



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د

في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

دور الثقافة التنظيمية في أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية في مؤسسة نפטال - تيارت -

إشراف الأستاذ:

د/ بوهدة محمد

إعداد الطالبتين:

➤ قيريس نورالهدى

➤ لرجام ابتسام

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ محاضر قسم "ب"	د/ عمارة الجيلالي
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر قسم "أ"	د/ بوهدة محمد
مناقشا	أستاذ محاضر قسم "ب"	د/ بلعربي عادل عبد الرحمان

السنة الجامعية: 2021-2022

شكر و تقدير

الحمد لله الذي اثار لنا درج العلم والعرفه لانجاز هذا البحث ووفقتنا واناننا
الحمد لله منزل الكتاب انزله قراننا عظيما وذكرا حكيمنا ومن تمام شكره عز وجل
شكر ذوي الفضل فقد ورد في الحديث الشريف "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"
واولى الناس بالشكر استاذنا الدكتور "بوهدة محمد" الذي كان لنا السند

بعد الله تعالى

و مد لنا يد العون في انجاز هذا البحث ولم يبخل علينا

جزاه الله خيرا بما اوتني من وحسن التوجيه والارشاد

كذلك نوجه بالشكر الجزيل والامتنان

إلى كل من ساعدنا من قريب او بعيد

على انجاز هذا العمل

ولا يفوتنا ان نشكر كل اساتذة العلوم الاجتماعية

إهداء

بداية نحمد الله سبحانه وتعالى على انجاز هذا العمل
إلى الذي تاهت الكلمات في وصفه ومجز اللسان في ذكر مآثره إلى سندي وعموني
و قدوتي إلى من تعجب وسقى من أجل راحتنا وسعادتنا إليك يا أبي الغالي
حفظك الله ورعاك

إلى أغلى ما أملك في الدنيا إلى من كانت شمعة تنير دربي
إلى من كانت تسقيني دعاء حتى وصلت إلى أسنى المراتب إلى أروع أم
في الوجود.....

حفظها الله ورعاها

إلى من شاركوني طو الزمان ومره فجمعنا بيت واحد جداره
التعاون والوفاء وسقته المحبة الأبدية إلى إخواني وأخواتي.....
إلى عائلتي وأصدقائي كل دون استثناء
إلى كل من مد لنا يد العون والمساعدة حتى ولو بكلمة.....

قريريس نورالهدى

إهداء

إلى والدي الغالي مثلي الأعلى وقدوتي الحسنة الذي

كان وما زال نعم الريان لسفينتي في هذه الحياة

إلى والدي الغالية القلب الحنون التي بعطفها

ومثابرتها وسمرها على رعايتي اثناء الليل واطراف النهار

إلى اخواتي واخواتي

إلى جميع صديقاتي ورفيقات دربي

إلى كل من كان له لمسة في مشواري الدراسي .

لرجاء ارتسام

ملخص الدراسة:

حاولنا من خلال دراستنا تبين دور الثقافة التنظيمية في أداء المؤسسة الاقتصادية، من خلال إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة نפטال بولاية "تيارت"، مسلطين الضوء على معرفة مستوى أداء داخل المؤسسة ومعرفة دور أدوات التحكم وميكانيزمات الثقافة في رفع مستوى الأداء، معتمدين في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة في 90 موظف، تم جمع المعلومات عن طريق توزيع استبيان، ولتحليله اعتمدنا على برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSSv20) وقد توصلت دراستنا إلى مجموعة من النتائج :

- أن للثقافة تنظيمية دور في أداء المؤسسة الاقتصادية.
 - مستوى الأداء مرتفع في المؤسسة الاقتصادية .
 - أن لمكانيزمات الثقافة وأدوات تحكم دور في رفع أداء المؤسسة الاقتصادية.
- الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، الأداء، ميكانيزمات الثقافة، أدوات التحكم.

Abstract:

Through our study, we tried to show the role of organizational culture in the performance of the economic organization , through conducting the study at Naftal company in the "Tiaret" city, we shed light on knowing the level of performance within the organization, and the role of control tools and mechanisms of culture in raising the level of performance.

