآخرين

28.

2. العوامل المتعلقة بالعمل نفسه وتعلق هذه العوامل بتصميم العمل ودرجة إثرائه وتتمثل في التنوع الرأسي لأنشطة العمل وعمق العمل ومدى إشباعه لاحتياجات أعلى وتشمل هذه العوامل درجة اكتساب المعرفة الجديدة من خلال العمل ودرجة السيطرة على العمل (التخطيط، الرقابة، التنفيذ)<sup>29</sup>.

<sup>28</sup> الشرايدة، سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي اطر نظرية وتطبيقات علمية، دار العقاد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص100.

3. العوامل التنظيمية المتعلقة بسياسات المنشأة: فيما يتعلق بمواعيد العمل وشروطه وإجراءاته وأنظمة الاتصال في المنشأة.

4. العوامل التنظيمية المتعلقة بالفرد نفسه مثل شخصيته ودرجة استقراره في حياته وعمره وشهادته وجنسه وأهمية العمل بالنسبة له.

5. العوامل البيئية: ترتبط هذه العوامل ببيئة الفرد وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.

### المطلب الثاني: ابعاد التكيف الوظيفي وعلاقته بالثقافة التنظيمية

إن أبعاد التكيف الوظيفي تشمل التكيف مع المهام الوظيفية، حيث يتعين على الفرد فهم وإتقان متطلبات العمل، والتكيف الاجتماعي الذي يتمثل في بناء علاقات إيجابية مع الزملاء والمدربين، وكذلك علاقة التكيف الوظيفي بالثقافة التنظيمية قوية، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية في كيفية استقبال الأفراد الجدد وتوجيههم للتكيف بالثقافة التي تدعم التواصل المفتوح.

### الفرع الأول: ابعاد التكيف الوظيفي

لدى الإنسان مجموعة من الاحتياجات التي تدفعه إلى أداء سلوك معين من أجل إشباعها، وبعض العوامل والمحددات التي من شأنها أن تجعل الفرد راضيا عن وظيفته موجودة أو مقتصرة على وظيفته، فيكون غير راض عنها معها إذا نقصت كما أنها تختلف من عصر إلى آخر، ومن مجتمع إلى آخر، ومن فرد إلى آخر وتشمل الآخرين:

الراتب: على الرغم من محاولات بعض الباحثين تعميم عدم أهمية الراتب أو التقليل من أهميته، إلا أن الراتب لا يزال يبرز كعامل أساسي واستراتيجي، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، لأنه يعتبر من أهم العوامل عوامل صراعات

<sup>29</sup>عبد الفتاح، محمود احمد عبد الفتاح، مهارات التكيف مع ظروف العمل المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، 2013، ص42.

عالمية مهمة، وهناك خلاف مع ما يؤكد (حرز بارا وأنصاره في اعتبارهم الراتب) وكوسيلة بسيطة لإشباع الحاجات الفسيولوجية، يرى لوسي أن الأداء المالي يعتبر عاملاً رئيسياً يؤثر إلى حد كبير على مستوى التكيف مع العمل، خاصة في ظل التوقعات التي يتحكم فيها العامل<sup>30</sup>.

فرص الترقية: يرى الباحث محمد حلمي أن الترقية تنطوي على نقل العامل من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى عن طريق نقله إلى وظيفة أعلى أو فئة أعلى إن العامل الحاسم في تأثير فرص الترقية على التكيف مع العمل هو الطموح وحقيقة أن توقعات الترقية أعلى مما هو متاح بالفعل، وبالتالي أقل تكيف الفرد مع العمل والعكس صحيح ويمكن القول أن تأثير الترقية الفعلية يعتمد على المدى الذي يتوقعه منها فالفرد الذي يحصل على ترقية لم يتوقعها تجلب له سعادة أكبر مما لو كانت هذه الترقية متوقعة<sup>31</sup>.

يتأثر الإشراف بمستوى التكيف في العمل والأسلوب الإشرافي الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه وهذا ما تؤكد الدراسات التي تم إجراؤها، والتي تشير إلى أن المشرف الذي يركز اهتمامه من خلال تطوير علاقات الدعم الشخصي بينه وبينهم، بالإضافة إلى إظهار فهم صعوباتهم والتسامح مع أخطائهم، يمكنه أن يكتسب ثقتهم ويزيدها مستوى تكيفهم مع العمل<sup>32</sup>.

<sup>30</sup> بوظيفة حمو، دوقة احمد، لورسي عبد القادر، عوامل الرضا لدى اساتذة التعليم الثانوي دراسة ميدانية منشورة في دار طب الملكية للطباعة والنشر والتوزيع والعالم، 2007، ص50.

<sup>31</sup> فاروق عبد فيله، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسة التربوية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2005، ص262.

<sup>32</sup> بوظيفة حمو، دوقة احمد، لورسي عبد القادر، مرجع سابق، 2007، ص54.

## الفرع الثاني: علاقة الثقافة التنظيمية بالتكيف الوظيفي

ترتبط الثقافة التنظيمية وتعديل العمل ارتباطاً وثيقاً، حيث تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حاسماً في تحديد مدى سهولة وفعالية تكيف الموظفين مع بيئة العمل الجديدة.

تتجلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتكيف العمل في عدة جوانب:

السلوكيات التوجيهية: توضح الثقافة التنظيمية للموظفين ما هي المعايير المقبولة وغير المقبولة، مما يسهل عليهم فهم كيفية التصرف وهذا يقلل من الغموض ويعزز التكيف.

الدعم الاجتماعي: في بيئة العمل التي تتميز بثقافة تنظيمية داعمة، يجد الموظفون المساعدة والمشورة من زملائهم ومديريهم، مما يساهم في تجربة التكيف الوظيفي بشكل أفضل.

التوافق الثقافي: كلما كان هناك توافق بين القيم الشخصية للموظف وثقافة المنظمة، كلما كان التكيف الوظيفي أسرع وأكثر فعالية.

التحفيز والرضا: إن الثقافة التنظيمية التي تشجع الابتكار والمشاركة والتقدير تؤدي إلى تحفيز الموظفين مما يحسن رضاهم ويساعد على تحسين خبراتهم في العمل.

التعلم والنمو: ثقافة تنظيمية تشجع التعلم المستمر وتوفر فرص التطوير المهني التي تساعد الموظفين على اكتساب المهارات والمعرفة التي تساعد على تحسين التكيف في مكان العمل.

## المبحث الثاني: دراسات سابقة

في هذا المبحث سيتم استعراض الدراسات السابقة التي تناولت الثقافة التنظيمية والتكيف الوظيفي، وذلك بهدف وضع الأساس النظري للدراسة الحالية وتحديد الإطار الذي ستعمل عليه يُعتبر استعراض الدراسات السابقة خطوة هامة لتحديد الفجوات البحثية وفهم الاتجاهات العامة في المجال البحثي موضوع الدراسة.

## المطلب الأول: الدراسات سابقة عربية

دراسة سابقة: حول مذكرة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الجزائرية

المقدمة: هذه المذكرة أعدها الطالب "حمدي هبية" تحت إشراف الأستاذة "موسي سهام" في تخصص علوم التسيير، وقدمت كجزء من متطلبات الحصول على شهادة [ماجستير] في علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة خلال الموسم الجامعي 2018-2019. تهدف المذكرة إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية التشغيل لولاية بسكرة، من خلال تحليل الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية مثل القيم، المعتقدات، التوقعات، والأعراف التنظيمية.

ملخص الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية التشغيل بولاية بسكرة اعتمدت الدراسة على استبيان وزع على عينة مكونة من 34 موظفًا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ركزت الدراسة على كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على رضا الموظفين وأدائهم الوظيفي.

تستعرض الدراسة دور مختلف أبعاد الثقافة التنظيمية مثل القيم، المعتقدات، التوقعات، والأعراف التنظيمية في التأثير على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وقد توصلت الدراسة إلى أن بعض هذه الأبعاد لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي، بينما لم يكن للبعض الآخر التأثير نفسه.

نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على رضا موظفي مديرية التشغيل في ولاية بسكرة، خاصة من خلال بعد التوقعات التنظيمية ومع ذلك أشارت النتائج إلى أن بعض الأبعاد الأخرى للثقافة التنظيمية لم تكن لها تأثيرات كبيرة على الرضا الوظيفي بشكل عام، كانت هناك مستويات مرتفعة من الثقافة التنظيمية ومستوى متوسط من الرضا الوظيفي بين الموظفين.

