



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي
بمؤسسة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات STH

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم تسيير
تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:

-أ. سليمان تيش تيش آسيا

من إعداد:

- بوالقول ريان

- بومدين سميحة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بوزليفة شهرة	أستاذ مساعد "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
عرقوب خديجة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا
سليمان تيش تيش آسيا	أستاذ مساعد "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مقررا

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دعاء

يارب لاتدعني أصاب بالغرور إذا نجحت، ولا أصاب باليأس إذا فشلت، بل ذكرني دائماً أن الفشل هو المراتب الأولى التي تسبق النجاح.

يارب علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة، وأن حب الانتقام هو من أول مظاهر الضعف.

يارب إذا جردتني من المال أترك لي الأمل، وإذا جردتني من نعمة الصحة اترك لي نعمة الإيمان.

يارب إذا أسأت إلى الناس إعطني شجاعة الاعتذار، وإذا أسأت لي الناس إعطني شجاعة العفو.

يارب إذا نسيك لا تنساني

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم: " قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين "

أفضل ما استهل به الحمد لله وخير شكر أتوجه به قبل العباد إلى المعبود عز وجل إلى الذي خلقتني وأحسن خلقي والذي بفضله ويعونه سبحانه وتعالى تتم صالحات الأعمال فالحمد لله الذي كافأني بثمرة جهد من نهل العلم والبحث فيه وصلت إلى تحقيق أمل وحلم أعز الناس.

أهدي ثمرة جهدي إلى:

أعز ما أملك في هذه الدنيا من قال فيهم الله بعد بسم الله الرحمن الرحيم: " ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما "

ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب والحنان والتفاني، إلى بسمه الحياة وسر الوجود، إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي، إلى أعلى الحباب أمي الكريمة شليغم نظيرة أطال الله في عمرها.

من أحمل اسمه بكل افتخار، إلى من علمني العطاء دون مقابل، إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقه ولا يمكن للأرقام أن تحصي فضله، إلى أعلى ما عندي في الوجود والذي العزيز بوالفول وحيد حفظه الله وأدامه لي.

من شاركوني ظلمة البطن والرحم، إلى من حبهم في عروقي ويتوهج بذكرهم فؤادي، إلى من أسعد الله بهم أيامي وأعطاني من فيض حبهم حتى ارضاني إخوتي: رميسة، وائل، منصف حفظهم الله ورعاهم.

رفيقة دربي، إلى من قاسمتني إنجاز المذكرة غاليتي سميحة بومدين.

من جمعتني بهم مقاعد الدراسة إلى الزملاء والزميلات كنتم خير الزملاء وفقكم الله.

كل الأقارب والأحباب.

من تحلو بالإيحاء وتميزوا بالوفاء والعطاء، إلى ينابيع الصدق الصافي، إلى من معهم سعدت وبرفتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت، إلى من علموني كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم، إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي، إلى كل من وسعهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

بوالفول ريان



إهداء

الحمد لله رب العالمين حمدا يليق بجلاله و كماله و عظيم سلطانه، و الصلاة و السلام علي من نزل عليه القرآن الكريم سيدنا محمد عليه الصلاة و السلام و علي آله و سلم تسليما كثيرا...

إنه لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نهدي ثمرة جهدنا إلي من قال فيهما عز و جل " و بالوالدين إحسانا "

بحر الحنان ريحانة الدنيا أمني حفصها الله لي .

إلي الذي لم يبخل علي يوما، الشمعة التي تدير دربي أبي حفظه الله

إلي أحب الناس إلي قلبي إخوتي :نور الدين ، حسام، فارس

إلي صديقاتي: سارة، نجات، شيماء، وسام، إلهام، خولة....

إلي زوجة خالي العزيزة التي لم تبخل علي بعلمها و نصائحها: خولة.

إلي التي كانت معي على طريق النجاح: ريان .

إلي التي برفقتها سررنا و بدعما نجحنا الأستاذة المشرفة: سليمان تيش تيش آسيا .

إلي كل من ساهم في دعمنا و نسينا ذكره .

إلي كل من قرأ هذه الأسطر أهدي هذا العمل المتواضع .

يومدين سميحة

شكر وتقدير

الحمد لله السميع العليم ذي العزة والفضل العظيم، والصلاة والسلام على المصطفى الهادي الكريم، وعلى صحبه أجمعين.

نتوجه بالشكر لله والحمد لله الذي منحنا الصبر والثبات وزودنا بالحكمة والرزانة وزرع في قلوبنا الإصرار على النجاح وأعطانا القدرة على تحمل الصعوبات وتجاوزها.

نشكره العلي القدير الذي أثار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على إتمام هذا العمل.

عملا بحديث النبي صفوة خلق الله وخاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم: "من اصطنع لك معروفا فجازوه فإن عجزتم عن مجازاته فادعوا له حتى تعلموا أنكم شكرتم فإن الله شاكر يحب الشاكرين"

و عرفانا منا بالجميل نتقدم بعظيم شكرنا لأولئك الأخيار الذين مدوا لنا يد المساعدة في مقدمتهم أستاذتنا المشرفة على هذه المذكرة الأستاذة الدكتورة سليمان تيش تيش آسيا الذي لم تدخر جهدا في مساعدتنا بنصائحها القيمة وإسهاماتها المفيدة وبصماتها الواضحة وتعاملها ذو الميزة العالية.

أسأل الله أن يبارك فيها وأن يثيبها خير الثواب.

كما لا يفوتنا أن نشكر كل أفراد وعمال شركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات STH بسكيدة الدين لم يخلوا علينا بكل صغيرة وكبيرة في مقدمتهم بوبكر كمال، حسان بوبكري، ليديا مانع، مهدي جمعة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة مذكرتنا.

لكل هؤلاء نقول:

جزاكم الله عنا كل خير

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي بمؤسسة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات STH، وتقديم إطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي وابرار علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء التنظيمي في مؤسسة STH.

واستخدمنا الإستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث وزعناها على عينة مكونة من 70 عامل، ثم حللنا البيانات الواردة في الاستبيان باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS(V20).

خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: وجود علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.849.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الأداء التنظيمي، مؤسسة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات STH.

Cette étude vise à déterminer l'impact de la culture organisationnelle sur la performance organisationnelle à la Société de gestion et d'exploitation des terminaux d'hydrocarbures STH, et à fournir un cadre théorique qui définit les différents concepts liés à la culture organisationnelle et à la performance organisationnelle, et à mettre en évidence la relation de la culture organisationnelle en STH.

Nous avons utilisé le questionnaire comme outil de base pour la collecte de données, car nous l'avons distribué à un échantillon de 70 travailleurs, puis nous avons analysé les données contenues dans le questionnaire à l'aide du package statistique pour les sciences sociales (SPSS) V20.

L'étude a conclu un certain nombre de résultats, dont la plus importante est: Il existe une forte relation directe entre la culture organisationnelle et la performance organisationnelle, où La valeur du coefficient de corrélation était de 0,849.

Mots clés: Culture Organisationnelle, Performance Organisationnelle, Gestion et exploitation des terminaux des ports d'hydrocarbures STH.

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ج	مقدمة
36-8	الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي والعلاقة بينهما
8	تمهيد
28-9	المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي
20-9	المطلب الأول: الثقافة التنظيمية
10-9	الفرع الأول: تعريف الثقافة وخصائصها
13-11	الفرع الثاني: تعريف الثقافة التنظيمية وأهميتها
18-14	الفرع الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية وأنواعها
20-18	الفرع الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية وأساليب المحافظة عليها
30-21	المطلب الثاني: الأداء التنظيمي
23-21	الفرع الأول: تعريف الأداء وأنواعه
25-24	الفرع الثاني: تعريف الأداء التنظيمي وأهميته
28-25	الفرع الثالث: أهداف الأداء التنظيمي وأبعاده
30-28	الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي وعناصره
32-31	المطلب الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء التنظيمي
35-33	المبحث الثاني: الدراسات السابقة واختلافها عن الدراسة الحالية
34-33	المطلب الأول: الدراسات السابقة
35	المطلب الثاني: اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
36	خلاصة الفصل الأول
74-38	الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة
54-39	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
47-39	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية

46-39	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
47-46	الفرع الثاني: تحديد متغيرات الدراسة، طريقة جمعها ومنهج الدراسة
54-47	المطلب الثاني: الأدوات، البرامج والأساليب المستخدمة في الدراسة
48-47	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة
53-48	الفرع الثاني: إختبار صدق وثبات أداة الدراسة
54-53	الفرع الثالث: البرامج والأساليب المستخدمة في الدراسة
73-54	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
66-54	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
58-54	الفرع الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات البيانات الشخصية لأفراد الدراسة
66-58	الفرع الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بآراء المستجوبين حول محاور الاستبانة
73-67	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
74	خلاصة الفصل الثاني
77-76	خاتمة
84-79	قائمة المراجع
93-86	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
33	الدراسات السابقة	01
46	مجتمع الدراسة	02
48	أوزان الاستجابات حسب مقياس ليكارث الخماسي	03
49	صدق الاتساق الداخلي للثقافة التنظيمية	04
50	قياس صدق الاتساق الداخلي للأداء التنظيمي	05
51	ألفا كرومباخ للعبارات	06
53	اختبار التوزيع الطبيعي	07
54	التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب معيار الجنس	08
55	التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب معيار العمر	09
56	التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب معيار المستوى التعليمي	10
57	التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب معيار طبيعة العمل	11
57	التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب معيار الخبرة المهنية	12
58	قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لنوع الثقافة البيروقراطية	13
59	قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لنوع الثقافة الإبداعية	14
60	قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لنوع القيم التنظيمية	15
61	قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لنوع ثقافة الدور	16
62	قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لنوع ثقافة المهمة	17
63	قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لنوع ثقافة القوة	18
64	قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأنواع الثقافة التنظيمية	19
64	قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للأداء التنظيمي	20
67	العلاقة الارتباطية بين الثقافة البيروقراطية والأداء التنظيمي	21
68	العلاقة الارتباطية بين الثقافة الإبداعية والأداء التنظيمي	22
69	العلاقة الارتباطية بين القيم التنظيمية والأداء التنظيمي	23
70	العلاقة الارتباطية بين ثقافة الدور والأداء التنظيمي	24
71	العلاقة الارتباطية بين ثقافة المهمة والأداء التنظيمي	25
72	العلاقة الارتباطية بين ثقافة القوة والأداء التنظيمي	26
73	العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي	27

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	أهمية الثقافة التنظيمية	01
20	أساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية	02
41	الهيكل التنظيمي لشركة تسيير واستغلال موانئ طرفيات المحروقات STH	03

المقدمة

تعتبر المؤسسات ظاهرة اجتماعية قديمة، حيث وجدت مع الانسان وتطورت وتغيرت من خلال اسهاماته في تطويرها وتنميتها، ثم مالبت أن تعقدت بتعدد أمور الحياة وتماشيا مع الظروف ظهرت الحاجة إلى ترسيخ الثقافة التنظيمية.

فموضوع الثقافة التنظيمية حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين والعلماء لكونها تلعب دورا هاما في صياغة استراتيجية المنظمات بأشكالها المختلفة، وفي بناء الهيكل التنظيمية وهي أيضا تؤثر على السلوك الذي تتفاعل به المنظمات مع العاملين ومع المحيط، فالثقافة التنظيمية تعطي المنظمة ميزة خاصة بها وتساهم في تحقيق أهدافها على اعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها هذا راجع، إلى تركيزها على القيم والمعتقدات التي تدفع إلى الولاء والتزام العاملين داخل المنظمة.

إن الثقافة التنظيمية لها جانب كبير من الأهمية من الكثير من المنظمات في الوقت نظرا لدورها الهام في مساندة ودعم العمليات التطويرية في أي منظمة وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل فكلما كانت القيم والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول واسع بين العاملين وكانت القيم والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول واسع بين العاملين وكانت منسجمة من مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية، كان ذلك مؤشرا على قوة الثقافة واتساع تأثيرها.

كما يعد الأداء التنظيمي من المواضيع التي حظيت بالنصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل وذلك لاعتباره المحور الأساسي والهدف الرئيسي الذي تنصب جهود المؤسسات حول تحقيقه بكل كفاءة وفاعلية، فهو بمثابة النتيجة النهائية لنشاط المنظمة، كذلك رغم اختلاف المنظمات من حيث طبيعتها وأهدافها وأشكالها وحجمها ومواقعها لكن ستبقى تشترك كلها في قاسم مشترك واحد ألا وهو أدائها التنظيمي ولذلك فإنها تكون مطالبة بأداء معين يضمن بقائها في السوق ويحددها إذا كانت ستحقق النمو والاستمرار أم أنها ستزول.

الإشكالية:

ومنه فالإشكالية التي سنحاول الإجابة عنها هي: ما أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في

مؤسسة مؤسسة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات STH؟

الأسئلة الفرعية:

للإجابة على التساؤل الرئيسي إرتأينا تجزئته إلى أسئلة فرعية تتمثل في:

- (1) ما أثر العلاقة بين الثقافة البيروقراطية والأداء التنظيمي؟
- (2) ما أثر العلاقة بين الثقافة الإبداعية والأداء التنظيمي؟
- (3) ما أثر العلاقة بين القيم التنظيمية والأداء التنظيمي؟
- (4) ما أثر العلاقة بين ثقافة الدور والأداء التنظيمي؟

5) ما أثر العلاقة بين ثقافة المهمة والأداء التنظيمي؟

6) ما أثر العلاقة بين ثقافة القوة والأداء التنظيمي؟

الفرضيات:

بناء على إشكالية الدراسة، تمكن بلورة الفرضية الرئيسية كالتالي:

يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في المؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

وتتبع من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين الثقافة البيروقراطية والأداء التنظيمي في المؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الإبداعية والأداء التنظيمي في المؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم بالتنظيمية والأداء التنظيمي في المؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الدور والأداء التنظيمي في المؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المهمة والأداء التنظيمي في المؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين ثقافة القوة والأداء التنظيمي في المؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

أسباب اختيار الموضوع:

لعل اهتمام الباحث ورغبته في تناول موضوع معين عما سواه هو الحقيقة مبني على اعتبارات ذاتية ترتبط بشخصية الباحث وتوجه اهتماماته بحكم الميل نحو موضوعات معينة، وأخرى موضوعية ترتبط مواصفات موضوع الدراسة من حيث قيمته العلمية.

أسباب ذاتية:

- 1) يعتبر المبرر الرئيسي لاختيارنا لهذا الموضوع ميولنا الشخصي والعلمي؛
- 2) الرغبة والفضول العلمي لمعرفة جوانب موضوع الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي؛
- 3) إثراء الرصيد الفكري بخصوص موضوع الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي؛

أسباب موضوعية:

- 1) ارتباط موضوع الدراسة بمجال تخصصنا؛
- 2) إبراز أهمية الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي؛
- 3) فتح مجال للدراسات الأخرى في هذا المجال؛
- 4) إمكانية إنهاء البحث وفق المدة المحددة والإمكانات المتاحة المادية والمعنوية.

أهمية البحث:

لا وجود للدراسة بدون وجود فائدة مرجوة، لذلك إن البحث العلمي يسعى إلى تحقيق مجموعة من النتائج العلمية والحقائق التي يتوصل إليها بناء على المعطيات المتحصل عليها ومن خلال هذا يمكن الحصول على أهمية هذه الدراسة، ويمكن توضيحها في ما يلي:

- 1) تعتبر الثقافة التنظيمية مرآة عاكسة لمسار المنظمة وتطورها وتلعب دورا هاما في صياغة استراتيجيات المنظمات والعكس صحيح؛
- 2) يعتبر الأداء التنظيمي ركيزة هامة من ركائز نجاح أو فشل المنظمات.

أهداف البحث:

لكل عمل أو بحث نقوم به هدف نسعى للوصول إلى تحقيقه والحصول على نتيجة قد تكون نهائية وقد تكشف لنا عن أعمال أخرى، وهذا العمل يهدف إلى معرفة العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في المؤسسة، ويتمكن تلخيص هذه الأهداف في:

- 1) بناء إطار نظري فكري عن الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي؛
- 2) التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي؛
- 3) السعي إلى الربط بين الجانب النظري والتطبيقي من خلال تطبيق المبادئ والأسس النظرية الميدانية.

حدود الدراسة:

- 1) الحدود الموضوعية: حيث اقتصرت الدراسة على دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي؛
- 2) الحدود البشرية: تتمثل في أفراد المؤسسة محل الدراسة عددهم: 223 فرد؛
- 3) الحدود المكانية: مؤسسة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات STH؛
- 4) الحدود الزمانية: من 3 مارس إلى 21 أبريل 2022.

منهج البحث:

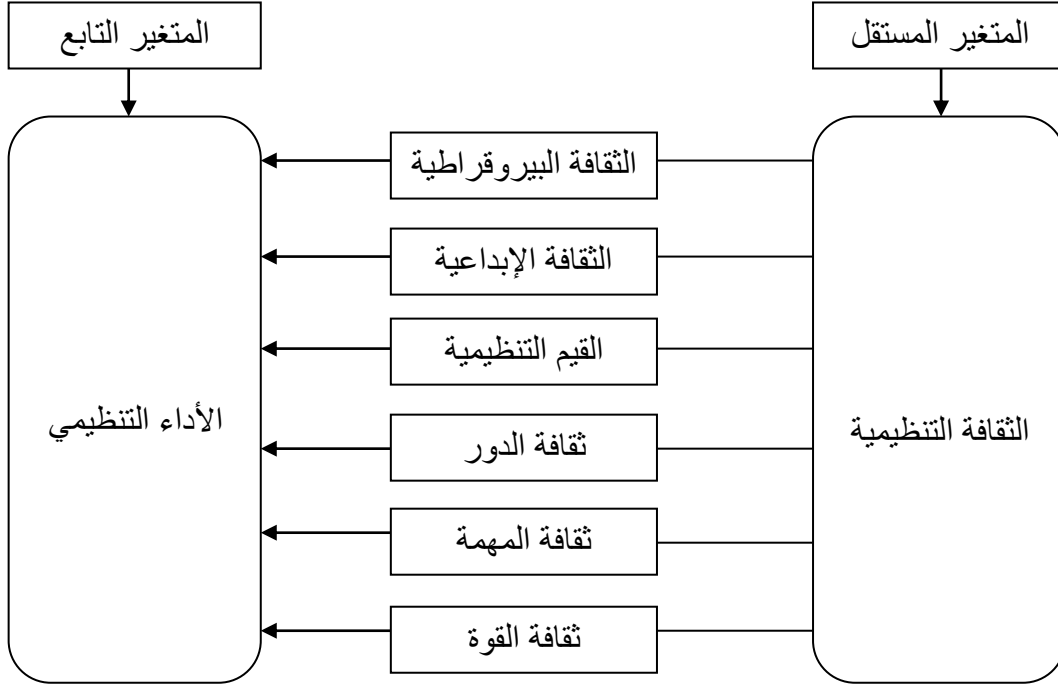
بالنظر إلى طبيعة الموضوع محل الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره نموذجاً يقوم بتقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع، وذلك بالاعتماد على الأدوات والمصادر التالية:

- 1) الجانب النظري: تم استعمال المسح المكتبي من أجل الوقوف على ما تناولناه من مراجع، المصادر العربية بخصوص موضوع الدراسة وكذا رسائل الدكتوراه والماجستير، كما استخدمنا المسح الإلكتروني المتمثل في مواقع شبكة الأنترنت لتدعيم المعلومات المتحصل عليها بأحدث المراجع؛
- 2) الجانب التطبيقي: تماشياً وموضوع الدراسة استخدمنا الاستمارة لجمع البيانات والمعلومات والوصول إلى نتائج تعتمد على برنامج الحزمة الاقتصادية SPSSv20 .

صعوبات البحث:

- 1) قلة الدراسات التي تطرقت لتبيان أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي؛
- 2) الثقافة التنظيمية ظاهرة معقدة بسبب تعدد الظواهر والأبعاد التي تمكننا من الحكم عليها، مما يشير إلى عدم القدرة على التحكم في قياس جميع أبعادها؛
- 3) موضوع جديد يتطلب الكثير من الجهد والوقت.

