



M

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Humanities and Social Sciences
قسم علم النفس والفلسفة والأورطفونيا
Department of Psychology, Philosophy and Speech Therapy

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الطور الثاني ل.م، د
تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

العنوان

اتجاهات الموظفين نحو نموذج العمل الهجين Hybrid Work Model وعلاقته بالثقافة التنظيمية السائدة.

دراسة ميدانية على موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون-تيارت

إشراف

إعداد

د. عبد المجيد بكاي

■ قريد ليلي

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيساً	أستاذ تعليم عالي	أ.د. صدقاوي كمال
مشرفاً ومقرراً	محاضر ب	د. بكاي عبد المجيد
مناقشاً	محاضر أ	د. بلعربي عادل عبد الرحمان

السنة الجامعية: 2025/2024

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين اتجاهات الموظفين نحو نموذج العمل الهجين Hybrid Work Model والثقافة التنظيمية السائدة، من خلال تطبيق استبيان اتجاهات العمل الذي صمم بناءا على نموذج Luring, J., & Jonasson وابعاد الثقافة التنظيمية للعالم Hofstede وقد تمثلت عينة الدراسة في 45 مشارك بين أستاذ واداري بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون بتيارت تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أبرزها: عدم وجود علاقة ارتباطية بين كل من: ثقافة التوجه نحو الأهداف، وثقافة النظام المفتوح، وثقافة التوجه المهني وثقافة الصرامة، وثقافة التوجه الداخلي نحو الأفراد وثقافة التوجه نحو الموظفين، وثقافة المرونة في القيادة واتجاهات الموظفين نحو نموذج العمل الهجين في الجامعة.

ومن بين أهم الاقتراحات التي توصلت لها الدراسة ضرورة تعزيز التكنولوجيا داخل المؤسسات التعليمية لتسهيل تطبيق نموذج العمل الهجين في حالة اللجوء له ومراجعة وتطوير السياسات الإدارية لتتوافق مع متطلبات العمل المرن ومحاولة مواجهة التحديات التي قد تقف وراء ثقافة تنظيمية غير مؤثرة في الاتجاهات وخاصة المتعلقة بنماذج العمل الحديثة.

الكلمات المفتاحية: نموذج العمل الهجين، اتجاهات الموظفين، الثقافة التنظيمية، الجامعة.

Abstract :

This study aimed to investigate the correlational between employees' attitudes toward the Hybrid Work Model and the prevailing organizational culture. The research employed a work attitudes questionnaire designed based on Hofstede's model and dimensions of organizational culture. The study sample consisted of 45 participants, including faculty members and administrative staff at the Faculty of Humanities and Social Sciences, Ibn Khaldoun University in Tiaret, who were selected through simple random sampling.

The study revealed several key findings, most notably the absence of any statistically significant correlation between employees' attitudes toward the Hybrid Work Model and various organizational culture dimensions, including goal orientation culture, open system culture, professional orientation culture, rigidity culture, internal orientation toward individuals' culture, employee orientation culture, and leadership flexibility culture.

Among the main recommendations, the study emphasized the need to enhance technological infrastructure within educational institutions to facilitate the implementation of the Hybrid Work Model when adopted. It also highlighted the importance of reviewing and developing administrative policies to align with the requirements of flexible work, and addressing challenges arising from organizational culture that do not significantly influence employee attitudes, particularly concerning modern work models.

Keywords: Hybrid work model, organizational culture, employee attitudes, university.

شكر وتقدير

بداية اشكر الله عز وجل واحمده الذي وهبني القدرة والتوفيق لإنجاز هذا الجهد

العلمي المتواضع

كما اتقدم بإسمي عبارات الشكر والعرفان الى الاستاذ المحترم "بكاي عبد المجيد"

الذي أشرف على هذه المذكرة وعلى ملاحظاته القيمة ومتابعته خطوات

انجازها وإخراجها على

ماهي عليه كما لا يفوتني في هذا المقام ان اتقدم بالشكر الجزيل لكل اساتذتي الكرام

وقسم الفلسفة وعلم النفس الارطوفونيا عامة وعلم النفس العمل والتنظيم خاصة

الإهداء

الى من أفضلها على نفسي ولم لا فلقد ضحت من أجلى لم تدخر جهدا في سبيل اسعادي على الدوام

امي الحبيبة "

نسير في دروب الحياة ويبقى من يسيطر على اذهاننا في كل مسلك نسلكه صاحب الوجه الطيب
والأفعال الحسنة مربى الاجيال

والدي العزيز"

الى من بهم أكبر وعليهم اعتمد والى من بوجودهم اكتسب قوة ومحبة لا حدود لها

اخوتي وأخواتي"

الى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء والى من برفقتهم في دروب الحياة السعيدة والحزينة سرت الى
من كانوا معي على طريق النجاح والخير

اصدقائي الأعزاء

الى البراعم الصغار ابناء اختي " اوركيد " وسندها " كفاح "

قائمة المحتويات

ب.....	ملخص الدراسة
ج.....	Abstract
د.....	شكر وتقدير
ه.....	الإهداء
و.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ح.....	قائمة الملاحق
1.....	مقدمة
3.....	الفصل الاول: تقديم الإطار النظري
4.....	1. الإشكالية
6.....	2. فرضيات الدراسة
6.....	3. أهداف الدراسة
7.....	4. أهمية الدراسة
7.....	5. المفاهيم الإجرائية
9.....	الفصل الثاني: الاتجاهات نحو نموذج العمل الهجين
10.....	تمهيد
11.....	1. مفهوم العمل الهجين
12.....	2. انواع العمل الهجين
14.....	3. تطور العمل الهجين
14.....	4. مستويات تحليل العمل الهجين
15.....	5. ابعاد العمل الهجين
16.....	6. مزايا وعيوب العمل الهجين

18.....	7. اتجاهات المنظمات والموظفين نحو العمل الهجين
19.....	خلاصة الفصل
20.....	الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية
21.....	تمهيد
22.....	1. مفهوم الثقافة التنظيمية
22.....	2. خصائص الثقافة التنظيمية
23.....	3. أنواع الثقافة التنظيمية
25.....	4. عناصر الثقافة التنظيمية
25.....	5. أبعاد الثقافة التنظيمية
26.....	6. نظريات الثقافة التنظيمية
30.....	7. أهمية الثقافة التنظيمية
32.....	خلاصة الفصل
33.....	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية الخاصة بالدراسة
34.....	1. الدراسة الاستطلاعية
34.....	2. أداة الدراسة
35.....	3. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
39.....	4. منهج البحث المتبع في الدراسة
39.....	5. الحدود المكانية والزمانية لإجراء الدراسة
40.....	6. مجتمع وعينة الدراسة
40.....	7. خصائص عينة الدراسة
42.....	8. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
43.....	الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
45.....	1. عرض نتائج الدراسة
49.....	2. الاستنتاج العام

50.....	3.الاسهامات والاقتراحات
51.....	خاتمة
52.....	قائمة المصادر والمراجع
55.....	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

13.....	جدول 1 نظم نموذج العمل الهجين
36.....	جدول 2 التساق الداخلي استبيان الاتجاهات نحو نموذج العمل الهجين
37.....	جدول 3 الاتساق الداخلي لاستبيان الثقافة التنظيمية
39.....	جدول 4 معاملات ثبات استبيان الاتجاهات نحو نموذج العمل الهجين
39.....	جدول 5 لمعاملات ثبات استبيان الثقافة التنظيمية
40.....	جدول 6 يمثل توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الجنس
41.....	جدول 7 يمثل توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير السن
41.....	جدول 8 يمثل توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الخبرة
44.....	جدول 9 اختبار التوزيع الاعتدالي لبيانات الدراسة
45.....	جدول 10 يبين قيم الارتباط ودلالته الاحصائية بين درجات أبعاد الثقافة التنظيمية واتجاهات نحو نموذج العمل الهجين

قائمة الملاحق

56.....	ملحق 1 استبانة الدراسة
60.....	ملحق 2 مخرجات SPSS

مقدمة

شهدت بيئة العمل في السنوات الاخيرة تحولات جوهرية اثرت بشكل كبير على اساليب الادارة والتنظيم لاسيما في ظل التقدم التكنولوجي المتسارع والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي فرضتها الجائحة ومن أبرز هذه التحولات تبني العديد من المؤسسات لما يعرف بنموذج العمل الهجين الذي يجمع بين الحضور الفعلي في مقر العمل اي المكتب والعمل عن بعد والمنزل ويأتي هذا النموذج كاستجابة لحاجة المؤسسات الى تحقيق التوازن بين متطلبات الكفاءات الانتاجية، وراحة الموظفين، ومرونة الأداء. والتحول الى هذا نموذج لا يعد مجرد تغيير في مكان اداء العمل، بل أكثر من ذلك خاصة فيما يتعلق بموضوع الاتجاهات التي تعتبر محركاً للسلوك لذلك أصبح من المهم البحث في اتجاهات الموظفين نحو هذا النموذج وكيف يمكن أن تتأثر بالثقافة التنظيمية السائدة في تشكيل هذه الاتجاهات. فالثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم ومعتقدات وممارسات، تمثل الإطار المرجعي الذي يحدد كيف يفكر الموظفون ويتصرفون ويتفاعلون مع التغيرات المؤسسات التي تتمتع بثقافة مرنة وداعمة تميل الى تعزيز التجربة الايجابية للعمل الهجين، بينما قد تواجه المؤسسات ذات الثقافة التقليدية تحديات في تقبل هذا النموذج نتيجة لضعف الثقة او غياب البنية التحتية.

وبناءً على ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة القائمة بين اتجاهات الموظفين تجاه نموذج العمل الهجين، بوصفه شكلاً معاصراً من أنماط تنظيم العمل، وبين ملامح الثقافة التنظيمية السائدة داخل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت. ويُنتظر من خلال هذا البحث فهم مدى تأثير البيئة الثقافية الداخلية للمؤسسة على تقبل الموظفين لهذا النموذج، وكذلك العوامل التي قد تعزز أو تعيق تفعيله في السياق الجامعي الجزائري. من خلال مجموعة من الفصول كالتالي:

الفصل الأول من هذا البحث يُعنى بوضع الإطار العام للدراسة، حيث تضمن عرض إشكالية البحث التي تمثل المحور الأساسي الذي انطلقت منه الدراسة، إلى جانب فرضيات الدراسة التي توجهت للإجابة عن التساؤلات المطروحة. كما تطرق إلى أهداف الدراسة التي تسعى إلى تحقيقها، وبين أهمية الموضوع من حيث مساهمته النظرية والعملية، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم الإجرائية التي تم استخدامها لتوضيح المصطلحات الرئيسية وضمان فهم موحد لها طيلة فصول البحث.

الفصل الثاني تناول موضوع اتجاهات الموظفين نحو نموذج العمل الهجين، وافتُتح بتمهيد يوضح السياق العام للموضوع، متبوعاً بتحديد مفهوم العمل الهجين وشرح أنواعه المختلفة، بالإضافة إلى استعراض تطوره

التاريخي وتوضيح مستويات تحليله. كما تم التطرق إلى أبعاده الأساسية وبيان اتجاهات كل من المنظمات والموظفين تجاه هذا النموذج، مع إبراز مزاياه وعيوبه بناءً على الأدبيات السابقة والدراسات ذات الصلة.

الفصل الثالث خصص لدراسة الثقافة التنظيمية، حيث تضمن بدوره تمهيداً يوضح أهمية تناول هذا المفهوم في إطار الدراسة، تلاه شرح مفهوم الثقافة التنظيمية بشكل معمق، مع استعراض خصائصها وعناصرها الجوهرية. كما تناول الفصل أبعاد الثقافة التنظيمية ونظرياتها المختلفة، وسلط الضوء على أهميتها البالغة في التأثير على سلوك الأفراد والتنظيمات بشكل عام.

الفصل الرابع ركّز على الإجراءات المنهجية التي اعتمدتها الدراسة، حيث تناول بالتفصيل المنهجية التي تم اتباعها سواء في الدراسة الاستطلاعية الأولية أو في الدراسة الأساسية الميدانية، مع توضيح أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة، العينة، وأسلوب تحليل البيانات.

الفصل الخامس والأخير جاء بعنوان عرض ومناقشة النتائج، حيث تم فيه عرض نتائج الدراسة الميدانية بشكل مفصل، ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، إلى جانب تقديم اقتراحات عملية، وتوضيح الإسهامات العلمية والعملية للدراسة، لينتهي الفصل بـ الاستنتاج العام الذي يلخص أبرز ما توصل إليه البحث، متبوعاً بـ الخاتمة التي تُوجّ بها العمل البحثي.

الفصل الاول: تقديم الإطار النظري

1. الإشكالية

2. فرضيات الدراسة

3. أهداف الدراسة

4. أهمية الدراسة

5. المفاهيم الإجرائية

1. الإشكالية

تميز نمط العمل التقليدي بالاعتماد على ممارسات صارمة وقوانين رسمية فرضت طابعاً روتينياً على بيئة العمل. في هذا الإطار، كان الحضور الفعلي للموظفين إلى المكاتب يعد شرطاً أساسياً لضمان الالتزام والنشاط، مع تقيد صارم بمواعيد عمل ثابتة، دون أي مساحة للمرونة. هيمنت ثقافة العمل الهرمية، حيث كانت القرارات تصدر حصراً عن الإدارة العليا، مما حدّ من مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، وأضعف روح الابتكار. وكان التواصل يعتمد أساساً على الاجتماعات المباشرة، مما فرض الحاجة إلى تنسيق مكثف واستغراق وقت طويل للاتصال.

إلى جانب ذلك، اتسمت بيئات العمل التقليدية بالمراقبة المستمرة للأداء، مما ولد ضغطاً نفسياً وتوترًا بين الموظفين، وفاقم من صعوبة تحقيق توازن صحي بين الحياة المهنية والحياة الشخصية، إذ كان يُنظر إلى ساعات العمل الطويلة كمؤشر رئيسي للنجاح.

ورغم مساهمته في بناء علاقات مهنية قوية، إلا أن هذا النمط التقليدي عانى من تحديات كبيرة كغياب المرونة والشعور بالعزلة الناتج عن البيروقراطية، مما مهد الطريق أمام ظهور نماذج عمل أكثر مرونة.

في خضم هذه التحولات، برز نموذج العمل الهجين كخيار واعد، يجمع بين العمل عن بُعد والحضور المكتبي. ويعتمد نجاح هذا النموذج بشكل كبير على الثقافة التنظيمية السائدة: فحين تكون الثقافة مرنة وداعمة للتعاون والثقة، يسهل على الموظفين تبني العمل الهجين، خاصة في المنظمات التي تركز على النتائج لا على الحضور الشكلي.

وقد شهد العالم تسارعاً في تبني هذا النموذج عقب جائحة كوفيد-19، حيث اضطرت المؤسسات إلى تبني أنماط عمل جديدة لضمان استمرارية الأعمال. ورغم المزايا التي يقدمها العمل الهجين، مثل المرونة وتحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة، إلا أن ردود أفعال الموظفين تجاهه تختلف تبعاً للثقافة السائدة في مؤسساتهم.

في هذا السياق، تناولت العديد من الدراسات هذا التحول، منها دراسة إبراهيم عبد المالك حميدة حمدان (2024) التي استعرضت دور أبعاد العمل الهجين (مهام العمل، التوازن الاجتماعي، التدريب والتطوير) في تحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لعينة من 276 عضو هيئة تدريس، وأثبتت النتائج الأثر الإيجابي لاستراتيجية العمل الهجين على التحفيز. كما نجد

دراسة **Chen (2024)**، التي تناولت التحديات والفرص المرتبطة بتبني نموذج العمل الهجين بعد الجائحة، مبرزة أهمية تحسين التواصل وإدارة التوازن بين العمل والحياة. ودراسة **McKinsey & Company (2020)**، التي أظهرت أن المؤسسات تبنت نموذج العمل الهجين بفضل فوائده في زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف التشغيلية. بالإضافة إلى دراسة **Gallup (2021)**، التي أكدت أن الموظفين العاملين بنظام العمل الهجين أظهروا معدلات أعلى من الرضا الوظيفي والانخراط مقارنة بالأنماط الأخرى.

أيضا الدراسة التي نشرت في مجلة **Harvard Business Review (2022)**، التي أشارت إلى أن نموذج العمل الهجين يمكن أن يكون فعالاً في تحسين رضا الموظفين وتقليل معدلات الاستقالة دون التأثير سلباً على الإنتاجية أو الأداء، بشرط وجود نظام تقييم أداء قوي، وجدولة واضحة، ودعم من القيادة العليا.

دراسة **Smith (2021)**، التي أثبتت أن العمل الهجين يعزز رفاهية الموظفين ويقلل من مستويات الإجهاد. ودراسة **Platt et Michel (2021)**، التي بيّنت أن وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتعاون يعد عاملاً حاسماً لنجاح العمل الهجين.

ومن جهة أخرى نجد مجموعة من الدراسات التي تناولت العلاقة بين نموذج العمل الهجين والثقافة التنظيمية السائدة كدراسة **Arena et al. (2023)** التي أنجزت على 50 ألف موظف أكدت في نتائجها على أن الثقافة التنظيمية الفعالة تعتبر عاملاً حاسماً في الاحتفاظ بالموظفين، خاصةً في بيئة العمل الهجينة أين يتواصل الموظفون عن بُعد مما يعمق فهم تجربة الموظف حتى في بيئات العمل المختلطة.

