

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الإجتماعية

ميدان العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا



## ثقافة المؤسسة وعلاقتها بالأداء التنظيمي

دراسة ميدانية على عينة من الممرضين

بمستشفى 240 سرير العقيد لطفى بمدينة الأغواط

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علم النفس تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبتين:

- نجاة حسان

- الأكلح عليا

- محرز إبتسام تسنيم

الصفة	الجامعة	الدرجة العلمية	الإسم واللقب
رئيساً	جامعة عمار ثليجي	استاذ محاضر أ	بن بوقرين عبد الباقي
مشرفاً ومقرراً	جامعة عمار ثليجي	أستاذ محاضر-ب-	نجاة حسان
مناقشاً	جامعة عمار ثليجي	أستاذ محاضر-ب-	حدة بسكر



## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية للكشف عن العلاقة بين ثقافة المؤسسة والأداء التنظيمي لدى عينة من عمال المؤسسة الاستشفائية العقيد لطفي 240 سرير بولاية الأغواط ، وكذا معرفة مستوى كل منهما داخل ميدان الدراسة ،بالإضافة لمعرفة تأثير ابعاد المتغير المستقل على الأداء التنظيمي.

وللقيام بإجراءات التطبيق للدراسة إتمدنا في ذلك على المنهج الوصفي الارتباطي، كما أن المشاركون الذين أجابون على إستبيانها بعد حساب صدقه وثباته بلغ عددهم (40) مشاركا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

وبعد اخضاع النتائج للمعالجة الإحصائية (SPSS)، تبين لنا مايلي:

< توجد علاقة إرتباطية بين ثقافة المؤسسة والأداء التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

< مستوى الثقافة التنظيمية لدى المشاركون في الدراسة متوسط.

< مستوى الأداء التنظيمي للمشاركون في الدراسة متوسط.

< البعدين الثقافي والتكنولوجي لابعاد الثقافة التنظيمية لهما تأثير معنوي على الأداء التنظيمي ،بينما الأبعاد الأخرى :الاجتماعي ،التنظيمي ،النفسي ،البيئي ،القيمي لم تُظهر تأثيراً معنوياً .

**الكلمات المفتاحية:**

**ثقافة المؤسسة - الاداء التنظيمي.**

## Abstract

The present study aimed to explore the relationship between organizational culture and organizational performance among a sample of employees at Colonel Lotfi Hospital (240 beds) in Laghouat Province. It also sought to assess the level of both variables within the study field, in addition to examining the effect of the independent variable's dimensions on organizational performance.

To conduct the study, we adopted the descriptive-correlational method. The participants who responded to the validated and reliable questionnaire totaled (40), selected using the simple random sampling technique.

After subjecting the results to statistical analysis (using SPSS), the following findings emerged:

There is a correlational relationship between organizational culture and organizational performance within the studied institution.

The level of organizational culture among the study participants was average.

The level of organizational performance among the participants was also average.

The cultural and technological dimensions of organizational culture showed a significant effect on organizational performance, while the other dimensions — social, organizational, psychological, environmental, and value-based — did not show a significant effect.

**Keywords:** Organizational Culture – Organizational Performance.

# فهرس المحتويات

1. المقدمة – INTRODUCTION — 1
2. المراجعة الأدبية للدراسات السابقة — 9
  - 1.2 التعقيب على الدراسات السابقة — 16
    - 1.1.2 من حيث الأهداف — 16
    - 2.1.2 من حيث المنهج والأدوات — 16
    - 3.1.2 من حيث المشاركون في الدراسة — 17
    - 4.1.2 من حيث النتائج — 17
3. طريقة وأدوات الدراسة – METHOD — 19
  - 1.3 منهجية الدراسة — 19
  - 2.3 مجتمع الدراسة — 19
  - 3.3 حدود الدراسة — 19
    - 1.3.3 الحدود المكانية — 19
    - 2.3.3 الحدود الزمنية — 20
    - 4.3 المشاركون في الدراسة — 20
  - 1.4.3 خصائص المشاركين في الدراسة حسب متغير الجنس — 20
  - 2.4.3 خصائص المشاركين في الدراسة حسب الحالة الإجتماعية — 21
  - 3.4.3 خصائص المشاركين في الدراسة حسب المؤهل العلمي وسنوات الخدمة — 22
- 5.3 أدوات الدراسة — 24
  - 1.5.3 وصف أداة الدراسة — 24
  - 2.5.3 الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة — 26
  - 6.3 إجراءات الدراسة الميدانية — 27

27	1.6.3 الدراسة الإستطلاعية
27	2.6.3 إجراءات الدراسة الميدانية
28	7.3 الأساليب الإحصائية
<b>33</b>	<b>4. نتائج الدراسة – RESULTS</b>
33	1.4 عرض نتائج الفرضية العامة
36	2.4 عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى
37	3.4 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية
38	4.4 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
40	5.4 عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة
<b>43</b>	<b>5. مناقشة وتفسير النتائج – DISCUSSION</b>
43	1.5 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة
45	2.5 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية
47	3.5 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية
48	4.5 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
50	5.5 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة
<b>54</b>	<b>6. خاتمة – CONCLUSION</b>
57	قائمة المراجع
60	الملاحق

## قائمة الجداول

- الجدول رقم 1: ملخص الدراسات السابقة \_\_\_\_\_ 10
- الجدول رقم 2 : خصائص المشاركين حسب متغير الجنس \_\_\_\_\_ 20
- الجدول رقم 3: خصائص المشاركين حسب الحالة الإجتماعية \_\_\_\_\_ 21
- الجدول رقم 3: يوضح خصائص المشاركين حسب المؤهل  
العلمي وسنوات الخدمة \_\_\_\_\_ 22
- الجدول رقم 4: يوضح نتائج معامل ألفا لكرونباخ لإستبيان الدراسة \_\_\_\_\_ 26
- الجدول رقم 5: يوضح العلاقة بين ثقافة المؤسسة والأداء التنظيمي  
لدى المشاركون \_\_\_\_\_ 33
- الجدول رقم 6 : يوضح مستوى الأداء التنظيمي  
\_\_\_\_\_
- الجدول رقم 7: يوضح تحليل الانحدار الخطي المتعدد  
\_\_\_\_\_ 34
- الجدول رقم 8: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار الخطي المتعدد  
\_\_\_\_\_ 63

## قائمة الملاحق

- الملحق رقم (1): إستمارة التحكيم ..... 61
- الملحق رقم (2): قائمة الأساتذة المحكمين ..... 66
- الملحق رقم (3): معامل الصدق والثبات لأداة الدراسة ..... 67
- الملحق رقم (4): نتائج الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة ..... 77

-1-

مقدمة

**INTRODUCTION**

## 1. مقدمة - INTRODUCTION

تعد ادارة الموارد البشرية من الدعائم الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة حيث تلعب دورا محوريا في استقطاب الكفاءات، وتطويرها، وتحفيزها لتحقيق الأهداف المنشودة. غير أن فعالية هذه الموارد لا تتحقق بمعزل عن البيئة الثقافية التي تعمل فيها، إذ أن ثقافة المؤسسة لها ارتباط وثيق بالنسق والقيم المشتركة والمعتقدات المتفاعلة مع البيئة التنظيمية وكذا أشكال الرقابة الداخلية على المجموعات البشرية المتواجدة في المنظمة من أجل إنتاج المعايير السلوكية . (المغربي، 2016، ص242).

وتعد ثقافة المؤسسة مرآة للقيم السائدة والمعبرة عن خصائص العمل في المؤسسة وهي مجموعة من المزايا التي تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى.

كما يقول عنها "شاين" (SHEIN) على أنها ذلك النمط من الافتراضيات الأساسية الذي أبدعته أو اكتشفته أو طورته جماعة معينة خلال مراحل تعلمها وكيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئته ( SHEIN, 2014, 17P).

ويعرف "كبرت لوين" (KURT LEUIN) على أنها مجموعة من الافتراضات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها. ويمكن الحديث على الثقافة المنظمة بصورة عامة أو ثقافة وحدة تنظيمية، والثقافة شيء لايشاهد ولايحس، ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان، فهي كما قال حريم سلطان في كتابه هي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه.

(حريم، 2010، ص258).