هيكل الدراسة:



تقسيمات البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة، نقوم بتقسيم البحث إلى فصلين: حيث سنتطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي والعلاقة بينهما، وذلك من خلال مبحثين حيث سنتناول في المبحث الأول الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، أما المبحث الثاني الدراسات السابقة واختلافها عن الدراسة الحالية.

أما الفصل الثاني بعنوان الإطار الميداني للدراسة، وذلك في مبحثين، يتناول المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، أما في المبحث الثاني النتائج والمناقشة.

الفصل الأول

الإطار النظري

للتقافة التنظيمية

والأداء التنظيمي

والعلاقة بينهما

تمهيد:

حظي موضوع الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في الفترة الأخيرة باهتمام كبير على اعتبار أنهما من المحددات الرئيسية لنجاح وفشل المنظمات، فهما من المفاهيم الحديثة التي دخلت كتب الإدارة، فالثقافة التنظيمية تمثل الإطار العام للمنظمة القوية الناجحة التي تسعى بكل جهد وعطاء من أجل إيجاد توافق بين ثقافة المنظمة وثقافة الأفراد العاملين فيها، حيث أنه إذا تحقق هذا الأمر فسوف يكون من السهل الانسجام والتوافق والترابط بين بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، في حين أن الأداء التنظيمي يعد المحرك الأساسي وجوهر أنشطة أي مؤسسة أو شركة أو منظمة فهو يمثل فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها.

وقد أدرجنا في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة واختلافها عن الدراسة الحالية .

المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية

إن للثقافة التنظيمية جانب كبير من الأهمية في كثير من المنظمات في الوقت الراهن، نظرا لدورها العام في مساندة ودعم العمليات التطويرية في أي منظمة وعليه أصبحت الكثير من المنظمات تبدي اهتمامها بالثقافة التنظيمية وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل لأنها تتضمن وتحظى بقبول واسع بين العاملين وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية.

الفرع الأول: تعريف الثقافة وخصائصها

01. تعريف الثقافة

إن الثقافة بشكل عام تمثل مجموع المعلومات التي يقوم عليها نظام حياة أي شعب من الشعوب فهي بهذا أسلوب حياته ومحيطه الفكري ونظرتة إلى الحياة ولا بد أن تكون خاصة به ونابعة من ظروفه واحتياجاته ومحيطه وبيئته الجغرافية والتطور الحضاري فهي إذن محلية تخص أمة دون أخرى¹.

نجد **Edward Taylor** أول من أعطى مفهوم علمي وكلاسيكي للثقافة على أنها: "الكل المعقد الذي يشمل المعارف، المعتقدات، الفنون، القوانين، الأخلاق، العرف، وبصفة أخرى كل العادات التي يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع"². فنجده ركز على كلا الجانبين المادي واللامادي في تعريفه للثقافة.

عرفها **Cshein** سنة 1990 وهو من أكثر التعاريف شيوعا: "على أنها مجموعة من القيم والمبادئ التي اخترعها واكتشفها وطورها أثناء حل المشكلات للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي"³. فنجده ركز على الجانب اللامادي الذي يتكون للتكيف مع مستجدات البيئة الداخلية والخارجية.

¹ - نبيلة مرياط، <الثقافة التنظيمية كآلية لتفعيل التحفيز المعنوي>، معارف مجلة علمية محكمة، العدد 20، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2016، ص 334.

² - واسة أسماء، <الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة>، دراسة ميدانية بمؤسسة SPA CONDOR ELECTRONIC الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2008، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر 02، 2014-2015، ص 26.

³ - Fakher shahzad, Rana adeel luqman, Ayesha rashide khan, <Impact of organizational culture en organizational performance>, Interdisc plinary jarmal of contem parapy research busniss; Vol 03, No 09, 2012, p976.

يعرفها بروان على أنها: "العملية التي تنتقل بها اللغة، والمعتقدات، والأفكار، والذوق الجمالي، والمعرفة، والمهارات، والاستخدامات من مجموعة اجتماعية معينة ومن شخص إلى آخر ومن جيل إلى آخر"¹. حيث ركز بروان أن الثقافة تنتقل مجموعة معينة ومن شخص إلى آخر ومن جيل إلى آخر.

وكتعريف شامل نقول أن: الثقافة هي القيم والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد الناتجة عن الخبرة والمتمثلة في القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها بتفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية.

02. خصائص الثقافة

هناك بعض الخصائص الأساسية للثقافة يمكن إجمالها فيما يلي:²

أ. الثقافة تمثل بشكل حقيقي أسلوب الحياة لأعضاء المجتمع الذين غالباً يأخذون تأثيرها كأمر مسلم به أو حتمي، فالجلوس على الأرض وتناول الطعام بالأيدي يعكس ثقافة العرب؛
ب. الثقافة مستمرة عبر الزمن لأنها تتضمن قيم واعتقادات وتقاليد، وتتسم أيضاً بالاستمرار ومن هنا تنتقل من جيل لآخر؛

ت. تتسم الثقافة بصفة المشاركة حيث يشترك فيها أفراد المجتمع الواحد ويسلم بها الجميع ويتأثر بها سلوكهم؛
ث. الثقافة تكتسب بالتعلم من الخبرة حيث أن جميع عناصر الثقافة يتم اكتسابها من الممارسة والخبرة السابقة لأعضاء المجتمع؛

ج. الثقافة هي شبكة متداخلة ومعقدة من العديد من العناصر مثل: العقيدة، التقاليد، العادات، الأخلاق، الثقة، المباني، الملابس، فالذي ترتديه المرأة المسلمة يعكس ثقافة مجتمعها ممثلة في العقيدة، والأخلاقيات، والتقاليد؛
ح. التدرج الهرمي والأولويات، فكل ثقافة تتضمن عناصر تأتي في المقدمة وقد تكون الثقافة قوية أو ضعيفة في التأثير أو السيطرة على سلوك أفراد المجتمع.

¹ - خديجة عجاني، «الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية»، مجلة الدراسات في علم الاجتماع المنظمات، مجلد 01، العدد 01، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة علي لونيسى البليدة، 2013، ص 125.

² - ربيعي ميلود، «تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة الأنايبب الناقلة للغاز بغرداية» <PIPEGAZ>، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوث 1955، ص ص 50-51.

الفرع الثاني: تعريف الثقافة التنظيمية وأهميتها

01. تعريف الثقافة التنظيمية:

يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المفاهيم حديثة العهد نسبياً في أدبيات إدارة الأعمال ولا يوجد اتفاق تام في إطار هذا المفهوم حيث اعتمد كل باحث على زاوية معينة لي طرح بها موضوع الثقافة التنظيمية¹.

عرفها **Claver et al** سنة 1999: "مجموعة القيم، والرموز، والطقوس المشاركة بين أعضاء المنظمة والتي تحدد لهم طريقة تنفيذ الواجبات والمسؤوليات الداخلية وكيفية ارتباط المنظمة مع الزبائن، العملاء، البيئة"². فنجده ركز في تعريفه على أن الثقافة التنظيمية توضح طريقة سير المنظمة وارتباطها مع الوسط الخارجي.

وتعرف أيضاً: "الثقافة التنظيمية هي ذلك النسق من الرموز، والمعاني، والمعارف، والقيم، والعادات، والتقاليد، والفنون، والنظم المادية، والاقتصادية، والسياسية، والأخلاقية، التي توجه سلوك الأفراد وتوقعاتهم وأحكامها القيمة وأسلوب تعاملهم مع البيئة"³. فنجده هذا التعريف ركز على سلوكيات الأفراد وتعاملهم مع البيئة.

كما تم تعريفها على أنها: "مجموعة القيم، والمعتقدات، والتوقعات التنظيمية وكذا الأنظمة والقوانين والسياسات والإجراءات التي تتبناها المنظمة ويشترك فيها جميع العاملين وتؤثر على سلوكياتهم في العمل وتساعد في تحقيق أهداف المنظمة ككل"⁴. فالثقافة التنظيمية هنا تساعد في تحقيق أهداف المنظمة.

وكتعريف شامل نقول أن الثقافة التنظيمية هي: عبارة عن القواعد والقيم والسلوكيات والذهنيات التي تتكون من خلال الاتصال والعمل اليومي والرموز وتجعل صورة المؤسسة تختلف عن غيرها من المؤسسات.

¹ - دنيا ديب، <الثقافة التنظيمية كمدخل لأحداث التغيير التنظيمي>، دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة

ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2013-2014، ص62.

² - منى حيدر، عبد الله الجبار الطائي، <دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة>، المجلة العربية، المجلد 37، العدد 03، كلية التربية بنات، جامعة بغداد جمهورية العراق، ص 65.

³ - الحواس خالدي، <علاقة الثقافة التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية>، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 13، جامعة بوضياف بالمسيلة، 2017، ص426.

⁴ - الزهرة قرشي، عبد الباسط هويدي، <الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي>، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 28، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2018، ص 62.

02. أهمية الثقافة التنظيمية

تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية من نظر بعض الكتاب في النقاط التالية:¹

- أ. تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل بفاعلية؛
- ب. تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة؛
- ت. القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها؛
- ث. تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها.

كما تتلخص أهميتها فيما يلي:²

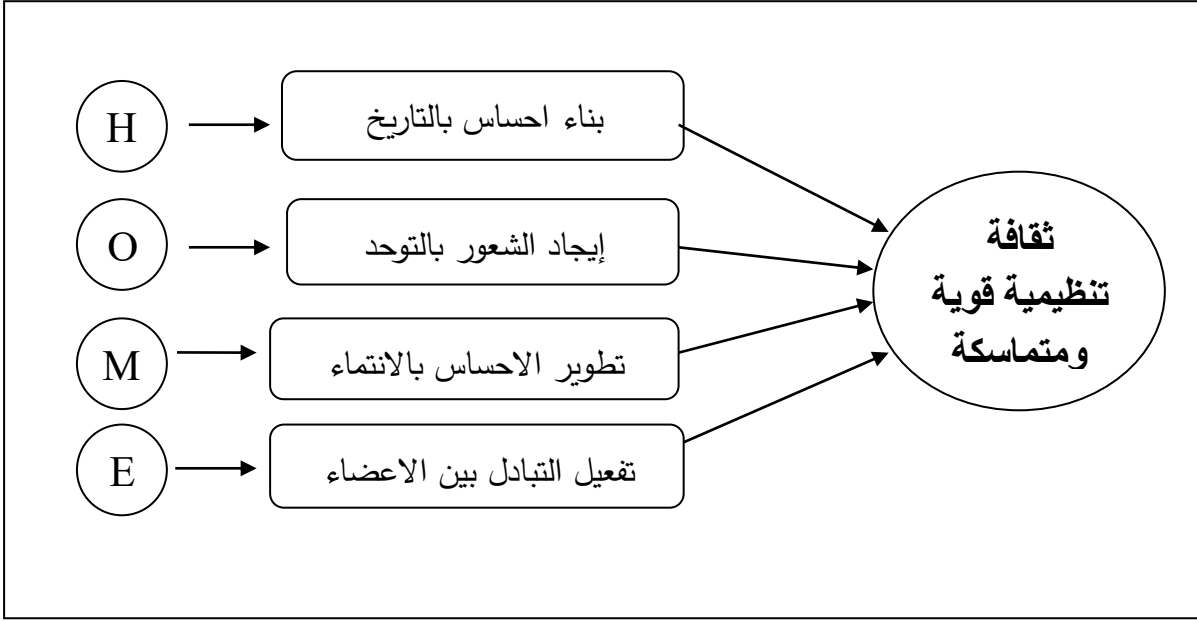
- أ. بناء الإحساس بالتاريخ History: من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة وحكايات الأبطال والقصص؛
- ب. إيجاد شعور بالتوحد Oneness: من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير؛
- ت. تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء Membership: من خلال نظم العوائد، والتخطيط، والاستقرار الوظيفي، والاختيار، والتعيين، والتطبيق، والتدريب، والتطوير؛
- ث. تفعيل التبادل بين الأعضاء Echange: عن طريق عقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجامعات؛

¹ - إبراهيم فضل المولى البشير، حسن عبد الحليم النور، <الثقافة التنظيمية وأثرها في الميزة التنافسية>، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 02، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، 2021، ص 132

² - طارق بن خليف، نور الهدى بن خليف، محمد بن سليمان، <مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي دراسة حالة مدرسة أملاك الدولة بالجلفة>، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 12، العدد 01، جامعة الجلفة، الجزائر، 2021، ص 109.

ويمكن توضيح هذا في الشكل رقم (01) الآتي:

الشكل رقم(01): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: عزوز صونية، <أثر الثقافة التنظيمية على المستوى الأداء الوظيفي>، مجلة الأبحاث النفسية والتربوية، المجلد 09، العدد 04، جامعة محمد مهري، قسنطينة 02، 2018، ص 270.

نستنتج من هذا بأن الحروف الأولى باللغة الإنجليزية لكل خطوة من الخطوات المذكورة مسبقا المتمثلة في أهمية الثقافة التنظيمية والتي تعطينا في تركيبها الكلمة HOME أي منزل وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن الثقافة التنظيمية تعد شبيهة بالعائلة في المنزل وعلى هذا الاعتبار يخلق ما يسمى بالانسجام بين أفراد التنظيم¹.

¹ - عزوز صونية، <أثر الثقافة التنظيمية على المستوى الأداء الوظيفي>، مجلة الأبحاث النفسية والتربوية، المجلد 09، العدد 04، جامعة محمد مهري، قسنطينة 02، 2018، ص 270.

الفرع الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية وأنواعها

01. مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية عدة عناصر ومكونات وتعبّر عن الرابط التنظيمي الأساسي الذي تتشكل منه المنظمة، أين يمكن الحكم على ثقافة المنظمة من خلال سلوكيات الأفراد داخل المنظمة¹، ويمكن توضيح هذه المكونات كما يلي:

- أ. القيم التنظيمية: تتمثل في القيم التي تنعكس وتظهر في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك الموظفين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة²؛
- ب. المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية لمشاركة في عملية صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية³؛
- ت. الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة وبيئة العمل⁴؛
- ث. التوقعات التنظيمية: تمثل بالتعاقد السوسولوجي غير مكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يقودها الفرد أو المنظمة كل منهما عن الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء الآخرين، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل وتوفير المناخ التنظيمي وبنية تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد، والعوامل النفسية والاقتصادية⁵؛

1 - صابر بحري، منى خرموش، <الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الايجابي في المنظمة>، مجلة روافد للدراسات والأبحاث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 05، العدد 01، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، 2001، ص 123.

2 - أمينا صقر، <الثقافة لتنظيمية وعلاقتها بتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بجمعيات رعاية المسنين من منظور طريقة تنظيم المجتمع>، مجلة الدراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد 55، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بكفر صقر، يوليو 2021، ص 686.

3 - أمينة شطي، <الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل، دراسة مسحية على عمال ثانوية عمراني العابد ببلدية سيدي عمران ولاية الوادي>، مذكرة لنيل شهادة ماجستير علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، 2013-2014، ص 35.

4 - وائل محمد جبريل، أحمد سعد الشبيخي، <أثر الثقافة التنظيمية بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي ليبيا>، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 02، جامعة عمر المختار ليبيا، 2020، ص 247.

5 - سالم عياشي، <الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم نظرية منهجية التربية البدنية والرياضية>، معهد علوم وتقنيات نشاطات التربية البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2018-2019، ص 15.

- ج. الشعائر والطقوس: المقصود بالشعائر هي مجموعة فعاليات أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، أما الطقوس فهي الإحتفالات المتكررة تتم بطريقة نمطية معيارية تعزز بصورة دائمة للقيم مثلاً: استراحة يومية لتناول القهوة والشاي، توفر فرصة تقوية الروابط بين العاملين؛¹
- ح. الرموز والإشارات: تعتبر مكون من مكونات الثقافة فهي عن إشارات متميزة مثل: الشعارات والصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعياري (شكل المباني وتهنيئتها، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستخدمة داخل المنظمة)؛²
- خ. القوانين: هي قواعد عامة مكتوبة تحدد السلوك داخل الجماعة (المجتمع) وتستخدم للفصل في النزاعات أو الانحرافات وقد تنشأ القوانين من تطور المعايير والأعراف وانعكاساتها على المجتمع؛³
- د. الطابوهات (الممنوعات): وهي ما تود المنظمة إخفاءه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتائج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطرابات في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة مما يؤثر سلباً على أداء العاملين والمنظمة ككل؛⁴
- ذ. الخرافات والأساطير: هي كل ما يروى من قصص وحكايات عن المنظمة في تاريخها وهي بمثابة أسس تنظيمية وكل ما يتعلق بإنشائها، تحافظ الأساطير على القيم وترسخها ومنها حكايات تأسيس المنظمة.⁵
- مما سبق يمكننا القول أن الثقافة التنظيمية، كباقي أنواع الثقافة فهي تقوم على نفس العناصر وتتبنى على نفس المكونات، لكن بمجال أضيق، بحيث تختلف ثقافة تنظيمية عن أخرى باختلاف التنظيم السائدة فيه، واختلاف الأفراد المنتمين إليها..

1 - عمر شعبان أبو قاسم العوامة، > تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على كلية الاقتصاد العجيلات>، مجلة القرطاس، كلية الاقتصاد العجيلات، جامعة الزاوية، ص 359.

2 - عبد القادر بالهادي، > أثر الثقافة التنظيمية على تفعيل حوكمة المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير نظام (ل.م.د) تخصص اقتصاد منظمات>، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجبالي ليايس، سيدي بلعباس، 2018-2019، ص 10.

3 - نور الدين تاوريريت، نسيم بومعروف، > دور الثقافة التنظيمية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي>، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 118.

4 - إلياس سالم، > تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة>، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص علوم تجارية فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 16.

5 - عني دحام تناي الزبيدي، > إدارة السلوك التنظيمي>، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص 101.

02. أنواع الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان لآخر حسب التقسيم الذي يتم استخدامه. ومن أبرزها:

أ. تصنيف الثقافة التنظيمية استنادا إلى مدى قدرة الثقافة حيث يصنفها Handy Charles سنة 1978 إلى:¹

- ثقافة القوة (النفوذ): إذ تعني أن عملية الضبط في مركز المنظمة واتخاذ القرارات يكون بيد عدد محدد من الأفراد البارزين في المنظمة؛
- ثقافة الدور: هي التي تركز على التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالأنظمة والقواعد، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء؛
- ثقافة المهمة: ترتكز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج، أو تحاول استخدام الموارد بطرق مثالية، من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف؛
- ثقافة العمليات: يقتصر الاهتمام على طريقة إنجاز العمل وليس على النتائج، فتنشر الحيلة والحذر بين الأفراد لحماية أنفسهم، فالفرد الناجح هو الأكثر دقة وتنظيما واهتمامه بتفاصيل عمله.

ب. تصنيف الثقافة التنظيمية وفق نمط القيادة حيث يصنفها Wallach سنة 1983 إلى:²

- الثقافة البيروقراطية: هي الثقافة التي تحدد فيها المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظما، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتسلسل السلطة بشكل هرمي، تقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام؛
- الثقافة الإبداعية: تتميز بتوفر بيئة العمل مساعدة على الإبداع ويصنف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات؛
- الثقافة المساندة: تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

¹ - هدى درنوني، <دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة>، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص 71.

² - متون محمد أحمد بن حامد، <أثر الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر للخدمات المقدمة الدور الوسيط للالتزام - دراسة على عينة من شركات النفط بولاية الخرطوم - السودان>، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2019، ص 61.

ت. تصنيف الثقافة التنظيمية وفقا لتوجهات العاملين داخل المنظمة حيث يصنفها Peter Jones سنة 1983 إلى:¹

- ثقافة إنتاجية: يغلب على الثقافة الإنتاجية تركيزها على توجهات العاملين نحو العمل لتحسين ضعف أدائها، لما يوفره العمل من ضمانات كافية؛
- ثقافة مهنية: تتسم بمهارات وتخصصات عامة، إذ تعتمد على قيادة متبادلة بدلا من السلطة الرسمية والقواعد والإجراءات.