In our study, we relied on the Analytical descriptive approach of a sample of 90 employees was collected by distributing a questionnaire, and for its analysis we relied on the Statistical Package for Social Sciences (SPSSv20) programs. Our study reached a set of results:

- organizational culture has a role in the performance of the economic company.
- The level of performance is high in the company.
- The mechanisms of culture and control tools have a role in raising the performance of the company.

Key words : organizational culture , performance, cultural , mechanism, control tools.

فهرس المحتويات

شكر و عرفان

إهداء

ملخص الدراسة:

1 مقدمة:

الفصل الأول: تقديم الدراسة

01-الإشكالية : **Erreur ! Signet non défini.**

02-فرضيات الدراسة:..... 4

03-أهداف الدراسة:..... 4

04-أهمية الدراسة : 4

05-المفاهيم الأساسية للدراسة : 4

6-الدراسات السابقة : 5

1.6. الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وأداء المؤسسة الاقتصادية : 5

2.6.الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية : 6

3.6.الدراسة المتعلقة بأداء المؤسسة الاقتصادية : 8

7-مناقشة الدراسات السابقة:..... 9

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد : 11

أولاً: التنظيم: 11

1. مفهوم التنظيم : 11

2.مبادئ التنظيم : 12

3.أهداف التنظيم : 13

4.أهمية التنظيم : 14

ثانياً: الثقافة : 14

1.2. مفهوم الثقافة : 14

2.2. عناصر الثقافة : 15

ثالثاً: الثقافة التنظيمية:..... 15

1.3. مفهوم الثقافة التنظيمية:..... 15

2.3. نظريات الثقافة التنظيمية : 16

3. خصائص الثقافة التنظيمية : 17

4. أهمية الثقافة التنظيمية:..... 18

5. سمات الثقافة التنظيمية : 19

6. أنواع الثقافة التنظيمية:..... 20

7. العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المؤسسة الاقتصادية : 21

خلاصة الفصل:..... 22

الفصل الثالث: أداء المؤسسة التنظيمية

26	تمهيد:
26	1. تعريف المؤسسة الاقتصادية :
27	2. خصائص المؤسسة الاقتصادية :
28	3. أهداف المؤسسة الاقتصادية :
30	4. تصنيفات المؤسسة الاقتصادية :
32	5. وظائف المؤسسة الاقتصادية :
33	6. مفهوم الأداء:
33	7. عناصر الأداء :
33	8. أهمية الأداء في المؤسسة الاقتصادية :
34	9. أبعاد ومكونات أداء المؤسسة الاقتصادية :
35	10. عوامل المؤثرة في الأداء المؤسسة الاقتصادية :
36	11. محددات أداء المؤسسة الاقتصادية:

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

40	تمهيد:
40	1. منهج الدراسة:
40	2. مجالات الدراسة:
42	3. مجتمع الدراسة :
42	4. الدراسة الاستطلاعية:
46	5. الخصائص السيكومترية للأداة:
49	6. الدراسة الأساسية:
50	7. أدوات الدراسة:
50	8. الأساليب الإحصائية:

الفصل الخامس: تحليل ومناقشة النتائج

52	تمهيد:
52	أولاً: عرض و قراءة النتائج:
52	1. عرض ومناقشة نتائج الفرضيات الجزئية.
53	ثانياً: الفرضية العامة:
54	2. مناقشة النتائج:
56	3. استنتاج عام :
57	الخاتمة
58	2. نتائج الدراسة الميدانية:
59	3. اقتراحات الدراسة:
59	4. آفاق الدراسة:
69	قائمة المصادر و المراجع:
73	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
45	توزيع العينة حسب الجنس.	1
45	توزيع العينة حسب السن.	2
46	توزيع العينة حسب الحالة العائلية.	3
46	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	4
47	توزيع الاستبيان حسب الأقدمية	5
48	تعديل الفقرات بعد التحكيم	6
49	توزيع الأبعاد الثلاثة التي يشملها استبيان	7
49	يوضح أوزان بدائل الإجابة لاستبيان	8
50	مميزات الفقرة بمقياس أداء المؤسسة الاقتصادية	9
51	يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان ثقافة التنظيمية	10
52	ثبات استبيان أداء المؤسسة الاقتصادية:	11
52	ثبات استبيان الثقافة التنظيمية	12
53	مواصفات العينة الأساسية	13
56	مستوى الأداء في مؤسسة اقتصادية	14
56	دور أدوات التحكم في رفع مستوى الأداء	15
56	دور ميكانيزمات الثقافة في رفع مستوى الأداء.	16
56	مساهمة الثقافة التنظيمية في رفع أداء المؤسسة الاقتصادية	17