وتؤكد دراسة **Barjaktarović, S. (2023)** أن المنظمات الحديثة تواجه تحدي إعادة صياغة أنماط العمل والعلاقات المهنية بما يتناسب مع بيئات العمل الرقمية والهجينة، ومع خصائص الجيل الرقمي الجديد "جيل Z". وتبرز الحاجة إلى تطوير ثقافة تنظيمية رقمية تقوم على تعزيز التعاون، ودعم الإبداع والابتكار، وقيادة التحسين المستمر عبر استراتيجية رقمية موحدة، بما يضمن تكيف المؤسسة مع متطلبات العصر الرقمي.

كل هذه الدراسات تشير إلى أن نجاح نموذج العمل الهجين لا يعتمد فقط على توفير تقنيات مناسبة أو أوقات عمل مرنة، بل يرتبط أساساً بثقافة تنظيمية تتسم بالنقّة، والشفافية، ودعم التعاون المستمر وباعتبار الجامعة أحد أهم المؤسسات التي واجهت تحديات كبيرة خلال فترة الجائحة، خاصة فيما يتعلق بتطبيق أنماط العمل عن بُعد. وقد فرض هذا الواقع الجديد على الجامعات ضرورة التكيف السريع مع متطلبات العمل الهجين، بما يتناسب مع طبيعة مهامها الأكاديمية والإدارية.

وبالتالي فإن دراستنا الحالية جاءت للبحث في موضوع علاقة الاتجاهات التي يحملها الموظفون نحو العمل الهجين كنموذج والثقافة التنظيمية السائدة من خلال مجموعة من الأبعاد التي تناولناها والتي تبلورت في التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين اتجاهات موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت نحو نموذج العمل الهجين والثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة؟

2.فرضيات الدراسة:

هناك علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين اتجاهات موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت نحو نموذج العمل الهجين والثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة.

3.أهداف الدراسة:

إن هذه الدراسة تهدف بشكل أساسي ومباشر إلى دراسة العلاقة بين الاتجاهات نحو نموذج العمل الهجين والثقافة التنظيمية السائدة لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من خلال:

- فحص العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو نموذج العمل الهجين والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.
- استكشاف العوامل المؤثرة في اتجاهات الموظفين نحو نموذج العمل الهجين.
- تحديد التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق العمل الهجين في ضوء الثقافة التنظيمية.
- الكشف عن ارتباط ابعاد محددة للثقافة التنظيمية على اتجاهات الموظفين.
- فهم كيف يؤثر تبني نموذج العمل الهجين على جوانب معنية من الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين.

4. أهمية الدراسة:

تكتسب دراسة اتجاهات الموظفين (أساتذة والموظفين الإداريين) نحو نموذج العمل الهجين وعلاقته بالثقافة التنظيمية أهمية كبيرة للجامعة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل الأكاديمية والإدارية فهي تمكن الجامعة من تعزيز رضا الموظفين والاحتفاظ بهم وتحسين الاداء والانتاجية وبناء ثقافة جامعية مرنة وداعمة. هذا الفهم يوجه الجامعة نحو اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة تضمن استدامتها وتميزها في بيئة التعليم العالي المتغيرة والتكيف السريع مع التطورات المستقبلية، بالإضافة الى أن الموضوع حديث وتوجد قلة في الدراسات التي تناولته في الجزائر، بحيث تعتبر نتائج هذه الدراسة كنظرة أولية حول العمل الهجين والثقافة التنظيمية لدى فئة موظفين مهمة جداً في المجال الأكاديمي.

5. المفاهيم الإجرائية:

1.5. التعريف الاجرائي للعمل الهجين:

العمل الهجين هو نموذج عمل يجمع بين العمل التقليدي في المكتب والعمل عن بعد يتمثل هذا النموذج في توفير مرونة للموظفين حيث يمكنهم اختيار العمل من المكتب او من منازلهم او اي مكان اخر ويتدل عليه من خلال الدرجات التي يتحصل عليها الموظف في الاستبيان المصمم في الدراسة والذي اعتمد على نموذج Lauring, J., & Jonasson 2024 من خلال بعد تنوع وسيلة العمل، تنوع الموقع، وتنوع الزمن.

2.5. التعريف الاجرائي للثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تشكل بيئة العمل داخل منظمة معينة التي يمكن الاستدلال عليها من خلال استبيان أبعاد الثقافة التنظيمية للعالم هوفستيد والذي تم الاعتماد عليه في هذه الدراسة.

3.5. التعريف الإجرائي للأساتذة الجامعيين:

كل عضو هيئة تدريس تابع لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون بتيارت، يشغل رتبة أكاديمية رسمية ضمن سلم التعليم العالي الجزائري (أستاذ مساعد، أستاذ محاضر، أو أستاذ تعليم عالي)، ويزاول مهامه البيداغوجية والبحثية والإدارية خلال السنة الجامعية 2025/2024.

4.5. التعريف الاجرائي للإداريين:

جميع الموظفين التابعين للهيكل الإداري لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون بتيارت،
والذين يشغلون مناصب دائمة أو مؤقتة في مختلف المصالح الإدارية.

الفصل الثاني: الاتجاهات نحو نموذج العمل الهجين

تمهيد

1. مفهوم العمل الهجين

2. انواع العمل الهجين

3. تطور العمل الهجين

4. مستويات تحليل العمل الهجين

5. ابعاد العمل الهجين

6. اتجاهات المنظمات والموظفين نحو العمل الهجين

7. مزايا وعيوب العمل الهجين

خلاصة الفصل

تمهيد:

يشكل العمل الهجين نموذجاً متزايد الأهمية في عالم العمل الحديث ,حيث يمثل مزيجاً مرناً يجمع بين مزايا العمل من المكتب والعمل عن بعد. يعرف العمل الهجين بأنه نموذج يتيح للموظفين بتقسيم وقتهم بين مكان العمل ومواقع أخرى مما يوفر لهم مرونة في تحديد مكان وزمان العمل ,يتنوع هذا النموذج في أشكاله بدءاً من النماذج الثابتة التي تحدد أيام محددة للعمل في المكتب وأخرى للعمل عن بعد. حيث تطور عمل الهجين عبر مراحل مدفوعة بالتطورات التكنولوجية وتغيرات الثقافية خاصة بعد جائحة كوفيد 19 مما يتطلب جهوداً للحفاظ على ثقافة المؤسسة واستمراريتها.

1. مفهوم العمل الهجين:

العمل الهجين يتضمن التنقل المستمر بين اوضاع العمل التقليدية والغير التقليدية المترابطة عبر ابعاد الوسيلة والموقع والزمنية حيث يمثل التوازن المتساوية بين هذه الالوضاع اعلى مستوى من الهجونية.

يمكن تعريف العمل الهجين على انه العمل في المنزل وأيضاً في بيئة تنظيمية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمتابعة مهام العمل والحفاظ على العلاقات عبر كل من المساحات المنزلية والتنظيمية.

كما عرف العمل الهجين على انه مزيج من العمل عن بعد والعمل الحضوري اي التواجد في المكتب ويمكن تلخيص تعريف فريق العمل الهجين على انه فريق يعمل عن بعد والعمل الحضوري اي التواجد في المكتب (lauring2024 p35)

بمفهوم اخر العمل الهجين ليس مجرد مزيج بسيط من الانماط العمل التقليدية والغير التقليدية مثل الجمع بين العناصر الرقمية وغير الرقمية او العمل من المكتب والمنزل او دمج بين العمل المتزامن والغير المتزامن بدلا من التركيز فقط على الازدواجية اوضاع العمل نرى ان السمة الاساسية للعمل الهجين تكمن في طبيعته الديناميكية اي ان بيئة العمل الهجين تتميز بالتنقل بين أوضاع العمل التقليدية وغير التقليدية.

1.1. تعريف العمل عن بعد Tele work:

بدأت منظمات الاعمال منذ بدايات الثمانينات من القرن العشرين التركيز بشكل متزايد على حفظ التكاليف حيث اصبحت تنظر الى العمل عن بعد كأداة لجذب العاملين ذوي مهارات العالية والاحتفاظ بهم ويشير العمل عن بعد الى الترتيب الذي يسمح للعاملين القيام بعملهم من مكان مستقل عن المكاتب الرئيسية اي بمعنى مكان بعيد عن المكتب التقليدي ويستخدم فيه وسائل الاتصال الالكترونية لتمكين البقاء على الاتصال مع المركز الرئيسي للمنظمة (ناجي، 2020، ص32)

2.1. تعريف العمل المرن:

العمل المرن بمفهومه الاوسع هو اي نموذج للعمل يخرج عن الإطار السائد للمؤسسة محل الاعتبار حيث يعتبر الإطار السائد لمعظم المؤسسات والعاملين بها الذي يبدأ 9 صباحا وينتهي 5 مساء وهذا النموذج هو ما يشير اليه الكتاب باعتباره النموذج الافتراضي للعمل (فاروق 2023، ص23)

3.1. ساعات العمل المضغوطة:

يعمل الموظفون الذين يطبقون نمط ساعات العمل المضغوطة لنفس عدد الساعات الاسبوعية العادية في المؤسسة التي يعملون بها ولاكن في اثناء فترة اقل من خمسة ايام عمل (فاروق، 2023، ص 27)

4.1. ساعات العمل منخفضة أو العمل بدوام الجزئي:

يعرف العمل بدوام جزئي بأنه التعاقد على العمل لساعات اقل من عدد العمل الاسبوعية المعتادة في تلك المؤسسة

5.1. تسعة ايام على مدار اسبوعين:

يعمل الموظفون لنفس عدد ساعات الدوام الكامل على مدار تسعة ايام بدلا من الايام العشرة التقليدية اذ يعملون لفترة اطول اثناء يوم العمل من اجل الحصول يوم دون عمل.

6.1. ساعات عمل محددة سنويا:

يمثل نمط ساعات العمل المحددة سنويا نمط ساعات العمل المضغوطة ,اذ يتعاقد الموظف على عدد محدد من الساعات مع الحصول على راتب ثابت على مدار العام على الرغم من تباين ساعات العمل من اسبوع لأخر. (فاروق، 2023، ص 25)

2. انواع العمل الهجين:

يعتبر نموذج العمل الهجين نوعا من اسلوب العمل الذي يسمح للموظفين بدمج العمل من المواقع مختلفة حيث يمكن للموظف العمل بنسبة مئوية من اسبوع العمل خارج المواقع ونسبة مئوية اخرى في موقع في المكتب.

حيث وضح (Mauch , 2022) أربعة انماط للعمل الهجين حسب درجة المرونة تتمثل فيما يلي:

- المرونة الشاملة: مكتب ثابت وأيام عن بعد لجميع العاملين بالمنظمة.
- المرونة المتغيرة: قرارات على مستوى الفريق بشأن جدولة الأيام عن بعد بشكل فردي عبر المؤسسة.

- المرونة حسب كل حالة على حدة: حيث يقوم الافراد بآء نشاء جداول زمنية خاصة بهم وظروف عملهم ومتابعتها باستمرار
 - المرونة والمائعة الأفراد أحرار في العمل متى وأينما رغبوا يغض النظر في المكان والزمان. (أحمد، 2024، ص394)
- كما ذكرت الدراسة (mauch,2022) انه يمكن تحديد اربعة نظم لنموذج العمل الهجين لكل منها مستويان الى خمسة مختلفة، كما يلي:

جدول 1 نظم نموذج العمل الهجين

النظم	انواعها
حسب توزيع أيام العمل	بشكل كامل تقريبا في المنزل وفي بعض الاحيان في المكتب.
	في المكتب بشكل كامل تقريبا وأحيانا في المنزل.
التوزيع المرن كل اسبوع بتتابع احدى الاستراتيجيات	ايام ثابتة في المكتب وفي المنزل.
	تختلف ايام العمل في المكتب أو المنزل في الأسبوع.
ترتيبات العمل الهجين بإتباع احدى الاستراتيجيات الاربعة	اقصى قدر من الحرية في اختيار مكان العمل.
	ترتيبات الفريق دون التزامات.
	ترتيبات الفريق مع المرونة في الانحراف.
	ترتيبات الفريق التي يجب على الجميع الالتزام بها.
الحضور يوميا يكون بإحدى بدائل ثلاثة متاحة للموظف	العمل في المكاتب بدوام كامل
	العمل عن بعد بشكل كامل
	تردد المكتب والأيام ثابتة
	تردد المكتب ولكن ايام الحضور مرنة
	مرونة كاملة يختار العمال الموقع الذي يعملون فيه والوقت

من اعداد الطالبة اعتمادا على (أحمد، 2024، ص395)

3. تطور العمل الهجين:

عندما نتحدث عن تطور العمل الهجين او المختلط ,فمن الضروري التحدث عن السبب وراء الحاجة اليه في المقام الاول فمع توسع المنظمات اصبح زيادة الاعمال بشكل لم يسبق له مثيل لعبت وسائل الاجتماعية دورا مهما في المنظمات مما شجع على تبني العمل عن بعد ,وأصبح العمال يستخدمونه عن بعد من اي مكان العمل الهجين ليس وليد جائحة بل تطور مستمر قد يربط البعض العمل الهجين بجائحة كوفيد19 لكنه في الواقع اسلوب عمل موجود منذ سنوات خاصة في مجالات الاعمال والتعليم يشهد العالم ثورة صناعية جديدة مدفوعة بالتطور التكنولوجي المذهل فمنذ عام 2015 اي قبل جائحة تبنت العديد من المنظمات هياكل عمل هجينة بالإضافة الى الدراسات المتقدمة في مجال التعلم الالي والذكاء الاصطناعي الى تقليل الحاجة الى البشر في بعض المناصب حيث تكون آلات لتولي هذه المهام التي كان يشغلها البشر ولكن يمكن القول ان الجائحة كانت عاملا للاتجاه نحو العمل الهجين بما فرضته من اجراءات الاغلاق الى جانب تدابير وقائية اخرى للمساعدة في تقليل انتشار الفيروس وهذا ما أدى الى قلة التجمعات الاجتماعية وسير العادي للحياة وإغلاق المدارس وإلغاء المؤتمرات والأحداث الاجتماعية الاخر فاضطرت المؤسسات الى التحلي بالالتزام بالسياسة الجديدة للحفاظ على تباعد الاجتماعي . (Microsoft,2024)

4. مستويات تحليل العمل الهجين:

يعتمد فهم العمل الهجين على مستويين رئيسيين في التحليل وهما:

- **المستوى الفردي:** يشمل العمل الهجين تنفيذ المهام الشخصية والتبديل بين الازواح العمل التقليدية وغير التقليدية. كما يركز على تجربة الفرد في بيئة العمل الهجين، وكيف تؤثر عليه من حيث الأداء الرضا، والصحة النفسية.
- **المستوى التعاوني:** يحدث العمل عندما يتعاون الافراد معا حيث يمكن ان تؤثر تغيرات أحد الافراد في نمط العمل الاخرين مما يجبرهم على تكيف مع التغيرات لضمان سير العمل الجماعي بكفاءة. ويركز على ديناميكيات الفريق في بيئة العمل الهجين، والتعاون بين والأعضاء وبناء الثقة الجماعية. فالعمل الهجين ليس دائما مجرد خيار فردي يمنح المرونة بل يمكن ان يكون متطلبا وظيفيا يفرض على الموظف تبني انماط عمل مختلطة بسبب ظروف معينة. (Lauring,2024,p17)

5. أبعاد العمل الهجين:

نقصد بذلك الجوانب أو العوامل الرئيسية التي تُحدّد كيفية تنظيم وتنفيذ نموذج العمل الهجين داخل المؤسسة. وتساعد هذه الأبعاد في تشكيل السياسات، والثقافة التنظيمية، والتكنولوجيا، والتنفيذ العملي لهذا النموذج. الذي يعتمد على ترابط الأبعاد الثلاثة (الوسيلة، الموقع، الزمنية) حيث تتداخل أبعاد العمل الهجين بشكل مترابط حيث يؤدي التغير في أحدها إلى تأثير على الأبعاد الأخرى. وفيما يلي عرضٌ تفصيلي لأهم أبعاد نموذج العمل الهجين حسب (Lauring, 2024, p11-13).

1.5. البعد الأول الوسيلة (Modality)

مع تزايد الوعي بالإمكانيات التقنية الجديدة ازداد الاهتمام بالعمل الهجين بشكل ملحوظ ويعود ذلك بشكل أساسي إلى التطورات في تكنولوجيا الاتصال التي مكنت المؤسسات من تبني أساليب رقمية لتنفيذ المهام الفردية والتعاونية.

- **الوسيلة في المهام الفردية:** يشير العمل الهجين في هذا السياق إلى تبديل المستمر بين الأنشطة التقليدية التناظرية (Analog) والأنشطة الرقمية (Digital) فقد ينتقل الموظفون بين استخدام الأجهزة الرقمية مثل الكمبيوتر الأجهزة اللوحية والهواتف وبين الأدوات التقليدية مثل الورق والقلم واللوحات البيضاء والمواد المادية الأخرى.
- **المهام التناظرية (Analog Works)** تشمل قراءة المستندات المطبوعة أو أداء العمل اليدوي.
- **المهام الرقمية (Digital work)** تشمل العمل والمستندات جداول البيانات والمدونات أو قوائم المهام.
- **الوسيلة في مهام التعاونية:** على مستوى المهام التعاونية يتطلب العمل التفاعل مع الآخرين لإنجاز المهام وتحقيق أهداف المؤسسة يجادل بأن العمل التعاوني في بيئة العمل الهجين يعتمد على التفاعل وجها لوجه والتواصل الافتراضي لمعالجة المعلومات وإنجاز المشاريع.
- **التعاون التقليدي: (Face to face collaboration)** يتم من خلال الاجتماعات الشخصية يتبادل الأفكار باستخدام اللوحات البيضاء والملاحظات الورقية.
- **التعاون الرقمي (Virtual collaboration)** يشمل الرد على الرسائل النصية أو البريد الإلكتروني استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لاجتماعات عبر الفيديو أو الدردشة الاجتماعية.