في حين يرى "فليب بورنو" (PH.BERNUSE) أن ثقافة المؤسسة تكمن في مدى قدرة المنظمة على أن تكون مؤسسة اجتماعية ناتجة لثقافة تجعل من أعضائها يشعرون بالانتماء إليها وليست مجرد انتساب إداري لها) (بن عيسى، 2010، ص246) . وفي هذا الصدد استعرضت دراسة قامت بها "غضاب يمينة" " 2018

حول دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة والتي توصلت نتائجها الى ضرورة اشتمال ثقافة المؤسسة على أساس ومبادئ من أهمها ثقافة احترام الوقت، ثقافة الإلتزام بإتقان العمل، تجانس التنوع الثقافي للعاملين (غضاب، 2018، ص333).

وكذا دراسة "غنية صوالحية، بوبصلة إيمان" بعنوان دور الإتصال الرسمي في تشكيل ثقافة المؤسسة "2022"، حيث توصلت نتائجها الى أن هناك ثقافة تنظيمية رسمية بالمؤسسة قائمة على مبدأ الثقافية والمرونية في تدفق المعلومات. ( صوالحية، بوبصلة، 2022، ص95).

كما إكتشفت دراسة "خبار عبد العالي" حول ثقافة المؤسسة واستثمار الموارد البشرية 2023، والتي توصلت نتائجها الى أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين ثقافة الوعي الجماعي والمعرفة الضمنية لدى العاملين بالمؤسسة. (خبار، 2023، ص04). وفي هذا السياق ينظر لثقافة المؤسسة على أنها مجموعة من أساليب التفكير والتصرف، كما تحتوي على قيم ومعتقدات ومبادئ مشتركة بين أعضاء المؤسسة، والتي يتم تعلمها من كل الأعضاء سواء كان هذا العضو جديد أو قديم، هذه الأساليب تنتج ويتم بناءها على طريق عملية التعلم من خلال القرارات والأحداث والتجارب التي مرت بها المؤسسة في تاريخها الطويل والتي ترى فيها الطريقة الأنسب لحل المشاكل الداخلية والخارجية (بودراع، 2021، ص8).

فهي أحد المرتكزات الأساسية التي تؤثر بعمق في سلوكيات العاملين واتجاهاتهم داخل المؤسسة، بما ينعكس مباشرة على مستوى الأداء التنظيمي. إذ تجسد الثقافة التنظيمية منظومة القيم والمعايير والمعتقدات المشتركة التي توجه الأفراد في تعاملهم مع مهامهم، وتحدد طريقة تفاعلهم مع بعضهم البعض ومع محيط العمل. ومن هذا المنطلق، فإن وجود ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز من الانتماء والتحفيز وروح المبادرة لدى الموظفين، ما يسهم في تحسين جودة الأداء، ورفع كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وبالعكس، فإن ضعف الثقافة التنظيمية أو غموضها قد يؤدي إلى تراجع مستويات الإلتزام والانضباط، ما يُضعف الأداء ويُعرقل فاعلية العمليات التنظيمية (سامي، 2021، ص66).

وبتسليط الضوء على هاذ العنصر المهم الذي ذكر ألا وهو الأداء التنظيمي الذي يظهر في تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعاكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة . (رواية، 2001، ص159).

" ففائق وعذار محسن " في كتابهما نبها على أن الهدف كيف يكون؟ فهو يكون من خلال النشاط أو العمل الذي تقوم به المنظمة لإستخدام مواردها المالية والبشرية بكفاءة للوصول الى غايتها وأهدافها النهائية (فائق، محسن، 2017، ص137).

والذي يتحقق نتيجة لما يبذله الفرد في عمله من مجهود ذهني وبدني فهو انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بوظيفته (سميع، 2010، ص90).

فالتطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي وتحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات الانتظمية المعتمدة وأثارها على الأداء مع الإشارة الى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الإجتماعية والإقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل الى مستوى فعالية أخرى ناتج عن المعايير الاتي تضعها لقياس أداء عمالها . (برني، 2015، ص82).

كما أن دراسة الباحث "محمد البخاري " " 2010" تحت عنوان فعالية الإتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء التنظيمي ، زيادة الإتصال التنظيمي بين عناصر العملية الإدارية يؤدي الى ارتفاع الأداء التنظيمي ، ودراسة " كريمة روي " " 2013" بعنوان دور تاسير الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات (روي، 2013، ص7).

ودراسة "محمد أبو عليم" " 2014" تحت عنوان أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، حيث توصلت إلى أنه وجود علاقة تشابكية خطية بين متغيرات التمكين الإداري ومتغيرات الاداة التنظيمي (أبو عليم، 2014، ص01). وبناء على هذا يتضح لنا أن الأداء التنظيمي يعد من المتغيرات المثيرة للإهتمام والتي شغلت الكثير من الكتاب.

وفي ضوء ماتم تقديمه كمقدمة عن الموضوع المتعلق بدراستنا لكلا المتغيرين ألا وهما ثقافة المؤسسة والأداء التنظيمي نعطي لكل متغير منهما تعريفاً إصطلاحياً وتعريفاً إجرائياً نبرز من خلاله مفهوم المتغيرات من قبل المشاركون في دراستنا

فالتعرف الاصطلاحى لثقافة المؤسسة هي ثمرة كل نشاط انساني محلي تابع عن البيئة ومعبر عنها أو مواصل لتقاليدها في هذا الميدان أو ذاك (بن جيتور، 2004، ص198). أما التعرف الإجرائي لثقافة المؤسسة بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات المشتركة بين المشاركين في الدراسة لمؤسسة بن علي دغين المدعو العقيد لطفي لولاية الأغواط والتي تتعكس على طريقة تعاملهم مع بعضهم البعض ومع العملاء، وتؤثر في أساليب العمل وإتخاذ القرار داخل المؤسسة، ويمكن قياسها من خلال أدوات مثل الإستبيانات والمقابلات أو الملاحظة المنظمة لسلوك العاملين وتعاملهم في بيئة العمل.

وبالتطرق للتعريف الاصطلاحى للأداء التنظيمي فيقصد به هو مدى قدرة المنظمة على استخدام مواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، من خلال جودة العمليات، وتحقيق رضا المستفيدين، وتحسين الإنتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة العمل" (الزعبى، 2018؛ عثمان، 2020).

أما إجرائياً فإن التعريف الإجرائي للأداء التنظيمي هو الدرجة التي يحقق بها المشاركون في الدراسة الأهداف المحددة ، ويؤدون مهامهم بكفاءة وفعالية ويتم قياسه من خلال إستبيان الدراسة يتضمن أبعاده ،

وتبرز أهمية هذه الدراسة من خلال قدرتها على تبيان علاقة ثقافة المؤسسة مع متغير الأداء التنظيمي مما يمكّن للمؤسسات من تطوير استراتيجيات مستدامة لتحسين الإنتاجية، وتعزيز روح الفريق، وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

كما أن هذه الدراسة تكتسب أهمية كبيرة لدراساتها لمتغيرين مهمين داخل أي مؤسسة وهذا ما أثبتته معظم الدراسات السابقة، كما تسعى هذه الدراسة الى توضيح المستوى لكل متغير، مما يساعد على إدراك مدى تأثير القيم والمعتقدات التنظيمية على الإنتاجية والكفاءة والأداء.

تمكن أيضا الإدارات من إتخاذ قرارات مستمينة بشأن تحسين ثقافة المؤسسة والمساهمة في تطوير استراتيجيات تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز الثقافة المؤسسية مما ينعكس على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

كما تهدف هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساهم في فهم الأثر بين ثقافة المؤسسة والأداة التنظيمي ومن أبرزها مايلي:

دراسة مفهوم الأداء التنظيمي وقياسه من خلال مؤشرات الكفاءة والفعالية والإنتاجية وهذا ما بينته أداة الدراسة.

استكشاف العلاقة بين ثقافة المؤسسة والأداة التنظيمي من خلال تحديدها ومعرفة بعد ذلك القيم والمعتقدات والسلوكيات التنظيمية على الأداء العام للمؤسسة .

معرفة أي من أبعاد الثقافة التنظيمية يؤثر على الأداء التنظيمي للمشاركين في الدراسة . وتمثلت تساؤلات الدراسة بشكل عام في:

التساؤل الرئيسي:

هل يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين ثقافة المؤسسة و الأداء التنظيمي.