قائمة الأشكال:

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
21	يوضح تشكيل ثقافة المنظمة	01

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
75	طلب ترخيص بإجراء الدراسة ميدانية	1
79-76	الاستبيان الموزع	2
80	الهيكل التنظيمي للوحدات	3
81	قائمة المحكمين	4
82	الهيكل التنظيمي	5
83	جدول حساب في spss	6
85-84	استبيان لحساب الجنس والسن والحالة العائلية والمستوى التعليمي والأقدمية في المؤسسة	7
86	استبيان حساب الأبعاد	8
87	حساب ثبات	9
88	حساب الصدق	10
89	الملحق الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث	11

مقدمة

مقدمة:

تتميز المؤسسات الناجحة بمجموعة من الفاعلين الذين يجتمعون لتحقيق هدف واحد بإستراتيجيتها وبنيتها وثقافتها التي تساهم بدرجات متباينة في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات وخاصة المؤسسات الاقتصادية، وتعتبر ثقافة عنصرا أساسيا في انجاز مخططات لتحقيق أهداف واستقرار الذي يحقق ثبات المؤسسة الاقتصادية، فقد تكون عاملا إيجابيا مساعدا ودافعا لتمييز في الأداء، وقد تكون عاملا سلبيا معيقا للأداء، وعائقا في تطوير، لذا تهتم إدارة الموارد البشرية بالتعرف الدقيق على مكونات الثقافة التنظيمية لرفع مستوى الأداء، ولعل من أبرز سبل نجاح المؤسسة محاولتها إيجاد أفضل أفراد كفاءة وقدرة على بذل الجهود اللازمة في القيام الأعمال المطلوبة داخل المؤسسة الاقتصادية من أجل تقديم أحسن أداء .

كما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية من خلال اهتمام المؤسسة بيئة العمل وثقافة العاملين لديها والاهتمام كذلك بالموارد البشرية الذي يعتبر عاملا محوريا في نجاحها، بما يتضمن قيم واتجاهات وسلوكيات وأفكار توجه العاملين فيها .

لقد حاولنا في دراستنا هذه معرف الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة الاقتصادية نفضال ودورها في رفع مستوى أداء داخل المؤسسة . وقد تطرقنا من خلال هذه الدراسة إلى عدة فصول:

الفصل الأول: والذي هو الإطار النظري للدراسة إذ يشمل أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة وأهميتها، الإشكالية، الفرضيات، تحديد المفاهيم الإجرائية، الدراسات السابقة التي تقترب من موضوعنا .

الفصل الثاني: تم تخصيصه لأداء المؤسسة الاقتصادية من خلال تعريفها وذكر خصائصها وأهدافها، وتصنيفاتها ووظائفها، وتطرقنا أيضا لمفهوم الأداء وعناصره وأهميته، وأبعاده ومكوناته، والعوامل المؤثرة عليه وأيضا محدداته .

الفصل الثالث: تطرقنا إلى الثقافة التنظيمية من خلال تعريف التنظيم ومبادئه وأهدافه وأهميته وتعريف الثقافة ومن ثم مفهوم الثقافة التنظيمية ونظرياته وخصائصه وأهميته وسماته وأنواعه.

الفصل الرابع: تطرقنا إلى الجانب التطبيقي للدراسة من حيث منهج الدراسة، ميدان البحث، وتعريف مؤسسة ومجتمع الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، الخصائص السيكمترية، كما ذكرنا الدراسة الأساسية والأساليب الإحصائية.

الفصل الخامس: عرض النتائج وتحليلها حيث قمنا بعرض وقراءة ن ومناقشة نتائج المتحصل عليها، ذكر مكانة الدراسة من الدراسات السابقة، استنتاج عام، اقتراحات الدراسة .