ث. تصنيف الثقافة التنظيمية حسب درجة القوة والضعف حيث يصنفها Luthens سنة 1991 إلى:²

- الثقافة القوية: هي الثقافة التي تخلق لأعضاء المنظمة تماسكا كبيرا فيما بينهم، وتعتمد هذه الثقافة على عنصري الشدة الذين يرمزان إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات والإجماع لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين؛
- الثقافة الضعيفة: وفيها يسير الأفراد في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة.

ج. تصنيف الثقافة التنظيمية بناء على البيئة الخارجية حيث صنفها Daft سنة 2001 إلى:³

- ثقافة التكيف: والتي تركز على البيئة الخارجية، حيث تحاول المنظمة التغيير لمقابلة احتياجات الزبائن من خلال الابتكار والتطوير؛
- ثقافة الرسالة: وتعطي فيها المنظمة الأهمية الأساس لوضوح الرؤية لأغراضها، ويكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغيير السريع؛
- ثقافة القبيلة: يركز هذا النوع من الثقافة أساسا على مدى إنهاك ومشاركة الأفراد في المنظمة، وعلى السرعة في إجراء التغييرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية؛
- الثقافة البيروقراطية: ويكون فيها التركيز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية، حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك، والتعاون بين الأفراد.

1 - محمد فكري محمد، مرجع سبق ذكره، ص 72.

2 - محمد بن كيجول، «أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية عين الملح ولاية المسيلة»، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2019-2020، ص 82.

3 - متون محمد أحمد علي حامد، مرجع سبق ذكره، ص ص 62-63.

نلاحظ أن هناك اختلاف في تصنيف أنواع الثقافة التنظيمية، وفي بحثنا هذا نجل المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية في:

1. **الثقافة البيروقراطية:** وهي ثقافة تحدد فيها السلطات والمسؤوليات، حيث يكون العمل منظماً ويكون التنسيق بين المصالح والوحدات، ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.
2. **الثقافة الإبداعية:** وتتميز بتوفر بيئة مساعدة للعمل، ويتصف أفرادها بحب المغامرة والمخاطرة في إتخاذ القرارات.
3. **القيم التنظيمية:** وهي تلك المبادئ التي يحرص الفرد على اكتسابها والحفاظ عليها، تتجسد أهميتها في كونها دستوراً مرجعياً يسمح بتصوير القرار والسلوك والفعل.
4. **ثقافة الدور:** وهي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي والأدوار وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية.
5. **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
6. **ثقافة القوة:** إذ تعني أن عملية الضبط في مركز المنظمة واتخاذ القرارات يكون بيد عدد محدد من الأفراد البارزين في المنظمة.

الفرع الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية وأساليب المحافظة عليها

01. وظائف الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية قائمة في كل المنظمات إذ لا توجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية، وتشكل المنظمات ثقافتها التنظيمية بناءً على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها، بدون وعي وإدراك وتخطيط مسبق وتتحول الإجراءات والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين والتي تشكل بشكل مباشر ثقافة المنظمة.¹

فالثقافة التنظيمية تقوم بدور هام جداً في بقاء واستمرار ونجاح المنظمات من خلال الوظائف التالية:²

- أ. إن الثقافة التنظيمية تعطي المنظمة هويتها الشخصية التي تميزها عن غيرها من منظمات الأعمال؛
- ب. تؤدي الثقافة التنظيمية إلى التزام جميع العاملين بها؛

¹ - بلقاسم تومي، السيكر أنيسة، «أهمية الثقافة التنظيمية والعملية الاتصالية في المؤسسة الجامعية»، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، العدد 04، جامعة زيان عاشور الجلفة، معهد الصحافة وعلوم الأخبار الجامعية، منوبة تونس، ص 372.

² - زاهد محمد ديري، «السلوك التنظيمي»، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001، ص 314.

ت. تؤدي الثقافة التنظيمية إلى التأثير على أهداف المنظمة والفلسفة وكذلك تؤثر على عملية رسالة المنظمة.

02. أساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية

هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والإبقاء على ثقافة المنظمة وهي:¹

أ. الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية مشاركة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والتعليمات فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة؛

ب. اختيار العاملين: تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح؛

ت. المخالطة الاجتماعية: عند اختيارنا عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف العاملين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا الأمر ضروري حتى لا يتأثر ولا يتغير أداء المنظمة.

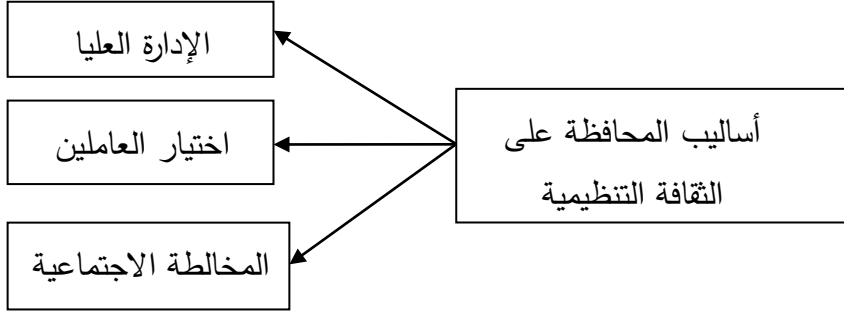
مما سبق يتبين أن الإدارة العليا هي المسؤولة على ثقافة المنظمة وملتزمة بكل المعايير السلوكية التي تضبط السلوك المنظم واختيار العاملين الأكفاء ذوي الخبرات والمهارات وغرس فيهم قيم وعادات ثقافة المنظمة المنخرطين فيها لضمان استقرارها واستمراريتها.

وبناء على ذلك فإن إيمان العاملين بالمعتقدات التنظيمية يزيد من شعورهم بالانتماء للمنظمة، وأن مهمة التأكيد على أهمية المعتقدات التنظيمية تقع على عاتق الإدارة العليا والوسطى بالمنظمة لأنها تتكون من الإطارات الذين عليهم أن يجسدوا القيم والمعتقدات التنظيمية التي تعزز النجاح والثقة والتعاون ومما يعزز الانتماء التنظيمي لدى العاملين في الفئات الدنيا في التنظيم.

¹ - الطاهر غراز، نورية سوامية، <دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي بالمنظمات المعاصرة>، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 04، جامعة جيجل الجزائر، جامعة مصطفى اسطنبولي الجزائر، 2020، ص ص 431-432.

ويمكن تلخيص هذا في الشكل التالي:

الشكل (02): أساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الطاهر غراز، نورية سوامية، <دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي بالمنظمات المعاصرة>، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 04، جامعة جيجل الجزائر، جامعة مصطفى اسطنبولي الجزائر، 2020، ص ص 431-432

المطلب الثاني: الأداء التنظيمي

تهتم مؤسسات ومنظمات الأعمال اهتماما ملحوظا بالأداء التنظيمي، وتعمل على إجراء تغيير على مستوى هذا الأخير من أجل مواكبة كافة التطورات التي مست مجال الإدارة والبحث عن الأساليب لمواجهة كلا من المتطلبات الداخلية والخارجية للبيئة وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة بما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية.

الفرع الأول: تعريف الأداء وأنواعه

01. تعريف الأداء

للأداء أهمية كبيرة لدى المؤسسات، وذلك نتيجة للتطورات الحاصلة في الأسواق العالمية، كما ينال مفهوم الأداء الاهتمام الكبير من طرف الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة والأعمال، لذا سوف نعرض تعاريف عديدة له المقدمة من طرف الباحثين¹.

تجدر الإشارة إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية To perform، وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية Performer والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل².

عرّف علي السالمي الأداء بأنه: "الرغبة والقدرة يتفاعلان معا لتحديد مستوى الأداء، حيث هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء"³. فالباحث هنا ركز في تعريفه للأداء عالي أنه عبارة على تفاعل بين رغبة الفرد وقدرته لتحسين مستوى الأداء.

تري حسينة سنة 2015 أن الأداء هو: "محصلة سلوك الفرد في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ويعتبر انعكاس ومقياس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق هذه الأهداف المتعلقة بالعمل"⁴. فالأداء حسبها هو مقياس لنجاح وفشل الفرد في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله.

¹ - شيلي إلهام، *حدايات الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية*، رسالة دكتوراه مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2019-2020، ص 61.

² - مصطفى يوسف، *إدارة الأداء*، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2016، ص 15.

³ - هاجرة غانم، *دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية*، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية مسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018، ص 105.

⁴ - عماد محمد حمدونة، *أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء المؤسسي في الخدمات الطبية العسكرية بالمحافظات الجنوبية*، رسالة قدمت لاستكمال متطلبات الحصول على درجات الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين غزة، 2018، ص 29.

ويعرف إسماعيل قيرة وآخرون الأداء بأنه: المستوى الذي يحققه الفرد سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به.¹ فالأداء حسبهم يحقق سواء من ناحية جودة العمل والوقت المحدد للقيام به.

مما سبق ذكره يمكن القول بأن الأداء يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها.

02. أنواع الأداء

بعد أن تعرفنا سابقا على مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء، سنتناول فيما يلي أنواع الأداء وذلك وفقا لعدة معايير وهي كما يلي:

أ. حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما:

- الأداء الداخلي (أداء البيئة الداخلية للمؤسسة): وهو يرتبط أساسا بجميع الأداءات الموجودة داخل المؤسسة سواء تعلق الأمر بالأفراد أي رأس المال البشري أو الأداء التقني أو المالي، إذ أن الأداء الداخلي أو أداء البيئة الداخلية يتعلق بكل ما يمكن للمؤسسة التحكم فيه والتأثير عليه متمثلة في جميع النشاطات والوظائف التي من أهمها: الإنتاج، التموين... والعمليات الإدارية الأخرى وبالتالي هي نتيجة تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة؛²
- الأداء الخارجي (أداء البيئة الخارجية للمؤسسة): يشير الأداء الخارجي إلى علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي، الذي يمثل مختلف القرى والعوامل التي لا يمكن أو يصعب على المؤسسة التحكم فيها وتقع ضمنا خارج المؤسسة، حيث يشير الأداء الخارجي للمؤسسة إلى رصد والتحسس لكل ما يحدث خارجها واتخاذ القرارات التي تتضمن تثبيت المؤسسة على المسارات المرغوبة.³

ب. حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما:⁴

¹ - مريم العيادي، <التكوين والأداء مركب تمييع الغاز الطبيعي سكيكة مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية>، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة 20 اوت 2009، 1955-2010، ص 12.

² - عبد الحليم مزغيش، <تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة>، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص 22.

³ - وليد لطرش، <دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر>، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018، ص ص 89 90.

⁴ - كمال بوالشرش، <الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية>، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص 83.

• الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر؛

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرارية والشمولية، الربح، النمو، كما أن أداء المؤسسة في الحقيقة هو نتيجة أداء أنظمتها الفرعية؛

• الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى المنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المعتمدة لتقييم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداة الوظيفة المالية، أداة وظيفة الأفراد، أداة وظيفة التموين، أداة وظيفة الإنتاج، أداة وظيفة التسويق.

ت. حسب معيار الطبيعة: ينطوي ضمن هذا المعيار التصنيفات التالية:

• الأداء الاقتصادي: يشير الأداء الاقتصادي إلى قدرة المؤسسة على خلق منافع لمالكها (الربح)، من خلال الإبداع في الإنتاج والاستعمال الكفء للموارد المستخدمة؛

• الأداء الاجتماعي: يشير الأداء الاجتماعي للمؤسسة إلى أخذ المؤسسة بمصالح المجتمع والبيئة بعين الاعتبار في كل عملياتها، وهو الالتزام القانوني للتشريعات البيئية والاجتماعية، حيث تأخذ المؤسسة خطوات أخرى طوعا تقيد المؤسسة في تحسين نوعية الحياة للمستخدمين وعائلاتهم، بالإضافة إلى السكان المحليين والمجتمع ككل والذي يعرف اليوم بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛¹

• الأداء التكنولوجي: تعد التكنولوجيا من بين مصادر الأفضلية التنافسية والتميز في الأداء، لذا فإن الأداء التكنولوجي يرتبط بحد كبير بامتلاكها ومدى تطويرها وتعيينها، مع المستجدات، لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في إستراتيجية المؤسسة؛

• الأداء الإداري: يتعلق هذا الجانب بالخطط والسياسات والإجراءات التي تحددها المؤسسة ويتم تحقيق ذلك من خلال حسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المسطرة، ويمكن الاستعانة بالنماذج والأساليب العلمية لتطوير هذا الجانب، بالإضافة إلى الاستعانة بتشخيص الهوية والتشخيص الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.²

¹ - لطرش وليد، مرجع سبق ذكره، ص 90.

² - عادل بومجان، <تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة>، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 52.

الفرع الثاني: تعريف الأداء التنظيمي وأهميته

01. تعريف الأداء التنظيمي

لقد قدم العديد من الباحثين تعريفات مختلفة للأداء التنظيمي، كونه مفهوم واسع إلى حد ما، ويتغير معناه وفقا لمنظور المستخدم واحتياجاته، ويعكس الأداء التنظيمي الطريقة التي تستفيد بها المنظمة من مواردها الملموسة وغير الملموسة لتحقيق أهدافه وتوجيه عملها وأنشطتها مع تحديد أداء المنظمة.¹

وفي هذا السياق سوف نقوم بطرح عدة تعاريف للأداء التنظيمي وفقا للعديد من الباحثين والمفكرين ومن بينهم ما يلي:

عرفه **ألجير Alger** سنة 2001 على أنه: "سلسلة من الإجراءات التي يقوم بها الفرد والتي تعمل على دمج المهارات والمعرفة، لتحقيق نتيجة قيمة ضمن الإمكانيات للوصول إلى الأهداف المحددة".² اعتمد في تعريفه على أن الأداء التنظيمي عبارة عن دمج الفرد لمهاراته ومعارفه للوصول إلى الأهداف المحددة وتحسين الأداء.

يقول كل من **Nzuve and Omdo** سنة 2012 أن الأداء التنظيمي يعد جوهر أنشطة أي شركة أو مؤسسة أو منظمة ويعرف على أنه: "فاعلية المنظمة في تحقيق غرضها وهناك مؤشرات ومقاييس لا بد من توافرها للحكم على أداء المنظمة بشكل كلي منها المالي الغير المالي، ومن هذه المؤشرات والمقاييس نمو المبيعات، نمو العملاء، التمويل، دوران الموظفين، نسب الكفاءة وغيرها"³. ركز على أن الأداء التنظيمي وفاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها وله عدة مؤشرات.

كما يعرف الأداء التنظيمي أيضا على أنه: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها من خلال استخدام الموارد بفاعلية وكفاءة ويعدمهم للغاية لأنه مقياس نجاح المنظمات".⁴ حسبه فالأداء التنظيمي هو مقياس نجاح المنظمات.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن الأداء التنظيمي ما هو إلا تعبير عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ونموها وذلك بما يتلاءم مع بيئتها الداخلية.

¹ - شيلي إلهام، مرجع سبق ذكره، ص ص 65-66.

² - ابتسام سعيد أحمد، <الأداء التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال وعلاقته بالبيئة التعليمية لأطفال الروضة>، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 59، 2018، جامعة بغداد، ص 283.

³ - غسان عيسى العمري، <أبعاد منظمة التعلم وأثرها على الأداء التنظيمي في شركات الصناعة الدوائية في الأردن>، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 28، العدد 01، 2020، ص 06.

⁴ - Noora Alshehhi, et al..., <The effect of organizational culture on the performance of UAE organizations>, cogent business and management, Al Ain university, 2021, P 02.

02. أهمية الأداء التنظيمي

بسبب التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، اكتسب الأداء التنظيمي أهمية كبيرة وفي شتى المجالات، يمكن تحديد أهميته في النقاط التالية:¹

- أ. يعطي صورة واضحة عن مدى إمكانية المنظمة على الاستمرارية والنمو على المدى البعيد؛
- ب. يتضمن عدة موارد غير ملموسة، كالكفاءات والخبرات التي لها الدور الأساسي في تحسين الأداء؛
- ت. يقيس إمكانية المنظمة على تحقيق النجاح والاستجابة إلى حاجة أصحاب المصالح؛
- ث. يوفر المعلومات اللازمة عن مدى ملائمة الخطط مع التطورات البيئية، فضلا عن توفير معلومات مهمة حول الأداء التنظيمي الفعلي والمخطط وإجراء تصحيح في الانحرافات؛
- ج. يقيس مدى قدرة الموظفين على إنجاز أعمالهم، وتحديد نقاط الضعف في الأداء ووضع الحلول المناسبة؛
- ح. يساعد الإدارة العليا في إجراء مراجعة تقييمية وبشكل تام؛
- خ. يساهم في رسم الخطط الإستراتيجية، من خلال توفير المعلومات اللازمة ويضمن تحقيق الاستثمار الأمثل في الموارد المتاحة.

الفرع الثالث: أهداف الأداء التنظيمي وأبعاده

01. أهداف الأداء التنظيمي

يشتمل الأداء على واجبات ومسؤوليات يجب تحقيقها وهو انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيًا كانت طبيعة هذا العمل وهذه الأهداف هي:²

- أ. مجموعة الأهداف الروتينية: وهي مجموعة الأهداف المرتبطة بالأعمال التي تحتاج إلى حد أدنى من المهارات؛
- ب. مجموعة الأهداف المتعلقة بحل المشاكل: وهي مجموعة الأهداف التي تتطلب قدرات ومهارات عالية لحل المشكلات القائمة المشكلات المتنبأ بها مستقبلا؛
- ت. مجموعة الأهداف الخلاقة: وهي تلك الأهداف المرتبطة بالإبداع والمبادرة.

¹ - يوسف عليوي، فائق جواد كاظم، <تأثير التحديد والتحديث كمدخل للتغيير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي بحث ميداني في شركة المشاريع النفطية (SCOP)>، المجلد 27، العدد 126، 2021، ص 311.

² - شعبان حسان أحمد خليل، <أثر نمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي>، المجلد 11، العدد 03، الجزء 03، 2020، ص 1862.

ولقد أشار "الكروني" سنة 2001 إلى مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الأداء وهي:¹

- أ. تمكين الإدارة العليا في المنظمة من الحصول على معلومات كاملة بواسطة مراجعة تقييمية شاملة؛
- ب. الاستخدام الأمثل للموارد المنظمة لتحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف؛
- ت. توليد قاعدة معلومات يمكن الاعتماد عليها في رسم ووضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة؛
- ث. تحديد نقاط الضعف في أنشطة المنظمة ومحاولة التخلص منها ووضع الحلول المناسبة لها.

02. أبعاد الأداء التنظيمي

اتفق أغلب الباحثين على الأبعاد التالية لقياس الأداء التنظيمي والتي تتضمن كلاً من:
أ. الكفاءة:

عرفها Daft سنة 2001 على أنها قيمة الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المنتجات. وعرفت أيضاً على أنها: التحول الأفضل للمدخلات إلى مخرجات، واستخدام الوسائل اللازمة لتحقيق النتائج والأهداف والاستخدام الرشيد للموارد وبأقل التكاليف، وتعظيم النتائج والعوائد، وتضخيم أنشطة العمل وجدولتها؛
لكفاءة التنظيمية جوانب داخلية وخارجية، تتمثل الكفاءة الداخلية بالطاقة التي تصف القدرات الكاملة لتخطيط الموارد وتحقيق النتائج اللازمة بما يتفق مع الغرض التنظيمي، أما الجوانب الخارجية فتشمل النتائج التي تركز على الطاقة المرتبطة مع الغرض التنظيمي؛
يمكن قياس الأداء التنظيمي من خلال معيار الكفاءة لكونه يتمتع بدرجة عالية من التنبؤ بالفاعلية، وبعض المنظمات ذات كفاءة عالية ولكنها غير فاعلة أو إنها ذات فاعلية أو أنها غير كفأة.
وعليه فإن الكفاءة وضعت لتقييم الأداء في المنظمات وفسرت في صورة متزامنة في زيادة الإنتاجية والربحية من خلال حسن استخدام هذه المنظمات لمواردها المحدود وبأقل التكاليف، وهذا يتوافق مع رسالتها وأهدافها وقيمتها؛²

ب. الفاعلية:

تعرف فاعلية الأداء بأنها: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المحددة سلفاً.
كما تعرف على أنها: قدرة المنظمة على الاستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية الداخلية والخارجية المتاحة لها، والاستفادة من خبرتها ومعارفها السابقة الإيجابية والسلبية في تحقيق أهدافها المحددة سلفاً بفاعلية؛

¹ - عذراء محسن عبد، <دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي بحث استطلاعي لآراء القيادات الإدارية لجامعة الفروجة>، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 107، بغداد، ص 115.