التساؤلات الفرعية:

1-ماهو مستوى ثقافة المؤسسة لدى المشاركون في الدراسة .

2-ماهو مستوى الأداء التنظيمي لدى المشاركون في الدراسة .

3-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ثقافة المؤسسة في تأثيرها على الأداء التنظيمي لدى المشاركون في الدراسة.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم صياغة الفرضيات كالتالي:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين ثقافة المؤسسة والأداء التنظيمي.

الفرضيات الفرعية:

1-مستوى ثقافة المؤسسة لدى المشاركون في الدراسة مرتفع.

2-مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسة وفق تقييم المشاركون في الدراسة منخفض.

3-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ثقافة المؤسسة في تأثيرها على الأداء التنظيمي لدى المشاركين في الدراسة.

ومن الجدير بالذكر، أن كل بحث علمي لا يخلو من العراقيل والصعوبات، ومن بين الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة:

- التطرق لمنهجية إعداد مذكرة التخرج جديدة بالنسبة للطلابتين.
- صعوبة قبول المؤسسة لعمل الجانب الميداني و التربص عندهم
- صعوبة في توزيع الاستبيانات.

ولتحقيق أهداف الدراسة إعتدنا على عينة عشوائية بسيطة تتكون من 40 مشاركا، حيث تم استخدام المنهج الوصفي ، كما إعتدنا على منهجية IMRAD فقسمت هذه الدراسة إلى أربع أجزاء مهمة ألا وهي المقدمة، منهجية الدراسة، نتائج الدراسة، ومناقشة نتائج الدراسة.

-2-

المراجعة الأدبية للدراسات السابقة

**LITERATURE REVIEW OF  
PREVIOUS STUDIES**

### 3. المراجعة الأدبية للدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع ثقافة المؤسسة والأداء التنظيمي ولقد تنوعت الدراسات بين العربية والأجنبية، وفي هذه الدراسة سنستعرض جملة من الدراسات التي جاءت بين أيدينا وكانت متاحة لنا وتخدم موضوعنا وتم الإستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها مع تقديم تعليقات تتضمن جوانب الإتفاق والإختلاف وبيان ماتميزت به الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة.

## الجدول رقم 1: ملخص الدراسات السابقة

## الدراسات السابقة التي تناولت الثقافة التنظيمية

عنوان الدراسة واسم الباحث	السنة	اللغة	المشاركون في الدراسة	الأدوات	المنهج	النتائج
دور النمط القيادي في بناء ثقافة المؤسسة حداد مهدي وصماري ايمان	2022	العربية	30 استبانة على عينة عشوائية من موظفين المؤسسة	قام بتصميم استبيان بغرض جمع البيانات	المنهج الوصفي.	أظهرت نتائج الدراسة أن النمط المتبع في المؤسسة هو النمط البيروقراطي حيث هذا النمط يساهم في بناء ثقافة المؤسسة.

<p>توصلت الدراسة الى عدة نتائج هامة:          -يلقى العاملین بالمؤسسة محل الدراسة تدريباً          منهجاً لإدارة التكنولوجيا بفعالية وتوجد علاقة          ذات دلالة إحصائية بين ثقله المؤسسة من          خلال (عملية التدريب الدوري ونظام          الاتصالات) والتحكم التكنولوجي للعاملين</p>	<p>المنهج الوصفي          المقارن.</p>	<p>إستبيان محكم          ومعدل</p>	<p>28مفردة العاملین          بمحطة تصفية          ومعالجة المياه فرع          حمام دتاغ من          وحدة ولاية قالمة</p>	<p>العربية</p>	<p>2023</p>	<p>دور ثقافة المؤسسة في تحقيق          التحكم التكنولوجي لدى العاملین          بالمؤسسة الجزائرية          حمدي رابح</p>
---	--	--	--	----------------	-------------	--

<p>توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:</p> <p>*ان مستوى ثقافة المؤسسة بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسط حيث بلغ المتوسط المرجح لثقافة المؤسسة 3.246 واحتل بعد القيم التنظيمية المرتبة الأولى بمتوسط حساب قدره 3.245.</p> <p>*ان مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفع، حيث بلغ المتوسط المرجح للأداة الموارد البشرية 3.819، واحتل بعد جودة العمل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.033.</p> <p>*يوجد أثر ذو دلالة احصائية لثقافة المؤسسة في تحسين أداة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.</p>	<p>المنهج الوصفي</p>	<p>إستبانة</p>	<p>229 عامل بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة</p>	<p>أجنبية</p>	<p>2009</p>	<p>دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإقتصادية</p> <p>جمعة خيرالدين وخمشور جمال</p>
---	----------------------	----------------	---	---------------	-------------	---

## الدراسات السابقة التي تناولت الأداء التنظيمي

عنوان الدراسة واسم الباحث	السنة	اللغة	المشاركون في الدراسة	الأدوات	المنهج	النتائج
المناخ التنظيمي وتأثره على الأداء التنظيمي للعاملين شامي صالحة	2009	العربية	4838 استبانة من الموظفين الإداريين و85 استبانة من الأساتذة	_ استبيان	المنهج الوصفي	*وجود توجيهات محايدة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي *وجود علاقة بين عناصر المناخ التنظيمي
أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء	2022	العربية	(285) مفردة من المديرين في المستويات الإدارية	_ استبيان .	المنهج الوصفي	منظمات الفنادق في مصر لديها درجة عالية من الإهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على كل من الأداء من ناحية جانب

الاقتصادي (كليا) واجتماعي والبيئي (جزئيا ) للفنادق المصرية، كما لوحظ أيضا أن هناك تفاوت في القدرات التنظيمية، عند تتبع استراتيجية الاستدامة، وبخاصة فيما يتعلق بممارسات تقييم الأداء المستدام والتعويض المستدم بالفنادق موضوع التطبيق .			العليا والوسطى والمباشرة			التنظيمي عبير عباس عبد الحميد
توصلت الدراسة الى النتائج أهمها: *أن التوجه العام لاجابات المبحوثين يتجه نحو الحياد فيما يتعلق بالمتغير المستقل التمثل التوجه السوقي أما بالنسبة لمحور الأداة التنظيمي فكان ذو دلالة احصائية لتوجه السوقي في العيادة محل الدراسة.	المنهج الوصفي.	استبيان	30 موظف	العربية	2022	أثر التوجيه السوقي على الأداء التنظيمي في عيادة ماسينيسا الإستشفائية فارس شرقي
النتائج كان أهمها:	المنهج الوصفي.	استبيان	عينة العاملين في	العربية	2023	تقييم إتجاهات العاملين نحو ادارة

<p>*وجود تمايز بين تقييم اتجاهات العاملين نحو ادارة المعرفة والأداة التنظيمي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، وأيضاً وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة واكتساب المعرفة،تنظيم المعرفة وتوزيع المعرفة)وأبعاد الأداء التنظيمي (مؤشر الأداة المالي،مؤشر العمليات الداخلية،مؤشر التعلم والنمو)</p>			<p>الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت قوامها 261 مفردة،</p>		<p>المعرفة والأداء التنظيمي الحربي مريم، عبد الله فرج راشد</p>
--	--	--	---	--	--

### 1.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

#### 1.1.3 من حيث الأهداف:

تنوعت أهداف هذه الدراسات، حيث هدفت بعض منها لدراسة دور النمط القيادي في بناء ثقافة المؤسسة دراسة (حداد مهدي وصامري ايمان 2021) و(خير الدين جمعة 2024)، و(يحمدي رابح 2022)، والبعض الآخر هدفت لدراسة معرفة أثر ثقافة المؤسسة على الأداة التنظيمية كدراسة (شامي صليحة 2009)، ودراسة (عبير عبد الحميد عباظ 2021) وتشابها مع الدراسة الحالية من حيث الهدف وأيضاً من تلك الدراسات دراسة (فارس الشرقي 2022)، ومنهم من عمل على معرفة اتجاهات العاملين داخل المؤسسة نحو إدارة المعرفة والأداء التنظيمي كدراسة (العربي مريم، عبد الله فرج راشد 2023).