الفصل الأول:

تقديم الدراسة

01-الإشكالية:

تعد المؤسسة الاقتصادية الحلية المحركة أو بالأحرى النواة الفاعلة لاقتصاد أي بلد، فهي باختلاف أنواعها كيان قائم على أسس اقتصادية واجتماعية تستخدم لتحقيق أهداف معينة مشتركة، فهي تمارس عملية إدارية محركها الأساسي العنصر البشري، الذي يخلق تنافس قوي بين نظيراتها من المؤسسات الاقتصادية، فهذا المورد يسهم في إعطاء قيم وأخلاقيات والتي تحمل مصطلح "الثقافة التنظيمية".

تعتبر الثقافة التنظيمية موضوعا يلقي اهتمام العديد من الباحثين باعتبارها من المحددات الرئيسة والبنية التحتية لنجاح المؤسسة الاقتصادية، إذ تعتبر بصفتها بطاقة هوية تميز كل عن غيرا وتؤطر اغلب القرارات المتخذة داخل وخارج بيئتها، وذلك كونها مجموعة من الصفات والسمات والخصائص التي تمكن أعضائها من الانضباط والالتزام بالقوانين، وما يكتسبونه من قيم ومهارات. وتعد العوامل الخارجية والداخلية للمؤسسة الاقتصادية من أسباب تطورها او فشلها، كما أنها تساعد في فهم السياسات التي تختلف باختلاف كل مؤسسة.

بلغت درجة اهتمام الباحثين بدراسة أداء المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنشطتها ووظائفها ومكوناتها، حيث يعتبر مفهوم الأداء الفاصل الأساسي بين أنشطة المؤسسات الاقتصادية المتنافسة في نفس القطاع الاقتصادي، فهو مكون رئيسي تقوم عليه مقارنة المؤسسة وأسواقها المستهدفة، فأداء المؤسسة الاقتصادية له على وطيدة بالنشاط الإنتاجي والتسويقي ومختلف النشاطات الإدارية الأخرى، التي تحقق ميزة تنافسية تنفرد بها عن باقي المؤسسات وتحسين أداء موارد البشرية وأبرزها الثقافة التنظيمية.

ومنه نطرح الإشكال التالي:

هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و رفع أداء المؤسسات الاقتصادية ؟

الأسئلة الفرعية :

ما مستوى الأداء في المؤسسة الاقتصادية ؟

هل توجد علاقة ارتباطية بين أدوات التحكم و رفع مستوى أداء المؤسسة الاقتصادية؟

هل توجد علاقة ارتباطية بين ميكانيزمات الثقافة و رفع مستوى أداء المؤسسة الاقتصادية؟

02-فرضيات الدراسة:**الفرضية العامة :**

هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية و رفع أداء المؤسسة الاقتصادية .

الفرضيات الفرعية :

- قد يكون مستوى الأداء في المؤسسة الاقتصادية عال.
- توجد علاقة بين أدوات التحكم و رفع مستوى أداء المؤسسة الاقتصادية .
- توجد علاقة بين ميكانيزمات الثقافة و رفع مستوى أداء المؤسسة الاقتصادية.

03-أهداف الدراسة:**تهدف الدراسة إلى:**

- معرفة دور الثقافة التنظيمية في رفع أداء المؤسسة الاقتصادية في شقيها النظري والتطبيقي .
- معرفة أنواع الثقافة التنظيمية و أنماطها داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .
- معرفة الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية .

04-أهمية الدراسة :

باعتبار أن الثقافة التنظيمية مهمة في أداء المؤسسات الاقتصادية في الدول المتقدمة في حين نجدها غير مهتمين بها في الدول المتخلفة وبصفة خاصة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، لذلك ارتأينا القيام بدراسة نظرية وأخرى ميدانية في هذا السياق.

05-المفاهيم الأساسية للدراسة :

الأداء: يعتبر الأداء عملية إنتاجية يقوم بها المورد بالبشري بكل فاعلية وكفاءة من أجل وتحقيق المهام المكونة لوظيفته وقيام الفرد بكامل وظائف الوكالة إليه في منصبه الذي هو فيه.