2.5. البعد الثاني الموقع (Location)

يفهم العمل الهجين ,على انه متعدد المواقع مما يؤثر بشكل عميق على ادارة العمل فوجود بعد الافراد في بيئة العمل الفعلية بينما يعمل الآخرون عن بعد يزيد تعقيد تنظيم العمل في نماذج العمل الحديثة يمنح الموظفون اما حرية شخصية في اختيار موقع العمل التي يمكن للفرد اداء مهامه فيها.

- التنقل بين العمل من المكتب والعمل من المنزل.
- يعمل الافراد ايضا من مساحات العمل المشتركة او اماكن اخرى اتاحتها التقنيات الرقمية.
- اماكن جديدة مثل المقاهي المكتبات، والفنادق مما يعكس تنوع البيئات التي ان يعمل فيها الافراد اليوم.

البعد الثالث الزمنية (Temporality)

يشير مفهوم مرونة الجدول الزمني غالبا الى العمل خارج ساعات العمل التقليدية او تقليل او تمديد ساعات العقد او تراكم الساعات الاضافية كما يشمل ممارسات مثل الدوام المرن (Flexitime) والأسابيع المضغوطة في الادبيات البحثية غالبا ما ينظر الى مرونة جدول الزمني على انها تمنح الموظفين حرية التحكم في اوقات عملهم مما يسمح لهم بتوزيع تركيزهم وطاقاتهم على المهام المختلفة بطريقة تناسب مع احتياجاتهم.

البعد الزمنية على مستوى المهام الفردية: يعرف عمل الهجين على مستوى تنفيذ المهام الفردية بأنه التنقل المستمر بين الاوقات المقيدة وغير المقيدة للعمل

العمل الهجين لبعد الزمنية على مستوى التعاون: العمل التعاوني التقليدي يكون متزامنا (Synchronous) حيث يتعاون الافراد في الوقت نفسه مثل الاجتماعات الحية او الجلسات العمل الجماعية

العمل التعاوني غير تقليدي: يكون غير متزامن (Asynchronous) حيث يعمل الافراد في الاوقات مختلفة مثل تحديث الملفات وإرسال المخرجات دون الحاجة الى التواصل المباشر. (Lauring, 2024)

6. مزايا وعيوب العمل الهجين:

1.6. مزايا العمل الهجين:

- **المزيد من الإنتاجية:** في نموذج العمل التقليدي يعمل الموظفون على مدار الساعة من الصباح الى المساء بينما يتمتع الموظفون في نموذج العمل الهجين بقدر أكبر من المرونة لإنجاز العمل, عندما

يكونون أكثر انتاجية إذا يفضل البعض مع العمل في الصباح الباكر بينما يميل اخرون للعمل في المساء ويمكن للموظفين ايضا اختيار العمل مع زملائهم في المقر او العمل عن بعد

- **استقطاب المواهب العالمية:** يمكن للمنظمات توظيف الموظفين والوصول الى مجموعة الكفاءات أكبر وأشخاص من ذوي المهارات المتخصصة التي يتحمل ان يكون من الصعب العثور عليها وهو ما يمنح المنظمات تبني هذا نموذج العمل الهجين ميزة جيدة.
- **تزايد الرضا الوظيفي** يشعر الموظفون يمكنهم العمل في نموذج العمل الهجين برضا عن وظائفهم أكثر من أولئك الذين يعملون في المنزل فقط او مقر المنظمة فقط ويرجع هذا المستوى العالي من الرضا الى الشعور بالحرية التي يتمتعون به فيما يتعلق باختيار المكان الذي يعملون فيه وترتبط المرونة في مكان العمل بشكل ايجابي بزيادة الانتاجية الرضا الوظيفي.
- **انخفاض تكاليف المساحات المكتبية والتنقلات:** يمكن لكل موظفين وأصحاب العمل توفير في النفقات المتعلقة بمساحة المكتب والتنقل. (احمد، 2023، ص45)

2.6. عيوب العمل الهجين:

- **تأثر العمل الجماعي:** في نموذج العمل الهجين يعتبر العمل الجماعي هو التحدي الاكبر لأنه يجب ان يعمل الموظفين في فريق فهذا يمثل تحديا يمكن ان يؤثر هذا الترتيب على العمل حيث يصبح التنسيق بين الأعضاء الفريق المختلفين والتواصل سهلا لآكن في اتصالات العمل عن بعد والتنسيق يصبح هناك مشكلة.
- **انخفاض مشاركة الموظف:** تتأثر مشاركة الموظف بشكل سيء حيث لا يرى الموظفين بعضهم البعض لأنه في حالة وجود اي مشكلة تواجههم يصبح من الصعب جدا حلها افتراضيا كذلك يصبح العمل عن بعد مملا في مرحلة ما ويصبح التواصل اقل ويبدأ الافراد بالإحباط ولا يمكنهم التركيز يؤدي الى قلة مشاركة الموظف.
- **تعقيد الإدارة:** ان ضمان حصول جميع اعضاء الفريق بغض النظر عن موقعهم او جدولهم على الدعم والموارد ين المناسبين قد يكون امرا صعبا يحتاج المديرون الى تنفيذ استراتيجيات اتصال وتعاون فعالة لمعالجة هذه المشكلة.
- **الحفاظ على ثقافة متسقة للمنظمة** قد يكون انشاء ثقافة متسقة للمنظمة والحفاظ عليها أكثر صعوبة مع القوى العاملة المختلطة ,حيث قد يكون لدى الموظفين خبرات ومستويات مختلفة من المشاركة

اعتماد على موقع عملهم وجدولهم الزمني من الأهمية بمكان اعطاء الاولوية لبناء الفريق والتواصل لتعزيز ثقافة المنظمة بين جميع الموظفين. (عبد المالك، 2024، ص49)

7. اتجاهات المنظمات والموظفين نحو العمل الهجين:

في تقرير أعدته شركة officernd عن اتجاهات العمل الهجين لعام 2024 ان 28,2% من الموظفين بدوام كامل يعملون نموذج هجين , مقارنة ب 12,7 من الموظفين بدوام كامل يعملون من المنزل أصبحت بيئة العمل الهجينة هذا اكثر انتشارا في السنوات الاخيرة وذلك بفضل انشاء ادوات للاتصالات عن بعد.

ويكشف دليل العمل الهجين لعام, 2025 وهو تقرير شامل يكشف عن الاتجاهات الرئيسية استنادا الى البيانات الداخلية ان اكثر من نصف المنظمات التي تم استطلاع آرائها و يشير هذا التقرير الى ان نموذج العمل الهجين مطبق حاليا 81-100% من موظفيها كما نلاحظ ارتفاع العمل الهجين باعتبارها تحقق ميزة للموظفين حيث صرح 61 من العمال انهم اكثر ميلا للتقديم لوظيفة اذا كان هناك خيار للعمل الهجين كما ان نموذج العمل الهجين الاكثر شيوعا هو نموذج المرن حيث يختار الموظفون متى يأتون الى المكتب حيث 58 من المشاركين حسب الدليل ان هذا هو نموذجهم الحالي ومع ذلك توجد فئة من الموظفين او الذين تزيد اعمارهم عن 58 عاما صرحوا هم اقل ميلا الى استفادة من العمل الهجين مقارنة بالعمال الاصغر سنا. (ميرو، 2025)

خلاصة الفصل:

يمثل العمل الهجين نقلة نوعية في عالم الاعمال,حيث يجمع بين أفضل ما في العمل التقليدي من التفاعل المباشر وبناء العلاقات وأفضل ما في العمل عن بعد من مرونة وكفاءة من خلال تحليل مفهوم العمل الهجين انواعه واتجاهاته وأبعاده حيث يتضح ان هذا النموذج ليس مجرد توجه مؤقت بل أصبح جزءا اساسيا من مستقبل العمل ومع ذلك فان نجاح العمل الهجين يعتمد عل كيفية ادارة الوقت والانضباط الذاتي لتحقيق التوازن بين العمل وحياة الشخصية

في النهاية ,يمكن القول ان العمل الهجين يقدم فرصا كبيرة لتحسين انتاجية الموظفين ورضاهم فضلا عن تمكين المؤسسات من التكيف مع التغيرات السريعة في المنظمة بتبني استراتيجيات مدروسة ودعم مستمر يمكن تحويل التحديات الى فرص مما يضمن تحقيق أقصى استفادة من هذا النموذج المبتكر.

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية

التمهيد

مفهوم الثقافة التنظيمية

خصائص الثقافة التنظيمية

عناصر الثقافة التنظيمية

انواع الثقافة التنظيمية

ابعاد الثقافة التنظيمية

نظريات الثقافة التنظيمية

اهمية الثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية تلك المنظومة المتكاملة من التصورات والعادات والممارسات والقيم التي تتجذر مع الزمن داخل بيئة العمل او المنظمة، وفهمها وتحليلها يعتبر خطوة أساسية وعامة لفهم مختلف المتغيرات التنظيمية الأخرى التي على علاقة بها، لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل أن نتطرق لمفهومها، خصائصها وعناصرها، أبعادها وأهم النظريات التي تناولتها.

1. مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية من الخصائص المميزة للمنظمة وليس للأفراد وتشير ثقافة المنظمة الى ذلك الهيكل المعمق الذي يكتسب اصوله من القيم والمعتقدات والافتراضات التي يحملها الافراد داخل المنظمة فالقيم المشتركة تعتبر اساسا لقيام المنظمة بوظائفها.

وعرفها ديل كندي بأنها مجموعة من الافتراضات والمفاهيم والأنظمة والقوانين الضمنية التي تحكم السلوك اليومي في محيط العمل. (نوري، 2018، ص، 62)

ويرى نيلسون وكريك أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الافراد في المنظمات لها تأثير قوي ومباشر على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقتهم برؤسائهم وزملائهم المتعاملون معهم وتعكس القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين الاعضاء في المنظمة وان هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة في ايجاد القيم الاساسية يمكن ان تتحرك حولها كل الجهود على جميع المستويات في المنظمة. (الحري، 2016، ص 127)

كما عرفتها ماجدة العطية على انها مجموعة معاني التي يتمسك بها الاعضاء والتي تميز كل منظمة عن الأخرى. (عطية، 2014، ص، 326)

وعرفها حسين وزملائه على انها هي الشيء المشابه لثقافة المجتمع وتتكون الثقافة التنظيمية من القيم والمعتقدات والمدرجات والافتراضات والقواعد والمعايير وأشياء من صنع الانسان وأنماط سلوكية مشتركة، والثقافة التنظيمية هي شخصية المنظمة ومناخها وهي تحدد السلوك والروابط وتحفيز الافراد. (حني، 2014، ص، 43)

وعرفها "هوفستيد" بأنها البرمجة الذهنية الجماعية التي تميز جماعة معينة ضمن منظمة عن بقية المنظمات الأخرى. (hofested1980، p15)

تبين من هذه التعاريف ان الثقافة التنظيمية تعمل على تميز المنظمة عن غيرها وذلك بمجموعة مشتركة من القيم والمعاني والاتجاهات التي يتمتع بها اعضاء المنظمة.

2. خصائص الثقافة التنظيمية:

تمتاز الثقافة التنظيمية بعدة خصائص نذكر منها:

• **الانسانية:** يعد الانسان الكائن الوحيد الذي يضع الثقافة ويبذل في عناصرها ويرسم محتواها عبر عصور والثقافة بدورها تصنع الانسان وتشكل شخصية فالثقافة اذن تمتاز بالإنسانية فهي تشكل من المعارف والحقائق والمعاني والقيم التي تأتي بها الافراد الى التنظيم او تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع تنظيم

• **الاكتساب والتعلم:** الثقافة ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد فكل مجتمع انساني ثقافة معينة ومحددة ببعدها الزماني والمكاني فالثقافة هنا يمكن اكتسابها من اي نسق من انساق المجتمع ككل ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود او الغير المقصود ومن خلال الخبرة والتجربة وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين (عشاوي، 2016، ص، 101)

• **الاستمرارية:** تتسم الثقافة بخاصية الاستمرارية وهذا يعني انه على الرغم من فناء الاجيال المتعاقبة إلا ان الثقافة تبقى من بعدهم لتوريثها الاجيال وتصبح جزءا من ميراث الجماعة فلا يمكن ان تزول او تتغير بسهولة وتبرر قيمة الثقافة في الحفاظ على كيانها رغم التغيرات التي تتعرض بها ويساعد على الاستمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير والأنماط السلوكية ويؤدي هذا الاشباع الى تدعيم القيم والمهارات والخبرات وهذا لا يعني ثباتها فيما هي عليه بل هي في تغير مستمر بحيث تدخل عليها ملامح جديدة. إقامة ثقافة ديناميكية في المنظمة مما فيها الاحتفال بالمناسبات والتقاليد من شأنها تعزيز الولاء العاملين وتشجع التضامن الجماعي بينهم وهذا ما يساعد على الاستمرارية الثقافية داخل التنظيم.

• **التراكمية:** تميل العناصر الثقافية الى الاتجاه والتكامل فيما بينها لتشكيل نسق ثقافي متكامل ومتوازن له القدرة على التكيف مع مختلف التغيرات التي تحدث في المجتمعات بأخذها بعين الاعتبار للبيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم لتحقيق التكامل الحقيقي فحدوث تغير على احد عناصر الثقافة يؤدي حتما او ينعكس تأثيره على باقي مكونات النمط الثقافي (عشاوي، 2016، ص، 102)

3. انواع الثقافة التنظيمية:

هناك عدة انواع من الثقافات التنظيمية إلا ان هناك من اتفق على وجود نوعين اساسيين هما الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة حيث يمكن ان تكون ثقافة المنظمة قوية او ضعيفة وذلك حسب مكوناتها ونتائجها فتقافة المنظمة هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة وإذا كانت هذه القوى مواتية وملائمة فان المنظمة ستكون لديها ثقافة يتم اعتناقها وتقبلها من جميع اعضاء المنظمة حيث تعمل مع توحيدهم بقوة

تجاه تحقيق الهدف العام للمنظمة ثقافة ومن ثم تكون ثقافة المنظمة في هذه الحالة العكس تكون ثقافة المنظمة ثقافة ضعيفة.

• **ثقافة قوية (متسقة)** تكون الثقافة قوية إذا كان اعتناقها وتقبلها من طرف جميع او مع اعضاء المنظمة حيث تنتشر وتحظى بالقبول والثقة من جميع او مع اعضاء المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة.

• **ثقافة ضعيفة (ركيكة)** تكون الثقافة ركيكة إذا كانت لا يتم اعتناقها من طرف اعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظم أعضائها فتفتقر المنظمة الى التماسك المشترك بين الاعضاء (القيم والمعتقدات) بحيث تتصف بصعوبة في التوافق والتوحد بين الاعضاء داخل المنظمة سواء مع الاهداف او القيم.

وتجدر الاشارة الى نقطة اساسية تتمثل في أن المؤسسة تعتمد على عاملين أساسيين لتحديد مدى قوة ثقافتها.