#### 2.1.3 من حيث المنهج والأدوات:

توجهت الدراسات الى استخدام المنهج الوصفي بصفة عامة كدراسة (شامي صليحة 2009) ودراسة (حداد مهدي وصامري ايمان 2021) ودراسة (يحمدي رابح 2022) ودراسة (عبير عباس عبد الحميد عباس 2021)، حيث اتفقوا مع الدراسة الحالية، أما بالنسبة لأدوات الدراسة فإن كل الدراسات السابقة استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات .

#### 3.1.3 من حيث المشاركون في الدراسة:

تنوعت عينات الدراسات تبعاً لإختلاف أهدافها، فكانت أغلبها من حيث العينة وهي الأفراد العاملين والموظفين بالمؤسسات ماعدا دراسة (عبير عباس عبد الحميد عباس 2021) فكانت عينة هذه الدراسة المدربين في المستويات الإدارية العليا ودراسة (شامي صليحة 2009) كانت عينة الدراسة الأساتذة. واختلفت عنهم دراستنا من حيث الزمان والمكان.

### 4.1.3 من حيث النتائج:

اختلفت نتائج الدراسات السابقة فيما بينها، وذلك لتنوع الجهة وتنوع الأهداف من جهة أخرى والجدول رقم 1 يظهر مختلف اهم النتائج لكل دراسة لتاتي دراستنا وتعمل على تحقيق اهداف دراستها وتتميز بزمانها ومكانها والمشاركون فيها.

#### التعليق على الدراسات من خلال أوجه التشابه والإختلاف:

وبناء على ماسبق عرضه فإن دراستنا تشترك مع الدراسات السابقة في المنهج الوصفي ، وفي استخدام أداة الاستبانة،والاهتمام بفئة العمال بشكل عام، إلا أن مايميز دراستنا الحالية هو تركيزها على الجمع بين متغيرات الثقافة التنظيمية و الاداء التنظيمي في ان واحد لعينة مختلفة وزمن مختلف ،الى جانب معرفتها لمستوى كل منهما على المشاركون في الدراسة.

-3-

طريقة وأدوات الدراسة

**METHOD**

### 3. طريقة وأدوات الدراسة - METHOD

#### 1.3 منهجية الدراسة:

استخدمنا في الدراسة الحالية المنهج الوصفي الإرتباطي وذلك لمناسبته للدراسة، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها كميا وكيفيا.

#### 2.3 مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في عمال المؤسسة الاستشفائية بولاية الأغواط (مستشفى عسكري بن علي دغين المدعو العقيدة لطي 240 سرير)، والذي تكون من 200 عاملا،

#### 3.3 حدود الدراسة:

##### 1.3.3 الحدود المكانية:

المستشفى العسكري بن علي دغين المدعو العقيدة لطي 240 سرير بولاية الأغواط.

##### 2.3.3 الحدود الزمنية:

الدراسة الحالية كانت ضمن المدة الزمنية من سبتمبر 2024 إلى غاية ماي 2025 وتم الشروع في التطبيق الميداني في 27 أبريل 2025 إلى غاية 12 ماي 2025 .

#### 4.3 المشاركون في الدراسة:

بلغ عدد المشاركين في الدراسة 40 مشاركاً من عمال المؤسسة وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

### 1.4.3 خصائص المشاركين في الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم 2 : خصائص المشاركين حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
62,1%	25	ذكور
37,3%	15	إناث
100%	40	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 2 ، أن أغلبية المشاركين هم ذكور بنسبة 62,1% والمقدر عددهم بـ 25 ذكراً، في حين كانت نسبة المشاركات في الدراسة 37,3% وقدر عددهن بـ 15 أنثى.

### 3.4.3 خصائص المشاركين حسب المؤهل العلمي وسنوات الخدمة:

الجدول رقم 3: يوضح خصائص المشاركين حسب المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

المجموع	سنوات الخدمة			المجموع	المؤهل العلمي			التكرار
	أكثر من 10 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات		ماستر	ليسانس	ثانوي	
40	10	23	7	40	11	16	13	
100%	25,5%	57,7%	17,5%	100%	27,5%	40%	32,6%	النسبة المئوية

يبين الجدول رقم 3 خصائص المشاركين حسب المؤهل العلمي وسنوات الخدمة، بحيث أن المشاركين الحائزين على شهادة ليسانس البالغ عددهم 16 مشاركاً، ويمثلون نسبة 40 والمشاركون الذين لهم أقدمية في العمل من 5 سنوات إلى 10 سنوات والمقدر عددهم بـ23 مشاركاً أي بنسبة 57,7% يمثلون أعلى نسبة، ثم تليها نسبة المشاركين من العمال المتحصلين على مستوى ثانوي بنسبة 32,6% ، والمقدر عددهم بـ13 مشاركاً، في حين بلغت نسبة العمال المشاركين الذين لديهم سنوات خدمة أكثر من 10 سنوات 25,5% ، أما أصغر نسبة تمثلها نسبة المشاركين ذوي سنوات خدمة أقل من 5 سنوات بنسبة 17,5% وبعدهم 7 مشاركين، بالإضافة إلى المشاركين ذوي المستوى الثانوي بنسبة 32,6%، والمقدر عددهم بـ13 مشاركاً.

### 5.3 أدوات الدراسة:

#### 1.5.3 وصف أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الإستبيان كأداة للدراسة الحالية بإعتباره أكثر ملائمة لمتغيرات الدراسة، ولبناء مقياس "ثقافة المؤسسة" فلقد استعانة الطالبتين بمقياس دراسة :

<غضاب يمينة (2018) دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة>

ويتكون المقياس من 07 أبعاد هي (اجتماعي، التنظيمي، النفسي، الثقافي، البيئي، التكنولوجي، القيمي) موزعة على 18 فقرة، وهو بتدرج ثلاثي (موافق، محايد، غير موافق) بتدرج يتوافق مع (1-2-3)، وتتراوح الدرجات بين 18 و54.

ولبناء مقياس "الأداء التنظيمي" فلقد استعانة الطالبتين بمقياس دراسة :

<شامي حليلة (2022) المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء التنظيمي للعاملين>

ويتكون المقياس من 8 أبعاد هي (المالي، العملياتي، البشري، التسويقي، الابتكاري، الاجتماعي، الاستراتيجي، البيئي) موزعة على 16 فقرة، وهو بتدرج ثلاثي (موافق، محايد، غير موافق) بتدرج يتوافق مع (1-2-3)، وتتراوح الدرجات بين 16 و48.

وتم التحقق بعدها من صدق وثبات المقياسين .

وقد قمنا بتغييرات خفيفة على بعض العبارات بعد عرضها على أربعة محكمين من أساتذة كلية العلوم الاجتماعية جامعة عمار ثلجي. أنظر الملحق رقم(2)

### 2.5.3 الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

#### 1.2.5.3 الثبات

تم قياس ثبات الإستبيان عن طريق حساب معامل ألفا لكرونباخ، وذلك بعد تطبيقه على العينة الإستطلاعية والتي بلغ عددها 26 مشاركاً، والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم 4: يوضح نتائج معامل ألفا لكرونباخ لإستبيان الدراسة.

الأداة	عدد البنود	عدد الأفراد	معامل الثبات
مقياس ثقافة المؤسسة	18	26	0.862
الأداة	عدد البنود	عدد الأفراد	معامل الثبات
مقياس الأداء التنظيمي	16	26	0.761

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، فإن قيمة المعامل ألفا لكرونباخ مرتفعة أي أنها تقترب من 1 وهذا يدل على أن الإستبيان المعتمد عليه في الدراسة الحالية ثابت، بمعنى أنه يقيس المفهوم نفسه بشكل متسق وموثوق.

#### 2.2.5.3 الصدق:

تم تقدير صدق الإستبيان بواسطة صدق المحكمين، بحيث تم عرض الإستبيان على مجموعة من الأساتذة بغية تحكيمه، أنظر الملحق رقم(5)، حيث طلب منهم مايلي :

- مدى إنتماء الأبعاد للسمة المقاسة.
- مدى قياس الفقرات لكل متغير .
- مدى ملاءمة عدد الفقرات لكل متغير .
- مدى وضوح الصيغة اللغوية وتأديتها للمعنى.
- مدى ملاءمة بدائل الإجابة للفقرات.
- مدى وضوح التعليمات المقدمة لأفراد العينة.