دراسة سابقة: حول مذكرة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للموظفين في جامعة الوادي

المقدمة: قدّمت هذه المذكرة من طرف الطالبات حماني عبير، دغوش رانيا، وعزّابي عائشة من قسم علوم التسيير بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي تُعدّ المذكرة جزءاً من متطلبات استكمال درجة الماجستير الأكاديمي في تخصص إدارة الأعمال، تحت إشراف الدكتور بن علي عبد الرزاق تهدف الدراسة إلى فحص أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي لموظفي جامعة الوادي تم استخدام استبيان وزع على 180 موظفًا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

ملخص الدراسة: هدفت الدراسة إلى قياس تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للموظفين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي. شملت الدراسة مختلف أبعاد الثقافة التنظيمية مثل ثقافة القوة، وثقافة النظم والأدوار، وثقافة التعاطف الإنساني، وثقافة الإنجاز، وقيمت مدى تأثير كل من هذه الأبعاد على الأداء الوظيفي.



نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن للثقافة التنظيمية أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي لموظفي الجامعة وكانت ثقافة الإنجاز هي الأكثر تأثيراً وارتباطاً بتحسين الأداء، بينما كانت تأثيرات الأبعاد الأخرى مثل ثقافة القوة والنظم والأدوار، والتعاطف الإنساني، أقل تأثيراً لكن لا تزال ذات دلالة إحصائية أوضحت الدراسة أن ثقافة التنظيم القوية تعزز من الكفاءة والفاعلية في الأداء الوظيفي.

دراسة سابقة حول مذكرة دور الاتصال التنظيمي في تحقيق التكيف الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.

المقدمة: المذكرة التي بين أيدينا أعدها الطالبان مارني بوجمة أسامة وعمروني سارة كجزء مكمل لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، من جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل خلال السنة الجامعية 2022/2021 تحت إشراف الدكتورة فضيلة سيساوي تتناول المذكرة دراسة ميدانية حول تأثير الاتصال التنظيمي على تحقيق التكيف الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل، وهي ذات أهمية كبيرة في سياق إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات.

ملخص الدراسة: تناولت هذه المذكرة دراسة شاملة لدور الاتصال التنظيمي في تحقيق التكيف الوظيفي لدى العاملين، حيث يعتبر الاتصال التنظيمي أحد الركائز الأساسية في أي تنظيم إداري ناجح يتناول البحث كيفية تأثير جودة الاتصال بين الإدارة والعاملين على مستوى التكيف الوظيفي لديهم، مما ينعكس على أدائهم واندماجهم في بيئة العمل قسمت الدراسة إلى جانبين نظري وتطبيقي الجانب النظري استعرض مفهوم الاتصال التنظيمي والتكيف الوظيفي من خلال نظريات التنظيم والإدارة المختلفة بينما ركز الجانب التطبيقي على دراسة ميدانية في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج هامة، من أبرزها:

تحسين الأداء الوظيفي: أظهر البحث أن الاتصال التنظيمي الفعال يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز التفاهم بين العاملين والإدارة.

زيادة مستوى الرضا الوظيفي: الاتصال الجيد يعزز من مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين، مما يزيد من استقرارهم الوظيفي واندماجهم في بيئة العمل.

تقليل مستوى التوتر الوظيفي: يساهم الاتصال التنظيمي الفعال في تقليل التوترات الوظيفية، مما يخلق بيئة عمل أكثر إنتاجية وأقل صراعاً.

دور الوسائل التكنولوجية: أظهرت النتائج أن استخدام وسائل الاتصال الحديثة يعزز من كفاءة التواصل ويجعل عملية التكيف مع متطلبات الوظيفة أكثر سهولة وسرعة.

توصي الدراسة بضرورة تعزيز قنوات الاتصال بين الإدارة والعاملين لضمان تحقيق مستويات أعلى من التكيف الوظيفي، وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر.

دراسة سابقة: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للموظفين في مؤسسة سونلغاز بتيارت

المقدمة: قُدمت هذه الدراسة من قبل الطالبات سحوبني ليلي، كودسي بخدة أمال، وفروج حنان من كلية العلوم

الاجتماعية والعلوم الإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية بجامعة أبو بكر بلقايد تُعد الدراسة جزءاً من متطلبات الحصول

على شهادة الماجستير في علم الاجتماع هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في

مؤسسة سونلغاز بتيارت.

ملخص الدراسة: تناولت الدراسة مفهوم الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة من الموظفين، مع استخدام استبيانات كأداة لجمع البيانات تطرقت الدراسة إلى الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية وتأثيرها المباشر وغير المباشر على الأداء الوظيفي.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين. وكان تأثير ثقافة النظم والأدوار وثقافة الإنجاز الأكثر بروزاً، حيث ساهمت في تحسين الكفاءة الوظيفية وتحقيق الأهداف التنظيمية كما أشارت الدراسة إلى أهمية تعزيز الثقافة التنظيمية لتحسين مستويات الأداء الوظيفي.

### المطلب الثاني: الدراسات سابقة اجنبية

دراسة سابقة:

Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison. Journal of Management Development.

المقدمة: قدمت هذه الدراسة من قبل لوك (P. Lok) وكراوفورد (J. Crawford) تحت عنوان The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison، ونُشرت في مجلة Journal of Management Development عام 2004. هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين

الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة وتأثيرهما على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين في مؤسسات مختلفة عبر دول متعددة.

ملخص الدراسة: تناولت الدراسة تأثير الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين، حيث استخدمت الدراسة استبيانات كأداة لجمع البيانات من عينات عبر دول متعددة ركزت الدراسة على عدة أبعاد للثقافة التنظيمية مثل المرونة، الاستقرار، ودعم الابتكار، وكيفية تأثيرها على الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي كما تطرقت إلى أنماط القيادة المختلفة مثل القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، ودورها في تعزيز الالتزام والرضا.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية القوية والقيادة الفعالة تؤثران بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي على وجه الخصوص، كانت ثقافة المرونة ودعم الابتكار ترتبط بشكل إيجابي مع مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام كما بينت الدراسة أن أنماط القيادة التحويلية تعزز من هذا التأثير، حيث وجد أن القيادة التحويلية ترتبط بتعزيز رضا الموظفين وزيادة مستوى التزامهم تجاه المؤسسة.

أوصت الدراسة بضرورة تركيز المؤسسات على تطوير ثقافة تنظيمية قوية وداعمة، بالإضافة إلى اعتماد أساليب قيادة فعالة مثل القيادة التحويلية لتحقيق أعلى مستويات من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وأكدت على أهمية التكيف مع الاختلافات الثقافية في المؤسسات متعددة الجنسيات لتحسين الأداء الوظيفي والرضا العام للعاملين.

دراسة سابقة:

O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*.

المقدمة: قُدمت هذه الدراسة من قبل أوراييلي (C. A. O'Reilly)، تشاتمان (J. Chatman)، وكولدويل (D. F. Caldwell) تحت عنوان "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit"، ونُشرت في *Academy of Management Journal* عام 1991. هدفت الدراسة إلى تحليل مدى توافق الأفراد مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة وكيفية تأثير هذا التوافق على الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي.

ملخص الدراسة: تناولت الدراسة مفهوم "التوافق بين الشخص والمنظمة (Person-Organization Fit)" والذي يشير إلى مدى انسجام قيم ومعتقدات الفرد مع تلك الخاصة بالمؤسسة تم استخدام نموذج المقارنة الشخصية-المؤسسية لتقييم هذا التوافق عبر مجموعة من العوامل التنظيمية والشخصية اعتمدت الدراسة على استبيانات واستطلاعات رأي لجمع البيانات من موظفين في مجموعة متنوعة من المؤسسات.

ركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين التوافق الثقافي للموظفين مع المؤسسة وبين أدائهم الوظيفي وتطرت إلى الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية مثل المرونة، الابتكار، والالتزام بالمعايير التنظيمية، وكيفية تأثير هذه الأبعاد على التكيف الوظيفي ورضا الموظفين.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن التوافق بين الشخص والمنظمة يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي حيث أن الموظفين الذين تتوافق قيمهم الشخصية مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة يميلون إلى تقديم أداء أفضل ويكونون أكثر التزامًا بالمؤسسة كما أن ثقافة الابتكار والمرونة داخل المنظمة تساهم بشكل كبير في تحسين هذا التوافق، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة الوظيفية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

أوصت الدراسة بأهمية تعزيز التوافق بين قيم الموظفين والثقافة التنظيمية للمؤسسة كوسيلة لتحسين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي كما أكدت على ضرورة أن تولي المؤسسات اهتمامًا كبيرًا عند توظيف الأفراد لضمان توافقتهم مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الأداء والالتزام.