• **الاجماع او المشاطرة** حيث تكون الثقافة التنظيمية قوية كلما كان هناك اجماع أكبر على القيم والمعتقدات الحيوية في ثقافة المنظمة ومشاركة واسعة لنفس القيم

• **الشدة** يرمز هذا العنصر الى قوة او شدة تمسك اعضاء بالقيم والمعتقدات. (حريم، 2004، ص، 333)
ومن جهة اخرى يشير احمد ماهر الى ان هناك عدة طرق لتقوية او اضعاف الثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي:

– **الاختيار المهني:** يكون على اساس مدى قدرة الفرد على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية السائدة

– **الحراك المهني الصاعد:** يكون للعاملين القادرين على الالتزام بمعايير وقيم المنظمة
– **تدريب العامل على الثقافة التنظيمية السائدة:** (التدريب على الشعارات والقصص واللغة حتى الطقوس)

– **استخدام المؤسسين القدامى:** يلعبون دور القصاصين الذين يحكون القصص عن الثقافة التنظيمية كنماذج يمكن الأخذ بها. (باجي، 2017، ص، 290)

4. عناصر الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة العناصر المتداخلة التي تشكل في مجملها الهوية المتميزة للمنظمة هذه العناصر تحدد كيفية تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض ومع العملاء والشركاء وتؤثر على القرارات والإجراءات المتخذة داخل المنظمة وتكمن اهم عناصر الثقافة التنظيمية فيما يلي:

1.4. القيم التنظيمية: وهي عبارة عن الاتفاقات المشتركة بين الاعضاء التنظيم الاجتماعى الواحد ما هو مرغوب او غير مرغوب الجيد او الغير الجيد المهم والغير مهم الصحيح او الخطأ وهذه القيم خاصة بـمكان وبيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة كاحترام الوقت والاهتمام بالأداء والعديد من المسائل التنظيمية الأخرى المرتبطة بالعمل

2.4. الاعراف التنظيمية: وهي مجموعة المعايير التي تلزم بها الموظفون في المنظمة وفي استقرارها وهي غير مكتوبة او مضبوطة بنصوص تنظيمية ولكن يجب اتباعها كتوقيع كبار السن من الموظفين

3.4. التوقعات التنظيمية: وهي ذلك التعاقد السيكولوجي الغير مكتوب الذي يتمثل في مجموعة من التوقعات يحددها ويتوقع الفرد المدير من الموظفين انجاز المهام بطرق معينة وإظهار الاحترام للقوانين التنظيمية وبالمقابل يتوقع المدير من الموظفين الاحترام اللازم والتوجيه في ادائهم ودعم احتياجاتهم المادية والمعنوية (بكاي، 2015 ، ص، 194)

5. ابعاد الثقافة التنظيمية:

هناك عدة ابعاد للثقافة التنظيمية ويمكن التركيز على الابعاد الأساسية التالية:

- **مرونة التنظيم:** ويتمثل في القدرة على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية والخارجية
- **طبيعة العمل:** ويتمثل في متطلبات العمل من حيث طبيعة الروتينية التى تتركس الملل وتحد الابداع او انها تشير التحدي لدى العامل فتدفعه الى التجربة والابتكار والإبداع
- **التركيز على الانجاز:** حيث ان معظم المشروعات تؤكد على الانجاز كأساس للمكافأة او الترقية والنقد
- **اهمية التنمية الادارية والتدريب:** وهو درجة ماتوا ليه الادارة من اهتمام لتدريب وتطوير العاملين فاستثمار في عنصر البشري يعتبر من اهم انواع الاستثمارات لما يسببه من ثقة في النفس للمتدرب لتحقيق اهدافه ويرفع من معنوياتهم وبالتالي يؤدي لتقليل معدل الدوران للعاملين في المشروع

• **انماط السلطة:** ان السلطة المركزية توجي بالتصلب وعدم المرونة وبالتالي تحد من الابداع لان الموظف لا يملك اتخاذ القرار.

• **اسلوب التعامل بين العاملين والإدارة:** فأسلوب الذي تتبعه الادارة يحدد نمط تعامل بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المشروع وذلك يعكس الادارة التي تتبع نظام فرق تسد حيث تعتقد ان اتفاق العاملين يشكل تهديدا لها وهنا تكثر المشاكل مما يؤثر على ادائهم

• **انماط الثواب والعقاب:** ان الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين مرغوب او تعديله فالمكافأة تعطي للمنجز ولقليل التعب والمبدع من اجل تكريس السلوك المرغوب به والعكس صحيح فالعقاب يقع على الكثير التغيب وغير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام إلا انه في بعض الاحيان قد يكافأ غير المنجز بل الشخص الذي يتقيد بالتعليمات والقوانين لأمر الذي يؤدي الى مناخ صحي وتعطيل للإبداع

• **الامن الوظيفي** وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الامن من فقدان الوظيفة دون اسباب شرعية الامن من الاجراءات ادارية تعسفية الامر الذي يؤدي الى الاستقرار النفسي ورفع روح المعنوية. (المغربي، 2004، ص، 166)

6. نظريات الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية من اهم العوامل التي تؤثر على اداء وسلوك الموظفين داخل المنظمات وقد ظهرت العديد من النظريات التي تسعى الى فهم هذه الثقافة وتأثيرها ومن أبرز هذه النظريات نذكر منها:

1.6. نظرية هوفستيد الثقافية:

تعد نظرية الابعاد لهوفستيد إطاراً للتواصل بين الثقافات تم تطويره بواسطة جيرت هوفستيد من خلال تأثير ثقافة المجتمع على القيم اعضائه وكيفية ارتباط هذه القيم بالسلوك الانساني باستخدام هيكل مشتق من تحليل العوامل. وقد طور هوفستيد نموذج الاصل كنتيجة لاستخدام منهجية تحليل نتائج استطلاع استقصائي عالمي لقيم الموظفين العاملين في شركة IBM بين عامي 1973 و 1976 وقد تم تطوير تلك النظرية. واقتُرحت النظرية الاصلية منذ بدايتها اربع ابعاد يمكن من خلالها تحليل القيم الثقافية للثقافات الاخرى وهي الفردية الجماعية تجنب الغموض مسافة السلطة ويشير الى قوة التسلسل الهرمي الاجتماعي والبعد الانثوي الذكري توجيه المهام مقابل توجه الشخص قد انبثقت من نظرية الابعاد الاجتماعية التي اسسها هوفستيد

مجموعة من التقاليد البحثية في علم النفس بين الثقافات كما تم الاعتماد عليه من قبل الباحثين والمستشارين في العديد من المجالات المتعلقة بالأعمال التجارية والاتصالات الدولية ثم استخدام النظرية على نطاق واسع في العديد من المجالات كنموذج للبحث وخاصة في علم النفس بين الادارة الدولية والتواصل بين الثقافات لاتزال هذه النظرية مصدرا رئيسا في المجالات الثقافية حيث حاول هوفستيد تحديد ابعاد الثقافة التنظيمية من خلال طرحه لنموذج سنة (1987) والذي استمر في تطويره من خلال اباحث بوب واييسفيسر مع هوفستيد بعد دراسة تمت في الدانمارك وهولندا واستتجت (7) من الابعاد وهي:

• التوجه نحو الاجراءات عكس التوجه نحو الاهداف:

يعتبر هذا البعد الاكثر تأثيرا في فاعلية المنظمة ففي المنظمات ذات الثقافة التنظيمية المتوجة نحو الاجراءات يهتم موظفيها واداراتها بطريقة انجاز العمل وكيفية القيام به من خلال طرح التساؤل كيف بحيث يتجنبون المخاطرة ولا يبذلون جهد كبير في اداء العمل اما الثقافات التنظيمية ذات توجه نحو الاهداف فان الاولوية الاولى والاهتمام بالنسبة للإدارة والموظفين ينصب في تحقيق الاهداف معينة ومحددة حتى ولو تمثلت مخاطرة وتساؤلها يكون ماذا بحيث يخاطرون ويواجهون التحديات اليومية في العمل من اجل تحقيق الهدف. (بكاي، 2015، ص، 167)

• الدافع الداخلي مقابل الدافع الخارجي:

في الثقافات ذات دافع داخلي يشعر الافراد فيها بان العالم الخارجي تحت السيطرة وتعتبر اخلاقيات العمل والصدق القيم الاولوية كما يعتقدون بأنهم يستطيعون تقديم الخدمة الافضل للمتعاملين اما الثقافات التنظيمية ذات الدافع الخارجي فهي براغماتية نفعية أكثر منها اخلاقية تحاول دائما مراعاة متطلبات التي يفرضها المتعاملين.

• التساهل في العمل مقابل الالتزام:

يتعلق هذا البعد بمدى التنظيم الداخلي والرقابة والالتزام في التنظيم فالثقافات التنظيمية المتساهلة تفتقد للتنظيم الداخلي والقدرة على التنبؤ بسلوك الموظفين كما تفتقد للرقابة والالتزام وتكثر فيها الاحداث الغير متوقعة والعكس بالنسبة للثقافات التنظيمية الملتزمة اذ توفر الرقابة والحرص على العمل فيها الوعي المهني لدى الموظفين والجدية والاحترام المواعيد.

• التوجه المحلي مقابل التوجه المهني:

في الثقافات التنظيمية المحلية يكون انتماء الموظفين للمدير او الوحدة التنظيمية مكان عملهم ويعرفون أنفسهم انطلاقا من هذا الانتماء وتتسم هذه الثقافة بالتوجه القصير المدى وتحكم النمط الاجتماعي في الحياة المهنية وفي سير المنظمة اما الثقافة ذات توجه المهني فان الافراد فيها يعرفون انتمائهم بالمحتوى الوظيفي لمهنتهم ومكانتهم داخل التنظيم وتتسم هذه الثقافة بالتوجه طويل المدى والتركيز على المستقبل والتطوير الوظيفي والاستقلالية عن النمط الاجتماعي.

• النظام المفتوح مقابل النظام المغلق:

يتعلق هذا البعد بمدى انفتاح المنظمة في ثقافتها على العالم الخارجي والافراد ففي الثقافات ذات النظام المفتوح يرحب موظفين بالأعضاء والموظفين والمتعاملين الجدد وتنتشر ثقافة ان اي فرد قادر على العمل والتأقلم بسهولة مع مناخ المنظمة وأفرادها والعكس بالنسبة للثقافات ذات نظام المغلق اين يصعب على المنظمة التعامل مع الافراد والموظفين والمتعاملين الجدد ويشعر الافراد بصعوبة العمل والتأقلم مع المناخ التنظيمي للمنظمة.

• التوجه نحو الموظفين مقابل التوجه نحو العمل:

يتعلق هذا البعد بالممارسات والاتجاهات الادارية ففي الثقافات التنظيمية المتوجهة نحو الموظفين فان المنظمة تضع اولوية كيان الموظف وصحته ومصلحته أكثر من اي شيء اخر من خلال تقديم الدعم وحل مشاكله حتى وان كان ذلك على حساب انجاز العمل وفي الثقافات ذات توجه نحو العمل فان اولوية المنظمة هي انجاز العمل ولو كان ذلك على حساب صحة الموظف ومصلحته.

• درجة تقبل اسلوب القيادة:

هذا البعد يتعلق بالمدى تقبل الموظفين في المنظمة لأسلوب القيادة المتبع من طرف القادة والمدراء ويقاس من خلال معرفة درجة وعي القادة بأهمية ملائمة اسلوب القيادة لأفراد التنظيم فهناك ثقافات تنظيمية تحث على ضرورة تطوير اسلوب القيادة ليتماشى مع طبيعة واستجابات الموظفين او فرق العمل وهناك ثقافات تنظيمية اخرى لا تبالي كثيرا بهذا البعد بحيث يعتمد على اسلوب واحد والذي يعتقد القادة والمنظمة بصلاحيته الدائمة (بكاي، 2015، ص، 198)

من بين النظريات الأخرى التي تناولت الثقافة التنظيمية نجد:

2.6. نظرية القيم:

ويرى أنصار هذه النظرية بأنه وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع الحاملين لتلك الثقافة وان كل ثقافة تضم مجموعة من القيم القوية التي تؤكد افراد الجماعة على اهميتها بذلك فهي تسيطر تلك الروح على سلوكيات الافراد. (السمرائي، 2021، ص، 206)

3.6. نظرية روح الثقافة:

تنطلق هذه النظرية في كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المحررة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات في المنظمة وعليه فإنها تنبثق من شخصيات القادة وشخصيات العاملين في المنظمة وعليه فان روح الثقافة تشير الى مجموعة القيم التي ينظر اليها على انها إطار مرجعي لمعظم الافراد التنظيم وهي ايضا تحدد نمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة الممتدة اصلا من ثقافة المجتمع وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة ادارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور .

4.6. نظرية التفاعل مع الحياة:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها افراد التنظيم مع من حولها والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره ويتمثل جوهر هذه النظرية في ان اسلوب النظر الى الحياة يختلف عن روح الجماعة وعن اسلوب التفكير وعن الطابع القومي وإنما يمثل الصورة التي كونها اعضاء التنظيم عن الاشياء والأشخاص الذين يؤدون ادوارا مهمة في حياتهم الوظيفية وتعكس الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة.

وتتميز هذه النظرية بثلاث خصائص هي:

- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.
- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها.
- العلاقة بين الافراد التنظيم علاقة اخلاقية تستند على القيم الاجتماعية.

5.6. نظرية سجية الثقافة:

تتركز افكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها اعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة وتعبر هذه الخبرة عن صيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية او يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم والتي تؤثر في معظم سلوكيات افراد المنظمة وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسات اللذين يؤديان الى تراكم مكوناتها لد الفرد وينتج عن هذه الخبرات نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الافراد. (السمرائي، 2021، ص، 209)

6.6. النظرية الكلاسيكية:

أنصار النموذج الكلاسيكي مثل ماكس ويبر وتايلور وهنري فايول سعوا لتطوير مجموعة من المبادئ والافتراضات لإدارة شؤون المؤسسة بشكل عام يستندون الى القيم التنظيمية العقلانية كأساس لتحقيق كفاءة الانتاج ومن خلال عملهم يظهر النمط مغلق يعتمد على العقل. وبناء على ذلك يوجد مشكلة ثقافة التنظيم التي تسعى الى التعامل الرسمي داخل التنظيم ومشكلة المبادئ والعلاقات الاجتماعية للفرد الاقتصادي. (العميان، 2005، ص، 44)

7.6. نظرية العلاقات الانسانية والدوافع:

تعتبر العامل في المنظمات ككيان اجتماعي يملك دوافع واحتياجات تؤثر في سلوكه وأدائه تركز هذه النظرية على اهمية العلاقات الاجتماعية والتعاون بين الافراد داخل المنظمة ويعتبر التواصل الجيد والعلاقات الاجتماعية القوية بين الافراد في المنظمة اساسية في تحقيق اهداف المنظمة حيث تركز هذه النظرية على التعاون والتفاعل الايجابي بين الافراد وتعتبر اهم سمة اجتماعية تساهم في نجاح المنظمة.

إن فلسفة العلاقات الانسانية تؤكد على اهمية العلاقات الاجتماعية والتعاون بين الافراد في المنظمات تعتبر ان الافراد ليسوا كائنات سيكولوجية منعزلة بل هم اعضاء الجماعة يتأثرون بالقيم والمعايير السائدة فيها. (العميان، 2005، ص، 45)

7. أهمية الثقافة التنظيمية:

تأتي اهمية الثقافة التنظيمية في ادائها وكونها خصبة ذات تأثير متعدد الجوانب يمكن تحديدها فيما يلي:

- تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية وتنمية الشعور بالانتماء والتميز المشاركة بالمعايير والقيم والمدرجات يولد ويعزز الشعور بالانتماء.
- خلق الالتزام وروح الولاء بين العاملين داخل المنظمة وهذا من خلال التعرف على اتجاهاتهم وميولهم حيث يهدف هذا الى خلق ثقافة عامة تؤدي الى الزامية الاهتمامات التنظيمية بصورة اخرى اهتماماتهم الشخصية وجعل المصلحة العامة فوق المصالح الشخصية.
- المساهمة في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل وهذا يخلقها روح التعاون والتنسيق والشعور بالهوية المشتركة.
- العمل كدليل ارشادي للإدارة والعاملين وهذا بتحديد نماذج ومعايير السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها من قبل المتربصين والموظفين الجدد والقدامى وهذا لاستقرار السلوك في جميع الاحوال والأوقات. (ديري، 2018، ص115، 116)

خلاصة الفصل:

يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات التي تحدد الطريقة التي يتفاعل بها الافراد داخل منظمة حيث تعكس الثقافة التنظيمية الاجواء العامة للعمل وتؤثر وتساهم الثقافة التنظيمية في تشكيل هوية المنظمة وبالتالي فهي عنصر مؤثر وقد ترتبط بالعديد من المتغيرات التنظيمية.

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية الخاصة بالدراسة

1. الدراسة الاستطلاعية
2. اداة الدراسة
3. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
4. منهج البحث المتبع في الدراسة
5. الحدود المكانية والزمانية لإجراء الدراسة
6. مجتمع وعينة الدراسة
7. خصائص عينة الدراسة:
8. الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة

1. الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم المراحل التي تسبق التطبيق الميداني النهائي لأدوات الدراسة لذلك حاولنا من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ان نحقق مجموعة من الأهداف التالية:

- تحديد مجتمع وعينة الدراسة.
 - التعرف عن المؤسسة عن قرب وعن نشاطاتها وعن مصالحها.
 - التأكد من مدى امكانية تطبيق اداة الدراسة.
 - الكشف عن الخصائص السيكومترية لأداتي الدراسة.
 - معرفة تصورات أولية للموظفين والأساتذة حول متغيرات الدراسة والتأكد من وجودها في الواقع.
- وبعد التأكد مما سبق توجهنا لتطبيق الدراسة الميدانية النهائية حسب المنهجية التي سنفصل فيها في العناصر اللاحقة.

2. اداة الدراسة:

أ. وصف استبيان الاتجاهات نحو نموذج العمل الهجين:

للقيام بجمع المعلومات والمعطيات حول الدراسة الحالية، تم الاعتماد على استبيان تم بناءه اعتمادا على نموذج Lauring, J., & Jonasson 2024 لدى الموظفين وذلك بعد الاطلاع على ما جاء في الجانب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة من مفاهيم وابعاد سابقة ويجدر الإشارة الى أن هذا المفهوم حديث نسبياً، وقد تم بناء هذا الاستبيان وعرضه على مجموعة من الأساتذة الخبراء وقد تم تعديل العبارات وحذفها حسب نسبة اتفاقهم.

وتمثل في استبيان تكون من 22 فقرة لمعرفة اتجاهات الموظفين بالجامعة نحو نموذج العمل الهجين

وقد تم تقسيمه على 03 ابعاد رئيسية تحتوي على ابعاد جزئية:

- **البعد الاول:** الوسيلة Modality الذي يشتمل من العبارات من 1 الى 7.

ويتكون من بعدين جزئيين:

▪ الوسيلة في المهام الفردية: العبارات من 1 إلى 3.

▪ الوسيلة في المهام الجماعية: العبارات من 4 الى 7.

- **البعد الثاني:** الموقع Location الذي يشتمل من العبارات من 8 الى 14.