² - عبد الرضا فرج بدرابي، <رضاً مهدي صالح كسار الفخاجي>، العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والأداء التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الحفر العراقية في البصرة، مجلة العزلة للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 03، 2015، ص 83،

وتعرف الفاعلية حسب Walker et Ruibert على أنها: قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة؛¹
ت. المرونة التنظيمية:

هي قدرة المنظمة على توقع التغيير التدريجي الحاصل والانقطاعات المفاجئة والاستعداد والاستجابة لها من أجل البقاء والازدهار، فالمنظمة المرنة هي المنكيفة والرشيقة، أي أنها تتغير بسهولة؛

يعد مفهوم المرونة التنظيمية واحداً من أهم المفاهيم الأكثر شمولاً وذلك لقدرتها على التعامل مع حالات الغموض وعدم التأكد على التغييرات التي تتعرض لها المنظمة؛
أن المرونة التنظيمية تنشأ من مرونة الأنظمة التي تعتمد عليها المنظمة من خلال مرونة إجراءاتها ومواردها، وهذا يتطلب العمل على التخلي عن المركزية والإجراءات الشكلية المتمثلة في الرسمية والروتينية والتعقيد، إذ سيكون للإدارة العليا دوراً رئيسياً في تفعيل الانفتاح لتسهيل وتحقيق مبادرات المرونة التنظيمية؛

ث. الإبداع:

حظي مفهوم الإبداع باهتمام العديد من المفكرين والباحثين لأهميته الإستراتيجية ودوره المؤثر على ديمومة نجاح عمل المنظمات باعتباره مصدراً مهماً لنمو أغلب المنظمات والبقاء في القمة ليس بالأمر السهل لذلك يتوجب عليها التركيز الجيد على عملية توليد الأفكار الجديدة وربطها مع الفرص، وتحسين نوعية الخدمة المقدمة للمستفيدين وزيادة الإنتاجية لكي تتمكن من المنافسة مع باقي المنظمات في نفس مجال العمل؛

ويرى جمال 2018 أن الإبداع فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو الخدمة أو العملية، ويمكن أن يؤدي في المنظمات إلى أحداث تحسينات طفيفة على الأداء، وإحداث تطور جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا، الأنظمة الإدارية، الهياكل التنظيمية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين؛²

¹ - حيان محمد بركات، جميل صالح عيسى، <دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي>، مجلة جامعة تشرين العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 43، العدد 04، 2012، ص 20.

² - أرام حنا مسعودي، سحر جلال فتاح، <ممارسات إدارة الموارد البشرية والالكترونية ودورها في تحقيق الأداء المنظمي>، مجلة جامعة جيهان لأربيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 02، كردستان العراق، 2021، ص 139.

ج. الجودة:

تشير جودة الأداء التنظيمي إلى عمل الأشياء بصورة صحيحة ومن المحاولات الأولى، وبشكل يرضي الزبون ويلبي توقعاته ويرسخ صورة المنظمة في السوق ويقلل العيوب إلى أقل ما يمكن¹؛
ح. رضا الزبون:

رضا الزبون تعتبر فلسفة تجارية تظهر المسؤولية والقدرة على تلبية احتياجات الزبائن وإدارة توقعاتهم والتنبؤ بها، ويعتبر رضا الزبون من أهم مؤشرات قياس الأداء التنظيمي للمنظمات، حيث أن إشباع رغبات الزبائن بشكل تنافسي من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ومميزة قياساً بالمنافقين تعتبر من أفضل الأساليب لتعزيز تنافسية المنظمات؛

يمكن تعريف رضا الزبون أيضاً أنه إدراك الفرد بالتعبير إما بالأشياء أو المتعة وذلك بمقارنة الأداء المدرك للمنتج فيما يتعلق بتوقعات الشخص.²

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي وعناصره

01. العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي

هناك عدة عوامل من شأنها أن تؤثر على الأداء التنظيمي ويمكن ذكر أهم هذه العوامل فيما يلي:³
أ. غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي تعمل في ظل غياب خطط شمولية واضحة المعالم ومفصلة للأعمال ومعدات الإنتاج، ليست لها أي قدرة على محاسبة موظفيها على معدلات إنتاجهم كونها تفتقد لمعايير ومؤشرات الإنتاج وبالتالي يتساوى فيها الموظف الذي لا يبذل أي مجهود في سبيل أداء عمله على أكمل وجه؛

ب. عدم المشاركة في الإدارة: إن محصلة ضعف المشاركة والانخراط في العمل الجماعي هو ضعف الشعور بالمسؤولية لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا الأمر يولد تدني الشعور بالرضا عن العمل وانخفاض الحماس اتجاه القيام بالعمل على أكمل وجه؛

ت. اختلاف مستويات الأداء: حيث هناك ارتباط شديد بين مستوى أداء العامل ومختلف هذه مؤثرة تتميز بين من ينتج ومن لا ينتج دفع العمال للتنافس فيما بينهم قصد تحقيق أداء متميز؛

¹ - ناتاليا أحمد عبد القصير، <القيادة المتغترسة وتأثيرها في الأداء المنظمي دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الكوفة>، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد 27، 2020، ص 464.

² - مجمد نصار المرشد <علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء التنظيمي دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية>، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 27، العدد 04، الأردن، 2019، ص 181.

³ - عادل غزالي، <دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيمي الصناعي الجزائري>، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، 2015-2016، ص 218.

ث. التسبب الإداري: إن من معاني التسبب الإداري ضياع ساعات من العمل التي تقضيها لمسؤول خارج مكان عمله تحت أي حجة، أو يقضيها في أعمال أخرى هامشية، وهو الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض أداء العامل كون أن من يقوم بعملية التقييم يوجد خارج مكان عمله مما يفتح الباب أمام العشوائية في التقييم؛

وهناك من يرى أن من العوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي تتمثل في ما يلي:¹

أ. القدرات التنظيمية والتعلم: المنظمة ترغب في الحصول على أفضل أداء لا بد لها من ربط مقدراتها التنظيمية بينها المتغيرة، وتستطيع المنظمة تبسيط البيئة وتحديد السوق الأكثر فاعلية من خلال استخدام هذه القدرات لتعزيز الأداء؛

ب. الموارد التنظيمية: تتوافر الموارد الأكثر تأثيراً على الأداء التنظيمي في البيئة الخارجية والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار ومن الممكن تصنيفها إلى موارد مادية وبشرية ورأسمالية وموارد تكنولوجية كذلك؛

ت. القيادة والرؤية: تعد الرؤية التنظيمية مورداً نادراً لأن الرؤية طويلة الأمد تعد عمل نجاح لخلق الحماس والإبداع والتغيير، وعندما تنفذ القيادة رؤية واضحة وتنافسية فإنها تحدد الموقع الذي يريد المنظمة الوصول إليه.

02. عناصر الأداء التنظيمي

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي تفترض بالعاملين معرفتها والتمكن من بشكل جيد، وأهمها ما يلي:

أ. المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والضمنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛

ب. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من ربحية ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء؛

ت. كمية الأداء المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز؛

ث. المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله؛²

¹ - محمد عبد الرحمان عمر، روش إبراهيم محمد، <عناصر الإبداع الإداري ودورها في تحسين الأداء التنظيمي دراسة تحليلية على عينة من المصارف التجارية في مدينة دهوك>، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد 06، العدد 02، جامعة زاخو العراق، 2017، ص 145.

² - حنان تركماني، ذو الفقار البهلول، <دور الاختيار والتعيين كأحد ممارسات الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في جامعة تشرين>، مجلة تشرين العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 41، العدد 04، 2019، ص 142.

- ج. بيئة التنظيم: وتشمل عوامل داخلية وأخرى خارجية وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر الأداء الفعل التنظيم والهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، في حين تتضمن العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال، العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، القانونية؛
- ح. أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها: إن تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمه وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي تستغرقه، والآثار المترتبة عليها في البداية في تحليل عناصر العمل؛
- خ. العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب له: إن معرفة الأنشطة تكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال، ويقوم على أساس تحديد علاقات التجانس والتكامل بين هذه الأنشطة.¹

¹ - علي منير البهلول، <دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في جامعة تشرين>، مجلة جامعة تشرين العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 42، العدد 04، 2020، ص 95.

المطلب الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء التنظيمي

بعد فهمنا لكل متغير على حدى عرفنا الثقافة التنظيمية على أنها القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والأعراف التي تكونت في المنظمة ونجد أن كل منظمة تختلف ثقافتها عن الأخرى بسبب العوامل المؤثرة عليه وطبيعة عملها، وعرفنا الأداء التنظيمي على أنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها من خلال إستخدام الموارد بكل كفاءة وفعالية.

وقد تعددت الدراسات التي أسفرت نتائجها عن تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، حيث كشفت دراسة (Quchi and wikins, 1983) عن تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء وأشارت إلى أن الأداء الفعال يتواجد بتواجد ثقافة تنظيمية فعالة،

وأكدت هذه النتائج دراسة (Desison, 1995) التي أجريت على 34 مؤسسة أمريكية وكشفت عن التأثير الواضح للثقافة التنظيمية على فعاليتها .

كما أسفرت دراسة (Amine, 1996) التي أجريت على أربع عينات من أعضاء هيئة التدريس نتائجها عن وجود علاقة موجبة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.

أما (chatman, 1998) – (Bernard, 1995) – (George and Nandy 1992) أن الثقافة التنظيمية القوية ترتبط بالأداء الجيد وأنه يمكن التنبؤ بالأداء الجديد من خلال ثقافتها التنظيمية، كما أوضحت أن الأداء في التنظيمات ذات الثقافة التنظيمية الجماعية الأعلى من الأداء في التنظيمات ذات الثقافة التنظيمية الفردية.

ومع ذلك فإن دراسة (Sharon, 1997) الذي أجرى تحليلا بين عدة متغيرات من ضمنها الثقافة التنظيمية والأداء، توصل إلى أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الثقافة التنظيمية والأداء.¹

وفي ضوء ذلك قام كل من ماك شان وجليتوف 2005 باقتراح أن الثقافة التنظيمية القوية جد ضرورية بالنسبة للأداء التنظيمي وهذا نتيجة للأسباب التالية:

- الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تكون ثابتة ومتسقة بشدة والرقابة الجماعية التي بدورها تؤثر في قرارات الموظفين وسلوكياتهم.

¹ - نسيمه بومعراف، <دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي والاجتماعي للعامل دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة>، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص علم النفس الاجتماعي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2013-2014، ص152.

- الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تعمل كغراء اجتماعي الهدف منه ربط الموظفين ببعضهم البعض ومن ثم جعلهم يشعرون بجزء قوي من الخبرة التنظيمية والتي تكون بدورها ذات فائدة ليس فحسب لجلب هيئة جديدة من الموظفين بل كذلك إلزام الموظفين ذوي المستويات العالية من الأداء للبقاء مع المنظمة التي يعملون بداخلها.
- الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية مما يجعلهم يتواصلون بصفة فعلية وفعالة، ومن ثم تحقيق مستويات عالية في التعاون مع بعضهم البعض وهذا كونهم يتقاسمون النماذج ذاتها في الحقائق العقلية.

وأشار كل من (Hellriegel and Slocum, 2011) إلى أن العلاقة الخطية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي عادة ما ترجع إلى العوامل التالية:

- الثقافة التنظيمية تمكن الموظفين من معرفة تاريخ المنظمة وكذا مناهج عملياتها الحالية، ومثل هذا الحدس من شأنه أن يمنح الإرشاد حول السلوكيات اللاحقة والمرغوب فيها،
- الثقافة التنظيمية تعزز الولاء اتجاه فلسفة المنظمة وقيمها وهذا ما يؤدي إلى تطوير إحساسات يشترك فيها الموظفين ومن ثم العمل اتجاه الأهداف العامة، أي أنه بإمكان المنظمات إنجاز فعالية أكثر عندما يكون الموظفين الذين يعملون بداخلها يتشاركون نفس الأهداف القيم.
- يمكن للثقافة التنظيمية من خلال معاييرها أن تعمل كنظام رقابة تكمن مهمته في توجيه السلوكيات اتجاه الأهداف المرغوب فيها والعكس صحيح، كما يمكن للثقافة التنظيمية تحقيق مثل هذا النظام من خلال انتقاء وتوظيف والحفاظ على الموظفين ذوي القيم الأكثر ملائمة وقيم المنظمة.
- أخيرا، يمكن لبعض أنواع الثقافة التنظيمية أن تترابط مباشرة بفعالية وإنتاجية أكثر مقارنة ببعض الثقافات الأخرى، لقد تبين أن الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تؤثر إيجابيا في سلوكيات الموظفين ومن ثم في أدائهم التنظيمي.¹

¹ - نور الدين بوعلي، «الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي»، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 15، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 02، الجزائر، 2014، ص ص 158، 159.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة واختلافها عن الدراسة الحالية

المطلب الأول: الدراسات السابقة

الجدول رقم 01: الدراسات السابقة

اسم الدراسة	مضمون الدراسة
1. شيلي إلهام، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية"، رسالة دكتوراه مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، 2020/2019.	انحصرت مشكلة الدراسة في تحديد دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي بمؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنايه، سكيكدة، بجاية)، وسعت الباحثة إلى تحقيق الأهداف المتمثلة في: تحديد إطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي وإبراز دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي في مؤسسات تسيير الموانئ البحرية، وقامت الباحثة باستخدام الاستبيان لجمع المعلومات على عينة قدرت بـ 250 فردا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى عدت النتائج أهمها: يوجد دور للإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي بمؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية بكل من عنابة، سكيكدة، بجاية، بحيث تساهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز الأداء التنظيمي بنسبة 28% ببعض مؤسساتها وباقي النسبة تعزى لعوامل خارجية.
2. أحمد عبد الكريم، جاسم وآخرون، "أثر الإفصاح عن رأس المال الفكري على دعم الأداء التنظيمي"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، 2019.	انحصرت مشكلة الدراسة على غياب الإفصاح عن رأس المال الفكري وأثره على تطوير الأداء التنظيمي والآثار الاقتصادية لعدم الإفصاح عن رأس المال الفكري، وسعى الباحث إلى تحقيق الأهداف المتمثلة في: قياس أثر الإفصاح عن رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي في المنظمات في العراق وقد اختار الباحث شركة المشروبات الغازية وهي شركة مساهمة عامة للتحقق من طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي، وقام الباحث باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود علاقة إرتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي.
3. غوتي محمد، "أثر ممارسات إدارة الجودة	انحصرت مشكلة الدراسة في أثر ممارسة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي لشركات الاتصال العاملة في الجزائر، وسعى الباحث إلى تحقيق

<p>الأهداف المتمثلة في: التعرف على الأداء التنظيمي المعتمد في شركات الاتصال الجزائرية من وجهة نظر العاملين بها، ودراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في شركات الاتصال الجزائرية كمتغير خارجي ومستوى الأداء كمتغير خارجي، وقام الباحث باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات على عينة قدرت ب 200 فرد، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود علاقة قوية إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي بوجود أداء الابتكار كمتغير وسيط كلي.</p>	<p>الشاملة على الأداء التنظيمي"، دراسة حالة شركات الاتصال الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، 2018/2017.</p>
<p>انحصرت مشكلة الدراسة في تسليط الضوء على البعد الثقافي للمنظمة والقيم السائدة فيها وانعكاس ذلك على أعضائها سواء على المستوى التنظيمي أو على المستوى الشخصي، وسعت الباحثة إلى تحقيق الأهداف المتمثلة في: إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والضغط المهني وكل من الولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إدارتها، وقامت الباحثة باستخدام الاستبيان لجمع المعلومات على عينة قدرت ب 330 فردا، واستخدمت المنهج الوصفي، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن القيم التنظيمية السائدة لدى إدارات الجامعة الجزائرية متمثلة في قيمة العدل التي احتلت المرتبة الأولى تليها قيمة المكافأة في المرتبة الثانية في النسق القيمي للإدارات، والمرتبة الثالثة قيمة فرق العمل، والرابعة قيمة الفعالية وقيمة النظام في المرتبة الخامسة.</p>	<p>4. وافية صحراوي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إدارات الجامعة الجزائرية"، دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس والتنظيم، 2013/2012.</p>
<p>انحصرت مشكلة الدراسة في: علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، وسعى الباحث إلى تحقيق الأهداف المتمثلة في: التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية وتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية، وقام الباحث باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات على عينة قدرت ب 215 فرد، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها: الثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق تسود بدرجة متوسطة وتتفق معها في نفس الوقت فيما يتعلق بقيمة المكافأة، ووجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية والوظيفية.</p>	<p>5. حمد بن فرحان الشلوي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي"، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، بحث مقدم استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير للعلوم الإدارية، جامعة نايف</p>

العربية للعلوم الأمنية
السعودية، 2005.

المطلب الثاني: اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال سردنا للدراسات السابقة نلاحظ أنها ركزت على متغير واحد من متغيرات الدراسة سواء كان الثقافة التنظيمية أو الأداء التنظيمي، في حين أن دراستنا الحالية جمعت بين المتغيرين معا سعيا لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي.

العناصر	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
متغيرات الدراسة	جل الدراسات السابقة ركزت على متغير واحد من متغيرات الدراسة: الثقافة التنظيمية، الأداء التنظيمي.	الدراسة الحالية تركز على متغيرين أساسيين وهما، المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية"، والمتغير التابع "الأداء التنظيمي"، وتعمل على توضيح تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي.
أهداف الدراسة	تهدف الدراسات السابقة إلى أهداف مختلفة حسب موضوع الدراسة، كدراسة دور الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء التنظيمي	تهدف الدراسة الحالية إلى تبيان تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي
مناهج الدراسة	اختلف نوع المنهج المعتمد في الدراسات السابقة إما: ✓ المنهج الوصفي التحليلي. ✓ المنهج الوصفي فقط.	تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل ووصف الظواهر والبيانات.
عينة ومجتمع الدراسة	شملت الدراسات السابقة على قطاعات مختلفة تتمثل في: مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية على عينة قدرت ب 250 فرد، شركة المشروبات الغازية، لشركات الاتصال العاملة في الجزائر على عينة قدرت ب 200 فرد، الجامعة الجزائرية على عينة قدرت ب 194 فرد، كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين على عينة قدرت ب 215 فرد.	تركز الدراسة الحالية على مؤسسة اقتصادية وهي مؤسسة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات STH على عينة قدرت ب 70 فرد.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال دراستنا للثقافة التنظيمية والأداء توصلنا إلى أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن القيم والمعتقدات الموجودة في المنظمة، والتي تكمن مهمتها في التأثير على طريقة تفكير وسلوك العمال في مكان عملهم وتنظيمهم، أما الأداء التنظيمي فهو يعتبر مقياس لنجاح المنظمات وتحقيق كفاءتها وفعاليتها.

لمعرفة ما إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤثر في تحسين الأداء التنظيمي سنقوم في الجانب التطبيقي بتسليط الضوء على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في مؤسسة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات .STH

الفصل الثاني
الدراسة الميدانية
لمؤسسة وتسيير
واستغلال طرفيات
موانئ المحروقات

تمهيد:

بعد الإنتهاء من الجانب النظري لموضوعنا الذي تم الاعتماد في انجازه على مجموعة من المراجع من أجل الحصول على المعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة كتوضيح لبعض المفاهيم التي كثيرا ما تصادف القارئ ويبقى اللبس وعدم اليقين ملجأ تفكيره فحاولنا بقدر المستطاع أن نلم ببعض منها بشكل بسيط وواضح ضمن فصلين نظريين.