### المطلب الثالث: مقارنة بين دراستي والدراسات السابقة

#### 1. الموضوع والتركيز:

دراستي: ركزت على تحليل واقع الثقافة التنظيمية على عدة جوانب، مثل التزام الموظفين بالقيم الأساسية، النزاهة، الشفافية، التنوع، الروح الجماعية، التكيف الوظيفي، والمشاركة في الأنشطة المؤسسية هذه الدراسة تناول مجموعة متنوعة من العوامل التي تساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية أو ضعيفة.

الدراسات السابقة: ركزت معظم الدراسات السابقة على تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي أو الرضا الوظيفي للعاملين. مثلاً، دراسات سابقة تناولت تأثير الأبعاد التنظيمية (مثل القيم والمعتقدات) على الأداء والرضا، بالإضافة إلى دراسة أثر الاتصال التنظيمي على التكيف الوظيفي.

## 2. المنهجية:

دراستي: اعتمدت على استبيانات لقياس متوسط استجابات الموظفين فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية استخدمت أبعاداً مثل الالتزام بالقيم، النزاهة، التنوع، والروح الجماعية، وغيرها.

الدراسات السابقة: ركزت الدراسات السابقة كذلك على استبيانات ولكن مع تركيز أكثر على تأثير أبعاد محددة من الثقافة التنظيمية (مثل ثقافة الإنجاز، النظم والأدوار) على الأداء أو الرضا الوظيفي استخدمت منهجيات تحليل مشابهة باستخدام برامج مثل SPSS.

## 3. النتائج الرئيسية:

دراستي: أبرزت النتائج وجود تباين في التزام الموظفين بالقيم الأساسية، مع تسجيل نقاط منخفضة في النزاهة والشفافية، وضعف في احترام التنوع وتعزيز الروح الجماعية كما أظهرت الدراسة مشاركة إيجابية في الأنشطة المؤسسية ورضا نسبي عن بيئة العمل.

الدراسات السابقة: ركزت النتائج على تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي والرضا، مع التركيز على أبعاد مثل ثقافة الإنجاز التي كانت الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء، بينما أبعاد أخرى كالنظم والأدوار وثقافة التعاطف الإنساني كانت أقل تأثيراً .

## 4. العلاقة بين الثقافة التنظيمية والنتائج الوظيفية:

دراستي: تُظهر أن هناك جوانب من الثقافة التنظيمية (مثل النزاهة والشفافية واحترام التنوع) تفتقر إلى قوة التأثير، مما يؤدي إلى وجود فجوة في التكيف الوظيفي النتائج كانت متباينة مما يدل على الحاجة لتحسين هذه الجوانب لتحقيق تكامل وظيفي أكبر.

الدراسات السابقة: أظهرت معظمها أن الثقافة التنظيمية القوية ترتبط بشكل إيجابي مع الأداء والرضا الوظيفي تم التركيز بشكل خاص على تأثير ثقافة الإنجاز والنظم في تحسين الكفاءة.

## 5. الإضافات والاختلافات:

إضافتي الجديدة: قدمت رؤى حول النزاهة والشفافية واحترام التنوع، وهي جوانب قد تكون غائبة أو أقل تناولاً في الدراسات السابقة هذا يميز دراستك في التركيز على التحديات المعاصرة مثل النزاهة وتعزيز الروح الجماعية. اختلاف النتائج: بينما ركزت الدراسات السابقة على التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية، أبرزت دراستك تحديات داخل المؤسسة تتعلق بنقص النزاهة وضعف التكيف.

## 6. موقع دراستي من الدراسات السابقة:

دراستي: تقدم منظوراً أكثر شمولاً لتأثير الثقافة التنظيمية من خلال تحليل مجموعة متنوعة من الأبعاد، مما يميزها عن الدراسات السابقة التي ركزت بشكل أساسي على الأبعاد المتعلقة بالأداء الوظيفي أو الرضا موقع دراستك يكمن في تحديد مواطن الضعف في الثقافة التنظيمية، مثل النزاهة والشفافية واحترام التنوع، وهي جوانب لم تكن محط اهتمام كبير في الدراسات السابقة.



بالرغم من أن دراستي تتوافق مع الدراسات السابقة في كون الثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء والرضا، إلا أنها تضيف رؤية أعمق من خلال إظهار تأثير الجوانب الغير مرضية في الثقافة التنظيمية على بيئة العمل، مما يعزز الحاجة إلى تدخلات تطويرية لتحسين هذه الجوانب.

بالتالي، موقع دراستي بين الدراسات الأخرى يظهر أنها تقدم منظورا حديثا وشاملا حول دور القيم مثل النزاهة والشفافية في التأثير على الرضا الوظيفي، مما يميزها عن الدراسات السابقة التي ركزت بشكل أكبر على تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي والاتصال.

## خلاصة الفصل

على مدار العقود الماضية، شهدت الإدارة في المؤسسات التجارية والمالية تغييرات جذرية في فهمها للثقافة التنظيمية ففي الستينيات والسبعينيات، كانت الأولويات تتركز على الموارد والمخازن والأفراد، مع اهتمام خاص بالمؤشرات الاقتصادية والعوامل الخارجية ومع بداية الثمانينيات، بدأ التركيز يتحول نحو الثقافة التنظيمية كنظام متكامل يؤثر بشكل كبير على سلوك الأفراد داخل المنظمة وقد جاء هذا التحول نتيجة للأزمات الاقتصادية والتنافس المتزايد بين المؤسسات، مما أبرز أهمية الثقافة المؤسسية في توجيه الأداء والسلوك يتضمن الفصل الحالي استعراضاً للثقافة التنظيمية من خلال مبحثين رئيسيين؛ الأول يركز على المفاهيم العامة والتكيف الوظيفي، بينما يستعرض الثاني الدراسات السابقة ذات الصلة أصبحت الثقافة التنظيمية، التي تشمل القيم والمعتقدات والممارسات التي توجه سلوك الأفراد، جزءاً أساسياً من استراتيجيات المنظمات الحديثة، حيث تلعب دوراً محورياً في تحقيق النجاح والتفوق في بيئات العمل الدينامية.

## الفصل الثاني: الدراسة حالة

## تمهيد:

بعد استعراض الجانب النظري لهذه الدراسة في الفصل السابق، سنقوم في هذا الفصل بتطبيق هذا الجانب النظري على الواقع في المديرية الجزائرية للمياه، وحدة غرداية، بهدف تسليط الضوء على الجوانب المتعلقة بموضوع دراستي إن بحثي الذي يتناول دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التكيف الوظيفي، يتطلب مثل أي بحث علمي آخر، تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية يُعتبر هذا الجزء أساسياً في تنظيم الأفكار والمعلومات اللازمة للدراسة، مما يسهل الوصول إلى النتائج المرجوة في هذا الفصل، سأستعرض الدراسة التطبيقية من خلال مبحثين الموالين:

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

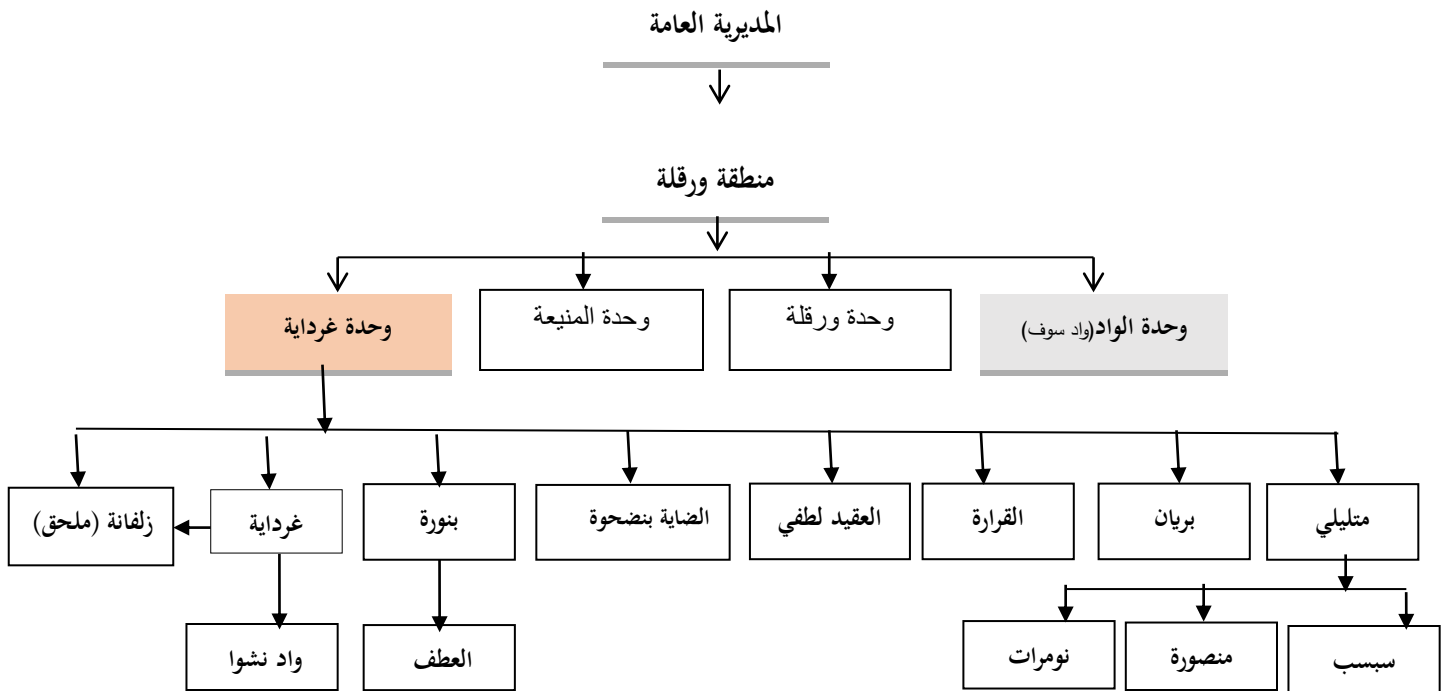
الأساسية بهدف تحسين إدارتها وتنظيم عمليات التحويل لصالح مركز الإنتاج لتسيير وتوزيع المياه في الجزائر.