ويتكون من بعدين جزئيين:

▪ المكتب: العبارات من 8 إلى 10.

- المنزل: العبارات من 11 الى 12.
- مواقع متعددة: العبارات من 13 الى 14.
- البعد الثالث: الزمن Time الذي يتشكل من العبارات من 15 الى 22.
- ويكون من بعدين جزئيين:
- جداول زمنية مرنة: العبارات من 15 إلى 18.
- العمل المتزامن: العبارات من 19 الى 22.

ب. وصف استبيان الثقافة التنظيمية:

تم الاعتماد على الاستبيان الباحث (نوري الود، 2018) الذي قام بتصميمه بالاعتماد على ابعاد نموذج هوفستيد للثقافة التنظيمية المكون من 32 فقرة، والذي يقيس أبعاد الثقافة التنظيمية المقسم الى 7 ابعاد تقيس وهي:

- ثقافة التوجه نحو الأهداف: ويتكون من العبارة 1 الى العبارة 6
- ثقافة النظام المفتوح: يتكون من العبارة 7 الى العبارة 12
- ثقافة التوجه المهني: يتكون من العبارة 12 الى العبارة 17
- ثقافة الصرامة في التسيير: يتكون من العبارة 18 الى العبارة 20
- ثقافة التوجه الداخلي نحو الافراد: يتكون من العبارة 21 الى العبارة 25
- ثقافة التوجه نحو الموظفين: يتكون من العبارة 26 الى العبارة 28
- ثقافة المرونة في القيادة: يتكون من العبارة 29 الى العبارة 32

3. الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة:

أ. صدق ادوات الدراسة:

قد تم التحقق من صدق المقياسين من خلال معاملات ارتباط الفقرات بأبعادها وارتباط الابعاد بالدرجة الكلية بحساب معامل الارتباط بيرسون.

جدول 2 التساق الداخلي استبيان الاتجاهات نحو نموذج العمل الهجين

البعد	الفقرة	درجة الارتباط بالبعد	درجة الارتباط البعد بالدرجة الكلية
بعد الوسيلة	1 الوسيلة	**0.762	**0.897
	2 في المهام الفردية	**0.887	
	3	**0.880	
	4 الوسيلة	**0.674	
	5 في المهام الجماعية	**0.749	
	6	**0.698	
	7	**0.487	
بعد الموقع	8 المكتب	**0.723	**0.785
	9	**0.711	
	10	**0.764	
	11 المنزل	**0.854	
	12	**0.841	
	13 مواقع متعددة	**0.721	
	14	**0.679	
الزمنية	15 جداول زمنية مرنة	**0.857	**0.868
	16	**0.766	
	17	**0.870	
	18	**0.748	
	19 العمل المتزامن	**0.548	
	20	**0.522	
	21	**0.611	
	22	**0.659	

دلالة عند 0.05*

دلالة عند 0.01**

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان معامل الارتباط قد تحقق في كل العبارات وبمعامل ارتباط بين البعد والدرجة الكلية حيث كانت أدنى قيمة للمعامل الارتباط 0.487 واعلى قيمة 0.887 وكلها دالة عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا ما يؤكد على صدق فقرات ابعاد استبيان الاتجاهات نحو نموذج العمل الهجين.

جدول 3 الاتساق الداخلي لاستبيان الثقافة التنظيمية

البعد	الفقرة	درجة الارتباط بالبعد	درجة الارتباط البعد بالدرجة الكلية
ثقافة التوجه نحو الأهداف	1	**0.762	**0.847
	2	**0.737	
	3	**0.735	
	4	**0.824	
	5	**0.676	
	6	**0.407	
ثقافة النظام المفتوح	7	**0.767	**0.789
	8	**0.715	
	9	**0.752	
	10	**0.707	
	11	**0.764	
	12	**0.666	
ثقافة التوجه المهني	13	**0.670	**0.822
	14	**0.780	
	15	**0.743	
	16	**0.674	
	17	**0.791	

**0.662	**0.779	18	ثقافة الصرامة
	**0.900	19	
	**0.883	20	
**-0.454	**0.560	21	ثقافة التوجه الداخلي نحو الافراد
	**0.732	22	
	0.156-	23	
	**0.631	24	
	**0.626	25	
**0.467	**0.624	26	ثقافة التوجه نحو الموظفين
	**0.597	27	
	**0.575	28	
**0.453	**0.678	29	ثقافة المرونة في القيادة
	**0.650	30	
	**0.555	31	
	**0.63	32	

دلالة عند 0.05 *

دلالة عند 0.01 **

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان معامل الارتباط قد تحقق في كل العبارات وبمعامل ارتباط بين البعد والدرجة الكلية حيث كانت أدنى قيمة للمعامل الارتباط 0.407 واعلى قيمة 0.900 وكلها دالة عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا ما يؤكد على صدق فقرات ابعاد استبيان الثقافة التنظيمية باستثناء العبارة 23 في بعد ثقافة التوجه الداخلي نحو الافراد التي لم تحقق قيمة دالة والتي تم حذفها.

ب. ثبات ادوات الدراسة:

لقياس مدى ثبات المقاييس استخدمنا معامل الفا كرونباخ، للتأكد من ثبات الادوات على، وقد جاءت النتائج كما يلي:

جدول 4 معاملات ثبات استبيان الاتجاهات نحو نموذج العمل الهجين

عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ Alpha Cronbach
22	0.820

يظهر لنا من خلال الجدول التالي ان قيمة الفا كرونباخ قدرت بـ 0.820 وهي قيمة جيدة جدا تعني ثبات الأداة.

جدول 5 لمعاملات ثبات استبيان الثقافة التنظيمية

عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ Alpha Cronbach
32	0.839

يظهر لنا من خلال الجدول اعلاه ان قيمة الفا كرونباخ قدرت بـ 0.839 وهي قيمة جيدة جدا تعني ثبات الأداة.

4. منهج البحث المتبع في الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

5. الحدود المكانية والزمانية لإجراء الدراسة:

- **الحدود المكانية:** كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ابن خلدون- تيارت، تقع هذه الكلية شرق مدينة تيارت تم انشاؤها سنة 2010، تتوفر على 3000 مقعد بيداغوجي تقدر مساحتها حوالي 4 كلم. يتمدرس بها ازيد من 5000 طالب يؤطّرهم ازيد من 192 أستاذ و 193 موظف وعامل متعاقد

ويتوزع الطلبة بها على اقسام.

- قسم العلوم الاجتماعية:

- قسم التاريخ:

في طور الماستر: تاريخ حديث، تاريخ الغرب الاسلامي في العصر الوسيط، تاريخ الحضارات القديمة، اعلام واتصال، تكنولوجيا وهندسة المعلومات.

- قسم علم الاجتماع: ويندرج تحته التخصصات، في طور اللسانس: تخصص علم الاجتماع

- قسم علم النفس والأرطوفونيا والفلسفة: تخصص علم النفس، تخصص فلسفة وفي طور الماستر نجد التخصصات التالية:

علم النفس العيادي، علم النفس المدرسي، علم اجتماع العمل والتنظيم، علم النفس عمل والتنظيم، فلسفة عربية اسلامية، فلسفة عربية حديثة ومعاصرة، فلسفة عامة، علم الاجتماع الحضري. وقد تم افتتاح تخصصات في طور الدكتوراه في كلا القسمين: تخصص تاريخ وتخصص فلسفة وعلم النفس.

- الحدود الزمنية: تم اجراء الدراسة الميدانية انطلاقا من 2025/03/03 الى 2025/04/27

6.مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون- تيارت، والذين يبلغ عددهم الإجمالي 385 موظفًا، ويشمل هذا المجتمع كل من الأساتذة والإداريين في الكلية. وبالنسبة لعينة الدراسة تم توزيع اداة الدراسة على عينة تتكون من 80 مفردة (إداريين وأساتذة) وتم استرجاع 45 استمارة صالحة للتحليل وقد اختيرت العينة بطريقة عشوائية بسيطة بنسبة 11.69% من المجتمع الاصلي.

7.خصائص عينة الدراسة:

كان توزيع افراد عينة الدراسة كالتالي:

جدول 6 يمثل توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار f	النسبة %
ذكر	28	62.2
أنثى	17	37.8
المجموع	45	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الذكور يشكلون 28 موظفًا، أي ما نسبته 62.2% من إجمالي العينة، بينما تمثل الإناث نسبة 37.8%، أي ما يعادل 17 موظفة. وهذا التوزيع يشير إلى تفوق نسبي للعنصر الذكوري في عينة الدراسة، ذلك يرجع الى طبيعة الوظائف التي شاركت في الدراسة وطبيعة الثقافة والمجتمع.

جدول 7 يمثل توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن

السن	التكرار f	النسبة %
أقل من 30 سنة	1	2.2
من 30 الى 40 سنة	27	60
أكثر من 40 سنة	17	37.8
المجموع	45	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة نسبة ضئيلة جدًا، تقدر بـ 2.2% فقط، ويشكل الموظفون الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة النسبة الأكبر ضمن العينة، بنسبة 60%، بينما الموظفون الذين تتجاوز أعمارهم 40 سنة، فيمثلون نسبة 37.8% من إجمالي العينة، وهي نسبة.

وتدل هذه النتائج على أن أغلبية الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وهي فئة عمرية نشطة ومنتجة مهنيًا، كما أن هناك نسبة من ذوي الخبرة خبرات المهنية داخل الإدارة وفي التدريس.

جدول 8 يمثل توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار f	النسبة %
أقل من 5 سنوات	7	15.6
من 5 الى 10 سنوات	22	48.9
أكثر من 10 سنوات	16	35.6
المجموع	45	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الموظفون ذوو الخبرة أقل من 5 سنوات يمثلون نسبة 15.6% من إجمالي العينة، ما يشير إلى وجود شريحة من الموظفين الجدد نسبيًا.

إلا أن الفئة الأكبر من العينة تتكوّن من موظفين لديهم خبرة تتراوح بين 5 و 10 سنوات، ويمثلون 48.9% (22 موظفًا)، ما يعكس مرحلة مهنية مستقرة وظيفيًا. أما الموظفون الذين يمتلكون أكثر من 10 سنوات من الخبرة، فيشكّلون 35.6% من إجمالي العينة، وهو ما يدل على وجود خبرة قوية ضمن الطاقم الإدارة والبيداغوجيا.

8. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- التكرارات والنسب المئوية بعرض خصائص العينة.
- اختبار التوزيع الاعتيادي للتأكد من الاختبارات الإحصائية المناسبة.
- معامل ارتباط الدرجات " بيرسون " للتأكد من الدلالة الإحصائية للعلاقات الارتباطية.
- معامل الفا كرومباخ للتأكد من ثبات أدوات الدراسة.
- تم استخدام برنامج Spss لمعالجة البيانات احصائياً.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

1. اختبار التوزيع الاعتدالي لبيانات الدراسة

1. عرض نتائج الدراسة

مناقشة النتائج

2. الاستنتاج العام

3. الاسهامات والاقتراحات

1. اختبار التوزيع الاعتدالي لبيانات الدراسة:

لتأكد من اعتدالية توزيع البيانات لعينة الدراسة قمنا بتطبيق اختبار كولومجروف واختبار شابيرو ويلك والنتيجة موضحة في الجدول التالي:

جدول 9 اختبار التوزيع الاعتدالي لبيانات الدراسة

اختبار شابيرو ويلك			اختبار كولومجروف سمير نوف			
القيمة المعنوية Sig	df	قيمة الاختبار	القيمة المعنوية Sig	Df	قيمة الاختبار	المتغيرات
0.010	45	0.931	0.083	45	0.123	الاتجاهات نحو نموذج العمل الهجين
0.634	45	0.980	0.200	45	0.104	الثقافة التنظيمية

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة اختبار كولومجروف سمير نوف بالنسبة للاتجاهات نحو نموذج العمل الهجين يساوي 0.123 بقيمة معنوية قدرها 0.083 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة ألفا 0.05 المعتمد في الدراسة وبالتالي يمكن القول أن بيانات تتوزع توزيعاً اعتدالياً

وبالنسبة لدرجات الثقافة التنظيمية فإن قيمة الاختبار تساوي 0.104 بقيمة معنوية قدرها 0.200 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة ألفا 0.05 المعتمد في الدراسة وبالتالي يمكن القول أن بيانات تتوزع توزيعاً اعتدالياً

ومنه فإن الاختبارات البارامترية هي الانسب لحساب فرضيات الدراسة.

1. عرض نتائج الدراسة:

تنص الفرضية الرئيسية على:

"توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين اتجاهات موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون-تيارت نحو نموذج العمل الهجين والثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة"

للتأكد من قيمة الارتباط ودلالته قمنا بحساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل من الدرجة الكلية والأبعاد للثقافة التنظيمية ودرجات الاتجاهات نحو نموذج العمل الهجين والنتائج مبينة في الجدول:

جدول 10 يبين قيم الارتباط ودلالته الاحصائية بين درجات أبعاد الثقافة التنظيمية واتجاهات نحو نموذج العمل الهجين

الأبعاد والمتغيرات	قيمة الاختبار Persons	df	القيمة المعنوية Sig	قوة العلاقة واتجاهها
ثقافة التوجه نحو الأهداف	-0.030	45	0.421	لا توجد
ثقافة النظام المفتوح	-0.031	45	0.419	لا توجد
ثقافة التوجه المهني	0.051	45	0.369	لا توجد
ثقافة الصرامة	-0.011	45	0.471	لا توجد
ثقافة التوجه الداخلي نحو الافراد	0.153	45	0.158	لا توجد
ثقافة التوجه نحو الموظفين	0.204	45	0.090	لا توجد
ثقافة المرونة في القيادة	0.221	45	0.072	لا توجد

الثقافة التنظيمية *الاتجاهات نحو نموذج العمل الهجين	0.099	45	0.259	لا توجد
---	-------	----	-------	---------

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بالنسبة لعلاقة ثقافة التوجه نحو الأهداف بالاتجاهات نحو نموذج العمل الهجين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي -0.030 بدرجة حرية 45 وهي قيمة ارتباطية عكسية ضعيفة جداً، وبالرجوع الى القيمة المعنوية Sig فإنها تشير الى 0.421 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة الفا 0.05.

أي لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين ثقافة التوجه نحو الأهداف واتجاهات الموظفين بالجامعة نحو نموذج العمل الهجين

وبالنسبة لعلاقة ثقافة النظام المفتوح بالاتجاهات نحو نموذج العمل الهجين فإن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي -0.031 بدرجة حرية 45 وهي قيمة ارتباطية عكسية ضعيفة جداً، وبالرجوع الى القيمة المعنوية Sig فإنها تشير الى 0.419 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة الفا 0.05.

أي لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين ثقافة النظام المفتوح واتجاهات الموظفين بالجامعة نحو نموذج العمل الهجين

وبالنسبة لعلاقة ثقافة التوجه المهني بالاتجاهات نحو نموذج العمل الهجين فإن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي -0.051 بدرجة حرية 45 وهي قيمة ارتباطية عكسية ضعيفة جداً، وبالرجوع الى القيمة المعنوية Sig فإنها تشير الى 0.369 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة الفا 0.05.

أي لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين ثقافة التوجه المهني واتجاهات الموظفين بالجامعة نحو نموذج العمل الهجين

وبالنسبة لعلاقة ثقافة الصرامة بالاتجاهات نحو نموذج العمل الهجين فإن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي -0.011 بدرجة حرية 45 وهي قيمة ارتباطية عكسية ضعيفة جداً، وبالرجوع الى القيمة المعنوية Sig فإنها تشير الى 0.471 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة الفا 0.05.

أي لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين ثقافة الصرامة واتجاهات الموظفين بالجامعة نحو نموذج العمل الهجين

وبالنسبة لعلاقة ثقافة التوجه الداخلي نحو الافراد بالاتجاهات نحو نموذج العمل الهجين فإن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي 0.153 بدرجة حرية 45 وهي قيمة ارتباطية عكسية ضعيفة جداً، وبالرجوع الى القيمة المعنوية Sig فإنها تشير الى 0.158 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة الفا 0.05.

أي لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين ثقافة التوجه الداخلي نحو الافراد واتجاهات الموظفين بالجامعة نحو نموذج العمل الهجين

وبالنسبة لعلاقة ثقافة التوجه نحو الموظفين بالاتجاهات نحو نموذج العمل الهجين فإن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي 0.204 بدرجة حرية 45 وهي قيمة ارتباطية ضعيفة، وبالرجوع الى القيمة المعنوية Sig فإنها تشير الى 0.090 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة الفا 0.05.

أي لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين ثقافة التوجه نحو الموظفين واتجاهات الموظفين بالجامعة نحو نموذج العمل الهجين

وبالنسبة لعلاقة ثقافة المرونة في القيادة بالاتجاهات نحو نموذج العمل الهجين فإن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي 0.221 بدرجة حرية 45 وهي قيمة ارتباطية ضعيفة، وبالرجوع الى القيمة المعنوية Sig فإنها تشير الى 0.072 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة الفا 0.05.

أي لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين ثقافة المرونة في القيادة واتجاهات الموظفين بالجامعة نحو نموذج العمل الهجين

وبالنسبة لعلاقة الثقافة التنظيمية بالاتجاهات نحو نموذج العمل الهجين فإن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي 0.099 بدرجة حرية 45 وهي قيمة ارتباطية ضعيفة جداً، وبالرجوع الى القيمة المعنوية Sig فإنها تشير الى 0.259 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة الفا 0.05.