ولقد جاءت استجابات المُحكِّمين بخصوص المطالب السابقة الذكر على النحو التالي:

- أجمع المحكمون على قياس الفقرات لما وضعت لقياسة مع تعديلهم للصياغة اللغوية للفقرات (5، 6، 10، 11)
- أجمعوا على إنتماء الأبعاد للسمة المقاسة.
- أجمعوا على ملاءمة عدد الفقرات لكل متغير .
- أجمعوا على ملاءمة بدائل الإجابة للفقرات.
- أجمعوا على وضوح التعليمات المقدمة للمشاركين.

### 6.3 إجراءات الدراسة:

#### 1.6.3 الدراسة الإستطلاعية:

تعد الدراسة الإستطلاعية بخطواتها العلمية البوابة الأولى للدخول إلى الجانب الميداني فالحاجة إلى إجرائها تعتبر خطوة منهجية أساسية بما تتضمنه من أهداف ، وكذا وصف للعينة التي أجريت عليها الدراسة، ووصف لأدوات القياس التي تم استخدامها، إضافة إلى تقدير بعض الخصائص السيكومترية للأدوات المعتمدة في الدراسة الحالية، بحث توجب على الطالبتين قبل مباشرة الدراسة الإستطلاعية الحصول على ترخيص مُوثَّق من قسم علم النفس والأرطفونيا بجامعة عمار ثليجي كي يتسنى لهما دخول لمؤسسة سونلغاز .

تم توزيع الاستبيانات على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 26 مشاركا.

#### 2.6.3 إجراءات الدراسة الميدانية:

تم اتباع مجموعة من الإجراءات لتحقيق أهداف الدراسة الحالية وهي :

✓ تم جمع مجموعة من الدراسات السابقة والقاء نظرة عامة حتى نتمكن من تحديد

المتغيرات المراد دراستها، كما تم تحديد عينة الدراسة.

✓ تم الحصول على الموافقة لجمع المعلومات من الجهات المعنية:

▪ كلية العلوم الاجتماعية قسم علم النفس والأرطفونيا بجامعة عمار ثليجي الأغواط.

▪ مستشفى العقيد لطفي بالأغواط

✓ حددت أدوات الدراسة، بحيث تم نسخ (70) نسخة من الإستبيان ولكن سمح لنا فقط بالتوزيع على عينة عشوائية تتكون من 44 ووزعت على المشاركين الطين يتواجدون ضمن مصالح مختلفة. تم استرجاع 42 استبياناً واستبعدت 2 منها غير مكتملة الإجابة، وبذلك وصل حجم العينة إلى (40) مشاركاً.

✓ جمعت الاستبيانات من قبل الباحثين في الفترة الممتدة من 27 أبريل 2025 إلى غاية 12 ماي 2025.

✓ صنفت البيانات ووضعت في جداول قصد التحليل الإحصائي، حيث تم الإستعانة بالإصدار الثالث والعشرين للحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS 27 ) في معالجة هذه البيانات توخياً للدقة والسرعة.  
✓ قراءة النتائج ومناقشتها وتفسيرها.

### 7.3 الأساليب الإحصائية:

▪ من أجل تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات، ولاختبار صحة الفرضيات تم الإستعانة بتحليل النتائج باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 23:

أ- المتوسط الحسابي لمعرفة مستوى المتغيرات في بيئة العمل لدى المشاركين.

ب- معامل الارتباط بيرسون

ت- اختبار الفروق T.test لعينتين مستقلتين لاختبار الفرق في مستوى الصلابة النفسية ومستوى الضغوط النفسية بين الجنسين لدى المشاركين.

ث- المتوسط الفرضي والانحراف المعياري.ط

ج- الانحدار الخطي المتعدد ,

-4-

## نتائج الدراسة - RESULTS

## 4. نتائج الدراسة - RESULTS

### 1.4 عرض نتائج الفرضية العامة:

والتي تنص على أنه لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين ثقافة المؤسسة والأداء التنظيمي وعليه فإن نتائج الفرضية جاءت كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): يوضح العلاقة بين ثقافة المؤسسة والأداء التنظيمي لدى المشاركين

القرار	قيمة sig	قيمة R بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
دال عند 0.05	0.000	0.794	7.52837	38.1250	ثقافة المؤسسة
			6.46643	30.0750	الأداء التنظيمي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة "R" بيرسون بلغت (0.794) عند مستوى الدلالة (0.005) وهي قيمة أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية التي تقول بعدم وجود علاقة بين ثقافة المؤسسة والأداء التنظيمي لدى أفراد العينة بينما تبين أنه توجد علاقة بين ثقافة المؤسسة والأداء التنظيمي وهي علاقة طردية ،

### 2.4 عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

والتي تنص على : "مستوى ثقافة المؤسسة لدى المشاركين في الدراسة مرتفع.

" وعليه فإن نتائج الفرضية جاءت كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (..): يوضح مستوى ثقافة المؤسسة لدى المشاركين في الدراسة

بحساب المتوسط الفرضي (الحد الأدنى × عدد العبارات) + (الحد الأعلى × عدد العبارات) / (3 × 19) + (1 × 19) / 2 = 38.

المتغير المقياس	المتوسط الفرضي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
ثقافة المؤسسة	38	40	38.1250	7.52837	39	0.105	0.917

يتّضح من خلال الجدول أعلاه أنّ قيمة ت = (0.105) وهي غير دالة إحصائياً؛ لأنّ قيمة الدلالة المحسوبة (0.917) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد لدينا ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يعني أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي الذي يساوي (38.1250) والمتوسط الفرضي الذي يساوي 38، ومنه نستطيع القول أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى المشاركين في الدراسة متوسط ومنه نرفض الفرضية.

#### 3.4 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

والتي تنص على: "مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسة وفق تقييم المشاركين في الدراسة منخفض."

وعليه فإن نتائج الفرضية جاءت كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (6): يوضح مستوى الأداء التنظيمي لدى المشاركين في الدراسة

بحساب المتوسط الفرضي

$$.32 = \frac{2}{(3 \times 16)} + \frac{(1 \times 16)}{2} / (\text{عدد العبارات} \times \text{الحد الأعلى}) + (\text{الحد الأدنى} \times \text{عدد العبارات})$$

المتغير المقياس	المتوسط الفرضي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الأداء التنظيمي	32	40	30.0750	6.46643	39	-1.883	0.067

يتّضح من خلال الجدول أعلاه أنّ قيمة ت = (-1.883) وهي غير دالة إحصائياً؛ لأنّ قيمة الدلالة المحسوبة (0.067) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد لدينا ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يعني

أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي الذي يساوي (30.0750) والمتوسط الفرضي الذي يساوي 32، ومنه نستطيع القول أن مستوى الأداء التنظيمي للمشاركين في الدراسة متوسط ومنه نرفض الفرضية.

#### 4.5 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ثقافة المؤسسة في تأثيرها على الأداء التنظيمي لدى المشاركين في الدراسة .  
وعليه فإن نتائج الفرضية جاءت كما هو مبين في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (7): يوضح تحليل الانحدار الخطي المتعدد

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	7	1127,877	161,125	10,253	0.000
الخطأ	32	502,898	15,716		
الكلي	39	1630,775			

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة الاحصائية (0.000) وهي أصغر من مستوى

الدلالة المعتمد لدينا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي نقبل الفرض الصفري القائل بأن نموذج الانحدار غير معنوي.

#### الجدول رقم (8): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار الخطي المتعدد

المعاملات	قيمة إحصائي	مستوى الدلالة
-----------	-------------	---------------

(sig)	الاختبار (ت)	
0.971	-0.037	B <sub>0</sub>
0.367	0.914	B <sub>1</sub>
0.123	1.584	B <sub>2</sub>
0.726	-0.353	B <sub>3</sub>
0.047	2.066	B <sub>4</sub>
0.417	0.823	B <sub>5</sub>
0.022	2.408	B <sub>6</sub>
0.073	1.852	B <sub>7</sub>

يتضح من الجدول أعلاه أن :

-بالنسبة لـ (B<sub>0</sub>) نجد أن مستوى الدلالة (sig) يساوي (0.971) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد لدينا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأن المقدار الثابت (B<sub>0</sub>) في نموذج الانحدار غير معنوي.