التنظيم: وظيفة إدارية مرتبطة بمجموعة من القواعد وأساسيات ومبادئ تساعد على تقسيم العمل واتخاذ قرارات وكل ما يتعلق بالمؤسسة من أجل تحقيق أهداف المسطرة.

الثقافة: عادات ومهارات وقواعد ومواقف وقرارات يتم اتخاذها في مجتمع دائم تغير وتختلف باختلاف الفرد ومعرفة المكتسبة بمرور الوقت.

الثقافة التنظيمية : تعتبر قيم ومعايير و تصرفات وأساليب ومبادئ ومفاهيم وطرق التفكير ومواقف واتجاهات الفرد ويشترك فيها مجموعة من الأفراد تؤثر على المنظمة وعلى سلوكيهم وأدائهم .

6-الدراسات السابقة :

فيما يخص موضوع دور الثقافة التنظيمية في أداء المؤسسات الاقتصادية، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع في العديد من البحوث والدراسات، تبين وجود دراسات تربط بين الثقافة التنظيمية وأداء المؤسسة الاقتصادية.

1.6. الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وأداء المؤسسة الاقتصادية:

- دراسة إلياس سالم بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة للألمنيوم وحدة EARA بالمسيلة"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، (2006). هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية واستخدم الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، كما اعتمد على أدوات البحث العلمي المتمثلة في الاستمارة، المقابلة والملاحظة، وتكونت عينة الدراسة من 92 مفردة من مجتمع البحث الذي قدر بـ 276 مفردة، وصلت هذه الدراسة إلى النتائج تمثلت في "تؤثر ثقافة المنظمة على أداء العاملين، اعتماد المؤسسة على تحقيق نتائج جيدة من قبل العاملين من خلال توليد الثقة في نفوسهم، عدم توفير فرص المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية للعاملين من قبل المؤسسة .

- دراسة مروان محمد النصور "دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي

"الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، مجلد 20، العدد 2، ص 187 و

210 سنة 2012.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين لدى البنوك الأردنية ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة مكونة من 381 فرد .

نتائج الدراسة تمثلت في وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي، بلغ المتوسط العام لمكونات الثقافة التنظيمية (القيم والمعتقدات التنظيمية، المعايير التنظيمية، التوقعات التنظيمية) (4.06) (وبلغ المتوسط العام لمستوى أداء العاملين (3.81).

حيث أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية للعاملين في البنود الأردنية لتصبح سلوكا يمارسه الموظف بتلقائيته وبصورة يومية.

• دراسة رواجية عيسى، كورتل فريد "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديتين، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة الجزائر مجلة الباحث الاقتصادي العدد 5 جوان 2016.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء المتميز للعاملين في مؤسستي (LEA) و (IDC) ، وتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، عن طريق تطوير استمارة معلومات قيست من خلالها الثقافة التنظيمية بثلاثة أبعاد رئيسية هي الثقة والثقافة الجماعية، ثقافة التعلم التنظيمي، والموقف من استخدام التكنولوجيات الحديثة. في حين تم استخدام بعدين أساسيين لقياس الأداء المتميز للعاملين هما الإبداع والابتكار في الأداء والكفاءة والفاعلية في الأداء، وتم توزيع هذه الاستمارة على عينة عشوائية مكونة من (125) عامل غطت مختلف الفئات في المؤسستين "إطارات، أعوان تحكم، منفذين".

خلصت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها توفر متوسط لأبعاد الثقافة التنظيمية والأداء المتميز للعاملين. وقد اقترحت الدراسة تنمية الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية حتى تصبح مشعة على تحقيق الأداء المتميز للعاملين . وقد توصلت نتائج إلى أن الأبعاد الأساسية للثقافة التنظيمية لها أثر ايجابي على مستوى كفاءة الأداء .

2.6. الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

• . دراسة (Peter lok & john Crawford 2004)

The effete of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: across-national comparison;
journal of Management Development, 1 April 2004

(أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية ونمط الرضا الوظيفي والتزام التنظيمي، لدى عينة من المدراء من هونغ كونغ وأستراليا وقد بلغ حجم العينة 317 مديرا (219 من هونغ كونغ 118 من أستراليا) من العاملين في مجال الاتصالات والبنوك .

أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدولتين، وأن ثقافة الانجاز والتعاطي الإنساني، هي السائدة في استراليا وأن الرضا الوظيفي والالتزام في المنظمات الاسترالية أعلى منه في المنظمات هونغ كونغ التي غلب عليها ثقافة النظم والأدوار، كما أن الثقافة التنظيمية والنمط القيادي لهما آثار إيجابية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي .

● دراسة زين الدين بروش، لحسن هدار " دور الثقافة التنظيمية في إدارة تغيير في المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية"، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة العدد الأول، المجلد الأول، ص 45-79 مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2007 ولاية بسكرة.

جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على ثقافتها في عملية إدارة التغيير، حيث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم استمارة وتوزيعها على عينة عشوائية تتكون من 90 فرد من إطارات وعمال .

توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك اعتماد ضعيف على عناصر الثقافة التنظيمية في عملية إدارة التغيير، وان إهمال هذا الجانب الثقافي يعتبر من الأسباب الرئيسية في وجود مقاومة التغيير.

● مهديد فاطمة الزهراء "أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية "

بالمسيلة دراسة حالة مجموعة بن حمادي ببرج بوعرييج أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراة في علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة ، محمد بوضياف سنة 2016 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في فعالية صنع القرار بالمؤسسات الاقتصادية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأدوات جمع البيانات المتمثلة في المقابلة والاستمارة والملاحظة، والوثائق الإدارية والأساليب الإحصائية، وتم توزيع الاستمارة على العينة البالغ عددها (148) مفردة من أصل (257) مفردة .

من أهم نتائجها "تتميز المؤسسات محل الدراسة بثقافة التنظيمية بأبعاد التالية: المشاركة، نمط وأسلوب القيادة، جودة المعلومات، التوجه الإبداعي وروح المخاطرة، القيم الأخلاقية، كما استنتجت الدراسة أيضا أن كل

مؤسسات مجموعة بن حمادي تتمتع بفاعلية صنع القرار، وتواجد علاقة ارتباطية جوهرية وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية لأبعادها وفعاليتها صنع القرار بأبعادها".

3.6. الدراسة المتعلقة بأداء المؤسسة الاقتصادية :

● عادل بوجان، "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة في مؤسسة صناعة الكوابل، -فرع جنرال كابل- بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014_2015.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة، وهذا من مدخلين حديثين وما التمكين الإداري وإدارة المعرفة، والتطرق أداء المؤسسة من المنظورات بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في منظور النمو والتعلم، ومنظور العمليات الداخلية، والعملاء، والمنظور المالي.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة لتعرف على تصورات الإطارات و مسيري المؤسسة الصناعية لكوابل فرع جنرال كابل -بسكرة - نحو تأهيل الموارد البشرية و أثره في تحسين الأداء، حيث شملت الدراسة عينة بلغي 143 إطارا.

من نتائج الدراسة:

_مستوى إدراك الإطارات ومسؤولي المؤسسة لأبعاد التأهيل كان بدرجة متوسطة، كما أن مستوى إدراكهم لأداء مؤسسة جاء أيضا متوسطا .

-هناك أثر بدلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة.

● مغريش عبد الكريم "دور إستراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة

الاقتصادية دراسة حالة البنك الخارجي"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية جامعة منتوري قسنطينة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير 2016.

هدفت الدراسة على معرفة دور الإستراتيجية في تفعيل المورد البشري وذلك من أجل تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية أستعمل الباحث استعمل أدوات جمع البيانات الملاحظة، الاستبيان، من أهم نتائجها "الاتصال عملية حيوية، يدرك البنك أهميتها وفعاليتها، دورها في إنجاز الأعمال، وفي حل المشاكل حيث تخلق الإدارة قنوات اتصال دائمة مع الموظفين وتحسسهم بأنه يحمي مصالحهم وأنه أفضل وسيلة لحل مشاكلهم، البنك ينشر المعلومات في

أجائها المحددة في نختلف المستويات، ينشر أهدافه، خططه يفضل أغلب أفراد البنك استعمال القناة الشفوية أثناء قيامهم بمختلف العمليات الاتصالية."