وحتى نربط الجانب النظري بالواقع الموجود ارتأينا النزول إلى الميدان وفقا لإطار منهجي نسير عليه يمكننا من الوصول إلى الغايات والأهداف المرجوة وتتمثل في: تحديد مجالات الدراسة واختيار المنهج الملائم لطبيعة الدراسة إضافة للإستعانة بأدوات منهجية تحقق غرض البحث.

وعليه فإن هذا الفصل يهدف إلى تسليط الضوء على المباحث التالية:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية؛

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في مؤسسة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات STH حيث نسعى من خلال هذا المبحث لعرض مسار الدراسة الميدانية بإعطاء فكرة عن مجتمع الدراسة والطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية

سنحاول في هذا المطلب تقديم المؤسسة محل الدراسة والطريقة التي تمت بها الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

01. لمحة تاريخية عن المؤسسة:

هي شركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات تم انشائها STH شركة بموجب اتفاق بين وزارة النقل ووزارة الطاقة والمناجم سنة 2005 وهي شركة ذات أسهم يبلغ رأس مالها 01 مليار دينار جزائري.

تمتلك مؤسسة سوناطراك 60% من رأس مال الشركة بينما تمتلك المؤسسة المينائية 40% من رأس مالها موزعة كالآتي:

- 20% خاصة بالمؤسسة المينائية لأرزيو
- 15% خاصة بالمؤسسة المينائية لسكيدة
- 05% خاصة بالمؤسسة المينائية لبجاية

تقوم المديرية الجهوية لسكيدة باستغلال الميناءين البتروليين (الميناء الجديد، الميناء القديم)

الميناء البترولي القديم: يتواجد به 03 مراكز للشحن تقوم بشحن وتفريغ المواد البترولية

الميناء البترولي الجديد: يتشكل من 03 مراكز تتكفل بشحن وتفريغ البواخر البترولية إضافة إلى خمس طوافات عائمة لشحن وتفريغ البواخر البترولية STH ذلك شركة

في البحر موزعة كالآتي:

- طوفتان بأرزيو
- طوفتان بسكيكدة
- طوفتان بيجاية

المحروقات التي يتم شحنها بالموانئ البترولية هي: بنزين، بنزين ممتاز، بنزين بدون رصاص، مازوت، كيروزان، نافطا... إلخ.

تضم مؤسسة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات على 223 عامل منهم 215 عامل دائم و8 مؤقت.

يحد شركة STH:

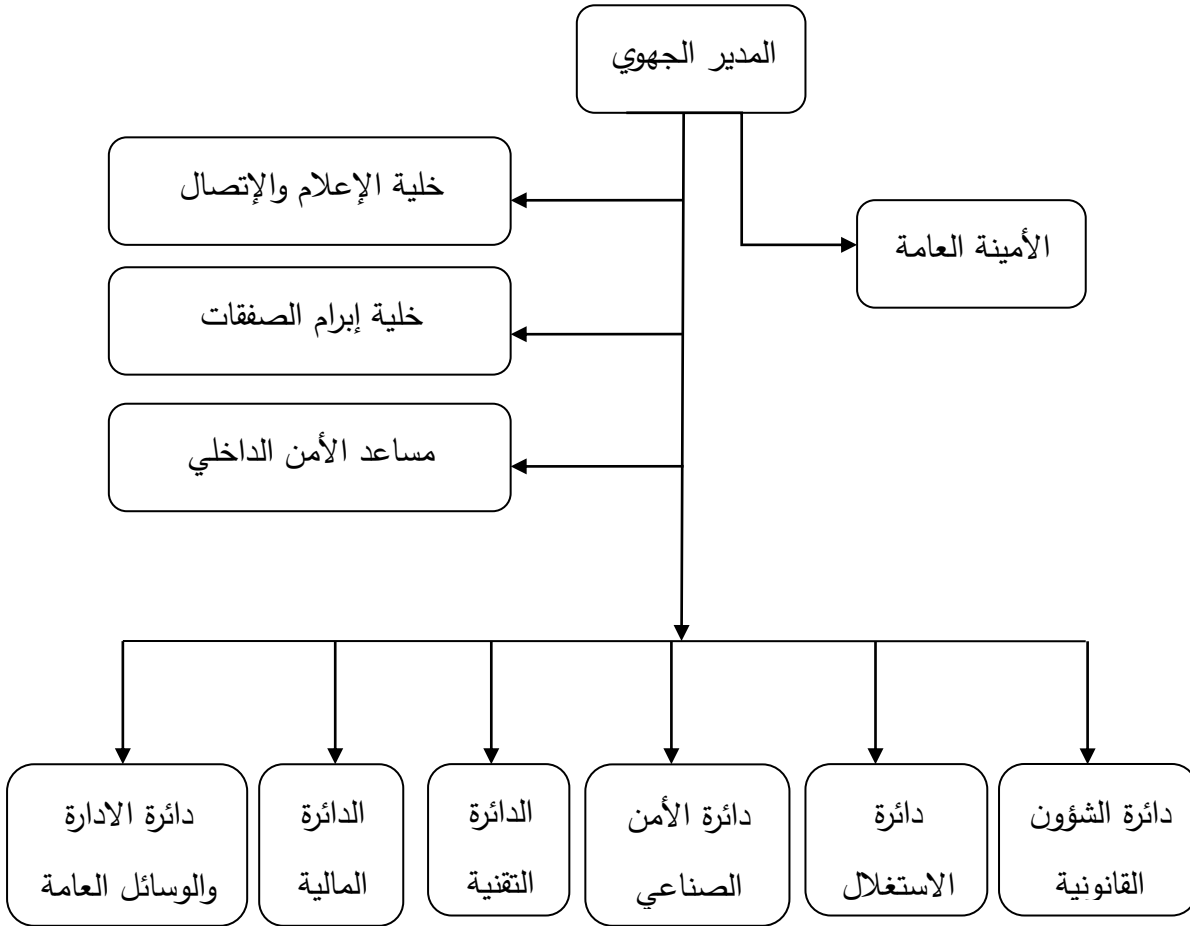
- من الشرق العربي بن مهدي؛
- من الغرب سطورة؛
- من الشمال الشريط الساحلي؛
- من الجنوب بلدية سكيكدة.

02: أسباب إنشاء مؤسسة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات:

- إدراج نمط جديد من عمليات شحن المحروقات بإنشاء تجهيزات جديدة تتماشى مع التطور التكنولوجي؛
- التقليل من الخسائر التي كانت تتكبها شركة سوناطراك بسبب التأخير في عمليات شحن البواخر وهذا راجع إلى التأخر في مساعدة السفن وإرسائها بمراكز الشحن وهذا مايسبب في تعويض هذه السفن بالعملة الصعبة؛
- كانت موانئ المحروقات تشكل الحلقة الأضعف في مجال المحروقات مما أدى بالتفكير في إنشاء شركة STH من أجل تحقيق التوازن بين حلقات سلسلة المحروقات (من إنتاج إلى نقل إلى تسويق إلى شحن المحروقات عبر الموانئ البترولية التي تمتلكها STH).

03. الهيكل التنظيمي

الشكل 03: الهيكل التنظيمي لشركة تسيير واستغلال موانئ طرفيات المحروقات



المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة STH.

04. مهام المصالح الموجودة في المؤسسة:

1.4. المدير الجهوي: من مهامه:

- السهر على السير الحسن للمؤسسة؛
- تقدير التوجيهات والتوصيات للمسؤولين التابعين له للوصول إلى الأهداف المنشودة؛
- السهر على تطبيق القوانين والانظمة المتعلقة بسير الموارد البشرية والمالية والأمنية داخل المؤسسة؛
- السهر على المحافظة على المنشآت والتجهيزات التي تملكها المؤسسة.

2.4. الأمانة المساعدة: من مهامها:

- القيام بمساعدة المديرين من الجوانب المتعلقة بتحرير المراسلات الادارية وارسالها إلى مختلف الإدارات سواء كانت داخلية أو خارجية؛
- معالجة البريد الصادر والوارد؛
- ترتيب جميع المراسلات حسب نوعها وادراجها في الاماكن المخصصة لها؛
- تنظيم الاجتماعات.

3.4. مساعد الأمن الداخلي: من مهامه:

- الحفاظ على الجانب الأمني داخل المؤسسة عن طريق وضع التدابير اللازمة لذلك؛
- استخراج إشارات الدخول (Les badges) إلى الشركة والتنسيق مع الأجهزة الأمنية؛
- السهر على التطبيق الجيد للعقود المبرمة بين STH وشركات الحراسة.

4.4. مصلحة الإعلام الآلي والاتصال: من مهامها:

- القيام بإعداد وتطوير البرامج الآلية المتعلقة بالنظام المعلوماتي داخل المؤسسة واستخدامها من أجل تسهيل عمل المستخدمين خاصة فيما يتعلق بالجانب الإداري وتسيير الموارد البشرية؛
- صيانة الأجهزة المعلوماتية ووسائل الاتصال؛
- وضع شبكات الاتصال؛
- القيام بوضع الشبكات المعلوماتية داخل الشركة.

5.4. مصلحة الشؤون القانونية: من مهامها:

- السهر على تطبيق الجيد للقوانين والأنظمة داخل الشركة؛
- تمثيل المؤسسة أمام الجهات القضائية للدفاع عن مصالحها؛

- إعداد العقود ودراستها من جميع الجوانب القانونية من أجل إبرامها مع المتعهدين الاقتصاديين.
- 6.4. مصلحة إبرام الصفقات: من مهامها:

- تقوم بإعداد الملفات المتعلقة بالمناقصات ومتابعة الإجراءات القانونية اللازمة؛
- الاتصال بالمتعهدين فيما يخص مراحل الصفقات؛
- السهر على قانونية الملفات المتعلقة بالصفقات.

7.4. مصلحة الإدارة والوسائل العامة: من مهامها:

- إدارة الموارد البشرية للمؤسسة؛
- تسيير اجور العمال؛
- توفير الوسائل المادية لحسن سير المؤسسة كالنقل، السيارات... إلخ؛
- التسيير الإداري لملفات العمال؛
- القيام بعمليات الصيانة (صيانة المكاتب.. إلخ).

➤ وتحتوي على 04 مصالح:

1. رئيس مصلحة الإدارة والوسائل العامة؛
2. رئيس مصلحة الوسائل العامة؛
3. إطار الوسائل العامة؛
4. مكتب الأمور العامة.

8.4. المصلحة المالية: من مهامها:

- القيام بالتسيير المالي لميزانية المؤسسة والسهر على حسن صرفها طبقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها في إعداد ميزانية المؤسسة والقيام بعمليات المحاسبة؛
- مراقبة الفواتير وتسديدها

➤ تحتوي على عدة مكاتب وهي:

1. رئيس مصلحة الميزانية والرقابة المالية؛
2. إطار المحاسبي المالي؛
3. رئيس مصلحة المحاسبة العامة؛
4. إطارات محاسبية؛
5. رئيس مصلحة الخزينة؛

6. إطارات محاسبية قسم الحفظ والتخزين؛

7. إطارات محاسبية مالية؛

8. أمين الصندوق.

9.4. المصلحة التقنية: من مهامها:

- صيانة المنشآت والتجهيزات التي تمتلكها المؤسسة ولقيام بالمرقبة الدورية لها؛
- تنظيم عمليات الصيانة سواء كانت دورية او استثنائية؛
- العمل على تأمين قطع الغيار اللازمة.

➤ تتكون من 04 مصالح:

1. رئيس المصلحة الكهربائية؛

2. رئيس مصلحة المشتريات؛

3. رئيس المصلحة الميكانيكية؛

4. رئيس مصلحة الطرق والتخطيط.

10.4. مصلحة الأمن الصناعي: من مهامها:

- السهر على سلامة العمال والمنشأة من الأخطار المهنية والصيانة ووضع التدابير اللازمة للوقاية من حدوثها؛
- توعية العمال بالأخطار المهنية وكيفية تجنب الحوادث التي قد تصيب العمال والتجهيزات.

➤ تحتوي على 05 مصالح وهي:

1. رئيس قسم الأمن الصناعي؛

2. أمينة مساعدة؛

3. مهندس البيئة؛

4. مصلحة الوقاية؛

5. مصلحة التدخل.

11.4. مصلحة الاستغلال: من مهامها:

- القيام بعمليات شحن وتفريغ البواخر بالمحروقات في الظروف الأمنية والزمنية اللازمة؛
- السهر على سير الحسن للتجهيزات والمنشآت المستعملة في شحن البواخر وتقديم التقارير حول حالتها؛
- تطبيق البرامج الخاصة بشحن السفن.

➤ تحتوي على 06 مكاتب وهي:

1. رئيس مصلحة الاستغلال؛
2. أمينة مساعدة؛
3. مهندس الاستغلال؛
4. مصلحة منشأة الميناء الجديد؛
5. مصلحة منشأة الميناء القديم؛
6. مصلحة بحرية.

05. مهام المؤسسة:

للمؤسسة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات عدة مهام من بينها:

- تقديم الخدمات المتعلقة بشحن وتفريغ البواخر البترولية بالمحروقات؛
- تقديم المساعدة والصيانة وتحديد الهياكل والمنشأة القاعدية والتجهيزات الضرورية؛
- القيام بجميع المهام المعهودة للمؤسسة المينائين طبقاً للأليات المتعلقة بهذا المجال.

06. أهداف المؤسسة:

لشركة تسيير واستغلال موانئ المحروقات اهداف تتمثل في:

- ادخال نظام جديد لاستغلال موانئ المحروقات باعتبارها حلقة مهمة في تصدير مواد المحروقات لان سوء تسييرها يؤدي الى اضرار اقتصادية؛
- التصدير الجيد للمحروقات السائلة كالبتترول الخام، المواد المكررة؛
- الزيادة في حجم الصادرات للمواد البترولية.

أ: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال شركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات STH.

الجدول رقم 02: مجتمع الدراسة

المراكز التابعة لها	عدد العمال	نوع المؤسسة	تاريخ التأسيس	المؤسسة
مؤسسة منائية لأرزيو مؤسسة منائية لبحاية	223 عامل	شركة ذات أسهم	2005	تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات STH

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات المؤسسة

ب: عينة الدراسة:

قمنا بإجراء دراسة على عينة عشوائية قدرها 70 عامل من أصل 223 عامل ما تمثل نسبة 31.39% من حجم المجتمع، وبعد توزيع الاستبيان تم استرجاع 63 استبيان أي ما يعادل نسبة 90% من الاستبيانات الموزعة، أما في ما يخص الاستبيانات غير الصالحة للدراسة فكانت 06 استبيانات ليبقى عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة 57 استبيان .

الفرع الثاني: تحديد متغيرات الدراسة، طريقة جمعها، منهج الدراسة

1. متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في:

- المتغير المستقل: وهو المتغير المؤثر ويتمثل في الثقافة التنظيمية بمختلف أنواعها الأساسية: الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، القيم التنظيمية، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، ثقافة القوة.
- المتغير التابع: وهو المتغير المتأثر وهو الأداء التنظيمي.

2. منهج الدراسة:

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة وتحقيقها قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث اعتمدنا على الوصف لعرض خصوصيات الموضوع المدروس، وكذا التحليل من أجل تحليل نتائج الاستبيان وإختبار الفرضيات وتفسير النتائج المتحصل عليها.

3. طريقة جمع البيانات:

تم الاعتماد في عملية جمع البيانات والمعلومات على الأدوات التالية:

- **المصادر الثانوية:** من أجل الإحاطة بالجانب النظري للدراسة تم إستخدام العديد من المصادر والمتمثلة في: الكتب، الرسائل الجامعية، المجلات، المقالات التي لها علاقة بموضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر وهذا عن طريق المسح المكتبي والإلكتروني.
- **المصادر الأولية:** تتمثل في البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية حيث إعتدنا في جمعها على الإستبيان كأداة أساسية، والذي يتكون من مجموعة من العبارات.

المطلب الثاني: الأدوات، البرامج والأساليب المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة

1. الاستمارة:

هي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف، وقد قمنا بتنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية قمنا من خلالها بطرح مجموعة من العبارات على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات نقوم بمعالجتها فيما بعد نقارنها بما تم اقتراحه في الفرضيات.

وقد شملت الاستمارة على 44 عبارة، صيغت هذه الأخيرة وفق أبعاد ومؤشرات فرضيات الدراسة وقد قسمت إلى

قسمين وهي:

- القسم الأول: متعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية.
- القسم الثاني: متعلق بمحاور الاستمارة حيث تناولنا في المحور الأول أنواع الثقافة التنظيمية (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الابداعية، القيم التنظيمية، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، ثقافة القوة) أما في المحور الثاني معلومات شاملة حول الأداء التنظيمي.

وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارث الخماسي والذي يحتمل خمس اجابات وهذا حتى يتسنى تحديد آراء أفراد العينة لفقرات الإستبيان وبالتالي يسهل ترميز الإجابات كما هو موضح في الشكل التالي:

الجدول رقم 03: أوزان الاستجابات حسب مقياس ليكارث الخماسي

الرقم	1	2	3	4	5
العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	[1 إلى 1.80]	[1.8 إلى 2.6]	[2.6 إلى 3.4]:	[3.4 إلى 4.2]	[4.2 إلى 5]

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مقياس ليكارث الخماسي

حيث تم حساب المدى ($5-1=4$) لتحديد طول خلايا المقياس ومن ثم تقسيمه على عدد الفئات المراد دراستها للحصول على طول الخلية أي ($5 \div 4 = 0.8$) وبعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى الرقم الأول من المقياس وهي 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، ثم يتم تكرار العملية حتى نحصل على الجدول السابق.

الفرع الثاني: إختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

1. إختبار صدق أداة الدراسة:

يعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق درجة دقة البحث على قياس الغرض المصمم من أجله، أي مدى تزويد أداة الدراسة بمعلومات تتعلق بمشكلة البحث من مجتمع الدراسة نفسه.

أ. **الصدق الظاهري:** تم عرض هذه الاستمارة على الأستاذة المشرفة للاستفادة من توجيهاتها حيث لها اطلاع كبير وخبرة في الجانب المنهجي ولها علاقة بالاختصاص وموضوع البحث، وتم أخذ رأيها بعين الاعتبار حول مدى مناسبة عبارة المحور الذي وضعت فيه، وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة إلى الصورة النهائية.

- ب. صدق المحتوى: ويتم قياسه من خلال الاتساق الداخلي وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون كالاتي:
- قياس صدق الاتساق الداخلي للثقافة التنظيمية:

الجدول رقم 04: صدق الاتساق الداخلي للثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	معامل بيرسون
1	تعتمد إدارة المؤسسة على المركزية في اتخاذ القرارات	0.017
2	تركز إدارة المؤسسة على الرقابة بصفة دائمة	0.555**
3	يعتبر التسلسل الهرمي مهم لتنفيذ الأعمال في المؤسسة	0.475**
4	تطبق إدارة المؤسسة القواعد والقوانين بكل دقة	0.632**
5	توفر إدارة المؤسسة لعمالها بيئة عمل تشجع على الإبداع	0.649**
6	تدعم الإدارة الأفكار الجديدة التي يبديها العمال	0.661**
7	تشجع إدارة المؤسسة على التطوير في الأعمال تدعم الإدارة الأفكار الجديدة التي يبديها العمال	0.745**
8	تشجع إدارة المؤسسة على المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات	0.410**
9	يحترم العمال القيم السائدة داخل المنظمة	0.416**
10	يتخذ العمال من سلوك الرؤساء قدوة لهم	0.460**
11	تنظر المؤسسة إلى الأفراد كمورد لهم قيمة	0.771**
12	يتقبل العمال الضغوط ومخاطر العمل من أجل مصلحة المؤسسة وتطويرها	-0.126**
13	يعامل المسؤولون العمال حسب مجهوداتهم وليس على أساس علاقاتهم الشخصية بهم	0.822**
14	تعمل المؤسسة على وضع الشخص المناسب في المنصب المناسب وفق مهاراته وخبراته المتحصّل عليها	0.759**
15	توفر المؤسسة الأمن الوظيفي للعامل طوال مسيرته المهنية	0.683**
16	يتم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات لكل عامل بصفة دقيقة وواضحة	0.627**
17	تركز إدارة المؤسسة على تقسيم المهام لغرض تبسيط الأعمال	0.666**
18	تهتم الإدارة بتحقيق النتائج بأقل التكاليف	0.487**
19	تعمل المؤسسة على تكييف العامل مع ظروف عمله	0.784**
20	يتم تقييم العامل من خلال نتائج عمله	0.793**
21	يتم ضبط برنامج العمل في المؤسسة من قبل الإدارة العليا	0.304*
22	يتم إصدار أوامر مباشرة وصريحة للعامل	0.310*

0.277*	هناك إجراءات صارمة في تطبيق التعليمات الصادرة من طرف المؤسسة	23
-0.175	يتمّ إتباع أسلوب التسلط في العمل (مركز السلطة في الإدارة العليا)	24
*: ذال عن مستوى الدلالة 0.05		
**: ذال عن مستوى الدلالة 0.01		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spssv20

يتضح من خلال الجدول أن معامل الارتباط لمعظم عبارات الثقافة التنظيمية تراوحت ما بين 0.017 و 0.822 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، وبالتالي فهذه العبارات صادقة لما وضعت قياسه، ماعدا العبارتين رقم 12 كان معامل ارتباطها -0.126 والعبارة رقم 24 كان معامل ارتباطها -0.175 وهي سالبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي فهاتان العبارتان غير صادقة لما وضعت قياسه وعليه سوف يتم حذفهما.