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.

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 و 9 مراكز، وهي كالتالي:



الشكل رقم (01): هيكل الجزائرية للمياه

## 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 علي مستوى مختلف فروع الفوترة والتحصيل ومختلف المشاكل

المتعلقة بالمستركين 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 علي مراقبة الإيصالات غير الشرعية وتحويلها إلي المنفذ

## ب - فرع الفوترة:

تقوم هذه المصلحة بطبع قوائم التأشير وفوترة الأشغال وتحويل المعلومات إلي الصندوق وتتابع إلغاء الفواتير والفواتير

المستخلفة كما تسهر علي إصدار قوائم ديون الماء والأشغال وتحويلها لفرع التحصيل

## ج - فرع الزبائن :

يختص هذا الفرع بتسجيل المستركين الجدد ومتابعة ومراقبة تغيرات العداد وتتم بمتابعة وضعية المستركين علي 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.

## 5.1. مصلحة الوسائل:

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

## 6.1. الأمانة :

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



## المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة

في هذا المبحث، سنقوم بعرض الطريقة والأدوات التي تم استخدامها لإنجاز الدراسة، وذلك من خلال تقسيم المبحث إلى:

## 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 بأبعاد الثقافة التنظيمية

الجزء الثالث: يتعلق بأبعاد التكيف الوظيفي

## 2. منهجية ومراحل إعداد الاستبيان

بعد التعمق في موضوع الدراسة، تم إعداد استبيان أولي يتضمن المحاور الرئيسية التي تغطي متغيرات البحث.

في المرحلة التالية، تم مقارنة استبيان الدراسة مع نماذج أخرى لاستبيانات أبحاث سابقة.

كما تم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين لتلقي ملاحظاتهم وتنقيحه بناءً على خبراتهم في المجال.

بعد ذلك، تم صياغة الاستبيان في صيغته النهائية وتحريره باللغة العربية.

وتم طباعة الاستبيان بعدة نسخ ورقية.

### 3. منهج الدراسة

نظرًا لطبيعة هذه الدراسة والأهداف التي نسعى لتحقيقها من خلال تناول واقع الثقافة التنظيمية و التكيف الوظيفي، اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري، بينما استخدمنا دراسة الحالة في الجانب التطبيقي المتعلق بتحليل الاستبيان الذي تم توزيعه كجزء من الدراسة التطبيقية يهدف هذا إلى فهم واقع الثقافة التنظيمية و التكيف الوظيفي ، مما يسهل التعامل معها في الاختبارات لتحليل الفرضيات وعرض نتائج الدراسة، سيتم التعرف على آراء المشاركين حول واقع الثقافة التنظيمية.

### 4. مجتمع وعينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العملية الجزائرية للمياه، وحدة غرداية، حيث يبلغ عددهم 257 عاملاً وقد شملت عينة الدراسة 33 عاملاً من مختلف التخصصات والمستويات تم اختيار هذه الفئة نظرًا لخبرتهم ومعرفتهم الجيدة بالأسس النظرية للموضوع المطروح لذا كان من الضروري معرفة آرائهم حول واقع الثقافة التنظيمية و التكيف الوظيفي في المؤسسة التي يعملون بها.

الجدول رقم (01) مجموع الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي

الصافي		المستبعد		المسترد		الموزعة		الاستبانة عينة الدراسة
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
73	33	13	6	86	39	100	45	المهنيين
73	33	13	6	86	39	100	45	المجموع

المصدر: من أعداد الطالب

من خلال الجدول (01) ألاحظ أن نتائج توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة المكونة من المهنيين العاملين في المديرية العملية الجزائرية للمياه، وحدة غرداية، حيث تم توزيع 45 استبانة على العينة المختارة. من هذه الاستبيانات، تم استرجاع 39 استبانة بنسبة 86%، مما يشير إلى تفاعل جيد من قبل المستجيبين ومع ذلك، تم استبعاد 6 استبيانات بنسبة 13% بسبب عدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي وبالتالي تبقى 33 استبانة صالحة للتحليل بنسبة 73% من إجمالي الاستبيانات الموزعة هذه العينة تمثل فئة من المهنيين الذين يتمتعون بخبرة ومعرفة عميقة في المجال، مما يجعل آرائهم حول دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التكيف الوظيفي في المؤسسة ذات قيمة كبيرة للتحليل.

### 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 الاحصاء الوصفي

تم استخدام الوسيط الحسابي لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات البحث، بالإضافة إلى حساب الانحراف المعياري لفهم مدى تباين استجاباتهم عن المتوسط الحسابي لكل فقرة وكل محور من محاور الدراسة . كما تم تطبيق الإحصاء الوصفي لوصف آراء وإجابات عينة الدراسة بشأن المتغيرات المختلفة، حيث شمل ذلك التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى التعرف على الخصائص الشخصية لأفراد العينة وتحديد استجاباتهم تجاه فقرات المحاور الرئيسية للاستبانة.

إلى جانب مقاييس النزعة المركزية والإحصاء الوصفي، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس موثوقية فقرات الاستبانة، كما تم إجراء اختبارات مثل اختبار الأزواج الخطي، واختبار ديرين والسن، واختبار علاقة بيرسون، بهدف الكشف عن وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المهنيين حول الثقافة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي.

## 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 قام الطالب 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 (02) معامل ألفا كرونباخ للثقافة التنظيمية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.939	19

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ الجدول رقم (02) إلى معامل ألفا كرونباخ للثقافة التنظيمية، والذي بلغ قيمته 0.9390 لعدد 19 عنصراً. هذه القيمة العالية لمعامل ألفا كرونباخ تعكس درجة مرتفعة من الموثوقية الداخلية للمقياس المستخدم لقياس الثقافة التنظيمية. بمعنى آخر، فإن العناصر المكونة لهذا المقياس تتسم بتناسق داخلي عالٍ، مما يعزز من ثقة الباحث في النتائج التي تم التوصل إليها من خلال استخدام هذا المقياس.

المتغير الثاني: التكيف الوظيفي

الجدول رقم (03) معامل ألفا كرونباخ لتكيف الوظيفي

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.875	18

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) إلى معامل ألفا كرونباخ لتكيف الوظيفي، حيث بلغت قيمته 0.8750 لعدد 18 عنصراً تُظهر هذه القيمة أن المقياس المستخدم لقياس التكيف الوظيفي يتمتع بموثوقية عالية بعبارة أخرى، فإن العناصر التي يتألف منها المقياس متسقة بشكل جيد فيما بينها، مما يدل على أن المقياس يعطي نتائج موثوقة عند استخدامه لقياس مستوى التكيف الوظيفي لدى الأفراد.

الجدول رقم (04) معامل ألفا كرونباخ الإجمالي

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.942	37

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تلاحظ من خلال الجدول رقم (04) إلى معامل ألفا كرونباخ الإجمالي، والذي بلغت قيمته 0.9420 لعدد 37 عنصراً تُعتبر هذه القيمة دلالة قوية على الموثوقية العالية للأداة المستخدمة، حيث تعكس تماسكاً كبيراً بين العناصر وتؤكد على أن الأداة قادرة على تقديم نتائج متسقة ودقيقة عند استخدامها لقياس المتغيرات المستهدفة في الدراسة.