7-مناقشة الدراسات السابقة:

من خلال مراجعتنا للدراسات المذكورة أعلاه، نجد أن جلها اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان والملاحظة والمقابلة كوسيلة لجمع البيانات، واستخدمت أسلوب المعاينة، بالنسبة لمتغيرين الثقافة التنظيمية والأداء، فقد أكدت نتائج الدراسات المستعرضة على أهمية تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين مستوى الأداء وأن أبعاد الثقافة التنظيمية تجعل الأداء المتميز للموظفين، كما أن هذه الدراسات اعتمدت على استبيانات معدة ذاتيا من طرف الباحثين استنادا على الأهداف المسطرة لكل دراسة. هذا ما دفعنا إلى تبني هذا التوجه من خلال بناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان مركزيين على ما قدمته هذه الدراسات، محاولين معرفة دور الثقافة التنظيمية في أداء المؤسسة الاقتصادية، مبرزين في ذلك مستوى الأداء في المؤسسة الاقتصادية و دور الميكانيزمات الثقافية و أدوات التحكم في رفع مستوى الأداء.

الفصل الثاني:

الثقافة التنظيمية

تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية عنصر أساسي في النظام العام في المؤسسات الاقتصادية، والذي ينبغي أن يحظى باهتمام كبير و خاصة من طرف مدراء المؤسسات الاقتصادية، كونها تعد القوة الخفية في النجاح، فالمؤسسة الاقتصادية التي لديها ثقافة جيدة تقدم أداء مميز يحقق أهداف المطلوبة من نمو وتوسيع وقدرة على إشباع حاجات عمالها وإنتاج جديد مما يؤدي إلى بقائها واستمراريتها. في هذا الفصل تطرقنا إلى تعريف التنظيم ومبادئه وأهدافه وأهميته وتعرف الثقافة ومفهوم الثقافة التنظيمية ونظرياتها وخصائصها وأهميتها وسماحتها وأنواعها.

1: التنظيم:

هناك تعاريف عديدة لتنظيم من بينها :

1. مفهوم التنظيم :

التنظيم هو ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق وتحديد الهدف و السلطة والمسؤولية المعهود بها لأفراد الذين يستولون تنفيذ هذه الأعمال، كما عرف التنظيم بالإطار الذي يضم القواعد واللوائح والصلات بين الأفراد، ويحدد سلطات العاملين و المسؤولين وواجباتهم لتحقيق أهداف الخطة، بعد ما تم تجميع أوجه النشاطات اللازمة لذلك. (مهدي، 1999، ص46، 45)

كما يعرف أميتاي اتزيوني A.ETZIONI التنظيم بأنه "وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين، ويرى اتزيوني أن التنظيم عندما ينشأ يكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم. (طلعت، 2007، ص23)

يعرف بأنه :

وسيلة يمكن من خلالها تنسيق جهود وقدرات ومواهب الأفراد والجماعات الذين يعملون معا نحو غاية مشتركة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأقل ما يمكن من التنافر والتضارب وبأقصى شيء ممكن. (منصور، 1999، ص147)

من خلال التعاريف السابقة توصلنا إلى التعريف التالي:

هو عملية إدارية تهتم بجميع المهام و الأنشطة وبتنسيق جهود وقدرات الأفراد لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

2. مبادئ التنظيم :

1.2. مبدأ الهدف: تنشأ المنظمات لتحقيق غايات وأهداف معينة ودون وجود هذه الغايات والأهداف لا وجود لمنظمة أصلاً، وعلى ذلك يمكن أن ننظر إلى المنظمة باعتبارها وحدة هادفة وأن الغايات والأهداف التي توجه لتحقيقها هي من الأسس الرئيسية لتشكيل الهياكل التنظيمية، فإذا وضعنا هدف المنظمة في مقدمة تفكيرنا لكيفية بناء المنظمة مع تعرفنا على الموارد والإمكانيات المتاحة للمنظمة لتحقيق أهدافها والظروف التي تباشر المنظمة، تحقيق هذه الأهداف في ظلها لكان ذلك هو المفتاح الموصل إلى تحديد التنظيم الذي يحقق هذه الأهداف باستخدام هذه الإمكانيات تحت هذه الظروف، والغايات المستهدفة يجب أن تكون واقعية، فإذا كانت الإمكانيات المتاحة لا تسمح بتحقيق الهدف المطلوب تحت الظروف القائمة فإنه من الضروري إعادة النظر في هذا الهدف.