أي لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين الثقافة التنظيمية بأبعادها واتجاهات الموظفين بالجامعة نحو نموذج العمل الهجين

مناقشة النتائج:

إن النتائج المتوصل لها والتي أظهرت عدم وجود ارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة واتجاهاتهم نحو نموذج العمل الهجين والمتعلقة بثقافة التوجه نحو الأهداف يمكن تفسيرها من خلال أن عينة الدراسة لا تعتقد أصلاً أن العمل الهجين قد يساهم في توجه الجامعة نحو تحقيق الأهداف، وربما يرجع ذلك الى التجربة التي مرت بها الجامعة أثناء جائحة كورونا والتي بينت تضرر فئة كبيرة منهم حول أسلوب العمل الهجين بين المنزل والمكاتب حسب الظروف وما واجههم من عراقيل خاصة المتعلقة بالوسائل والمنصات الالكترونية.

أما بالنسبة لثقافة النظام المفتوح فإن هذه الثقافة لم ترتبط باتجاهات الموظفين نحو العمل الهجين ويمكن تفسير ذلك من خلال أن هذه الثقافة يجب ان تعتمد على اهداف واضحة وأساليب عمل تتميز بنوع من الحرية الا أن عدم وضوح هذا النموذج او التجربة التي مر بها الموظفون والأساتذة وعلاقتها بنظام مفتوح محدد الصلاحيات وواضح لم تتوفر.

وبالنسبة **لثقافة التوجه المهني** فإن هذه الثقافة تركز أكثر على أداء مهام العمل وإنجاز الوظائف دون التركيز على جوانب أخرى وبالتالي فإن علاقتها باتجاهات الموظفين نحو العمل الهجين تعتبر متعلقة بمدى تحقيق أهداف المنظمة دون اعتبار هذا النموذج كوسيلة لزيادة رفاية الموظف.

وبالنسبة **لثقافة الصرامة** فإن هذه الثقافة تؤكد على فرض نظام وقوانين ومراسيم تنظيمية يجب اتباعها مما يجعل ارتباطها بنموذج العمل الهجين مفروضاً بقرار إداري أو قرار رسمي وبالتالي لا يمكن أن يرتبط بتكوين اتجاهات نحو هذا النموذج أو يصبح هذا الاتجاه غير هام لديهم. وهذا ما تدعمه نتائج دراسة McKinsey & Company 2020 التي بينت أن المؤسسات تبنى هذا النموذج وتفرضه لفوائده في تقليل التكاليف التشغيلية للمنظمة.

وبالنسبة **لثقافة التوجه الداخلي نحو الأفراد** فإن الجامعة الجزائرية حالياً تسعى إلى تبني ثقافة التوجه الخارجي والانفتاح على جامعات أخرى وطنية أو عالمية ولكن دون أن يؤثر ذلك على المجال الأكاديمي أو الإداري لغياب موظفين من دول أخرى وبالتالي فإن تبني هذا النموذج من عدمه لن يتأثر بالثقافة المتعلقة بتوجه الجامعة كمنظمة نحو الأفراد، حيث أن دراسة Arena et al (2023) أكدت أن ثقافة العمل الهجينة قد تظهر فؤادها في فهم تجربة الموظف في حالة بيئات العمل المختلطة.

وبالنسبة **لثقافة التوجه نحو الموظفين** فإن هذه الثقافة تعمل على التركيز على الجوانب الإنسانية للموظف وعلى رفايته، وعدم ارتباطها باتجاهات الموظفين نحو العمل الهجين قد يرجع إلى أن هذا النموذج ربما يتم تبنيه دون مراعاة الظروف الإنسانية للموظف من خلال عدم تحقيق التوازن بين العمل والحياة. وهذا ما أكدته دراسة Chen 2024 والتي أكدت على أن أحد التحديات التي ترتبط بهذا النموذج تتمثل في إدارة التوازن بين العمل والحياة.

بالنسبة **لثقافة المرونة في القيادة** فإن درجة المرونة قد تلعب دوراً كبيراً في عدم وجود العلاقة بينها وبين اتجاهات الموظفين نحو نموذج العمل الهجين، فالمرونة الزائدة قد تؤدي إلى تمييع نظام العمل في بعض الأقسام الإدارية خاصة الحساسة منها وبالتالي فإن هذا النموذج يصبح عبئاً على المنظمة. وهذا ما أكدته دراسة Harvard Business Review (2022) أن فعالية نموذج العمل الهجين تظهر بشرط وجود نظام تقييم أداء قوي، وجدولة واضحة، ودعم من القيادة العليا.

وبصفة عامة فإن عدم وجود ارتباط بين الثقافة التنظيمية السائدة والمتعلقة بكل من (الأهداف، النظام، التوجه المهني، الصرامة، التوجه الداخلي، التوجه نحو الموظفين ومرونة القيادة) وطبيعة الاتجاهات نحو نموذج العمل الهجين، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال وجود عدة عوامل تنظيمية وشخصية تتحكم في تشكل هذه الاتجاهات بالإضافة إلى اعتقادنا أن مفهوم العمل الهجين كنموذج لم يتم تجربته كما يجب نظراً لارتباطه بتوفر عوامل الوسيلة

والمكان والزمان وتنوعها كما أن هذا المفهوم يختلط بمفاهيم أخرى كالعمل الحر والعمل عن بعد. بالإضافة الى أن هذه المنظمة لها خصوصية تخلق تحديات تتعلق بجانب أكاديمي وبحثي والتعليمي الذي يعتبر فيه الجانب الحضوري مهماً جداً. والذي أكدت عليه دراسة Barjaktarović, S. (2023) أن المنظمات الحديثة تواجه تحدي إعادة صياغة أنماط العمل والعلاقات المهنية بما يتناسب مع بيئات العمل الرقمية والهجينة والتي تعتبر الجامعة إحدى هذه المنظمات الساعية الى هذا التحول.

2. الاستنتاج العام:

من خلال دراستنا هذه حاولنا أن نستكشف العلاقة التي تربط بين الثقافة التنظيمية السائدة واتجاهات الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون تيارت نحو نموذج العمل الهجين، وقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها:

- عدم وجود علاقة بين ثقافة التوجه نحو الأهداف واتجاهات الموظفين بالجامعة نحو نموذج العمل الهجين.
- عدم وجود علاقة بين ثقافة النظام المفتوح واتجاهات الموظفين بالجامعة نحو نموذج العمل الهجين
- عدم علاقة بين ثقافة التوجه المهني واتجاهات الموظفين بالجامعة نحو نموذج العمل الهجين
- عدم علاقة بين ثقافة الصرامة واتجاهات الموظفين بالجامعة نحو نموذج العمل الهجين
- عدم علاقة بين ثقافة التوجه الداخلي نحو الافراد واتجاهات الموظفين بالجامعة نحو نموذج العمل الهجين
- عدم توجد علاقة بين ثقافة التوجه نحو الموظفين واتجاهات الموظفين بالجامعة نحو نموذج العمل الهجين
- لا توجد علاقة بين ثقافة المرونة في القيادة واتجاهات الموظفين بالجامعة نحو نموذج العمل الهجين واتجاهات الموظفين تجاه اعتماد نموذج العمل الهجين في الجامعة. وبصفة عامة لم ترتبط أبعاد الثقافية بشكل مباشر وملحوظ على مواقف الموظفين تجاه العمل الهجين في البيئة الجامعية.

3.الاسهامات والاقتراحات:

من خلال النتائج المتوصل لها فإن من أبرز الاقتراحات التي نقدمها ما يلي:

- تسليط الضوء والبحث في موضوع مدى تقبل الموظفين في البيئة الأكاديمية لنموذج العمل الهجين.
 - دراسة موضوع الثقافة التنظيمية السائدة على اتجاهات الموظفين نحو العمل الهجين في الجامعة بأساليب منهجية وبأدوات جمع بيانات أخرى.
 - إظهار الحاجة لدراسة متغيرات أخرى إضافية ترتبط بتبني نموذج العمل الهجين مثل الخصائص الشخصية وتوفر الإمكانيات التكنولوجية والرقمية.
- وعلى الصعيد التنظيمي:
- تعزيز التكنولوجيا داخل المؤسسات التعليمية لتسهيل تطبيق نموذج العمل الهجين.
 - مراجعة وتطوير السياسات الإدارية لتتوافق مع متطلبات العمل المرن وتعزيز الشفافية والثقة بين الموظفين والإدارة.
 - تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لزيادة وعي الموظفين بفوائد نموذج العمل الهجين وكيفية التعامل مع تحدياته.
 - الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للموظفين لتعزيز تفاعلهم الإيجابي مع نماذج العمل الجديدة.

خاتمة:

في ختام هذه الدراسة التي تناولت اتجاهات الموظفين نحو نموذج العمل الهجين وعلاقته بالثقافة التنظيمية السائدة، يمكن القول إن البحث سعى إلى استكشاف طبيعة اتجاهات موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت مع هذا النموذج الحديث، وكيف يرتبط الثقافة التنظيمية السائدة عليهم. نظرا لاعتبار أن نموذج العمل الهجين من أبرز الاتجاهات الحديثة التي تجمع بين مزايا العمل عن بُعد والعمل داخل المكاتب، مما يتيح مرونة أكبر للموظفين ويساهم في تحقيق توازن أفضل بين الحياة المهنية والشخصية.

وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية بين كل من أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة مثل التوجه نحو الأهداف، النظام المفتوح، الصرامة، وغيرها، واتجاهات الموظفين تجاه العمل الهجين. وقد يعزى هذا إلى عدة عوامل، منها خصوصية البيئة الأكاديمية التي قد تختلف عن بيئات العمل في القطاعات الأخرى، أو، بالإضافة إلى وجود متغيرات وعوامل أخرى لم تُدرس في هذا البحث مثل الخصائص الفردية والوسائل التكنولوجية وطبيعة البيئة التنظيمية لهذه المنظمة.

ورغم النتائج المتوصل لها، إلا أن ضرورة البحث أكثر في هذا الموضوع مهمة واستكشاف طرق لتعزيز قبول نماذج العمل الهجينة داخل المنظمات، لا سيما في ظل التوجه العالمي نحو الرقمنة والمرونة بعد جائحة كوفيد-19. كما تؤكد الدراسة على ضرورة مراجعة السياسات الإدارية والتنظيمية لتخطي التحديات التي تواجه هذا النموذج والتي قد تساهم بشكل فعال في تحسين اتجاهات الموظفين نحو نماذج العمل الجديدة.

قائمة المصادر والمراجع:

1. احمد، محمد احمد، مصطفى (2024). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية كلية التجارة جامعة دمياط 05(02)، الجزء 02
2. احمد، محمود، ع. (2023). اساسيات وإدارة العمل الهجين. دار النشر العلمية، الرياض.
3. باجي، عبد المالك. (2017). مجلة افاق الثقافة التنظيمية الدلالات والأبعاد، الجامعة الجلفة 06، 299_300.
4. بكاي، عبد المجيد. (2015). التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات (أطروحة دكتوراه الطور الثالث لعلم النفس العمل والتنظيم غير منشورة). جامعة باجي مختار.
5. الحري، محمد، سروري (2016). ثقافة العلاقات الاستراتيجية في الادارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة. دار الاكاديميون للنشر المملكة الاردنية عمان. (ط1)
6. الود، النوري. 2018. بعض عوامل الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمستشفى هاني أحمد بن هادي بمدينة مسعد، رسالة دكتوراه، جامعة عبد الحميد مهري-قسنطينة 2، الجزائر.
7. حريم، حسين. (2004) السلوك التنظيمي وسلوك الافراد والجماعات في منظمة الاعمال، مكتبة الحامد عدن الاردن.
8. حمدان، ابراهيم، ع، ح، شحمة، ر. ع.م. (2024). استراتيجية العمل الهجين كمدخل لتحفيز اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. مجلة البحوث الادارية والمالية والكمية، 4(1)
9. حنيني، فاطمة، (2014). مذكرة تخرج ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل كلية الانسانية والاجتماعية جامعة ادرار دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية 2013، 2014
10. ديدري، فاطمة، (2018). أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية (أطروحة الدكتوراه). جامعة محمد خيضر-بسكرة، قسم علم النفس.
11. السعادي، ناجي، ج. (2020). إدارة الموارد البشرية: إستراتيجية في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
12. السمراني، مهدي، صالح. (2021). الفكر الإداري والقيادي الحديث. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

13. العميان، محمود، سليمان (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال (ط3). دار
الوائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن
14. عيشاوي، وهيبه، عيشاوي، ه. (د.ت). الثقافة التنظيمية في المؤسسة. مجلة التنمية وإدارة الموارد
البشرية، (07) 97_104
15. فاروق، نورهان، (2023). العمل المرن، عصير الكتب، دار النشر والتوزيع، مصر .
16. ماجدة، عطية. (2003). سلوك الفرد والجماعة. (ط1). دار الشروق، عمان .
17. المغربي، كمال، محمد . (2004). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة
في التنظيم، (ط3). دار الفكر للنشر والتوزيع . عمان.
18. ميرو، ميرو، سلا فوف الرئيس التنفيذي والمؤسس المشارك لشركة officernd احصائيات
حول العمل الهجين 7 فيفري 2025
19. Arena, M., Hines, S., & Golden, J. (2023). The three Cs for cultivating
organizational culture in a hybrid world. Organizational Dynamics, 52(1),
100958. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2023.100958>
20. Barjaktarović, S. (2023). ORGANIZATIONAL CULTURE
TRANSFORMATION IN A DIGITAL AND HYBRID WORK
ENVIRONMENT. Ekonomija - Teorija I Praksa, 16(1), 160–176. Retrieved
from <https://casopis.fimek.edu.rs/index.php/etp/article/view/204>
21. Luring, J., & Jonasson, C. (2024). What is hybrid work? Towards greater
conceptual clarity of a common term and understanding its consequences.
Human Resource Management Review, 35(1), 101044.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101044>
22. Beno, Michal (2021) .The advantages and disadvantages of e working: an
examination using an Aldine analysis ,emerging science journal, 5(11), 20
23. Hofested, G.(1980).cultures consequences: international differences in
work related values(p15). sage publication London
24. Lournng ,J.,& Jonsson,C.(2024).what is hybrid work? to words greater
comceptual clarity of a common term and understanding its consequences.
human resource management review, (35).1.
25. Microsoft.(2021), The next great disruption is hybrid work are we ready?
15, march 2025
26. PLatt ,J,&Michel,S.(2021).The role of organizational culture in fostering
hybrid work success. Journal of organizational behavior, 42(3), 465-481.
27. Gallup.(2021). State of the American work and employee
enqagement.gallup, Inc.

28.What is hybrid Work? Definition & tips | Microsoft Teams. (2024.).
<https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-teams/hybrid-work-from-home>

قائمة الملاحق

ملحق 1 استبانة الدراسة

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم النفس والفلسفة والأرطوفونيا

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم



استبيان الاتجاهات نحو العمل الهجين والثقافة التنظيمية

سيدي الفاضل سيدتي الفاضلة في إطار تحضير مذكرة ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية حول موضوع " اتجاهات الموظفين نحو نموذج العمل الهجين Hybrid Work Model وعلاقته بالثقافة التنظيمية السائدة." أقدم إليكم هذا الاستبيان واعلمكم ان اجابتمكم لا تستعمل الا لغرض علي، لذا أرجو منكم الاجابة بما ترونه مناسباً بوضع علامة (x) امام كل عبارة علماً انه لا توجد اجابة صحيحة واجابة خاطئة لذا أرجو منكم ان لا تتركوا اي عبارة دون الاجابة عنها وشكراً على تعاونكم.

إعداد الطالبة: قريد ليلي

إشراف: د. بكاي عبد المجيد

الجنس: ☐ ذكر ☐ انثى

السن: ☐ اقل من 30 ☐ من 30-40 ☐ اكثر من 40

الخبرة: ☐ اقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 ☐ اكثر من 10

الجزء الخاص بالاتجاهات نحو العمل الهجين							
1- بُعد الوسيلة (Modality)							
المهام الفردية	الوسائل التقليدية مقابل الوسائل رقمية	أشعر أن الأدوات الرقمية (مثل الكمبيوتر والأجهزة اللوحية) تعزز من إنتاجي في العمل الفردي.	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق
		الاعتماد على أدوات الذكاء الاصطناعي والدرشة الآلية يساعدي في إنجاز مهامي بكفاءة أكبر.					
		أفضل إرسال التقارير عبر البريد الإلكتروني بدلاً من تسليمها بشكل ورقي.					