### المبحث الثالث: الدراسة الإحصائية للمتغيرات الشخصية

#### المطلب الأول: الدراسة الإحصائية للمتغيرات الشخصية

##### 1. الخصائص الديموغرافية

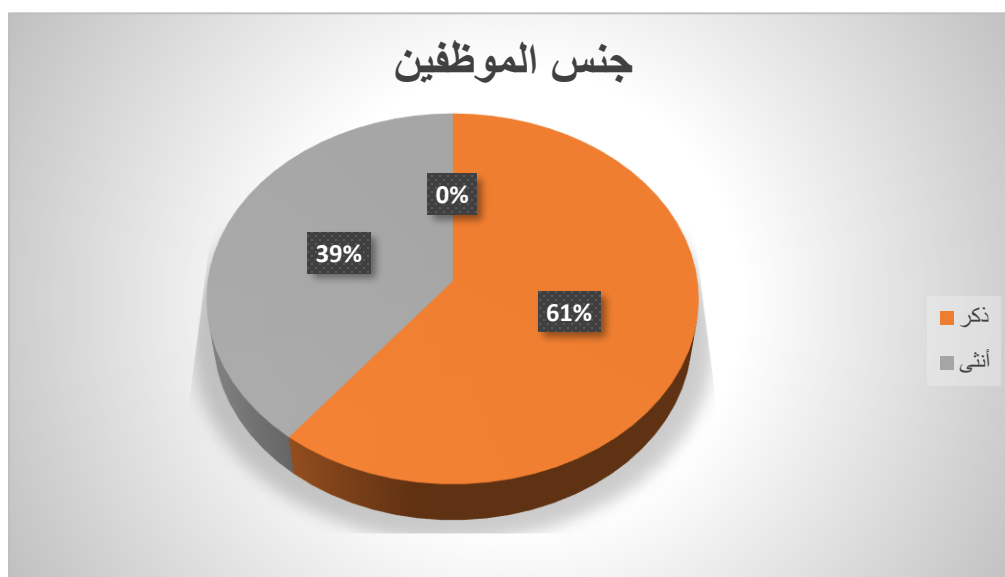
##### 1.1. الجنس

الجدول رقم (05) وضح توزيع عينة الدراسة بناءً على جنس الموظفين

		جنس الموظفين			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	20	60.6	60.6	60.6
	أنثى	13	39.4	39.4	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب استنادًا إلى نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم (02) يوضح توزيع عينة الدراسة بناءً على جنس الموظفين





المصدر: من أعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) إلى توزيع عينة الدراسة حسب جنس الموظف حيث بلغ عدد الموظفين الذكور 20 موظفًا، وهو ما يمثل نسبة 60.6% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الموظفات الإناث 13 موظفة، مما يشكل نسبة 39.4% من العينة هذا التوزيع يعكس تمثيلًا نسبيًا لكل من الجنسين في العينة التي تتكون من 33 مشاركًا، مع تحقيق توازن مقبول يتيح فحص الاختلافات المحتملة بين الجنسين في سياق الدراسة.

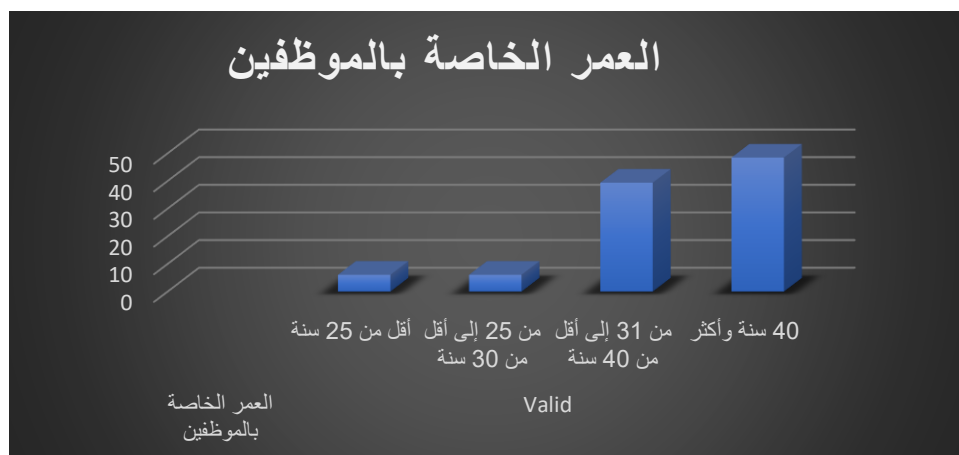
## 2.1. العمر

الجدول رقم (06) وضح توزيع عينة الدراسة بناءً على العمر الخاصة بالموظفين

العمر الخاصة بالموظفين		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	2	6.1	6.1	6.1
	من 25 إلى أقل من 30 سنة	2	6.1	6.1	12.1
	من 31 إلى أقل من 40 سنة	13	39.4	39.4	51.5
	40 سنة وأكثر	16	48.5	48.5	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب استنادًا إلى نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم (03) يوضح توزيع عينة الدراسة بناءً على العمر الخاصة بالموظفين



المصدر: من أعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) توزيع عينة الدراسة بناءً على العمر الخاص بالموظفين يظهر التوزيع أن الفئة العمرية التي تضم "40 سنة وأكثر" هي الأكبر، حيث تمثل 48.5% من العينة بواقع 16 موظفًا تليها الفئة العمرية "من 31 إلى أقل من 40 سنة" بنسبة 39.4% من العينة (13 موظفًا) أما الفئتان العمريتان "من 25 إلى أقل من 30 سنة" و"أقل من 25 سنة" فتمثلان نسبة متساوية من العينة بواقع 6.1% لكل منهما، حيث يشمل كل منهما 2 موظفين فقط. هذا التوزيع يشير إلى أن غالبية العينة تتراوح أعمارها بين 31 سنة فما فوق، مما قد يعكس خبرة وظيفية متفاوتة بين المشاركين في الدراسة.

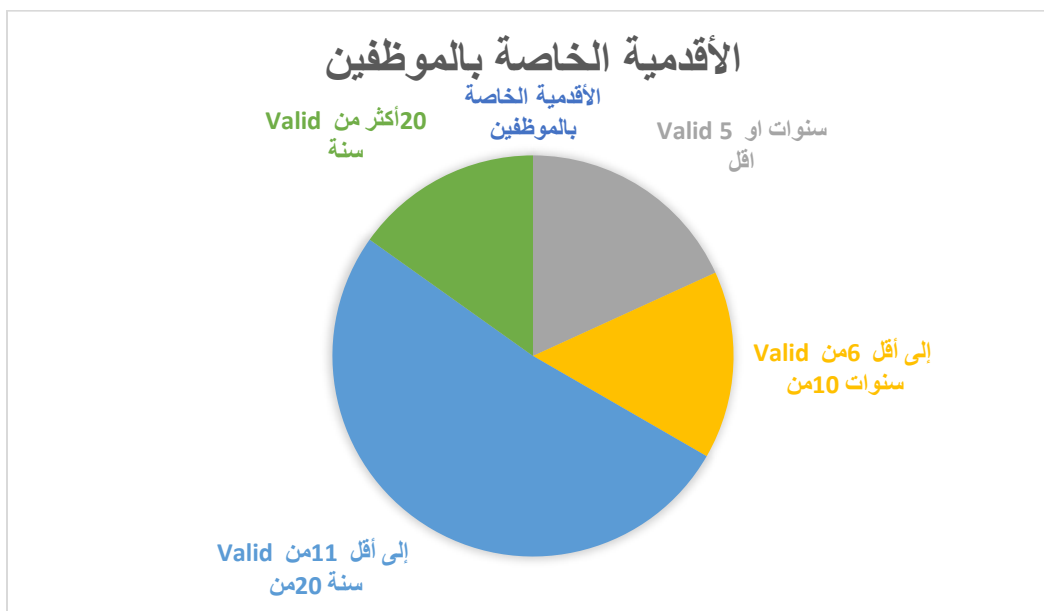
### 3.1. الأقدمية الخاصة بالموظفين

الجدول رقم (07) وضح توزيع عينة الدراسة بناءً على الأقدمية الخاصة بالموظفين

الأقدمية الخاصة بالموظفين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 سنوات او اقل	6	18.2	18.2	18.2
	من 6 إلى أقل من 10 سنوات	5	15.2	15.2	33.3
	من 11 إلى أقل من 20 سنة	17	51.5	51.5	84.8
	أكثر من 20 سنة	5	15.2	15.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب استنادًا إلى نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم (04) يوضح توزيع عينة الدراسة بناءً على الأقدمية الخاصة بالموظفين