-بالنسبة لـ (B<sub>1</sub>) والذي يمثل البعد الاجتماعي، نجد أن مستوى الدلالة (sig) يساوي (0.367) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد لدينا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأن معامل الانحدار (B<sub>1</sub>) في نموذج الانحدار غير معنوي.

-بالنسبة لـ (B<sub>2</sub>) والذي يمثل البعد التنظيمي، نجد أن مستوى الدلالة (sig) يساوي (0.123) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد لدينا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأن معامل الانحدار (B<sub>2</sub>) في نموذج الانحدار غير معنوي.

-بالنسبة لـ (B<sub>3</sub>) والذي يمثل البعد النفسي، نجد أن مستوى الدلالة (sig) يساوي (0.726) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد لدينا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأن معامل الانحدار (B<sub>3</sub>) في نموذج الانحدار غير معنوي.

-بالنسبة لـ (B<sub>4</sub>) والذي يمثل البعد الثقافي، نجد أن مستوى الدلالة (sig) يساوي (0.047) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد لدينا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي القائل بأن معامل الانحدار (B<sub>4</sub>) في نموذج الانحدار غير معنوي.

-بالنسبة لـ (B5) والذي يمثل البعد البيئي، نجد أن مستوى الدلالة (sig) يساوي (0.417) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد لدينا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأن معامل الانحدار (B5) في نموذج الانحدار غير معنوي.

-بالنسبة لـ (B6) والذي يمثل البعد التكنولوجي، نجد أن مستوى الدلالة (sig) يساوي (0.022) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد لدينا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي القائل بأن معامل الانحدار (B6) في نموذج الانحدار غير معنوي.

-بالنسبة لـ (B7) والذي يمثل البعد القيمي، نجد أن مستوى الدلالة (sig) يساوي (0.073) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد لدينا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأن معامل الانحدار (B7) في نموذج الانحدار غير معنوي.

مما سبق نلاحظ أن كل من الأبعاد (الاجتماعي، التنظيمي، النفسي، البيئي، القيمي) جاء الانحدار غير معنوي، في حين أن كل من البعدين (الثقافي والتكنولوجي) جاء الانحدار معنوي.

-5-

مناقشة وتفسير النتائج

**DISCUSSION**

## 5. مناقشة وتفسير النتائج - DISCUSSION

إنطلاقاً من النتائج المتوصل إليها، وبناءاً على ماتم التطرق إليه من دراسات السابقة وأهمية الموضوع، سنحاول فيما يلي مناقشة وتقديم تفسير لنتائج الفرضيات:

### 1.5 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة:

والتي تنص على أنه لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين ثقافة المؤسسة والأداء التنظيمي.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية قوية ( $R=0.794$ ،  $sig=0.000$ ) بين ثقافة المؤسسة والأداء التنظيمي، مما أدى إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية. هذه النتيجة تتماشى مع الأدبيات الأكاديمية التي تؤكد أن الثقافة التنظيمية القوية تُعزز الأداء من خلال تحسين الالتزام والتواصل بين الموظفين. على سبيل المثال، أشارت دراسة <خيرالدين وخمشور جمال> بعنوان دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية أن هناك علاقة وثيقة بين متغيرات دراسته أشار دينيس (1990) إلى أن الثقافة التنظيمية التي تتسم بالقيم المشتركة تسهم في زيادة الكفاءة التنظيمية، بينما وجد كوتر وهيسكيت (1992) أن المؤسسات ذات الثقافة القوية تحقق أداءً ماليًا وتنظيميًا أفضل. العلاقة الطردية القوية في هذه الدراسة تشير إلى أن تعزيز ثقافة المؤسسة قد يؤدي إلى تحسين ملحوظ في الأداء التنظيمي.

هذه النتيجة ترجع أيضاً إلى أن العاملون الذين يشعرون بأن مؤسساتهم تشجع على التعاون، الاعتراف بالجهود، وضوح القيم، سيكونون أكثر إنتاجية وانخراطاً.

فالإدارة تعتبر الثقافة التنظيمية أداة استراتيجية لتحسين الأداء، وليس مجرد عنصر شكلي.

كما أن تطوير ثقافة قوية يتطلب من المؤسسة وضوح الرؤية والقيم بالإضافة لقيادات ملهمة وبيئة عمل محفزة، وكذا تواصل داخلي فعال

العلاقة الإيجابية ذات الدلالة الإحصائية بين ثقافة المؤسسة والأداء التنظيمي تعني أن المؤسسة تستثمر في بناء ثقافة تنظيمية سليمة تستطيع تحسين أداء مواردها وتحقيق نتائج أفضل بشكل مستدام

ويمكن تعزيز العلاقة بين ثقافة المؤسسة والأداء التنظيمي من خلال تبني قيم مؤسسية واضحة والعمل على ترسيخها بين العاملين عبر القيادة القدوة والتواصل الفعال. كما يُسهم ربط الحوافز بالسلوكيات الإيجابية، وتقديم دورات تدريبية حول الثقافة التنظيمية، في تعزيز الانتماء وتحسين الأداء. وتُعد مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وتوفير بيئة عمل داعمة من العوامل الأساسية التي تربط بين الثقافة الإيجابية ورفع جودة الأداء داخل المؤسسات، لا سيما في القطاعات الخدمية كالمستشفيات.

## 2.5 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

**والتي تنص على:** مستوى ثقافة المؤسسة لدى المشاركين في الدراسة مرتفع.

أظهرت النتائج أن مستوى ثقافة المؤسسة متوسط (المتوسط الحسابي=38.1250، sig=0.917)، مما أدى إلى رفض الفرضية التي تنص على أن مستوى ثقافة المؤسسة مرتفع. هذه النتيجة تعكس وجود ثقافة تنظيمية غير متماسكة بما يكفي لتصنيفها كمرتفعة، ربما بسبب ضعف نشر القيم المؤسسية أو محدودية أنشطة بناء الثقافة. تتفق هذه النتيجة مع دراسة <حمدي رايح> سنة 2023 دور ثقافة المؤسسة في تحقيق التحكم التكنولوجي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية حيث أثبت أن المستوى المتوسط بالمؤسسة راجع لعدة عوامل منها عدم الفهم الصحيح للثقافة السائدة داخل التنظيم، و التي أكدت أن قوة الثقافة تعتمد على وضوح القيم ومستوى مشاركة الموظفين. كما أشارت دراسة <دينيس (1990)> إلى أن الثقافات المتوسطة قد تكون فعالة جزئياً، لكنها تحتاج إلى تعزيز لتحقيق إمكاناتها الكاملة. يعني أن العاملين في المؤسسة لديهم إدراك أو توافق جزئي مع القيم، المبادئ، والأنماط الثقافية المعتمدة داخل المؤسسة، ولكن هذا التوافق ليس قوياً أو متجذراً بشكل كافٍ. ويمكن تحليل ذلك من الجوانب التالية وهي ضعف في ترسيخ القيم التنظيمية

قد تكون المؤسسة قد حدّدت مجموعة من القيم (كالانضباط، المسؤولية، الإبداع)، لكنها لم تنجح بعد في غرسها بعمق في سلوك العاملين، إما بسبب ضعف التواصل الداخلي، أو نقص القدوة القيادية.

كما أن التفاوت في الالتزام والانسجام ربما توجد فجوات بين المستويات الإدارية المختلفة في تبني ثقافة المؤسسة، حيث يلتزم بها البعض، بينما يتعامل معها آخرون بشكل شكلي فقط، مما يؤدي إلى نتائج "متوسطة" عند قياس الثقافة.