• قياس صدق الاتساق الداخلي للأداء التنظيمي:

الجدول رقم 05: قياس صدق الاتساق الداخلي للأداء التنظيمي

الرقم	العبارة	معامل بيرسون
1	تستخدم المؤسسة مواردها بالشكل الأمثل	0.852**
2	تهتم المؤسسة باستقطاب الكفاءات	0.820**
3	ينجز العمال الأنشطة الوظيفية وفقاً للوقت المحدد	0.557
4	يصل الرضا عن العمل في المؤسسة إلى مستويات عالية	0.637**
5	تتسم أهداف المؤسسة بكونها محددة وواضحة	0.645**
6	تقيم المؤسسة أداءها بشكل دوري	0.630**
7	تتابع المؤسسة أعمالها المنجزة لإدراك الفجوة بين ما خططت له وما أنجزته فعلاً	0.742**
8	تمتلك المؤسسة القدرة على التكيف مع تغيرات البيئة الخارجية بسهولة	0.772**
9	تمنح إدارة المؤسسة للعاملين الصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال الموكلة إليهم	0.792**
10	تعتمد إدارة المؤسسة على قدراتها الإدارية لتحسين أدائها وزيادة استجابتها للتغيرات البيئية	0.646**
11	تمتلك إدارة المؤسسة سرعة الاستجابة لمواجهة الأحداث المفاجئة الغير متوقعة	0.756**
12	تعتمد المؤسسة على معايير دقيقة لضمان جودة خدماتها	0.769**
13	تخضع الأعمال المقدمة للتحسين المستمر	0.835**
14	يحقق الأداء التنظيمي مستوى عالي من الجودة	0.823**
15	تملك المؤسسة سمعة مقبولة في السوق	0.570**

*: ذال عن مستوى الدلالة 0.05

** : ذال عن مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج spssv20

يتضح من خلال الجدول أن معامل الارتباط لعبارات الأداء التنظيمي تراوحت ما بين 0.557 و 0.852 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، وبالتالي فهذه العبارات صادقة لما وضعت قياسه.

2. إختبار ثبات أداة الدراسة:

يعني الثبات أن الاختبار يؤدي إلى نفس النتائج في حالة تكراره تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى يعني الاستقرار، ومن خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي يوضحه الجدول الموالي فلوحظ أن معامل الثبات لمؤسسة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات STH بسكيدة تقدر ب 0.942% وهي نسبة مقبولة وتعد هذه النسبة ذات دلالة احصائية عالية جدا تفي بأغراض الدراسة بحيث يجب أن لا تقل عن 62% لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

الجدول رقم 06: ألفا كرومباخ للعبارات

رقم	العبارة	ألفا كرومباخ
1	تعتمد إدارة المؤسسة على المركزيّة في اتّخاذ القرارات	0.946
2	تركز إدارة المؤسسة على الرّقابة بصفة دائمة	0.940
3	يعتبر التسلسل الهرمي مهم لتنفيذ الأعمال في المؤسسة	0.941
4	تطبّق إدارة المؤسسة القواعد والقوانين بكل دقة	0.940
5	توفّر إدارة المؤسسة لعمّالها بيئة تشجّع على الإبداع	0.940
6	تدعم الإدارة الأفكار الجديدة التي يبديها العمّال	0.940
7	تشجّع إدارة المؤسسة على التطوير في الأعمال	0.939
8	تشجّع إدارة المؤسسة على المخاطرة في اتّخاذ القرارات ومواجهة التّحديات	0.941
9	يحترم العمّال القيم السّائدة داخل المنظمة	0.941
10	يتّخذ العمّال من سلوك الرّؤساء قدوة لهم	0.942
11	تنظر المؤسسة إلى الأفراد كمورد لهم قيمة	0.938
12	يعامل المسؤولون العمّال حسب مجهوداتهم وليس على أساس علاقاتهم الشّخصيّة بهم	0.938
13	تعمل المؤسسة على وضع الشّخص المناسب في المنصب المناسب وفق مهاراته وخبراته المتحصّل عليها	0.938

0.939	توقّر المؤسسة الأمن الوظيفي للعامل	14
0.939	هناك مسؤوليات واضحة أمام كل عامل في المؤسسة	15
0.939	تركز إدارة المؤسسة على إنجاز المهام	16
0.940	تهتمّ الإدارة بتحقيق النتائج بأقل التكاليف	17
0.939	تعمل المؤسسة على تكييف العامل مع ظروف عمله	18
0.939	يتمّ الحكم على العامل من خلال نتائج عمله	19
0.942	يتمّ ضبط العمل في المؤسسة من قبل الإدارة العليا	20
0.942	يتمّ إصدار أوامر مباشرة وصريحة للعامل	21
0.943	يوجد تشدّد واضح في تنفيذ التعليمات في المؤسسة	22
0.937	تستخدم المؤسسة مواردها بالشكل الأمثل	23
0.938	تهتمّ المؤسسة باستقطاب الكفاءات	24
0.941	ينجز العمّال الأنشطة الوظيفية وفقا للوقت المحدد	25
0.940	يصل الرضا عن العمل في المؤسسة إلى مستويات عالية	26
0.940	تتسم أهداف المؤسسة بكونها محدّدة وواضحة	27
0.940	تقيم المؤسسة أداءها بشكل دوري	28
0.939	تتابع المؤسسة أعمالها المنجزة لإدراك الفجوة بين ما خطّطت له وما أنجزته فعلا	29
0.939	تمتلك المؤسسة القدرة على التكيف مع تغيرات البيئة الخارجية بسهولة	30
0.938	تمنح إدارة المؤسسة للعاملين الصّلاحيات اللازمة لأداء الأعمال الموكّلة إليهم	31
0.940	تعتمد إدارة المؤسسة على قدراتها الإدارية لتحسين أدائها وزيادة استجابتها للتغيرات البيئية	32
0.939	تمتلك إدارة المؤسسة سرعة الاستجابة لمواجهة الأحداث المفاجئة الغير متوقعة	33
0.939	تعتمد المؤسسة على معايير دقيقة لضمان جودة خدماتها	34
0.938	تخضع الأعمال المقدمة للتحسين المستمر	35
0.938	يحقق الأداء التنظيمي مستوى عالي من الجودة	36
0.940	لدى المؤسسة سمعة مقبولة في السوق	37
0.952	مجموع عبارات الاستبانة	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spssv20

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق أن كل عبارات الاستبانة تأخذ قيم ألفا أكبر من 0,9، وقد بلغ معامل ألفا الكلي **0.952**، وهي قيمة تدل على مستوى عالٍ جدا من ثبات أداة القياس، لذا يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

3. اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov) Test de normalité

سنقوم بهذا الاختبار لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا، لذا سنقوم باختبار كل محور على حدى كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم 07: اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig)
الثقافة التنظيمية	0,737	0,200
الأداء التنظيمي	0.077	0,092

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spssv20

يتضح من خلال نتائج الإختبار أن قيمة **sig** كانت أكبر من مستوى دلالة 0.05 لكلا المحورين وهذا مايدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرع الثالث: البرامج والأساليب المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها قمنا بترميز وإدخال البيانات إلى الحاسوب باستخدام برنامج (SPSS) Statistical Package fore Social Sciences ، كما تم القيام باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة والموجودة في هذا البرنامج وهي كما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف أفراد عينة الدراسة وتحديد إجاباتهم؛

2. **(Kolmogorov-Smirnov) Test de normalité** لاختبار التوزيع الطبيعي؛

3. **المتوسطات الحسابية:** لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة

فالمتوسط الحسابي استعمل لترتيب إجابات أفراد العينة حسب درجة الموافقة ولمعرفة مدى ارتفاع آراء الأفراد عن كل عبارة من عبارات محاور الاستمارة؛

4. **الإنحراف المعياري:** الذي استخدم لقياس درجة تشتت قيم اجابات العاملين عن الوسط الحسابي علما أنه

يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي؛

5. معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha: للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة؛
6. معامل ارتباط بيرسون Pearson: لقياس صدق ومدى ارتباط العبارات والمحاور.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

في هذا المبحث يتم عرض النتائج من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد موضوع الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنعرض نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها ثم نقوم بتحليلها

الفرع الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات البيانات الشخصية لأفراد الدراسة

تضمن الجزء الأول من الاستبانة البيانات الشخصية لأفراد الدراسة من خلال طرح 05 أسئلة شخصية تتعلق بالشخص المستجوب من: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة العمل والخبرة العلمية.

1. توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم 08: التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب معيار الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
61.4%	35	ذكر
38.6%	22	أنثى
100%	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spssv20

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن التكرارات المطلقة مرتفعة عند فئة الذكور أكثر من فئة الإناث، حيث قدرت نسبة الذكور ب 61.4% أما الإناث قدرت ب 38.6% من إجمالي مفردات عينة الدراسة، وهذا راجع لطبيعة العمل بمؤسسة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات STH الذي يغلب عليه الطابع الميداني الذي يتطلب الجنس الذكري.

2. توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:

تم تقسيم مستويات العمر إلى 04 فئات وأفرزت النتائج الخاصة بالتكرارات المطلقة والنسب المئوية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 09: التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب معيار السن

النسب المئوية	التكرار	السن
14%	08	من 19 سنة إلى 29 سنة
24.6%	14	من 30 سنة إلى 39 سنة
43.9%	25	من 40 سنة إلى 49 سنة
17.5%	10	50 سنة فما فوق
100%	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spssv20

من الجدول السابق نلاحظ أن أكبر فئة عمرية هي [40 سنة إلى 49 سنة] حيث قدر تكرارها المطلق 25 أي بنسبة 43.9%، تليها فئة [30 سنة إلى 39 سنة] بتكرارها المطلق 14 نسبتها المئوية 24.6%، في حين أقل نسبة مئوية للفئة الأولى [19 سنة إلى 29 سنة] تكرارها المطلق قدر ب 08 ونسبة مئوية 14%، فهذه النتائج تدل على أن عمال المؤسسة المبحوثة كبار في السن وهذا يعود إلى اعتماد المؤسسة على كفاءتها الداخلية وخبراتها أكثر من العمال الجدد.

3. توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي:

تم تقسيم المستوى التعليمي بالمؤسسة المبحوثة إلى 06 فئات وتجلت في: ثانوي فأقل، تقني سامي، مهندس دولة، ماستر، والجدول الموالي يبرز النتائج المتعلقة بهذا المتغير:

الجدول رقم 10: التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب معيار المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
08.8%	05	ثانوي فأقل
31.6%	18	تقني سامي
40.4%	23	ليسانس
14%	08	مهندس دولة
05.3%	03	ماستر
100%	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spssv20

يتضح من خلال الجدول السابق أن أكبر نسبة هي 40.4% من مفردات العينة الذين يحملون شهادة ليسانس وبتكرار مطلق قدره 23، تليها نسبة 31.6% من يحملون شهادة تقني سامي بتكرار مطلق قدره 18، أما أقل نسبة فكانت للماستر نسبتها 05.3% وبتكرار مطلق قدره 03، فهذه النتائج تدل على تنوع المستوى التعليمي لأفراد العينة مما يعني أن تحديدهم لأثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي يكون دقيق نظرا لخلفيتهم العلمية والتحصيل العلمي، وهذا ما يساهم في ضبط نتائج الدراسة بشكل دقيق. وكذلك يعني أن جل عمال المؤسسة المبحوثة مؤهلين لشغل مناصبهم، فالذين مستواهم أقل من ليسانس هم عمال ورشات أما أفراد الفئتين الآخرين الذين مستواهم ليسانس وماستر فيكون عملهم داخل الإدارات من أجل تسيير المؤسسة وهذا ما تم اثباته من خلال إجراء بعض المقابلات أثناء فترة توزيع الاستبانة والتي كان لها دور كبير في التعرف على تصنيف العمال ومعرفة طبيعة العمل الخاصة بكل مستوى.

4. توزيع أفراد الدراسة حسب طبيعة العمل:

لقد قمنا بتقسيم طبيعة العمل إلى 03 فئات حيث كان توزيع أفراد عينة الدراسة بين هذه الفئات كما هو موضح

في الجدول التالي:

الجدول رقم 11: التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب معيار طبيعة العمل

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة العمل
47.4%	27	إطار
40.4%	23	عامل تحكم
12.3%	07	عامل تنفيذ
100%	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spssv20

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن أكبر نسبة تمثلت في إطار حيث قدرت ب 47.4% تكرارها مطلق 27، تليها فئة عامل تحكم بنسبة مئوية 40.4% وتكرار مطلق 23، في حين أقل فئة كانت عامل تنفيذ بنسبة مئوية 12.3% وتكرار مطلق 07، وهذا التقسيم راجع لطبيعة الهرم التنظيمي المتبع في المؤسسة المبحوثة.

5. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

قمنا بتقسيم مستويات الخبرة المهنية إلى 06 فئات، حيث كان توزيع مفردات عينة الدراسة بين هذه الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 12: التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب معيار الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
14%	08	05 سنوات فأقل
01.8%	01	من 06 إلى 10 سنوات
54.4%	31	من 11 إلى 15 سنة
19.3%	11	من 16 إلى 20 سنة
01.8%	01	من 21 إلى 25 سنة
08.8%	05	26 سنة فما فوق
100%	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spssv20

من الجدول أعلاه نجد أن أكبر نسبة تمثلت في فئة [11 إلى 15 سنة] بنسبة مئوية 54.4% وتكرار مطلق 31، تليها فئة [16 إلى 20 سنة] بنسبة مئوية 19.3% وتكرار مطلق 11، في حين أن النسبة الأقل هي 01.8% لفئتي [06 إلى 10 سنوات] و [21 إلى 25 سنة].

يمكن القول أن العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمؤسسة المبحوثة لديهم الخبرة المهنية الكافية لتأدية مهامهم، كما نلاحظ تنوع في الخبرات مما يمكنهم من الإجابة على الاستبانة بشكل دقيق وعلمي.

الفرع الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بآراء المستجوبين حول محاور الاستبانة
للتعرف على قياس مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وبالتالي ترتيبها حسب درجات القبول أو فئات الموافقة لمقياس ليكارت.

1. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحور الأول حول الثقافة التنظيمية

من أجل تحليل نتائج عبارات محور الثقافة التنظيمية، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة.

النوع الأول: الثقافة البيروقراطية

سوف نقوم بعرض نتائج العبارات المتعلقة بهذا النوع ثم تحليلها

الجدول رقم 13: قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للثقافة البيروقراطية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تعتمد إدارة المؤسسة على المركزية في اتخاذ القرارات	2.3860	1.38557
02	تركز إدارة المؤسسة على الرقابة بصفة دائمة	2.2105	1.03055
03	يعتبر التسلسل الهرمي مهم لتنفيذ الأعمال في المؤسسة	1.8947	0.99434
04	تطبق إدارة المؤسسة القواعد والقوانين بكل دقة	2.6316	1.29051
	المتوسط العام لنوع الثقافة البيروقراطية	2.2807	0.73356

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spssv20

العبارة رقم 01: بلغ متوسطها الحسابي 2.3860 بانحراف معياري 1.38557، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على أن إدارة المؤسسة تعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات.

العبارة رقم 02: بلغ متوسطها الحسابي 2.2105 بانحراف معياري 1.03055، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على أن إدارة المؤسسة تركز على الرقابة بصفة دائمة.

العبارة رقم 03: بلغ متوسطها الحسابي 1.8947 بانحراف معياري 0.99434، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على أن التسلسل الهرمي يعتبر مهم لتنفيذ الأعمال في المؤسسة.

العبارة رقم 04: بلغ متوسطها الحسابي 2.6316 بانحراف معياري 1.29051، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون لفكرة أن إدارة المؤسسة تطبق القواعد والقوانين بكل دقة.

وبشكل عام يبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للثقافة البيروقراطية 2.2807 بانحراف معياري 0.73356 ووفقا للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى أن أفراد العينة بمؤسسة STH محايدون للثقافة البيروقراطية فيها.

النوع الثاني: الثقافة الإبداعية:

سوف نقوم بعرض نتائج العبارات المتعلقة بهذا النوع ثم تحليلها

الجدول رقم 14: قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للثقافة الإبداعية:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
05	توفر إدارة المؤسسة لعمالها بيئة تشجع على الإبداع	3.5614	1.41444
06	تدعم الإدارة الأفكار الجديدة التي يبديها العمال	3.1404	1.21653
07	تشجع إدارة المؤسسة على التطوير في الأعمال	2.9649	1.37536
08	تشجع إدارة المؤسسة على المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات	3.4211	1.10109
	المتوسط العام لنوع الثقافة الإبداعية	3.2719	1.06201

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spssv20

العبارة رقم 05: بلغ متوسطها الحسابي 3.5614 بانحراف معياري 1.41444، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن إدارة المؤسسة توفر لعمالها بيئة تشجع على الإبداع

العبارة رقم 06: بلغ متوسطها الحسابي 3.1404 بانحراف معياري 1.21653، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون لفكرة أن الإدارة تدعم الأفكار الجديدة التي يبديها العمال.

العبارة رقم 07: بلغ متوسطها الحسابي 2.9649 بانحراف معياري 1.37536، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون لفكرة أن إدارة المؤسسة تشجع على التطوير في الأعمال.

العبارة رقم 08: بلغ متوسطها الحسابي 3.4211 بانحراف معياري 1.10109، مما يدل على أنهم موافقون على أن إدارة المؤسسة تشجع على المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات

وبشكل عام يبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.2719 بانحراف معياري 1.06201 أي أن أفراد العينة بمؤسسة STH محايدون للثقافة الإبداعية فيها.

النوع الثالث: القيم التنظيمية:

سوف نقوم بعرض نتائج العبارات المتعلقة بهذا النوع ثم تحليلها

الجدول رقم 15: قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للقيم التنظيمية:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
09	يحترم العمّال القيم السّائدة داخل المنظمة	2.2807	0.83995
10	يتّخذ العمّال من سلوك الرّؤساء قدوة لهم	3.6667	1.25831
11	تتظر المؤسسة إلى الأفراد كمورد لهم قيمة	3.0877	1.16926
	المتوسط العام لنوع القيم التنظيمية	3.0117	0.86823

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spssv20

العبارة رقم 09: بلغ متوسطها الحسابي 2.2807 بانحراف معياري 0.83995، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على أن العمّال يحترمون القيم السّائدة داخل المنظمة.

العبارة رقم 10: بلغ متوسطها الحسابي 3.6667 بانحراف معياري 1.25831، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن العمّال يتخذون من سلوك الرّؤساء قدوة لهم.

العبارة رقم 11: بلغ متوسطها الحسابي 3.0877 بانحراف معياري 1.16926، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون لفكرة المؤسسة تتظر إلى الأفراد كمورد لهم قيمة.

وبشكل عام يبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 2.8991، بانحراف معياري 0.75424، أي أن أفراد العينة بمؤسسة STH محايدون للقيم التنظيمية فيها.