المصدر: من أعداد الطالب

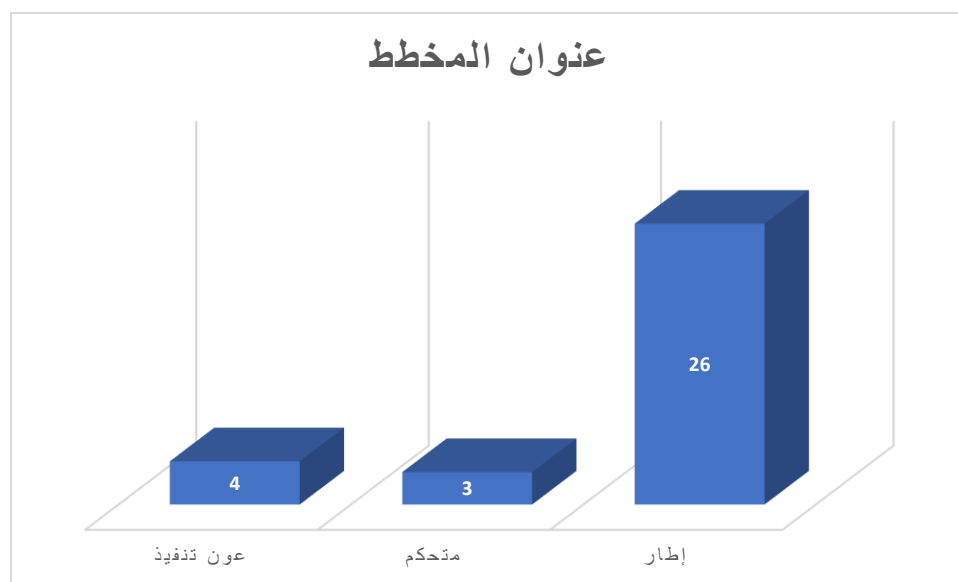
نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) توزيع عينة الدراسة بناءً على الأقدمية الخاصة بالموظفين يتبين من التوزيع أن الفئة الأكبر من الموظفين تمتلك خبرة وظيفية تتراوح بين "11 إلى أقل من 20 سنة"، حيث تشكل هذه الفئة نسبة 51.5% من العينة (17 موظفًا) أما الفئات الأخرى فهي أقل تمثيلاً، حيث تشكل فئة "5 سنوات أو أقل" 18.2% من العينة (6 موظفين)، وفئة "من 6 إلى أقل من 10 سنوات" 15.2% من العينة (5 موظفين) أخيراً، تأتي فئة الموظفين ذوي الأقدمية "أكثر من 20 سنة" بنسبة 15.2% أيضاً (5 موظفين) يعكس هذا التوزيع تنوعاً في مستويات الخبرة بين الموظفين، مع هيمنة واضحة للفئة التي تمتلك بين 11 إلى 20 سنة من الخبرة الوظيفية.

الجدول رقم (08) وضح توزيع عينة الدراسة بناءً على الوظيفة

الوظيفة		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عون تنفيذ	4	12.1	12.1	12.1
	متحكم	3	9.1	9.1	21.2
	إطار	26	78.8	78.8	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم (05) يوضح توزيع عينة الدراسة بناءً على الوظيفة



المصدر: من أعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) توزيع عينة الدراسة بناءً على الوظيفة يتضح أن غالبية الموظفين المشمولين في الدراسة هم من فئة "إطار"، حيث يشكلون نسبة 78.8% من إجمالي العينة (26 موظفًا) بينما يشكل موظفو "عون تنفيذ" نسبة 12.1% من العينة (4 موظفين)، ويأتي "المتحكمون" بنسبة 9.1% من العينة (3 موظفين) يعكس هذا التوزيع هيمنة واضحة لفئة "إطار" على التركيبة الوظيفية للعينة، مع تواجد أقل لفئتي "عون تنفيذ" و"متحكم".

## المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج

في هذا المطلب، سأقوم بعرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة الميدانية التي تهدف إلى استكشاف واقع الثقافة التنظيمية و التكيف الوظيفي للعاملين في المؤسسة سيتم ذلك من خلال تحليل 37 عبارة تم تضمينها في الاستبانة، حيث تقيس كل عبارة بعداً من أبعاد الثقافة التنظيمية والتكيف الوظيفي وقد تم تصنيف الإجابات وفقاً لدرجة الموافقة، والتي تتراوح بين خمسة مستويات (غير موافق بشدة، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق بشدة). ولتكميم هذه المتغيرات، تم تخصيص درجات (1-2-3-4-5) للمستويات الخمسة على التوالي ولإجراء اختبار الفرضيات، سنعتمد على أساليب وطرق إحصائية دقيقة، وهو ما سنستعرضه في هذا المطلب.

تم استخدام عبارات تقييمية لتحديد إجابات عينة الدراسة، وذلك وفقاً لمقياس ليكرت الذي يتضمن المستويات الخمسة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (09) المقياس ليكرت ذو المستويات الخمسة

مقياس 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 الطالب

لتحليل البيانات بناءً على المقياس ليكرت ذو المستويات الخمسة، نستخدم نفس الآلية الموضحة أعلاه لتحديد الفئة التي يقع فيها المتوسط الحسابي لناخذ مثالاً لتحليل هذه البيانات:

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 هذا القسم، سنستعرض النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات، بالإضافة إلى تقديم النموذج الذي تم التوصل إليه في

هذه الدراسة حول العوامل الأكثر تأثيراً في تطبيق القيمة العادلة في بيئة العمل.

الجدول رقم (10): 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	33	3.21	1.244	.217
تشجع مؤسستك على النزاهة والشفافية في جميع التعاملات	33	2.48	1.149	.200
تُحترم مؤسستك التنوع وتعتبره قيمة أساسية	33	2.55	1.175	.205
القيم والمعتقدات المشتركة تساهم في تعزيز الروح الجماعية في المؤسسة	33	2.52	1.034	.180
القيم الأخلاقية والاحترافية هي جزء أساسي من ثقافة مؤسستك	33	2.42	1.347	.234
المعايير الأخلاقية واضحة ومعروفة لجميع الموظفين في مؤسستك	33	2.45	1.034	.180
يتم تشجيع السلوك المهني والإيجابي في جميع الأوقات	33	2.88	.992	.173
يوجد إجراءات واضحة لمعالجة السلوك غير اللائق في مؤسستك	33	2.52	1.121	.195
هناك معايير واضحة للسلوك المهني يجب على جميع الموظفين اتباعها	33	2.18	1.131	.197
السلوكيات الإيجابية مثل التعاون والاحترام متوقعة ومكافأة في مؤسستك	33	2.73	1.353	.235
يتم تشجيع التواصل المفتوح والصريح بين جميع مستويات الإدارة والموظفين	33	2.76	1.501	.261
اللغة المستخدمة في مؤسستك تعزز الاحترام والتعاون بين الجميع	33	3.03	1.159	.202



هناك قنوات فعالة للتواصل بين المستويات المختلفة في المؤسسة	33	2.82	1.158	.202
يتم تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بحرية	33	2.97	1.403	.244
يتمتع الموظفون بحرية كافية لاتخاذ القرارات ضمن نطاق مسؤولياتهم	33	2.58	1.458	.254
التسلسل الهرمي في مؤسستك يعزز الكفاءة ولا يعرقل الابتكار	33	3.00	1.250	.218
هيكل السلطة في مؤسستك واضح ومعروف لجميع الموظفين	33	2.18	.950	.165
القرارات الرئيسية يتم اتخاذها بطريقة مركزية ولكن مع إشراك الموظفين	33	2.33	.990	.172
التسلسل الهرمي في مؤسستك يساعد على تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة	33	2.76	1.146	.200

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (10) نتائج تحليل عينة الدراسة فيما يتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية تظهر المتوسطات الحسابية للاستجابات تفاوتاً في مدى الاتفاق بين الموظفين على مختلف الأبعاد على سبيل المثال، حصلت العبارة "جميع الموظفين في مؤسستك يلتزمون بالقيم الأساسية للمؤسسة" على متوسط قدره 3.21، مما يشير إلى أن معظم المشاركين يتفقون إلى حد ما مع هذا التصريح في المقابل، حصلت العبارة "تشجع مؤسستك على النزاهة والشفافية في جميع التعاملات" على متوسط أقل بلغ 2.48، مما يوحي بعدم الرضا عن مستوى النزاهة والشفافية.

تشير القيم الأخرى إلى نقاط ضعف في بعض الأبعاد مثل احترام التنوع (2.55) وتعزيز الروح الجماعية (2.52)، حيث تقع هذه القيم في نطاق "غير موافق" أو "موافق إلى حد ما" كما أن القيم الأخلاقية والمعايير المهنية لم تحصل على درجات عالية، مما يشير إلى وجود فجوة بين التوقعات والواقع في تطبيق هذه القيم.