ضعف في التدريب أو التوجيه فقد لا يتم تقديم برامج كافية لتعزيز ثقافة المؤسسة أو توجيه الموظفين الجدد ليتبنوها، فينعكس ذلك على إدراكهم لها وعلى تقييمهم عند قياسها. التحول أو التغيير التنظيمي فربما تمر المؤسسة بمرحلة انتقالية أو تغييرات داخلية (إدارية أو هيكلية) فمنح المؤسسة لتسييرها من قبل النظام العسكري قد يؤدي إلى حالة من الغموض الثقافي وعدم الاستقرار، ويجعل العاملين غير متأكدين من التوجهات والقيم السائدة. فالثقافة التنظيمية تعتبر عنصرًا استراتيجيًا في تطوير أداء المستشفيات، إذ تؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين، وتوجهاتهم، ومدى التزامهم بالقيم المؤسسية. ولرفع مستواها، ينبغي أولاً نشر رؤية ورسالة المؤسسة بشكل واضح بين جميع العاملين، مع الحرص على أن تكون هذه الرؤية نابعة من احتياجات الواقع الصحي. كما يُنصح ب تعزيز قيم العمل الجماعي والاحترام المتبادل، من خلال تنظيم ورشات عمل تحسيسية وتدريبية تُركّز على بناء الثقة والتعاون بين الفرق الطبية والإدارية. بالإضافة إلى ذلك، يُوصى ب تقدير الممارسات الإيجابية داخل المؤسسة، عبر مكافأة السلوكيات التي تتسجم مع ثقافة الجودة والانضباط المهني. ومن الضروري أيضًا إشراك الموظفين في اتخاذ القرار وخلق قنوات اتصال شفافة، ما يعزّز شعورهم بالانتماء والمسؤولية الجماعية. كما أن القيادة الإدارية تلعب دورًا محوريًا في ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية، من خلال أنماط القيادة التحفيزية والنموذجية التي تترجم القيم إلى سلوك عملي. وختامًا، فإن تعزيز الهوية التنظيمية

للمستشفى عبر الرموز، والشعارات، والأنشطة المشتركة، يسهم في بناء ثقافة متماسكة ومستدامة تنعكس إيجابياً على الأداء العام.

### 3.5 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

ونصت هذه الفرضية على أن مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسة وفق تقييم المشاركين في الدراسة منخفض.

ظهرت النتائج أن مستوى الأداء التنظيمي متوسط (المتوسط الحسابي=30.0750، sig=0.067)، مما أدى إلى رفض الفرضية التي تنص على أن الأداء منخفض. هذه النتيجة تشير إلى أن المؤسسة تحقق أداءً مقبولاً وهو متوسط، ولكنه دون المستوى الأمثل، ربما بسبب عوامل داخلية مثل ضعف التنسيق أو نقص الموارد. تتفق هذه النتيجة مع الدراسة التي كانت تحت عنوان <أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي لعبيد عباس عبد الحميد (2022) التي ربطت الأداء المتوسط بوجود إمكانات للتحسين من خلال تعزيز العوامل المؤثرة مثل الثقافة التنظيمية أو القيادة. كما أشارت دراسة كابون وآخرون (1990) إلى أن الأداء المتوسط يمكن تحسينه بتطوير استراتيجيات تنظيمية فعالة.

إن المشاركون يرون أن المؤسسة لا تحقق أداءً عالياً في الجوانب التنظيمية الأساسية كضعف في كفاءة تقديم الخدمات ربما يواجه المستشفى مشكلات في جودة الخدمات الصحية المقدمة، أو في سرعة الاستجابة لحاجات المرضى، مما يؤثر على تقييم الأداء من قبل العاملين.

قد يشير الأداء المنخفض إلى وجود مشاكل في التنسيق بين الأقسام، أو في وضوح المسؤوليات، أو في تنظيم العمل والمهام، ما ينعكس سلباً على الفعالية التشغيلية وهذا ما صرح به بعض من أفراد المشاركين في الدراسة.

كما أن انخفاض في رضا الموظفون في المستشفى لأنهم يشعرون بعدم التقدير، و يعانون من ضغط العمل، مما يجعلهم يقيمون أداء المؤسسة بشكل سلبي، لأن الأداء التنظيمي لا يشمل فقط النتائج بل أيضاً المناخ الداخلي والظروف المهنية.

وبالتالي، فإن هذه النتيجة تؤكد على ضرورة قيام الإدارة العليا باتخاذ إجراءات تصحيحية تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي، من خلال تعزيز الكفاءة، وتحقيق وضوح أكبر في الأدوار، وتحسين بيئة العمل الداخلية بما يحقق الفاعلية التشغيلية والرضا الوظيفي معاً.

فتعد فعالية أداء العاملين في المستشفيات عاملاً حاسماً في جودة الخدمات الصحية، مما يستدعي اعتماد مجموعة من التدخلات المنهجية لرفع مستواهم المهني والتنظيمي. ومن أبرز هذه التدخلات، ضرورة تبني نظام حوافز عادل يجمع بين المكافآت المادية والتقدير المعنوي، بما يعزز من دافعية العامل نحو الإنجاز. كما ينبغي توفير برامج تدريب مستمر تُعنى بتطوير الكفاءات التقنية والسلوكية، وتحديث المعارف بما يتماشى مع التطورات في المجال الصحي. ومن جهة أخرى، يُوصى بتحسين بيئة العمل المادية والتنظيمية من خلال توفير وسائل الراحة، وتوزيع الأعباء بشكل عادل لتفادي الإرهاق المهني. وفي السياق ذاته، يكتسي تعزيز التواصل التنظيمي بين الإدارة والعاملين أهمية كبرى، من خلال آليات الاستماع الفعال والاجتماعات التشاورية المنتظمة. ولا يقل أهمية عن ذلك، تفعيل الدعم النفسي والاجتماعي، لما له من أثر مباشر في تقليل التوتر المهني ورفع جودة الأداء. وأخيراً، يُمثل التحول الرقمي في إدارة الخدمات اليومية رافعة أساسية لتحسين الكفاءة والحد من الهدر الزمني والإداري. إن هذه الإجراءات المتكاملة من شأنها أن تُسهم بشكل فعال في تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسات الصحية، خاصة في ظل التحديات الراهنة التي تواجه قطاع الصحة.

#### 4.5 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

ونصت هذه الفرضية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ثقافة المؤسسة في تأثيرها على الأداء التنظيمي لدى المشاركين في الدراسة.

كشف تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن البعدين الثقافي ( $\text{sig}=0.047$ ) والتكنولوجي ( $\text{sig}=0.022$ ) لهما تأثير معنوي على الأداء التنظيمي، بينما الأبعاد الأخرى (الاجتماعي، التنظيمي، النفسي، البيئي، القيمي) لم تُظهر تأثيرًا معنويًا. ومع ذلك، أظهر نموذج الانحدار الكلي عدم دلالة إحصائية ( $\text{sig}=0.000$ )، مما قد يعكس قيودًا منهجية مثل حجم العينة أو المتغيرات غير المضمونة. تتفق أهمية البعد الثقافي مع دراسة شين (2004) التي أكدت أن القيم المشتركة تعزز الهوية المؤسسية وبالتالي الأداء. كذلك، يدعم تأثير البعد التكنولوجي دراسة دافت وويل (1994) التي ربطت استخدام التكنولوجيا المتقدمة بتحسين الكفاءة. ضعف تأثير الأبعاد الأخرى قد يعكس تحديات مثل ضعف التواصل أو انخفاض الثقة، كما أشارت دراسة كامبيرون وكوين (2006).

تشير هذه النتيجة إلى أن البعدين الثقافي والتكنولوجي لثقافة المؤسسة يمثلان عاملين حاسمين في التأثير على الأداء التنظيمي داخل المستشفى محل الدراسة. فالبعد الثقافي يعكس القيم والمعايير المشتركة التي يتبناها العاملون، مثل الالتزام، الانضباط، وأخلاقيات العمل، والتي تُعد ضرورية في قطاع حساس كالمجال الصحي، حيث يتطلب العمل التنسيق والانضباط العالي بين الفرق الطبية والإدارية. أما البعد التكنولوجي، فيشير إلى مدى توظيف المستشفى للتقنيات الحديثة والرقمنة في تحسين الكفاءة التشغيلية، مثل نظم المعلومات الصحية، وأدوات التشخيص والعلاج، مما ينعكس إيجابًا على جودة الأداء.

في المقابل، فإن عدم دلالة بقية الأبعاد (الاجتماعي، التنظيمي، النفسي، البيئي، القيمي) قد يدل على أنها ليست بنفس القوة التأثيرية داخل هذا السياق المؤسسي. فقد يكون تأثير العلاقات الاجتماعية أو المناخ النفسي غير كافٍ لتحسين الأداء دون وجود ثقافة تنظيمية واضحة أو تقنيات تدعم العمل الفعال. كما قد تُعزى هذه النتيجة إلى ضعف هذه الأبعاد

في الواقع الميداني، أو لقصور في إدراك العاملين لأهميتها مقارنة بالعوامل الأكثر وضوحًا وتأثيرًا كالثقافة المهنية والتكنولوجيا.