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
					أفضل الاجتماعات وجهًا لوجه على الاجتماعات الافتراضية عند العمل مع زملائي.	الوسائل التقليدية مقابل الوسائل رقمية	التعاون والتواصل	
					أجد صعوبة في التواصل مع زملائي عند الاعتماد على الرسائل الإلكترونية والدردشات بدلاً من الاجتماعات المباشرة.			
					أعتقد أن الاجتماعات الافتراضية (عبر الفيديو) فعالة بنفس كفاءة الاجتماعات المباشرة.			
					أشعر أن التحول إلى الأدوات الرقمية تجعل إنجاز المهام التعاونية أسهل وأسرع.			
2- بُعد الموقع (Location)								
					أفضل العمل من المكتب بدلاً من أي موقع آخر.	الاتجاه نحو العمل من المكتب		
					أجد صعوبة في التركيز عند العمل من مواقع غير تقليدية مثل المقاهي أو مساحات العمل المشتركة.			
					أفضل التعاون مع زملائي وجهًا لوجه في المكتب على التعاون عبر الاجتماعات الافتراضية.			
					أشعر بالإنتاجية العالية عند العمل من المنزل.	الاتجاه نحو العمل من المنزل		
					أجد أن العمل من مساحات العمل المشتركة يعزز من إنتاجيتي أكثر من العمل من المنزل.	الاتجاه نحو التعاون من مواقع متعددة		
					التنقل بين مواقع العمل المختلفة يساهم في تحسين توازني بين الحياة الشخصية والعمل.			
					أفضل أن يكون لي الحرية في اختيار مكان عملي بدلاً من الالتزام بموقع ثابت.			
بُعد الزمنية (Temporality)								
					أفضل إنجاز المهام وفق جدول زمني مرن بدلاً من الالتزام بساعات عمل محددة.	العمل وفق جداول زمنية مرنة		
					أشعر أن مرونة أوقات العمل تساعدني في تحسين إنتاجيتي.			
					العمل وفق جدول زمني متغير يتناسب مع احتياجاتي الشخصية يساعدني على تحقيق التوازن بين العمل والحياة.			
					أحب أن يكون لدي الحرية في اختيار متى أعمل بدلاً من الالتزام بساعات رسمية يومية.			
					الاجتماعات المباشرة ضرورية لإنجاز العمل بكفاءة.	العمل التعاوني المتزامن		
					العمل على نفس المهمة في نفس الوقت أمر ضروري لإنجازها			
					أجد أن العمل وفق أسلوب غير متزامن يساعدني في إدارة وقتي بشكل أفضل.	العمل التعاوني غير المتزامن		
					أشعر بأن الاجتماعات الافتراضية غير المتزامنة (مثل تسجيل الفيديوهات بدلاً من الاجتماعات الحية) أكثر فاعلية.			

الجزء الخاص بالثقافة التنظيمية					
أوافق بشدة	أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					ثقافته التوجه نحو
					الاهداف/ التوجه
					نحو الاجراءات
					يتم تشجيع روح المبادرة في المنظمة
					تلتزم المنظمة بإنجاز الأعمال في وقتها
					تركز المنظمة على الخدمات التي تقدمها
					هناك جو من الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة
					تخلق بيئة العمل تحديات متجددة دائما
					أستطيع انجاز مهام العمل بطريقه الخاصة دون الرجوع للتعليمات في المنظمة
					يتعامل موظفون مع الافراد الخارجين (زوار. متبرصين. متعاملين) بدون خوف
					لا يجد الموظفون الجدد صعوبة في التأقلم مع بيئة المنظمة والزملاء
					تتم المعاملات والاجراءات في المنظمة بصفه علنيه
					لا يجد الموظفون عائقا في التعبير عن آرائهم امام المشرفين
					يعتبر الفشل او الاخفاق في اداء المهام امر عادي يمكن التعلم منه
					لا ينقص طلب النصيحة والمعلومة في انجاز العمل من قيمه الفرد داخل المنظمة
					تشجع المنظمة التنوع اختلاف الثقافات بين الموظفين (الجنسيات. ثقافات. مناطق)
					تسعى المنظمة الى اكتساب أحدث تقنيات في مجال الخدمة التي تقدمها
					للمنظمة مساهمات اجتماعيه ونشاطات جواريه مجتمعيه وتوعويه
					تهتم المنظمة بالانتقادات التي توجه اليها من الموظفين وتشجع على ذلك
					تهتم المنظمة بالمنافسة الخارجية مع المنظمات الاخرى في نفس المجال
					تسود الرسميات في بيئة العمل (الهندام. النظام. مصطلحات العمل)
					تتسم الاعمال بدقه في انجاز المهام داخل المنظمة
					بيئة العمل تمتاز بالصرامة والجدية في انجاز المهام
					وجود هذه المنظمة هو بحد ذاته خدمه للمتعاملين
					تهتم المنظمة بتطوير خدماتها وتحسينها
					تعطي المنظمة اهتماما أكبر بالبيئة الداخلية (الموظفين. انجاز المهام) أكثر من الخارجية (المتعاملين)
					تعريف المنظمة ما يحتاجه المتعامل من خدمات
					لا تهتم المنظمة برأي المتعامل تجاه جوده نوعيه الخدمات
					تهتم المنظمة بالخدمات الاجتماعية للموظفين

					تؤثر الصراعات الشخصية على اتخاذ القرارات الإدارية أو إنجاز المهام داخل المنظمة	توجه الإدارة في عملية التسيير نحو الموظفين/ نحو العمل
					نادرا ما يتم طرد أو معاقبه أحد الموظفين أو الإداريين عند ارتكاب مخالفات	
					لا يتقبل الموظفون أسلوب الإداري الحالي داخل المنظمة	درجه تقبل اسلوب القيادة المرنة/ الثبات
					يميل الافراد الى التغيير والتجديد في اسلوب الإدارة المتبع	
					تسعى المنظمة الى تطوير الاساليب الإدارية ماثيا مع التغيرات الخارجية والداخلية	
					عدم تغيير وتجديد المشرفين يؤثر سلبا على المنظمة	

ملحق 2 مخرجات SPSS

Correlations

		Correlations			
		المهام وسائل ت ر1	المهام وسائل ت ر2	المهام وسائل ت ر3	مهام فردية
المهام وسائل ت ر1	Pearson Correlation	1	.490**	.585**	.762**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000
	N	45	45	45	45
المهام وسائل ت ر2	Pearson Correlation	.490**	1	.653**	.887**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000
	N	45	45	45	45
المهام وسائل ت ر3	Pearson Correlation	.585**	.653**	1	.880**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	45	45	45	45
مهام فردية	Pearson Correlation	.762**	.887**	.880**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45

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

Correlations

		Correlations				
		تعاون وسائل ت ر1	تعاون وسائل ت ر2	تعاون وسائل ت ر4		
تعاون وسائل ت ر1	Pearson Correlation	1	.551**	.201		
	Sig. (2-tailed)		.000	.186		
	N	45	45	45		
تعاون وسائل ت ر2	Pearson Correlation	.551**	1	.253		
	Sig. (2-tailed)	.000		.093		
	N	45	45	45		
تعاون وسائل ت ر4	Pearson Correlation	.201	.253	1		
	Sig. (2-tailed)	.186	.093			
	N	45	45	45		
تعاون وسائل ت ر5	Pearson Correlation	-.053	.033	.437**		

	Sig. (2-tailed)	.729	.830	.003		
	N	45	45	45		
التعاون	Pearson					
	Correlation	.674**	.749**	.698**		
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		
	N	45	45	45		

Correlations

		تعاون وسائل ت 5	التعاون
تعاون وسائل ت 1	Pearson Correlation	-.053-	.674**
	Sig. (2-tailed)	.729	.000
	N	45	45
تعاون وسائل ت 2	Pearson Correlation	.033	.749**
	Sig. (2-tailed)	.830	.000
	N	45	45
تعاون وسائل ت 4	Pearson Correlation	.437**	.698**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000
	N	45	45
تعاون وسائل ت 5	Pearson Correlation	1	.487**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	45	45
التعاون	Pearson Correlation	.487**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	45	45

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

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=الموقع_مكتب_1 الموقع_مكتب_2 الموقع_مكتب_3 المكتب
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

		الموقع مكتب 1	الموقع مكتب 2	الموقع مكتب 3	المكتب
الموقع_مكتب_1	Pearson Correlation	1	.182	.423**	.723**
	Sig. (2-tailed)		.232	.004	.000
	N	45	45	45	45
الموقع_مكتب_2	Pearson Correlation	.182	1	.316*	.711**
	Sig. (2-tailed)	.232		.035	.000
	N	45	45	45	45
الموقع_مكتب_3	Pearson Correlation	.423**	.316*	1	.764**
	Sig. (2-tailed)	.004	.035		.000

N		45	45	45	45
المكتب	Pearson Correlation	.723**	.711**	.764**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
N		45	45	45	45

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

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

Correlation

Correlations

		الموقع منزل1	الموقع منزل2	المنزل
الموقع_منزل1	Pearson Correlation	1	.437**	.854**
	Sig. (2-tailed)		.003	.000
	N	45	45	45
الموقع_منزل2	Pearson Correlation	.437**	1	.841**
	Sig. (2-tailed)	.003		.000
	N	45	45	45
المنزل	Pearson Correlation	.854**	.841**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	45	45	45

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

Correlations

Correlations

		الموقع متعدد2	الموقع متعدد3	متعددة
الموقع_متعدد2	Pearson Correlation	1	-.019-	.721**
	Sig. (2-tailed)		.902	.000
	N	45	45	45
الموقع_متعدد3	Pearson Correlation	-.019-	1	.679**
	Sig. (2-tailed)	.902		.000
	N	45	45	45
متعددة	Pearson Correlation	.721**	.679**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	45	45	45

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

Correlations

Correlations						
		الزمنية مرنة1	الزمنية مرنة2	الزمنية مرنة3	الزمنية مرنة4	مرنة
الزمنية_مرنة1	Pearson Correlation	1	.619**	.714**	.457**	.857**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.002	.000
	N	45	45	45	45	45
الزمنية_مرنة2	Pearson Correlation	.619**	1	.560**	.355*	.766**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.017	.000
	N	45	45	45	45	45
الزمنية_مرنة3	Pearson Correlation	.714**	.560**	1	.551**	.870**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	45	45	45	45	45
الزمنية_مرنة4	Pearson Correlation	.457**	.355*	.551**	1	.748**
	Sig. (2-tailed)	.002	.017	.000		.000
	N	45	45	45	45	45
مرنة	Pearson Correlation	.857**	.766**	.870**	.748**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45	45

Correlations

Correlations						
		الزمنية متزامن1	الزمنية متزامن2	الزمنية غير متزامن1	الزمنية غير متزامن2	
الزمنية_متزامن1	Pearson Correlation	1	.228	.032	.034	
	Sig. (2-tailed)		.132	.833	.826	
	N	45	45	45	45	
الزمنية_متزامن2	Pearson Correlation	.228	1	.044	.095	
	Sig. (2-tailed)	.132		.776	.536	
	N	45	45	45	45	
الزمنية_غير متزامن1	Pearson Correlation	.032	.044	1	.322*	
	Sig. (2-tailed)	.833	.776		.031	
	N	45	45	45	45	
الزمنية_غير متزامن2	Pearson Correlation	.034	.095	.322*	1	
	Sig. (2-tailed)	.826	.536	.031		
	N	45	45	45	45	
المتزامن	Pearson Correlation	.548**	.522**	.611**	.659**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45	

Correlations	
	المتزامن

الزمنية_متزامن1	Pearson Correlation	.548**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
الزمنية_متزامن2	Pearson Correlation	.522**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
الزمنية_غير_متزامن1	Pearson Correlation	.611**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
الزمنية_غير_متزامن2	Pearson Correlation	.659**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
المتزامن	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	45

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

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

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	45	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.631	7

RELIABILITY

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	45	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.419	7

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	45	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.709	8

Correlations

Correlations

	توجه الاهداف1	توجه الاهداف2	توجه الاهداف3	توجه الاهداف4			

توجه	Pearson	1	.513**	.521**	.589**			
الاهداف1_	Correlation							
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000			
	N	45	45	45	45			
توجه	Pearson	.513**	1	.669**	.644**			
الاهداف2_	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000			
	N	45	45	45	45			
توجه	Pearson	.521**	.669**	1	.540**			
الاهداف3_	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000			
	N	45	45	45	45			
توجه	Pearson	.589**	.644**	.540**	1			
الاهداف4_	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000				
	N	45	45	45	45			
توجه	Pearson	.528**	.280	.490**	.382**			
الاهداف5_	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.000	.062	.001	.010			
	N	45	45	45	45			
توجه	Pearson	.058	.041	-.036-	.247			
الاهداف6_	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.703	.792	.816	.102			
	N	45	45	45	45			
الأهداف	Pearson	.762**	.737**	.735**	.824**			
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000			
	N	45	45	45	45			

Correlations

	توجه الاهداف5	توجه الاهداف6	الأهداف
توجه الاهداف1_ Pearson Correlation	.528**	.058	.762**
Sig. (2-tailed)	.000	.703	.000
N	45	45	45
توجه الاهداف2_ Pearson Correlation	.280	.041	.737**
Sig. (2-tailed)	.062	.792	.000
N	45	45	45
توجه الاهداف3_ Pearson Correlation	.490**	-.036-	.735**
Sig. (2-tailed)	.001	.816	.000
N	45	45	45
توجه الاهداف4_ Pearson Correlation	.382**	.247	.824**
Sig. (2-tailed)	.010	.102	.000

	N	45	45	45
توجه_الاهداف5	Pearson Correlation	1	.146	.676**
	Sig. (2-tailed)		.337	.000
	N	45	45	45
توجه_الاهداف6	Pearson Correlation	.146	1	.407**
	Sig. (2-tailed)	.337		.006
	N	45	45	45
الأهداف	Pearson Correlation	.676**	.407**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	
	N	45	45	45

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

Correlations

Correlations						
	نظام مفتوح1	نظام مفتوح2	نظام مفتوح3	نظام مفتوح4	نظام مفتوح5	
نظام مفتوح1 Pearson Correlation	1	.507**	.482**	.414**	.580**	
Sig. (2-tailed)		.000	.001	.005	.000	
N	45	45	45	45	45	
نظام مفتوح2 Pearson Correlation	.507**	1	.341*	.468**	.360*	
Sig. (2-tailed)	.000		.022	.001	.015	
N	45	45	45	45	45	
نظام مفتوح3 Pearson Correlation	.482**	.341*	1	.426**	.622**	
Sig. (2-tailed)	.001	.022		.004	.000	
N	45	45	45	45	45	
نظام مفتوح4 Pearson Correlation	.414**	.468**	.426**	1	.289	
Sig. (2-tailed)	.005	.001	.004		.054	
N	45	45	45	45	45	
نظام مفتوح5 Pearson Correlation	.580**	.360*	.622**	.289	1	
Sig. (2-tailed)	.000	.015	.000	.054		
N	45	45	45	45	45	
نظام مفتوح6 Pearson Correlation	.422**	.567**	.245	.484**	.405**	
Sig. (2-tailed)	.004	.000	.105	.001	.006	
N	45	45	45	45	45	
المفتوح Pearson Correlation	.767**	.715**	.752**	.707**	.764**	

Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		
N	45	45	45	45	45		

Correlations

		نظام مفتوح6	المفتوح
نظام_مفتوح1	Pearson Correlation	.422**	.767**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000
	N	45	45
نظام_مفتوح2	Pearson Correlation	.567**	.715**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	45	45
نظام_مفتوح3	Pearson Correlation	.245	.752**
	Sig. (2-tailed)	.105	.000
	N	45	45
نظام_مفتوح4	Pearson Correlation	.484**	.707**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000
	N	45	45
نظام_مفتوح5	Pearson Correlation	.405**	.764**
	Sig. (2-tailed)	.006	.000
	N	45	45
نظام_مفتوح6	Pearson Correlation	1	.666**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	45	45
المفتوح	Pearson Correlation	.666**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	45	45

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

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

Correlations

Correlations

		توجه محلي1	توجه محلي2	توجه محلي3	توجه محلي4	توجه محلي5	
توجه_محلي1	Pearson Correlation	1	.529**	.490**	.038	.406**	
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.804	.006	
	N	45	45	45	45	45	
توجه_محلي2	Pearson Correlation	.529**	1	.513**	.356*	.474**	
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.016	.001	
	N	45	45	45	45	45	
توجه_محلي3	Pearson Correlation	.490**	.513**	1	.383**	.364*	
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.009	.014	
	N	45	45	45	45	45	
توجه_محلي4	Pearson Correlation	.038	.356*	.383**	1	.636**	
	Sig. (2-tailed)						
	N						

	Sig. (2-tailed)	.804	.016	.009		.000	
	N	45	45	45	45	45	
توجه_محلي5	Pearson Correlation	.406**	.474**	.364*	.636**	1	
	Sig. (2-tailed)	.006	.001	.014	.000		
	N	45	45	45	45	45	
المهني	Pearson Correlation	.670**	.780**	.743**	.674**	.791**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45	45	

Correlations

		المهني
توجه_محلي1	Pearson Correlation	.670**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
توجه_محلي2	Pearson Correlation	.780**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
توجه_محلي3	Pearson Correlation	.743**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
توجه_محلي4	Pearson Correlation	.674**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
توجه_محلي5	Pearson Correlation	.791**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
المهني	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	45

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

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

Correlations

Correlations

		تحكم 1	تحكم 2	تحكم 3	الصرامة
تحكم_1	Pearson Correlation	1	.513**	.461**	.779**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.000
	N	45	45	45	45
تحكم_2	Pearson Correlation	.513**	1	.806**	.900**

	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	45	45	45	45
تحكم_3	Pearson Correlation	.461**	.806**	1	.883**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.000
	N	45	45	45	45
الصرامة	Pearson Correlation	.779**	.900**	.883**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45