من جهة أخرى، تُظهر بعض القيم مثل "تعزيز التواصل المفتوح" و"اللغة المستخدمة تعزز الاحترام" مستويات أعلى من القبول، مما يدل على وجود بعض الجوانب الإيجابية في الثقافة التنظيمية التي يمكن البناء عليها ولكن بشكل عام، تعكس النتائج حاجة ملحة لتحسين العديد من الجوانب التنظيمية لتعزيز الالتزام بالقيم الأساسية وتحقيق بيئة عمل أكثر توازناً وفعالية.

بالإضافة إلى ذلك، يظهر الجدول أن العبارات المتعلقة بالنزاهة والشفافية، والتنوع، وتعزيز الروح الجماعية، تتراوح متوسطاتها بين 2.42 و2.55، مما يشير إلى وجود حاجة ملحة لتعزيز هذه القيم داخل المؤسسة بشكل عام، يعكس الجدول نقاط قوة وضعف في الثقافة التنظيمية، ويشير إلى أن هناك حاجة لتعزيز التواصل، القيم الأخلاقية، والمعايير المهنية لرفع مستوى الاتفاق والالتزام بين الموظفين.

الجدول رقم (11): وصف إجابات عينة الدراسة محور بأبعاد التكيف الوظيفي.

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تشعر بالثقة في أداء المهام المطلوبة منك في عملك	33	2.33	1.315	.229

تستطيع التعامل مع جميع التحديات التي تطرأ في عملك اليومي	33	2.24	1.062	.185
لديك المعرفة والمهارات اللازمة لأداء واجباتك الوظيفية بكفاءة	33	1.64	.929	.162
تستطيع التكيف بسرعة مع التغييرات في متطلبات العمل	33	2.06	.704	.123
تتمتع بعلاقات جيدة مع زملائك في العمل	33	1.79	.857	.149
تجد سهولة في التواصل والتعاون مع فريقك	33	2.09	.980	.171
تشعر بأنك جزء من فريق العمل في المؤسسة	33	1.94	1.144	.199
تستطيع التكيف مع اختلاف الشخصيات والأنماط في فريق العمل	33	2.12	1.053	.183
تجد بيئة العمل في مؤسستك مريحة ومناسبة	33	3.03	1.262	.220
تستطيع التركيز والإنتاجية في بيئة العمل الحالية	33	2.97	1.185	.206
توفر بيئة العمل الدعم اللازم لتحقيق أهدافك الوظيفية	33	3.00	1.225	.213
تشعر بالأمان والراحة في مكان العمل	33	2.67	1.164	.203
تستطيع التكيف مع التغييرات في بيئة العمل بسهولة	33	2.27	1.008	.176
تشارك بنشاط في الفعاليات والأنشطة التي تنظمها المؤسسة	33	3.33	1.291	.225
تتفق مع قيم ومبادئ المؤسسة وتلتزم بها	33	2.27	1.376	.239
تشعر بأنك جزء من ثقافة المؤسسة	32	2.28	1.198	.212
تستطيع التكيف مع السياسات والإجراءات المعمول بها في المؤسسة	33	2.52	1.253	.218
تجد أن ثقافة المؤسسة تدعم تطوري المهني والشخصي	33	2.58	1.393	.242

المصدر: من إعداد الطالب استنادًا إلى نتائج برنامج SPSS

يعكس الجدول رقم (11) نتائج تحليل عينة الدراسة فيما يتعلق بأبعاد التكيف الوظيفي تُظهر المتوسطات الحسابية للاستجابات تفاوتًا كبيرًا في مدى قدرة الموظفين على التكيف مع بيئة العمل ومتطلباتها على سبيل المثال، حصلت العبارة "تشعر بالثقة في أداء المهام المطلوبة منك في عملك" على متوسط قدره 2.33، مما يشير إلى أن العديد من الموظفين يشعرون بعدم الثقة الكاملة في أداء مهامهم.

من ناحية أخرى، العبارة "لديك المعرفة والمهارات اللازمة لأداء واجباتك الوظيفية بكفاءة" حصلت على متوسط منخفض جدًا (1.64)، مما يعكس نقصًا ملحوظًا في الثقة في المهارات والمعرفة اللازمة هذا النقص قد يؤثر بشكل كبير على قدرة الموظفين على التكيف مع التحديات اليومية والتغيرات في العمل، كما تدل عليه المتوسطات المنخفضة الأخرى مثل "تستطيع التكيف بسرعة مع التغيرات في متطلبات العمل" (2.06) "مع ذلك، تشير النتائج إلى أن هناك بعض الجوانب الإيجابية في التكيف الوظيفي، حيث حصلت عبارة "تشارك بنشاط في الفعاليات والأنشطة التي تنظمها المؤسسة" على متوسط أعلى بلغ 3.33، مما يشير إلى مشاركة جيدة في الأنشطة المؤسسية كذلك تشير العبارات المتعلقة ببيئة العمل، مثل "تجد بيئة العمل في مؤسستك مريحة ومناسبة" (3.03) و"توفر بيئة العمل الدعم اللازم لتحقيق أهدافك الوظيفية" (3.00)، إلى وجود بعض الرضا عن بيئة العمل الحالية.

بوجه عام، تشير هذه النتائج إلى وجود تحديات كبيرة في التكيف الوظيفي تحتاج إلى معالجة من خلال تحسين التدريب وتطوير المهارات وتعزيز الثقة بين الموظفين لتمكينهم من التكيف بشكل أفضل مع متطلبات العمل والتغيرات المستمرة.

### خلاصة الفصل

بعد استكشاف الجانب النظري للدراسة في الفصل السابق، ننتقل في هذا الفصل إلى التطبيق العملي للمعرفة النظرية ضمن إطار المديرية الجزائرية للمياه، وحدة غرداية يهدف هذا الفصل إلى تحليل واقع الثقافة التنظيمية و التكيف الوظيفي، من خلال تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية تم تقسيم الفصل إلى مبحثين رئيسيين: الأول يركز على أدوات الدراسة التطبيقية، حيث يتناول تعريف الوحدة وتنظيمها ومخططها التنظيمي، بينما الثاني يسلط الضوء على منهجية وأدوات الدراسة، بما في ذلك أدوات جمع البيانات، ومراحل إعداد الاستبيان، وأدوات التحليل الإحصائي عرض وأدوات تحليل الاستبيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة، الذي يتكون من المهنيين في المديرية، مع تقديم إحصاءات دقيقة حول جوانب مختلفة مثل الجنس، العمر، الأقدمية الوظيفية، والوظيفة تم استخدام هذه النتائج لاختبار الفرضيات وفحص واقع الثقافة التنظيمية و التكيف الوظيفي، مما يوفر رؤى قيمة لتحسين بيئة العمل في المؤسسة.



الخاتمة

من أبرز التغيرات والتوجهات التي شهدتها مفاهيم الإدارة الحديثة على المستويات العالمية والإقليمية والمحلية هو التركيز الكبير على المورد البشري، الذي يُعتبر العنصر الأساسي في تنفيذ وظائف المؤسسة وتحقيق أهدافها المحددة ومن بين الأساليب التي تعتمدها المؤسسات لتحقيق أهدافها هو إنشاء ثقافة تنظيمية قادرة على دعم تصميم تنظيمي يساهم في نجاح المؤسسة هذا يتطلب توفير بيئة ملائمة للمورد البشري، مما يمكنه من استغلال كامل قدراته وطاقاته لخدمة المؤسسة لذا يتعين على المنظمة العمل بجد على خلق تكيف وظيفي لهذا المورد، حيث يمكن القول إنه كلما كانت الثقافة التنظيمية قوية، زادت مستويات التكيف الوظيفي.

وبناءً على ذلك، تسعى المنظمات من خلال ثقافتها التنظيمية إلى الحفاظ على أفرادها وتعزيز انتمائهم من خلال تحقيق رضاهم فالثقافة التنظيمية تلعب دوراً حيوياً في تعزيز التكيف الوظيفي وتطويره لدى العاملين من خلال تلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية، وتقدير جهودهم ومكافأهم عليها.

من خلال دراستي التي حملت عنوان "واقع الثقافة التنظيمية و التكيف الوظيفي للعاملين في المؤسسة"، والتي تناولت حالة المديرية الجزائرية للمياه وحدة غرداية، توصلنا إلى النتائج والتوصيات التالية:

نتائج الدراسة:

تباين في التزام الموظفين بالقيم الأساسية:

أظهرت النتائج وجود تباين في مدى التزام الموظفين بالقيم الأساسية للمؤسسة، حيث حصلت العبارة المتعلقة بالالتزام بالقيم على متوسط قدره (3.21)، مما يدل على وجود توافق نسبي بين الموظفين في هذا الجانب.



نقص في النزاهة والشفافية:

سجلت العبارة المتعلقة بتعزيز النزاهة والشفافية في المؤسسة متوسطاً منخفضاً (2.48)، مما يشير إلى عدم رضا الموظفين عن مستوى النزاهة والشفافية المتبعة.