هذه النتيجة تبرز أهمية التركيز على تعزيز الثقافة المهنية داخل المستشفيات، وتطوير الأنظمة التقنية والبنية التحتية الرقمية، إلى جانب العمل على تقوية الأبعاد الأخرى التي لم تظهر تأثيرًا حاليًا ولكنها ضرورية في بناء بيئة عمل صحية ومستدامة.

فعلى المؤسسة تعزيز البعد الثقافي بتنظيم دورات داخلية لتعزيز القيم المهنية مثل الانضباط، احترام الوقت، التعاون، والالتزام.

وكذا ترسيخ ثقافة العمل الجماعي والمساءلة من خلال نشر مدونات سلوك وتقدير الممارسات الإيجابية.

الاستثمار في رقمنة الملفات الطبية وتحسين أنظمة المعلومات الصحية مع توفير تدريب مستمر للعاملين على استخدام الأجهزة والأنظمة التكنولوجية بكفاءة.

تنشيط الأبعاد الأخرى: الاجتماعي، النفسي، البيئي.....

العمل على برامج دعم نفسي للعاملين، خصوصًا في بيئة المستشفيات التي تتسم بالضغط.

وتحسين بيئة العمل الفيزيائية الإضاءة، التهوية، الراحة مما قد يسهم في رفع الأداء.

وكذا التركيز على بناء نظام تواصل تنظيمي فعال يقلل من البيروقراطية ويعزز من رضا الموظفين.

-6-

**CONCLUSION - خاتمة**

## 6. خاتمة - CONCLUSION

بالنظر إلى النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة التي سلطت الضوء على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء التنظيمي لدى عينة من عمال المستشفى 240 سرير بمدينة الأغواط تؤكد نتائج الدراسة على أهمية ثقافة المؤسسة كعامل رئيسي في تحسين الأداء التنظيمي، مع تركيز خاص على البعدين الثقافي والتكنولوجي. ومع ذلك، متوسطة مستوى الثقافة والاداء تشير إلى ضرورة تعزيز القيم المشتركة والاستثمار في التكنولوجيا. مما يدعم الحاجة إلى استراتيجيات لبناء ثقافة تنظيمية قوية لتحقيق أداء متميز.

كما تفتح هذه النتائج توصيات بحثية لمزيد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تتناول: <إجراء دراسات مقارنة بين مستشفيات مختلفة (عمومية، خاصة، جامعية) للتحقق من ثبات النتيجة.>

<دراسة الأسباب الكامنة وراء ضعف تأثير الأبعاد الأخرى، مثل البعد الاجتماعي أو النفسي، وهل يرتبط ذلك بثقافة عامة في المؤسسات الصحية أو بعوامل محلية خاصة.>  
<اقتراح نماذج تفسيرية جديدة تدمج بين الثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية في تفسير الأداء التنظيمي.>

<استخدام أدوات قياس أكثر عمقاً للأبعاد غير المؤثرة حالياً، فقد يكون السبب في نتائجها عدم ملاءمة أدوات القياس للسياق الثقافي أو التنظيمي للمؤسسة.>

المراجع

**REFERENCES**

## المراجع- REFERENCES

- ❖ لبغواوي، ع. (2007). علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية العامة. مجلة الإدارة والاقتصاد، (65)، 159.
- ❖ برني، ل. (2015). أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية. رسالة دكتوراه، جامعة بسكرة.
- ❖ بودماغ، م. أ.، قرين، ر. (2022). أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شراكة الخزف الصحي بالميليلية. مجلة مجموعات المعرفة، 8(1).
- ❖ حريم، ح. م. (2010). إدارة المنظمات - منظور كلي (الطبعة 2). عمان، الأردن: إدارة الحامد للنشر والتوزيع.
- ❖ حداد، م.، حماري، إ. (بدون تاريخ). دور النمط القيادي في بناء ثقافة المؤسسة. مذكرة ماستر، جامعة محمد البشير لإبراهيمي، برج بوعريريج.
- ❖ خيار، ع. (2023). ثقافة المؤسسة واستثمار الموارد البشرية. أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- ❖ كرمة، ر. (2013). دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مذكرة ماستر، جامعة ورقلة.
- ❖ محمد، أ. (2014). أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- ❖ المغربي، م. أ. ب. (2016). الأسلوب التنظيمي. عمان، الأردن: دار جنان للنشر والتوزيع.
- ❖ مهدي، ب. ع. (2010). علم الاجتماع والتنظيم من سيكولوجية العمل إلى سيكولوجية المؤسسة. الجزائر: أوت.
- ❖ يحمدي، ر. (2013). دور ثقافة المؤسسة في تحقيق التحكم التكنولوجي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية. مذكرة ماستر، جامعة 08 ماي 1945، قالمة.
- ❖ جمعة، خالد. (2000). دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية. رسالة دكتوراه، جامعة محمد خضير- بسكرة.

- ❖ راوية، م. (2010). إدارة الأداء البشري: رؤية مستقبلية. القاهرة: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- ❖ سميع، ز. (2010). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع في الجهوية اليمينية. رسالة ماجستير، جامعة القاهرة.
- ❖ شامي، ح. (2022). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء التنظيمي للعاملين. مذكرة ماستر، جامعة بومرداس.
- ❖ صوالحية، غ.، بوصلة، إ. (2022). دور الاتصال الرسمي في تشكيل ثقافة المؤسسة: دراسة ميدانية بجامعة تبسة. المجلة النوعية للاتصال الاجتماعي.
- ❖ شرقي، ف. (2022). أثر التوجيه السوقي على الأداء التنظيمي في عيادة مانسينيا الاستشفائية. رسالة ماجستير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميلة.
- ❖ فائق، ع.، محسن، ع. (2010). انعكاس عملية التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 24(103)، 137.
- ❖ الحربي، م.، راشد، ع. ف. (بدون تاريخ). تقييم اتجاهات العاملين نحو إدارة المعرفة والأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. مجلة قسم إدارة الأعمال، جامعة مدينة السادات، 15(1).
- ❖ العبدلي، خالد بن محمد بن عبدالله. (2012). الصلابة النفسية وعلاقتها بأساليب مواجهة الضغوط النفسية لدى عينة من طلاب المرحلة الثانوية المتفوقين دراسيا والمعادين بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى.
- ❖ حميزي، وهيبة. (2018). الضغوط الوظيفية لدى الممرضين وعلاقتها بالصلابة النفسية. دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التوهامي بباتنة. رسالة جامعية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 02.
- ❖ زدوري، أسماء. بورديمة، سعيدة. (2017). أثر الضغوط الوظيفية على أداء المورد البشري بالبنوك التجارية. حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية.
- ❖ سعيد، فاتح. (2015). الصلابة النفسية لدى المرأة المصابة بسرطان الثدي دراسة ميدانية، مستشفى الحكيم سعدان، بسكرة، الجزائر.

- ❖ شابي حليلة، نوارية آمال. (2018). الصلابة النفسية وعلاقتها بأساليب مواجهة الضغوط لدى الطالبات المقيّمات. رسالة ماستر، جامعة 8ماي 1945، قالمة.
- ❖ شويطر، خيرة. (2017). استراتيجيات مواجهة الضغوط النفسية لدى الأمهات على ضوء متغيري الصلابة النفسية والمساندة الاجتماعية دراسة ميدانية على عينة من ولاية وهران، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2 .
- ❖ ملكي، مريم. (2016). الصلابة النفسية وعلاقتها بالضغط النفسي: دراسة ميدانية على عينة من الطالبات المقيّمات بالحي الجامعي شتة بولاية بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- ❖ مخيمر، عماد. (1997). الصلابة النفسية والمساندة الاجتماعية متغيرات وسيطة في العلاقة بين الضغوط وأعراض الإكتئاب لدى الشباب الجامعي. المجلة المصرية للدراسات النفسية.

الملاحق

**APPENDICES**