النوع الرابع: ثقافة الدور

سوف نقوم بعرض نتائج العبارات المتعلقة بهذا النوع ثم تحليلها

الجدول رقم 16: قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لنوع ثقافة الدور

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
12	يعامل المسؤولون العمّال حسب مجهوداتهم وليس على أساس علاقاتهم الشخصية بهم	3.1053	1.45999
13	تعمل المؤسسة على وضع الشخص المناسب في المنصب المناسب وفق مهاراته وخبراته المتحصّل عليها	3.5614	1.40175
14	توفّر المؤسسة الأمن الوظيفي للعامل	2.5614	1.29584
15	هناك مسؤوليات واضحة أمام كل عامل في المؤسسة	2.5088	1.19706
	المتوسط العام لنوع ثقافة الدور	2.9342	1.11756

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spssv20

العبارة رقم 12: بلغ متوسطها الحسابي 3.1053 بانحراف معياري 1.45999، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون لفكرة أن المسؤولون يعاملون العمّال حسب مجهوداتهم وليس على أساس علاقاتهم الشخصية بهم.

العبارة رقم 13: بلغ متوسطها الحسابي 3.5614 بانحراف معياري 1.40175، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تعمل على وضع الشخص المناسب في المنصب المناسب وفق مهاراته وخبراته المتحصّل.

العبارة رقم 14: بلغ متوسطها الحسابي 2.5614 بانحراف معياري 1.29584 مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على أن المؤسسة توفر الأمن الوظيفي للعامل.

العبارة رقم 15: بلغ متوسطها الحسابي 2.5088 بانحراف معياري 1.19706، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على أن هناك مسؤوليات واضحة أمام كل عامل في المؤسسة.

وبشكل عام يبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 2.9342 بانحراف معياري 1.11756، أي أن أفراد العينة بمؤسسة STH محايدون لثقافة الدور فيها.

النوع الخامس: ثقافة المهمة:

سوف نقوم بعرض نتائج العبارات المتعلقة بهذا النوع ثم تحليلها

الجدول رقم 17: قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لنوع ثقافة المهمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1.04414	2.2632	تركز إدارة المؤسسة على إنجاز المهام	16
1.03146	2.1579	تهتم الإدارة بتحقيق النتائج بأقل التكاليف	17
1.26575	2.9298	تعمل المؤسسة على تكييف العامل مع ظروف عمله	18
1.44012	3.1228	يتم الحكم على العامل من خلال نتائج عمله	19
0.92956	2.6184	المتوسط العام لنوع ثقافة المهمة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spssv20

العبارة رقم 16: بلغ متوسطها الحسابي 2.2632 بانحراف معياري 1.04414، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على أن إدارة المؤسسة تركز على إنجاز المهام.

العبارة رقم 17: بلغ متوسطها الحسابي 2.1579 بانحراف معياري 1.03146، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على أن الإدارة تهتم بتحقيق النتائج بأقل التكاليف.

العبارة رقم 18: بلغ متوسطها الحسابي 2.9298 بانحراف معياري 1.26575، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون لفكرة أن المؤسسة تعمل على تكييف العامل مع ظروف عمله.

العبارة رقم 19: بلغ متوسطها الحسابي 3.1228 بانحراف معياري 1.44012، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون لفكرة أنه يتم الحكم على العامل من خلال نتائج عمله.

وبشكل عام يبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 2.6184 بانحراف معياري 0.92956، أي أن أفراد العينة بمؤسسة STH محايدون لثقافة المهمة فيها.

النوع السادس: ثقافة القوة:

سوف نقوم بعرض نتائج العبارات المتعلقة بهذا النوع ثم تحليلها

الجدول رقم 18: قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لنوع ثقافة القوة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
20	يتم ضبط العمل في المؤسسة من قبل الإدارة العليا	2.2281	1.11831
21	يتم إصدار أوامر مباشرة وصريحة للعامل	2.4386	0.94524
22	يوجد تشدد واضح في تنفيذ التعليمات في المؤسسة	2.3684	1.11213
	المتوسط العام لنوع ثقافة القوة	2.3450	0.88856

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spssv20

العبرة رقم 20: بلغ متوسطها الحسابي 2.2281 بانحراف معياري 1.11831، مما يدل على أن أفراد العينة الدراسة غير موافقون على أن العمل يتم ضبطه في المؤسسة من قبل الإدارة العليا.

العبرة رقم 21: بلغ متوسطها الحسابي 2.4386 بانحراف معياري 0.94524، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على أن الأوامر يتم إصدارها مباشرة وصريحة للعامل.

العبرة رقم 22: بلغ متوسطها الحسابي 2.3684 بانحراف معياري 1.11213، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على أنه يوجد تشدد واضح في تنفيذ التعليمات في المؤسسة.

وبشكل عام يبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 2.3450 بانحراف معياري 0.88856، أي أن أفراد العينة الدراسة بمؤسسة STH غير موافقون لثقافة القوة فيها.

2. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأنواع الثقافة التنظيمية

سنحاول عرض النتائج الخاصة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد العينة لأنواع الثقافة التنظيمية من خلال الجدول التالي ثم تحليلها.

الجدول رقم 19: قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأنواع الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	الثقافة البيروقراطية	2.2807	0.73356
02	الثقافة الإبداعية	3.2719	1.06201
03	القيم التنظيمية	3.0117	0.86823
04	ثقافة الدور	2.9342	1.11756
05	ثقافة المهمة	2.6184	0.92956
06	ثقافة القوة	2.3456	0.88856
	المتوسط العام لأنواع الثقافة التنظيمية	2.7437	0.67057

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spssv20

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول فإن عمال مؤسسة STH محايدون للثقافة البيروقراطية و الثقافة الإبداعية والقيم التنظيمية وثقافة الدور وثقافة المهمة، في حين أنهم غير موافقون على ثقافة القوة في المؤسسة أي أنها غير متوفرة.

فيكون المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الثقافة التنظيمية لجميع أنواعها وبشكل عام كان 2.7437 وانحراف معياري 0.67057 ، أي أن أفراد العينة بمؤسسة STH نوعا محايدون للثقافة التنظيمية فيها.

3. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثاني حول الأداء التنظيمي:

سنحاول عرض النتائج الخاصة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد العينة للأداء التنظيمي من خلال الجدول التالي ثم تحليلها.

الجدول رقم 20: قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للأداء التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تستخدم المؤسسة مواردها بالشكل الأمثل	2.8421	1,19208
02	تهتم المؤسسة باستقطاب الكفاءات	3.1754	1.16685
03	ينجز العمال الأنشطة الوظيفية وفقا للوقت المحدد	2.2281	0.80217
04	يصل الرضا عن العمل في المؤسسة إلى مستويات عالية	3.0877	1.25756
05	تتسم أهداف المؤسسة بكونها محددة وواضحة	2.4912	1.00219

0.84404	2.4211	تقيّم المؤسسة أداءها بشكل دوري	06
1.02872	2.6316	تتابع المؤسسة أعمالها المنجزة لإدراك الفجوة بين ما خطّطت له وما أنجزته فعلا	07
1.28564	3.2456	تمتلك المؤسسة القدرة على التكيف مع تغيرات البيئة الخارجية بسهولة	08
1.28564	2.9123	تمنح إدارة المؤسسة للعاملين الصّلاحيات اللازمة لأداء الأعمال الموكّلة إليهم	09
1.02537	2.8070	تعتمد إدارة المؤسسة على قدراتها الإداريّة لتحسين أدائها وزيادة استجابتها للتغيرات البيئيّة	10
1.06051	2.9825	تمتلك إدارة المؤسسة سرعة الاستجابة لمواجهة الأحداث المفاجئة الغير متوقعة	11
1.18126	2.8772	تعتمد المؤسسة على معايير دقيقة لضمان جودة خدماتها	12
1.13057	2.8421	تخضع الأعمال المقدمة للتّحسين المستمر	13
1.16443	2.9649	يحقق الأداء التّنظيمي مستوى عالي من الجودة	14
1.18523	2.3333	لدى المؤسسة سمعة مقبولة في السوق	15
0.79670	2.7895	المتوسط العام للأداء التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spssv20

العبارة رقم 01: بلغ متوسطها الحسابي 2.8421 بانحراف معياري 1.19208، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون لفكرة أن المؤسسة تستخدم مواردها بالشكل الأمثل.

العبارة رقم 02: بلغ متوسطها الحسابي 3.1754 بانحراف معياري 1.16685، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون لفكرة أن المؤسسة تهتم باستقطاب الكفاءات.

العبارة رقم 03: بلغ متوسطها الحسابي 2.2281 بانحراف معياري 0.80217، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على أن العمّال ينجزون الأنشطة الوظيفيّة وفقا للوقت المحدد

العبارة رقم 04: بلغ متوسطها الحسابي 3.0877 بانحراف معياري 1.25756، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون لفكرة أن الرضا عن العمل يصل في المؤسسة إلى مستويات عالية.

العبارة رقم 05: بلغ متوسطها الحسابي 2.4912 بانحراف معياري 1.00219، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على أن أهداف المؤسسة تتسم بكونها محدّدة وواضحة.

العبارة رقم 06: بلغ متوسطها الحسابي 2.4211 بانحراف معياري 0.84404، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على أن المؤسسة تقيّم أداءها بشكل دوري.

العبارة رقم 07: بلغ متوسطها الحسابي 2.6316 بانحراف معياري 1.02872، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون لفكرة أن المؤسسة تتابع أعمالها المنجزة لإدراك الفجوة بين ما خطّطت له وما أنجزته فعلا.

العبارة رقم 08: بلغ متوسطها الحسابي 3.2456 بانحراف معياري 1.28564، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون لفكرة أن المؤسسة تمتلك القدرة على التكيف مع تغيرات البيئة الخارجية بسهولة.

العبارة رقم 09: بلغ متوسطها الحسابي 2.9123 بانحراف معياري 1.28564 مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون لفكرة أن إدارة المؤسسة تمنح للعاملين الصّلاحيات اللازمة لأداء الأعمال الموكّلة إليهم.

العبارة رقم 10: بلغ متوسطها الحسابي 2.8070 بانحراف معياري 1.02537، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون لفكرة أن إدارة المؤسسة تعتمد على قدراتها الإداريّة لتحسين أدائها وزيادة استجابتها للتغيرات البيئيّة.

العبارة رقم 11: بلغ متوسطها الحسابي 2.9825 بانحراف معياري 1.06051، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون لفكرة أن إدارة المؤسسة تمتلك سرعة الاستجابة لمواجهة الأحداث المفاجئة الغير متوقعة.

العبارة رقم 12: بلغ متوسطها الحسابي 2.8772 بانحراف معياري 1.18126، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون لفكرة أن المؤسسة تعتمد على معايير دقيقة لضمان جودة خدماتها.

العبارة رقم 13: بلغ متوسطها الحسابي 2.8421 بانحراف معياري 1.13057، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون لفكرة أن الأعمال المقدّمة تخضع للتّحسين المستمر.

العبارة رقم 14: بلغ متوسطها الحسابي 2.9649 بانحراف معياري 1.16443، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون لفكرة أن الأداء التّنظيمي يحقق مستوى عالي من الجودة.

العبارة رقم 15: بلغ متوسطها الحسابي 2.3333 بانحراف معياري 1.18523، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على أن المؤسسة لديها سمعة مقبولة في السوق.

وبشكل عام يبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 2.7895 بانحراف معياري 0.79670، أي أن أفراد العينة بمؤسسة STH محايدون للأداء التنظيمي فيها.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

سننظر في هذا المطلب لإختبار فرضيات الدراسة

الفرع الأول: الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة البيروقراطية والأداء التنظيمي في المؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

H_1 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة البيروقراطية والأداء التنظيمي في المؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

الجدول رقم 21: العلاقة الارتباطية بين الثقافة البيروقراطية والأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي	الثقافة البيروقراطية	Corrélation
Corrélation de Person	1	0.522
Sig (bilatéral)		0.000
N	57	57
Corrélation de Person	0.522	1
Sig (bilatéral)	0.000	
N	57	57

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spssv20

يتضح من الجدول أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين الثقافة البيروقراطية والأداء التنظيمي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.522 وهو دال إحصائياً ما يشير إلى أن الثقافة البيروقراطية لها أثر متوسط في الرفع من قيمة الأداء التنظيمي في مؤسسة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات STH، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الصفرية أي أنه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% بين الثقافة البيروقراطية والأداء التنظيمي.

الفرع الثاني: الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الإبداعية والأداء التنظيمي في المؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

H_1 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الإبداعية والأداء التنظيمي في المؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

الجدول رقم 22: العلاقة الارتباطية بين الثقافة الإبداعية والأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي	الثقافة الإبداعية	Corrélation
Corrélation de Person	1	0.626
Sig (bilatéral)		0.000
N	57	57
Corrélation de Person	0.626	1
Sig (bilatéral)	0.000	
N	57	57

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spssv20

يتضح من الجدول أن هناك علاقة ايجابية ارتباطية متوسطة بين الثقافة الإبداعية والأداء التنظيمي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.626 وهو دال احصائياً ما يشير إلى أن الثقافة الإبداعية لها أثر متوسط في الرفع من قيمة الأداء التنظيمي في مؤسسة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات STH، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الصفرية أي أنه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% بين الثقافة الإبداعية والأداء التنظيمي.

الفرع الثالث: الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والأداء التنظيمي في المؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

H_1 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والأداء التنظيمي في المؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

الجدول رقم 23: العلاقة الارتباطية بين القيم التنظيمية والأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي	القيم التنظيمية	Corrélation
0.551	1	Corrélation de Person القيم التنظيمية
0.000		Sig (bilatéral)
57	57	N
1	0.551	Corrélation de Person الأداء التنظيمي
0.000		Sig (bilatéral)
57	57	N

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spssv20

يتضح من الجدول أن هناك علاقة ايجابية ارتباطية متوسطة بين القيم التنظيمية والأداء التنظيمي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.551 وهو دال إحصائياً ما يشير إلى أن القيم التنظيمية لها أثر متوسط في الرفع من قيمة الأداء التنظيمي في مؤسسة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات STH، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الصفرية أي أنه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% بين القيم التنظيمية والأداء التنظيمي.

الفرع الرابع: الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الدور والأداء التنظيمي في المؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

H_1 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الدور والأداء التنظيمي في المؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

الجدول رقم 24: العلاقة الارتباطية بين ثقافة الدور والأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي	ثقافة الدور	Corrélation
Corrélacion de Person	1	0.772
Sig (bilatéral)		0.000
N	57	57
Corrélacion de Person	0.772	1
Sig (bilatéral)	0.000	
N	57	57

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spssv20

يتضح من الجدول أن هناك علاقة ايجابية ارتباطية قوية بين ثقافة الدور والأداء التنظيمي دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.772 وهو دال إحصائيا ما يشير إلى أن ثقافة الدور لها أثر مرتفع في الرفع من قيمة الأداء التنظيمي في مؤسسة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات STH، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الصفرية أي أنه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% بين ثقافة الدور والأداء التنظيمي.

الفرع الخامس: الفرضية الفرعية الخامسة:

H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المهمة والأداء التنظيمي في المؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

H_1 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المهمة والأداء التنظيمي في المؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

الجدول رقم 25: العلاقة الارتباطية بين ثقافة المهمة والأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي	ثقافة المهمة	Corrélation
0.841	1	Corrélation de Person ثقافة المهمة
0.000		Sig (bilatéral)
57	57	N
1	0.841	Corrélation de Person الأداء التنظيمي
	0.000	Sig (bilatéral)
57	57	N

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spssv20

يتضح من الجدول أن هناك علاقة ايجابية ارتباطية قوية بين الثقافة المهمة والأداء التنظيمي دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.841 وهو دال احصائيا ما يشير إلى أن ثقافة المهمة لها أثر مرتفع في الرفع من قيمة الأداء التنظيمي في مؤسسة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات STH، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الصفرية أي أنه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 5% بين ثقافة المهمة والأداء التنظيمي.

الفرع السادس: الفرضية الفرعية السادسة:

H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة القوة والأداء التنظيمي في المؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

H_1 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة القوة والأداء التنظيمي في المؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

الجدول رقم 26: العلاقة الارتباطية بين ثقافة القوة والأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي	ثقافة القوة	Corrélation
0.277	1	Corrélation de Person ثقافة القوة
0.000		Sig (bilatéral)
57	57	N
1	0.277	Corrélation de Person الأداء التنظيمي
0.000	0.000	Sig (bilatéral)
57	57	N

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spssv20

يتضح من الجدول أن هناك علاقة ايجابية ارتباطية ضعيفة بين ثقافة القوة والأداء التنظيمي دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.277 وهو دال إحصائيا ما يشير إلى أن الثقافة البيروقراطية لها أثر ضعيف في الرفع من قيمة الأداء التنظيمي في مؤسسة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات STH، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الصفرية أي أنه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% بين ثقافة القوة والأداء التنظيمي.

الفرع السابع: الفرضية الرئيسية:

H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في المؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

H_1 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في المؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

الجدول رقم 27: العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي	الثقافة التنظيمية	Corrélacion
0.849	1	Corrélacion de Person الثقافة التنظيمية
0.000		Sig (bilatéral)
57	57	N
1	0.849	Corrélacion de Person الأداء التنظيمي
	0.000	Sig (bilatéral)
57	57	N

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spssv20

يتضح من الجدول أن هناك علاقة ايجابية ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.849 وهو دال إحصائياً ما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية لها أثر كبير في الرفع من قيمة الأداء التنظيمي في مؤسسة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات STH، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الصفرية أي أنه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.

خاتمة الفصل الثاني

تطرقنا في هذا الفصل إلى علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء التنظيمي بمؤسسة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات، وذلك عن طريق تفريغ بيانات الاستمارة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSSV20 وتحليلها وتفسيرها.

وأظهرت لنا النتائج أنه توجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.

الخاتمة

من خلال السرد النظري لكل من الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي تبين لنا أن الثقافة التنظيمية تعتبر محرك أساسي لنجاح أي منظمة فهي تلعب دورا فعالا في تماسك الأفراد كما تعتبر أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة منظمة أفضل، فالثقافة التنظيمية تكسب المنظمات خصائص وسمات تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، كما يعتبر الأداء التنظيمي مقياس لنجاح المنظمات.

عملت الدراسة على تبيان أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي بمؤسسة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات، وذلك من خلال طرح فرضية رئيسية وتقسيمها إلى فرضيات فرعية تم اختبارها، وفيما يلي أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

✓ أظهرت النتائج المعتمدة على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري أن هناك مستوى متوسط من الثقافة التنظيمية في مؤسسة STH.

✓ أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى تطبيق متوسط للأداء التنظيمي في مؤسسة STH.

✓ أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة البيروقراطية والأداء التنظيمي.

✓ أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الإبداعية والأداء التنظيمي.

✓ أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والأداء التنظيمي.

✓ أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الدور والأداء التنظيمي.

✓ أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المهمة والأداء التنظيمي.

✓ أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة القوة والأداء التنظيمي.

✓ أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.

الإقتراحات:

من خلال ما سبق تم الخروج بمجموعة من الإقتراحات متمثلة في:

- الاهتمام بالثقافة التنظيمية كأحد المقومات الأساسية لتحقيق النجاح داخل المنظمة؛
- ترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية داخل المنظمة؛
- ضرورة تعزيز وتنمية هذه الثقافة من خلال إشراك العمال في عملية إتخاذ القرار والاستماع لأراءهم والأخذ بها.

- وضع خطة محكمة للرفع من مستوى الأداء التنظيمي والتي بينت الدراسة من وجوده بدرجة متوسطة وذلك من خلال تقديم برامج تدريبية كافية للموظفين وبطريقة تتلاءم مع مؤهلاتهم ومواصفاتهم الوظيفية.
- استخدام طرق مختلفة لتحسين الأداء التنظيمي.

آفاق الدراسة:

من خلال معالجة ودراسة إشكالية البحث، والتوصل إلى جملة من النتائج والتوصيات، يمكن لنا أن نطرح بعض المواضيع المقترحة والمستمدة لموضوع هذه الدراسة، بحيث تساهم في حل إشكاليات مستقبلا، لعل أهمها:

- دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين.
- تأثير التعلم التنظيمي على الأداء التنظيمي.
- أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي.
- أثر الثقافة التنظيمية على اولاء التنظيمي للعاملين.