ضعف في احترام التنوع وتعزيز الروح الجماعية:

جاء متوسط الاستجابات المتعلقة باحترام التنوع (2.55) وتعزيز الروح الجماعية (2.52) في نطاق غير مرضٍ، مما يدل على وجود فجوة في هذه الجوانب ضمن الثقافة التنظيمية.

تباين في التكيف الوظيفي:

أظهرت النتائج تبايناً في قدرة الموظفين على التكيف مع متطلبات العمل، حيث حصلت العبارة المتعلقة بالثقة في أداء المهام الوظيفية على متوسط قدره (2.33)، مما يعكس ضعف الثقة لدى الموظفين.

مشاركة إيجابية في الأنشطة المؤسسية:

حصلت العبارة المتعلقة بمشاركة الموظفين في الأنشطة المؤسسية على متوسط قدره (3.33)، مما يعكس مستوى جيد من المشاركة في هذه الأنشطة.

رضا عن بيئة العمل:

أظهرت بعض النتائج إيجابية في رضا الموظفين عن بيئة العمل، حيث حصلت عبارة "تجد بيئة العمل في مؤسستك مريحة ومناسبة" على متوسط (3.03).

التوصيات:

تعزيز النزاهة والشفافية:

ينبغي تبني سياسات واضحة لتعزيز النزاهة والشفافية في جميع التعاملات داخل المؤسسة، مما يعزز ثقة الموظفين ويحسن بيئة العمل.

تشجيع احترام التنوع وتعزيز الروح الجماعية:

تطوير برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز احترام التنوع وتعزيز الروح الجماعية بين الموظفين، مما يساهم في خلق بيئة عمل أكثر تعاوناً.

تحسين التكيف الوظيفي من خلال التدريب وتطوير المهارات:

توفير برامج تدريبية منتظمة لتحسين المهارات والمعرفة الوظيفية لدى الموظفين، مما يعزز ثقتهم بقدراتهم ويساعدهم على التكيف مع التغييرات المستمرة في العمل.

تحفيز الموظفين على المشاركة في الأنشطة المؤسسية:

استمرار تشجيع الموظفين على المشاركة في الأنشطة المؤسسية من خلال تقديم حوافز مناسبة، مما يعزز ارتباطهم بالمؤسسة.

مراجعة وتطوير الثقافة التنظيمية:

قائمة المصادر

والمراجع

- الهمشري عمر أحمد، الادارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى المصرية، 2001.
- العريني 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، 2005.
- 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،  
ص 313.

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، ص5.

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.

مارني بوجمعة أسامة، عمروني سارة، دور الاتصال التنظيمي في تحقيق التكيف الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة  
الكاتمية للفلين بجيجل، 2022.

مؤيد عبد علي الطائي، اسس الفسلجة الرياضية، مؤسسة دار الصادق الثقافية، 2017.

الشرايدة، سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي اطر نظرية وتطبيقات علمية، دار العقاد للنشر والتوزيع، عمان الأردن،  
2008.

## قائمة المصادر والمراجع

---

عبد الفتاح، محمود احمد عبد الفتاح، مهارات التكيف مع ظروف العمل المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، 2013.

بوظيفة حمو، دوقة احمد، لورسي عبد القادر، عوامل الرضا لدى اساتذة التعليم الثانوي دراسة ميدانية منشورة في دار طب الملكية للطباعة والنشر والتوزيع والاعالم، 2007.

فاروق عبد فيله، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسة التربوية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2000.

قائمة الملاحق

الأساتذة المحكمين :

● بن الزين بشير
● بن أودينة أبوحفص
● قرونقة وليد



## الإستبيان :



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم اقتصادية

أخي الكريم ، أختي الكريمة ، تحية طيبة و بعد

نظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال. يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان بغرض جمع المعلومات التي تعد

جزءا من متطلبات إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم اقتصادية و واقع الثقافة التنظيمية والتكيف

الوظيفي للعاملين في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه غرداية

لذا نرجو منكم أن تفضلوا بالإجابة على ما تتضمنه الإستمارة من أسئلة بالدقة والموضوعية والإهتمام الذي

يخدم الهدف الأساسي من هذا البحث

كما نعلمكم أن المعلومات التي سوف يتم جمعها ستعامل بشكل سري وستستخدم لغرض البحث العلمي فقط ونشكركم

مسبقا على حسن تعاونكم معنا

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية يرجى وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة

أنثى		ذكر		الجنس
50 سنة وأكثر	من 41 إلى أقل من 50 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	العمر
أكثر من 20 سنة	من 11 إلى أقل من 20 سنة	من 6 إلى أقل من 10 سنوات	5 سنوات او اقل	الاقدمية
إطار	متحكم	عون تنفيذ		الوظيفة

الجزء الثاني: يتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية :

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1. جميع الموظفين في مؤسستك يلتزمون بالقيم الأساسية للمؤسسة
					2. تشجع مؤسستك على النزاهة والشفافية في جميع التعاملات
					3. تحترم مؤسستك التنوع وتعتبره قيمة أساسية
					4. القيم والمعتقدات المشتركة تساهم في تعزيز الروح الجماعية في المؤسسة
					5. القيم الأخلاقية والاحترافية هي جزء أساسي من ثقافة مؤسستك
					6. المعايير الأخلاقية واضحة ومعروفة لجميع الموظفين في مؤسستك
					7. يتم تشجيع السلوك المهني والإيجابي في جميع الأوقات
					8. يوجد إجراءات واضحة لمعالجة السلوك غير اللائق في مؤسستك
					9. هناك معايير واضحة للسلوك المهني يجب على جميع الموظفين اتباعها
					10. السلوكيات الإيجابية مثل التعاون والاحترام متوقعة ومكافأة في مؤسستك
					11. يتم تشجيع التواصل المفتوح والصريح بين جميع مستويات الإدارة والموظفين
					12. اللغة المستخدمة في مؤسستنا تعزز الاحترام والتعاون بين الجميع
					13. يتم توفير قنوات تواصل فعالة تتيح تبادل الأفكار والمعلومات بسهولة
					14. هناك قنوات فعالة للتواصل بين المستويات المختلفة في المؤسسة
					15. يتم تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بحرية
					16. يتمتع الموظفون بحرية كافية لاتخاذ القرارات ضمن نطاق مسؤولياتهم
					17. التسلسل الهرمي في مؤسستك يعزز الكفاءة ولا يعرقل الابتكار
					18. هيكل السلطة في مؤسستك واضح ومعروف لجميع الموظفين
					19. القرارات الرئيسية يتم اتخاذها بطريقة مركزية ولكن مع إشراك الموظفين
					20. التسلسل الهرمي في مؤسستك يساعد على تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة

الجزء الثالث: يتعلق بأبعاد التكيف الوظيفي:

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة	البعد الأول: التكيف مع المهام الوظيفية
					1. تشعر بالثقة في أداء المهام المطلوبة منك في عملي
					2. تستطيع التعامل مع جميع التحديات التي تطرأ في عملك اليومي
					3. لديك المعرفة والمهارات اللازمة لأداء واجباتك الوظيفية بكفاءة
					4. تستطيع التكيف بسرعة مع التغييرات في متطلبات العمل
					5. تشعر بالرضا عن كيفية إنجازك لمهامك الوظيفية
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة	البعد الثاني: التكيف مع الزملاء وفريق العمل
					6. تتمتع بعلاقات جيدة مع زملائك في العمل
					7. تجد سهولة في التواصل والتعاون مع فريقك
					8. تشعر بأنك جزء من فريق العمل في المؤسسة
					9. تستطيع التكيف مع اختلاف الشخصيات والأنماط في فريق العمل
					10. تساهم بفعالية في العمل الجماعي والأنشطة المشتركة
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة	البعد الثالث: التكيف مع بيئة العمل
					11. تجد بيئة العمل في مؤسستك مريحة ومناسبة
					12. تستطيع التركيز والإنتاجية في بيئة العمل الحالية
					13. توفر بيئة العمل الدعم اللازم لتحقيق أهدافك الوظيفية
					14. تشعر بالأمان والراحة في مكان العمل
					15. تستطيع التكيف مع التغييرات في بيئة العمل بسهولة
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة	البعد الرابع: التكيف مع ثقافة المؤسسة
					16. تشارك بنشاط في الفعاليات والأنشطة التي تنظمها المؤسسة
					17. تتفق مع قيم ومبادئ المؤسسة وتلتزم بها
					18. تشعر بأنك جزء من ثقافة المؤسسة
					19. تستطيع التكيف مع السياسات والإجراءات المعمول بها في المؤسسة
					20. تجد أن ثقافة المؤسسة تدعم تطويري المهني والشخصي

وشكرا جزيلآ لكم احسن تعاونكم