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

CORRELATIONS

```

/VARIABLES= الافراد_1 الافراد_2 الافراد_3 الافراد_4 الافراد_5
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlatio

Correlations

		الافراد_1	الافراد_2	الافراد_3	الافراد_4	الافراد_5	الافراد
الافراد_1	Pearson Correlation	1	.465**	-.457**	.302*	.215	.560**
	Sig. (2-tailed)		.001	.002	.044	.156	.000
	N	45	45	45	45	45	45
الافراد_2	Pearson Correlation	.465**	1	-.513**	.646**	.211	.732**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.164	.000
	N	45	45	45	45	45	45
الافراد_3	Pearson Correlation	-.457**	-.513**	1	-.507**	-.123-	-.156-
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.000	.420	.305
	N	45	45	45	45	45	45
الافراد_4	Pearson Correlation	.302*	.646**	-.507**	1	.158	.631**
	Sig. (2-tailed)	.044	.000	.000		.299	.000
	N	45	45	45	45	45	45
الافراد_5	Pearson Correlation	.215	.211	-.123-	.158	1	.626**
	Sig. (2-tailed)	.156	.164	.420	.299		.000
	N	45	45	45	45	45	45
الافراد	Pearson Correlation	.560**	.732**	-.156-	.631**	.626**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.305	.000	.000	
	N	45	45	45	45	45	45

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

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

Correlations

Correlations

		الإدارة 1	الإدارة 2	الإدارة 3	التسيير
الإدارة 1	Pearson Correlation	1	.092	.105	.624**
	Sig. (2-tailed)		.547	.493	.000
	N	45	45	45	45
الإدارة 2	Pearson Correlation	.092	1	-.078-	.597**
	Sig. (2-tailed)	.547		.612	.000
	N	45	45	45	45
الإدارة 3	Pearson Correlation	.105	-.078-	1	.575**
	Sig. (2-tailed)	.493	.612		.000
	N	45	45	45	45
التسيير	Pearson Correlation	.624**	.597**	.575**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45

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

Correlations

Correlations

		القيادة 1	القيادة 2	القيادة 3	القيادة 4	القيادة
القيادة 1	Pearson Correlation	1	.123	.187	.367*	.678**
	Sig. (2-tailed)		.421	.218	.013	.000
	N	45	45	45	45	45
القيادة 2	Pearson Correlation	.123	1	.339*	.225	.650**
	Sig. (2-tailed)	.421		.023	.138	.000
	N	45	45	45	45	45
القيادة 3	Pearson Correlation	.187	.339*	1	-.070-	.555**
	Sig. (2-tailed)	.218	.023		.650	.000
	N	45	45	45	45	45
القيادة 4	Pearson Correlation	.367*	.225	-.070-	1	.633**
	Sig. (2-tailed)	.013	.138	.650		.000
	N	45	45	45	45	45
القيادة	Pearson Correlation	.678**	.650**	.555**	.633**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45	45

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

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

Correlations

[DataSet3] D:\Work archive\النتائج\الهيكل\المعمل\المرشد\المرشد\مرشد.sav

Correlations								
		مهام فردية	التعاون	المكتب	المنزل	متعددة	مرنة	
مهام فردية	Pearson	1	.181	-.058-	.372*	.226	.371*	
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)		.235	.707	.012	.135	.012	
	N	45	45	45	45	45	45	
التعاون	Pearson	.181	1	.631**	.598**	-.129-	.528**	
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.235		.000	.000	.399	.000	
	N	45	45	45	45	45	45	
المكتب	Pearson	-.058-	.631**	1	.558**	-.411-**	.106	
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.707	.000		.000	.005	.488	
	N	45	45	45	45	45	45	
المنزل	Pearson	.372*	.598**	.558**	1	-.255-	.326*	
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.012	.000	.000		.090	.029	
	N	45	45	45	45	45	45	
متعددة	Pearson	.226	-.129-	-.411-**	-.255-	1	.175	
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.135	.399	.005	.090		.251	
	N	45	45	45	45	45	45	
مرنة	Pearson	.371*	.528**	.106	.326*	.175	1	
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.012	.000	.488	.029	.251		
	N	45	45	45	45	45	45	
المتزامن	Pearson	.280	.443**	.289	.563**	-.109-	.334*	
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.063	.002	.054	.000	.474	.025	
	N	45	45	45	45	45	45	
الاتجاهات	Pearson	.527**	.822**	.540**	.754**	.028	.736**	
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.854	.000	
	N	45	45	45	45	45	45	

Correlations

		المتزامن	الاتجاهات
مهام فردية	Pearson Correlation	.280	.527**
	Sig. (2-tailed)	.063	.000
	N	45	45
التعاون	Pearson Correlation	.443**	.822**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000
	N	45	45
المكتب	Pearson Correlation	.289	.540**
	Sig. (2-tailed)	.054	.000
	N	45	45
المنزل	Pearson Correlation	.563**	.754**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	45	45
متعددة	Pearson Correlation	-.109	.028
	Sig. (2-tailed)	.474	.854
	N	45	45
مرنة	Pearson Correlation	.334*	.736**
	Sig. (2-tailed)	.025	.000
	N	45	45
المتزامن	Pearson Correlation	1	.682**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	45	45
الاتجاهات	Pearson Correlation	.682**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	45	45

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

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

DATASET ACTIVATE DataSet3.

```
SAVE OUTFILE='D:\Work archive\النتائج\الهيكل\العمل\المتزامن\الاشراف\ماستر\السيرة الذاتية\السيرة الذاتية.sav'
/COMPRESSED.
CORRELATIONS
/VARIABLES=المتزامن الزمنية الاتجاهات
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Correlations				
	الوسيلة	الموقع	الزمنية	الاتجاهات
الوسيلة Pearson Correlation	1	.650**	.665**	.897**

	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	45	45	45	45
الموقع	Pearson Correlation	.650**	1	.452**	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000		.002	.000
	N	45	45	45	45
الزمنية	Pearson Correlation	.665**	.452**	1	.868**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002		.000
	N	45	45	45	45
الاتجاهات	Pearson Correlation	.897**	.785**	.868**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45

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

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	45	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	45	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.820	22

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	45	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	45	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.839	32

DATASET ACTIVATE DataSet3.

SAVE OUTFILE='D:\Work archive\النتائج\الهيكل\المعمل\المستر\الإشراف\طلبة.sav'
/COMPRESSED.

DATASET ACTIVATE DataSet3.

SAVE OUTFILE='D:\Work archive\النتائج\الهيكل\المعمل\المستر\الإشراف\طلبة.sav'
/COMPRESSED.

DESCRIPTIVES VARIABLES=مهام_فردية التعاون الوسيلة
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
مهام_فردية	45	4.2815	.74521
التعاون	45	3.0667	.71589
الوسيلة	45	3.5871	.56257
Valid N (listwise)	45		

DESCRIPTIVES VARIABLES=المكتب المنزل متعددة الموقع
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
المكتب	45	2.318518518518518	.8407414823711
		518	11
المنزل	45	2.844	.9404
متعددة	45	3.989	.6699
الموقع	45	2.9462	.51348
Valid N (listwise)	45		

DESCRIPTIVES VARIABLES=مرنة المتزامن الزمنية
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
--	---	------	----------------

مرنة	45	3.5833	.90610
المتزامن	45	2.5556	.65037
الزمنية	45	3.0711	.63975
Valid N (listwise)	45		

DESCRIPTIVES VARIABLES= الوسيلة الموقع الزمنية الاتجاهات
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
الوسيلة	45	3.5871	.56257
الموقع	45	2.9462	.51348
الزمنية	45	3.0711	.63975
الاتجاهات	45	3.1949	.49082
Valid N (listwise)	45		

DESCRIPTIVES VARIABLES= الأهداف المفتوح المهني الصرامة الافراد التسيير القيادة الثقافة
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
الأهداف	45	3.79	.673
المفتوح	45	3.948148148148	.6314787661503
المهني	45	149	48
الصرامة	45	3.622	.7100
الافراد	45	3.718518518518	.8347126631833
التسيير	45	517	04
القيادة	45	2.372	.5529
الثقافة	45	3.340740740740	.6050665248043
Valid N (listwise)	45	740	66
		3.4000	.64270
		3.5102	.38818

CORRELATIONS
/VARIABLES= الأهداف المفتوح المهني الصرامة الافراد التسيير القيادة الثقافة
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Explore

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
الاتجاهات	45	100.0%	0	0.0%	45	100.0%
الثقافة	45	100.0%	0	0.0%	45	100.0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error
الاتجاهات	Mean	3.1949	.07317
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 3.0474	
		Upper Bound 3.3423	
	5% Trimmed Mean	3.2181	
	Median	3.2300	
	Variance	.241	
	Std. Deviation	.49082	
	Minimum	1.45	
	Maximum	4.45	
	Range	3.00	
	Interquartile Range	.48	
	Skewness	-.880-	.354
	Kurtosis	3.414	.695
الثقافة	Mean	3.5102	.05787
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 3.3936	
		Upper Bound 3.6268	
	5% Trimmed Mean	3.5064	
	Median	3.4800	
	Variance	.151	
	Std. Deviation	.38818	
	Minimum	2.71	
	Maximum	4.42	
	Range	1.71	
	Interquartile Range	.50	
	Skewness	.297	.354
	Kurtosis	-.127-	.695

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الاتجاهات	.123	45	.083	.931	45	.010
الثقافة	.104	45	.200*	.980	45	.634

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Correlations

Correlations										
		الأهداف	المفتوح	المهني	الصرامة	الافراد	التسيير			
الأهداف	Pearson	1	.624**	.793**	.485**	-.592**	.255*			
	Correlation									
	Sig. (1-tailed)		.000	.000	.000	.000	.046			
	N	45	45	45	45	45	45			
المفتوح	Pearson	.624**	1	.521**	.638**	-.432**	.265*			
	Correlation									
	Sig. (1-tailed)	.000		.000	.000	.002	.039			
	N	45	45	45	45	45	45			
المهني	Pearson	.793**	.521**	1	.412**	-.600**	.338*			
	Correlation									
	Sig. (1-tailed)	.000	.000		.002	.000	.012			
	N	45	45	45	45	45	45			
الصرامة	Pearson	.485**	.638**	.412**	1	-.482**	.319*			
	Correlation									
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.002		.000	.016			
	N	45	45	45	45	45	45			
الافراد	Pearson	-.592**	-.432**	-.600**	-.482**	1	-.195-			
	Correlation									
	Sig. (1-tailed)	.000	.002	.000	.000		.099			
	N	45	45	45	45	45	45			
التسيير	Pearson	.255*	.265*	.338*	.319*	-.195-	1			
	Correlation									
	Sig. (1-tailed)	.046	.039	.012	.016	.099				
	N	45	45	45	45	45	45			
القيادة	Pearson	.235	.118	.326*	.045	.023	.085			
	Correlation									
	Sig. (1-tailed)	.060	.221	.014	.384	.440	.290			
	N	45	45	45	45	45	45			

الثقافة	Pearson Correlation	.847**	.798**	.822**	.662**	-.454-**	.467**			
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.001			
	N	45	45	45	45	45	45			
الاتجاهات	Pearson Correlation	-.030-	-.031-	.051	-.011-	.153	.204			
	Sig. (1-tailed)	.421	.419	.369	.471	.158	.090			
	N	45	45	45	45	45	45			

Correlations

		القيادة	الثقافة	الاتجاهات
الأهداف	Pearson Correlation	.235	.847**	-.030-
	Sig. (1-tailed)	.060	.000	.421
	N	45	45	45
المفتوح	Pearson Correlation	.118	.798**	-.031-
	Sig. (1-tailed)	.221	.000	.419
	N	45	45	45
المهني	Pearson Correlation	.326*	.822**	.051
	Sig. (1-tailed)	.014	.000	.369
	N	45	45	45
الصرامة	Pearson Correlation	.045	.662**	-.011-
	Sig. (1-tailed)	.384	.000	.471
	N	45	45	45
الافراد	Pearson Correlation	.023	-.454-**	.153
	Sig. (1-tailed)	.440	.001	.158
	N	45	45	45
التسيير	Pearson Correlation	.085	.467**	.204
	Sig. (1-tailed)	.290	.001	.090
	N	45	45	45
القيادة	Pearson Correlation	1	.453**	.221
	Sig. (1-tailed)		.001	.072
	N	45	45	45
الثقافة	Pearson Correlation	.453**	1	.099
	Sig. (1-tailed)	.001		.259
	N	45	45	45
الاتجاهات	Pearson Correlation	.221	.099	1
	Sig. (1-tailed)	.072	.259	
	N	45	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس السن الخبرة

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics				
		الجنس	السن	الخبرة
N	Valid	45	45	45
	Missing	0	0	0

Frequency Table

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	28	62.2	62.2	62.2
	أنثى	17	37.8	37.8	100.0
Total		45	100.0	100.0	

السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	1	2.2	2.2	2.2
	من 30 الى 40 سنة	27	60.0	60.0	62.2
	أكثر من 40 سنة	17	37.8	37.8	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	7	15.6	15.6	15.6
	من 5 الى 10 سنوات	22	48.9	48.9	64.4
	أكثر من 10 سنوات	16	35.6	35.6	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

CORRELATIONS

/VARIABLES=الأهداف المفتوح المهني الصرامة الافراد التسيير القيادة الثقافة
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Correlations

		الأهداف	المفتوح	المهني	الصرامة	الأفراد	التسيير		
الأهداف	Pearson	1	.624**	.793**	.485**	-.592**	.255		
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000	.091		
	N	45	45	45	45	45	45		
المفتوح	Pearson	.624**	1	.521**	.638**	-.432**	.265		
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.003	.078		
	N	45	45	45	45	45	45		
المهني	Pearson	.793**	.521**	1	.412**	-.600**	.338*		
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.005	.000	.023		
	N	45	45	45	45	45	45		
الصرامة	Pearson	.485**	.638**	.412**	1	-.482**	.319*		
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.005		.001	.033		
	N	45	45	45	45	45	45		
الأفراد	Pearson	-.592**	-.432**	-.600**	-.482**	1	-.195-		
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	.001		.199		
	N	45	45	45	45	45	45		
التسيير	Pearson	.255	.265	.338*	.319*	-.195-	1		
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.091	.078	.023	.033	.199			
	N	45	45	45	45	45	45		
القيادة	Pearson	.235	.118	.326*	.045	.023	.085		
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.120	.442	.029	.768	.880	.580		
	N	45	45	45	45	45	45		
الثقافة	Pearson	.847**	.798**	.822**	.662**	-.454**	.467**		
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.002	.001		
	N	45	45	45	45	45	45		

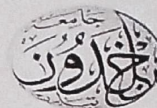
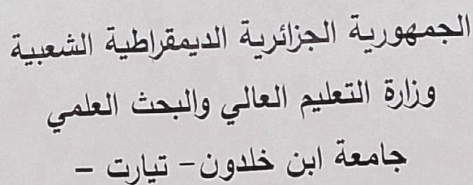
Correlations

		القيادة	الثقافة
الأهداف	Pearson Correlation	.235	.847**
	Sig. (2-tailed)	.120	.000
	N	45	45
المفتوح	Pearson Correlation	.118	.798**

	Sig. (2-tailed)	.442	.000
	N	45	45
المهني	Pearson Correlation	.326*	.822**
	Sig. (2-tailed)	.029	.000
	N	45	45
الصرامة	Pearson Correlation	.045	.662**
	Sig. (2-tailed)	.768	.000
	N	45	45
الافراد	Pearson Correlation	.023	-.454**
	Sig. (2-tailed)	.880	.002
	N	45	45
التسيير	Pearson Correlation	.085	.467**
	Sig. (2-tailed)	.580	.001
	N	45	45
القيادة	Pearson Correlation	1	.453**
	Sig. (2-tailed)		.002
	N	45	45
الثقافة	Pearson Correlation	.453**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	
	N	45	45

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

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



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم النفس والفلسفة والارطوفونيا
رقم القيد: 149 /ق ع ن .أ.ف/2025

إلى السيد المحترم: عميد كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم النفس " جامعة ابن خلدون - تيارت -"

الموضوع: طلب ترخيص لإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

في إطار تمشين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم النفس والفلسفة والأرطوفونيا، يشرفني أن ألتبس من سيادتكم الترخيص لطلبة السنة الثانية ماستر علم النفس العمل والتنظيم الآتية أسماؤهم:

■ **قرنہ لیلی**

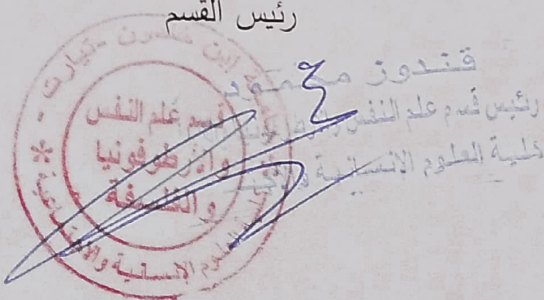
لاجراء دراسة ميدانية تحت عنوان:

لاجراء دراسة ميدانية تحت عنوان:
المختبرات المولدة من نموذج العلم الحديث
Hybrid Model وعلاقتها بالثقافة التنظيمية
الباحث

وفي الأخير تقبلو منا أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

تیارت فی: 19 فیزی 2025

رئيس القسم



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة ابن خلدون تيارت

تصريح شرفی

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضى أدناه،

السيد (ة) قمره ليلي

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 207196033 والصادرة بتاريخ: 2022/06/06
 المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس والفلسفة والرياضيات
 والمكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر

عنوانها: التحسينات الهجينة في خوارزميات البحث المحلي
Hybrid Work Model وعلاقتها بالنماذج الهجينة
البيانية

أصرح بشرفي أنني التزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ 25 مايو 2025

إمضاء المعنى



مجلس المجلس البلدي
و بتونس منه
غرام المير