قائمة

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

I. الكتب:

- 1) زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001.
- 2) عني دحام تناي الزبيدي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
- 3) كمال بوالشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
- 4) مصطفى يوسف، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2016.

II. المجلات

- 1) ابتسام سعيد أحمد، الأداء التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال وعلاقته بالبيئة التعليمية لأطفال الروضة، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 59، 2018، جامعة بغداد.
- 2) إبراهيم فضل المولى البشير، حسن عبد الحليم النور، الثقافة التنظيمية وأثرها في الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 02، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، 2021.
- 3) أرام حنا مسعودي، سحر جلال فتاح، ممارسات إدارة الموارد البشرية والالكترونية ودورها في تحقيق الأداء المنظمي، مجلة جامعة جيهان لأربيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 02، كردستان العراق.
- 4) أمينا صقر، الثقافة لتنظيمية وعلاقتها بتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بجمعيات رعاية المسنين من منظور طريقة تنظيم المجتمع، مجلة الدراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد 55، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بكفر صقر، يوليو 2021.
- 5) بلقاسم تومي، السيكر أنيسة، أهمية الثقافة التنظيمية والعملية الإتصالية في المؤسسة الجامعية، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، العدد 04، جامعة زيان عاشور الجلفة، معهد الصحافة وعلوم الأخبار الجامعية، منوبة تونس.
- 6) الحواس خالدي، علاقة الثقافة التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 13، جامعة بوضياف بالمسيلة، 2017.
- 7) حيان محمد بركات، جميل صالح عيسى، دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي، مجلة جامعة تشرين العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 43، العدد 04، 2012.
- 8) خديجة عجاني، الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مجلة الدراسات في علم الاجتماع المنظمات، مجلد 01، العدد 01، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة علي لونيسى البليدة، 2013.

- 9) الزهرة قريشي، عبد الباسط هويدي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 28، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2018.
- 10) شعبان حسان أحمد خليل، أثر نمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي، المجلد 11، العدد 03، الجزء 03، 2020.
- 11) صابر بحري، منى خرموش، الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الايجابي في المنظمة، مجلة روافد للدراسات والأبحاث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 05، العدد 01، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، 2001.
- 12) الطارق بن خليف، نور الهدى بن خليف، محمد بن سليمان، مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي دراسة حالة مديرية أملاك الدولة بالجلفة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 12، العدد 01، جامعة الجلفة، الجزائر، 2021.
- 13) طاهر غراز، نورية سوامية، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي بالمنظمات المعاصرة، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 04، جامعة جيجل الجزائر، جامعة مصطفى اسطنبولي الجزائر، 2020.
- 14) عبد الرضا فرج بدرابي، رضا مهدي صالح كسار الفخاجي، العلاقة بين رأس المال الإجتماعي والأداء التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الحفر العراقية في البصرة، مجلة العزيل للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 03، 2015.
- 15) عذراء محسن عبد، دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي بحث استطلاعي لآراء القيادات الإدارية لجامعة الفروجة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 107، بغداد.
- 16) عزوز صونية، أثر الثقافة التنظيمية على المستوى الأداء الوظيفي، مجلة الأبحاث النفسية والتربوية، المجلد 09، العدد 04، جامعة محمد مهري، قسنطينة 02، 2018.
- 17) علي منير البهلول، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 42، العدد 04، 2020.
- 18) عمر شعبان أبو قاسم العوامة، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على كلية الاقتصاد العجيلات، مجلة القرطاس، كلية الاقتصاد العجيلات، جامعة الزاوية.
- 19) غسان عيسى العمري، أبعاد منظمة التعلم وأثرها على الأداء التنظيمي في شركات الصناعة الدوائية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 28، العدد 01، 2020.

- (20) محمد عبد الرحمان عمر، روش إبراهيم محمد، عناصر الإبداع الإداري ودورها في تحسين الأداء التنظيمي دراسة تحليلية على عينة من المصارف التجارية في مدينة دهوك، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد 06، العدد 02، جامعة زاخو العراق، 2017.
- (21) محمد نصار المرشد علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء التنظيمي دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 27، العدد 04، الأردن، 2019.
- (22) منى حيدر عبد الله الجبار الطائي، دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة، المجلة العربية، المجلد 37، العدد 03، كلية التربية بنات، جامعة بغداد جمهورية العراق.
- (23) ناتاليا أحمد عبد القصير، القيادة المتغترسة وتأثيرها في الأداء المنظمي دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الكوفة، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد 27، 2020.
- (24) نبيلة مرباط، الثقافة التنظيمية كآلية لتفعيل التحفيز المعنوي، معارف مجلة علمية محكمة، العدد 20، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2016.
- (25) نور الدين بوعلي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 15، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 02، الجزائر.
- (26) نور الدين تاوريريت، نسمة بومعروف، دور الثقافة التنظيمية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة، الجزائر.
- (27) وائل محمد جبريل، أحمد سعد الشخي، أثر الثقافة التنظيمية بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي ليبيا، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 02، جامعة عمر المختار ليبيا، 2020.
- (28) يوسف عليوي، فائق جواد كاظم، تأثير التحديد والتحديث كمدخل للتغيير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي بحث ميداني في شركة المشاريع النفطية (SCOP)، المجلد 27، العدد 126، 2021.

III. أطروحات دكتوراه:

- (1) سالم عياشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم نظرية منهجية التربية البدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات نشاطات التربية البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2018-2019.
- (2) شيلي إلهام، دور الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء التنظيمي دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية، رسالة دكتوراه مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2019-2020؛
- (3) عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.

4) عادل غزالي، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيمي الصناعي الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، 2015-2016.

5) عبد القادر بالهادي، أثر الثقافة التنظيمية على تفعيل حوكمة المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير نظام (ل.م.د) تخصص اقتصاد منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجيلالي ليابس، سيدي بلعباس، 2018-2019.

6) متون محمد أحمد بن حامد، أثر الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر للخدمات المقدمة الدور الوسيط للالتزام - دراسة على عينة من شركات النفط بولاية الخرطوم - السودان، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2019.

7) محمد بن كبحول، أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية عين الملح ولاية المسيلة، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2019-2020.

8) نسيمة بومعراف، دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي والاجتماعي للعامل دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص علم النفس الاجتماعي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2013-2014.

9) هاجرة غانم، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية مسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018.

10) هدى درنوني، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.

11) وليد لطرش، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018.

IV. مذكرات الماجستير:

1) إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص علوم تجارية فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.

- (2) أمينة شطي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل، دراسة مسحية على عمال ثانوية عمراني العابد ببلدية سيدي عمران ولاية الوادي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، 2013-2014.
- (3) دنيا ديب، الثقافة التنظيمية كمدخل لأحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2013-2014.
- (4) ربيعي ميلود، تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز بغرداية PIPEGAZ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوث 1955.
- (5) عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011-2012.
- (6) عماد محمد حمدونة، أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء المؤسسي في الخدمات الطبية العسكرية بالمحافظات الجنوبية، رسالة قدمت لاستكمال متطلبات الحصول على درجات الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين غزة، 2018.
- (7) مريم العيادي، التكوين والأداء مركب تمييع الغاز الطبيعي سكيكدة مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة 20 أوث 2009، 1955 - 2010.
- (8) واسة أسماء، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية بمؤسسة SPA CONDOR ELECTRONIC الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2008، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر 02، 2014-2015.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) **Fakher shahzad, Rana adeel luqman, Ayesha rashide khan, <Impact of organizational culture en organizational perforance>**, Interdisc plimary jarmal of contem parapy research busniss; Vol 03, No 09, 2012.
- 2) **Noora Alshehhi, et al..., <The effect of organizationalculture on the performance of UAE organiz ations>**, cogent business and management, Al Ain university, 2021.
- 3) **Okb niuctoria o, et al...., <Organizational Culture and Organizational Performance Areview of liteature>**, Internatinal journal of advances in engineering and managment, Vol 03, Issue 1, 2021

قائمة

الملاحق

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السادة والسيدات إيطارات موظفوا المؤسسة: شرفني أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر تحت عنوان، " أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في مؤسسة سوناطراك" وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحظى بالأهمية البالغة لدينا وبالسررية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكركم جزيلاً على مساهمتكم الجادة للإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة.

لكم منا كل الشكر والتقدير:

✓ ريان بوالفول

✓ سميحة بومدين

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

نرجو منكم وضع علامة (X) في المكان المناسب لاختيارك.

(1) الجنس: ذكر أنثى

(2) العمر: من 19 إلى 29 سنة من 30 إلى 39 سنة
 من 40 إلى 49 سنة 50 سنة فما فوق

(3) المستوى التعليمي: ثانوي فأقل ليسانس تقني سامي

مهندس دولة ماستر ماجستير

(4) طبيعة العمل: إطار عامل تحكم عامل تنفيذ

(1) الخبرة المهنية: 5 سنوات فأقل من 6 سنوات إلى 10 سنوات
 من 11 إلى 15 سنة من 16 سنة إلى 20 سنة
 من 21 سنة إلى 25 سنة 26 سنة فما فوق

القسم الثاني: محاور الاستمارة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	محتوى العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الثقافة البيروقراطية: تحدد فيها السلطات والمسؤوليات تقوم على التحكم والالتزام						
01	تعتمد إدارة المؤسسة على المركزية في اتخاذ القرارات					
02	تركز إدارة المؤسسة على الرقابة بصفة دائمة					
03	يعتبر التسلسل الهرمي مهم لتنفيذ الأعمال في المؤسسة					
04	تطبق إدارة المؤسسة القواعد والقوانين بكل دقة					
الثقافة الإبداعية: تتميز بتوفير بيئة مساعدة للعمل						
05	توفر إدارة المؤسسة لعمالها بيئة عمل تشجع على الإبداع					
06	تدعم الإدارة الأفكار الجديدة التي يبدئها العمال					
07	تشجع إدارة المؤسسة على التطوير في الأعمال تدعم الإدارة الأفكار الجديدة التي يبدئها العمال					
08	تشجع إدارة المؤسسة على المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات					
القيم التنظيمية: مبادئ التي يحرص على اكتسابها والحفاظ عليها						
09	يحترم العمال القيم السائدة داخل المنظمة					
10	يتخذ العمال من سلوك الرؤساء قدوة لهم					
11	تنظر المؤسسة إلى الأفراد كمورد لهم قيمة					
12	يتقبل العمال الضغوط ومخاطر العمل من أجل مصلحة المؤسسة وتطويرها					
ثقافة الدور: تركز على نوع التخصص الوظيفي والأدوار وتهتم بالقواعد والأنظمة						
13	يعامل المسؤولون العمال حسب مجهوداتهم وليس على أساس علاقاتهم الشخصية بهم					
14	تعمل المؤسسة على وضع الشخص المناسب في المنصب المناسب وفق مهاراته وخبراته المتحصّل عليها					
15	توفر المؤسسة الأمن الوظيفي للعامل طوال مسيرته المهنية					
16	يتم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات لكل عامل بصفة دقيقة وواضحة					
ثقافة المهمة: تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل بأفضل نتيجة وأقل تكلفة						
17	تركز إدارة المؤسسة على تقسيم المهام لغرض تبسيط الأعمال					
18	تهتم الإدارة بتحقيق النتائج بأقل التكاليف					
19	تعمل المؤسسة على تكييف العامل مع ظروف عمله					
20	يتم تقييم العامل من خلال نتائج عمله					
ثقافة القوة: عملية الضبط في مركز المنظمة واتخاذ القرارات يكون بيد عدد معين من الأفراد البارزين في المنظمة						

					21	يتم ضبط برنامج العمل في المؤسسة من قبل الإدارة العليا
					22	يتم إصدار أوامر مباشرة وصريحة للعامل
					23	هناك إجراءات صارمة في تطبيق التعليمات الصادرة من طرف المؤسسة
					24	يتم إتباع أسلوب التسلط في العمل (تمركز السلطة في الإدارة العليا)

المحور الثاني: الأداء التنظيمي

رقم العبارة	محتوى العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تستخدم المؤسسة مواردها بالشكل الأمثل					
02	تهتم المؤسسة باستقطاب الكفاءات					
03	ينجز العمال الأنشطة الوظيفية وفقا للوقت المحدد					
04	يصل الرضا عن العمل في المؤسسة إلى مستويات عالية					
05	تتسم أهداف المؤسسة بكونها محددة وواضحة					
06	تقيم المؤسسة أداءها بشكل دوري					
07	تتابع المؤسسة أعمالها المنجزة لإدراك الفجوة بين ما خططت له وما أنجزته فعلا					
08	تمتلك المؤسسة القدرة على التكيف مع تغيرات البيئة الخارجية بسهولة					
09	تمنح إدارة المؤسسة للعاملين الصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال الموكلة إليهم					
10	تعتمد إدارة المؤسسة على قدراتها الإدارية لتحسين أدائها وزيادة استجابتها للتغيرات البيئية					
11	تمتلك إدارة المؤسسة سرعة الاستجابة لمواجهة الأحداث المفاجئة الغير متوقعة					
12	تعتمد المؤسسة على معايير دقيقة لضمان جودة خدماتها					
13	تخضع الأعمال المقدمة للتحسين المستمر					
14	يحقق الأداء التنظيمي مستوى عالي من الجودة					
15	تملك المؤسسة سمعة مقبولة في السوق					

الملحق رقم 02: الخصائص السيكومترية لأداء قياس الدراسة (الصدق والثبات)

1. مخرجات معامل الثبات ألفا كرومباخ للدراسة الميدانية
أ. مخرجات معامل الثبات ألفا كرومباخ لعبارات الاستبيان

	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
X1	,946
X2	,940
X3	,941
X4	,940
X5	,940
X6	,940
X7	,939
X8	,941
X9	,941
X10	,942
X11	,938
X12	,938
X13	,938
X14	,939
X15	,939
X16	,939
X17	,940
X18	,938
X19	,938
X20	,942
X21	,942
X22	,943
Y1	,937
Y2	,938
Y3	,941
Y4	,940
Y5	,940
Y6	,940
Y7	,939
Y8	,939
Y9	,938
Y10	,940
Y11	,939
Y12	,939
Y13	,938
Y14	,938
Y15	,940

ب. مخرجات معامل الثبات ألفا كرومباخ الكلي

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,952	37

2. مخرجات التوزيع الطبيعي:
أ. مخرجات التوزيع الطبيعي للثقافة التنظيمية:

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
TOTALX	,070	57	,200 [*]	,986	57	,737

a. Correction de signification de Lilliefors

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

ب. مخرجات التوزيع الطبيعي للأداء التنظيمي:

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
Y_totale	,109	57	,092	,963	57	,077

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم 04: مخرجات بيانات المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة (التكرارات المطلقة والنسب المئوية)
الجنس:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide male	35	61,4	61,4	61,4
femele	22	38,6	38,6	100,0
Total	57	100,0	100,0	

السن:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 19 à 29	8	14,0	14,0	14,0
30 à 39	14	24,6	24,6	38,6
40 à 49	25	43,9	43,9	82,5
plus de 50	10	17,5	17,5	100,0
Total	57	100,0	100,0	

المستوى التعليمي:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide lycée et moins	5	8,8	8,8	8,8
liscence	23	40,4	40,4	49,1
technicien_superieur	18	31,6	31,6	80,7
ingenieur_d'état	8	14,0	14,0	94,7
master	3	5,3	5,3	100,0
Total	57	100,0	100,0	

طبيعة العمل:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

قائمة الملاحق

Valide cadre	27	47,4	47,4	47,4
agent_commande	23	40,4	40,4	87,7
agent_execute	7	12,3	12,3	100,0
Total	57	100,0	100,0	

الخبرة المهنية:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 5 سنوات فأقل	8	14,0	14,0	14,0
6 à 10	1	1,8	1,8	15,8
11 à 15	31	54,4	54,4	70,2
16 à 20	11	19,3	19,3	89,5
21 à 25	1	1,8	1,8	91,2
plus_26	5	8,8	8,8	100,0
Total	57	100,0	100,0	

الملحق رقم 05: مخرجات تحليل مستوى الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي

	N	Moyenne	Ecart type
X1	57	2,3860	1,38557
X2	57	2,2105	1,03055
X3	57	1,8947	,99434
X4	57	2,6316	1,29051
X5	57	3,5614	1,41444
X6	57	3,1404	1,21653
X7	57	2,9649	1,37536
X8	57	3,4211	1,10109
X9	57	2,2807	,83995
X10	57	3,6667	1,25831
X11	57	3,0877	1,16926
X12	57	3,1053	1,45999
X13	57	3,5614	1,40175
X14	57	2,5614	1,29584
X15	57	2,5088	1,19706
X16	57	2,2632	1,04414
X17	57	2,1579	1,03146
X18	57	2,9298	1,26575
X19	57	3,1228	1,44012
X20	57	2,2281	1,11831
X21	57	2,4386	,94524
X22	57	2,3684	1,11213
Y1	57	2,8421	1,19208
Y2	57	3,1754	1,16685
Y3	57	2,2281	,80217
Y4	57	3,0877	1,25756
Y5	57	2,4912	1,00219
Y6	57	2,4211	,84404
Y7	57	2,6316	1,02872
Y8	57	3,2456	1,05696
Y9	57	2,9123	1,28564
Y10	57	2,8070	1,02537
Y11	57	2,9825	1,06051
Y12	57	2,8772	1,18126
Y13	57	2,8421	1,13057
Y14	57	2,9649	1,16443
Y15	57	2,3333	1,18523
N valide (listwise)	57		

لعبارات الاستبيان

ب. مخرجات تحليل مستوى أنواع الثقافة التنظيمية

قائمة الملاحق

N	Valide	57
	Manquante	0
Moyenne		2,2807
Ecart-type		,73356

culture2

N	Valide	57
	Manquante	0
Moyenne		3,2719
Ecart-type		1,06201

Culture3

N	Valide	57
	Manquante	0
Moyenne		3,0117
Ecart-type		,86823

culture4

N	Valide	57
	Manquante	0
Moyenne		2,9342
Ecart-type		1,11756

culture5

N	Valide	57
	Manquante	0
Moyenne		2,6184
Ecart-type		,92956

Culture6

N	Valide	57
	Manquante	0
Moyenne		2,3450
Ecart-type		,88856

ت. مخرجات تحليل المستوى الكلي للثقافة التنظيمية

TOTALX

N	Valide	57
	Manquante	0
Moyenne		2,7437
Ecart-type		,67057

ث. مخرجات تحليل المستوى الكلي للأداء التنظيمي

Y gener

N	Valide	57
	Manquante	0
Moyenne		2,7895
Ecart-type		,79670

الملحق رقم 06: مخرجات اختبار الفرضيات:

	A1	Y_total
A1	1	,522**
		,000
	57	57
Y_total	,522**	1
	,000	
	57	57

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

	A2	Y_total
A2	1	,626**

قائمة الملاحق

	Sig. (unilatérale)		,000
	N	57	57
Y_total	Corrélation de Pearson	,626**	1
	Sig. (unilatérale)	,000	
	N	57	57

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

		A3	Y totale
A3	Corrélation de Pearson	1	,551**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	57	57
Y_totale	Corrélation de Pearson	,551**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	57	57

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		A4	Y total
A4	Corrélation de Pearson	1	,772**
	Sig. (unilatérale)		,000
	N	57	57
Y_total	Corrélation de Pearson	,772**	1
	Sig. (unilatérale)	,000	
	N	57	57

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

		A5	Y total
A5	Corrélation de Pearson	1	,841**
	Sig. (unilatérale)		,000
	N	57	57
Y_total	Corrélation de Pearson	,841**	1
	Sig. (unilatérale)	,000	
	N	57	57

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

		A6	Y totale
A6	Corrélation de Pearson	1	,277*
	Sig. (bilatérale)		,037
	N	57	57
Y_totale	Corrélation de Pearson	,277*	1
	Sig. (bilatérale)	,037	
	N	57	57

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		TOTALX	Y totale
TOTALX	Corrélation de Pearson	1	,849**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	57	57
Y_totale	Corrélation de Pearson	,849**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	57	57

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).