2.2. مبدأ التخصص وتقسيم العمل: من المشاهد أن الفرد عندما يركز جهوده في نطاق المجال المحدد من المجالات العمل يستطيع أن ينمي قدراته وخبراته في هذا المجال، ويصل إلى مستوى أعلى من الكفاءة في الأداء، وكلما كان هذا المجال أكثر تحديداً زادت قدرة الفرد على إجادة عمله والتعمق فيه، ومع التوسع المضطرد في مجالات المعرفة ونوعيات العمل تزداد الحاجة إلى التخصص ضماناً لسيطرة الفرد الفعالة على المجال الذي يختاره لعمله .

3.2. مبدأ الوحدة والقيادة: يؤدي الفرد عمله طبقاً للتوجيهات والتعليمات الصادرة إليه، فإذا ما تعدد الرؤساء الذين يتلقى منهم التعليمات وكانت النتيجة الحيرة والارتباك وعدم قدرة العامل على إرضاء هؤلاء الرؤساء.

4.2. التنسيق: يستهدف التنظيم تنسيق جهود الأفراد والجماعات التي تتألف منها المنظمة لتحقيق الغاية والأهداف المرسومة لها، لذلك ينظر إلى مبدأ التنسيق باعتباره من العناصر الأساسية لتكامل العمل وتلاقي التناقض والتضارب والازدواج في الأداء الذي يؤدي إلى فشل المنظمة ويضر بمصالحها.

5.2. مبدأ المركزية واللامركزية: يعني بالمركزية الاتجاه إلى التركيز السلطة والرجوع إلى المركز في اتخاذ كافة القرارات المنظمة للعمل، أما اللامركزية فتعني العكس، أي توزيع السلطات وإعطاء حرية اتخاذ القرارات حيث يجري العمل، ومن الناحية العملية لا توجد المركزية المطلقة أو اللامركزية من الرقابة الفعالة على سلامة العمل وما تحققه اللامركزية من سهولة وتدفق وانطلاق العمل، وتحدد سياسة المؤسسة الاقتصادية، والمبنية على أساسها توزيع

السلطات بها، هذا مع مراعاة أن التغيير في سياستها والتحول إلى مزيد من المركزية أو مزيد من اللامركزية (قنصوه، 1987، ص 46-50).

6.2. مبدأ الكفاءة: يعتبر التنظيم ذو كفاءة عندما يتمكن من الوصول إلى الأهداف، بأقصر وقت وبأقل تكلفة وتستخدم كلمة الكفاءة لتدني الإنتاجية، وهي استخدام الإمكانيات المتوفرة (المال، عمال، مواد، آلات) الإنتاج السلعة أو تقديم خدمة بأقل جهد ممكن وبأقل تكلفة وبأقصر وقت والتنظيم الكفاء هو الذي يكون فيه تقسيم للسلطة واضح المعالم وتكاليف أقل في الوصول إلى الهدف.

7.2. مبدأ الوظيفة : يجب أن يتم التنظيم لأية منظمة، حكومية أو خاصة، على أساس الوظائف وليس حول الأشخاص فالوظيفة هي الوحدة الأساسية التي يتكون منها كل تنظيم وهي عبارة عن منصب أو عمل معين يتضمن واجبات ومسؤوليات محددة، وقد تكون الوظيفة مشغولة أو شاغرة ولا تتأثر الوظيفة بمن يشغلها من الموظفين إذ أن القواعد الأساسية في الإدارة، تنص على أن الوظائف تنشئ وتحدد حقوق ومسؤوليات من يشغلها قبل أن يعين فيها أحد، وهي لا تتأثر بالشخص المعين عليها فهي ثابتة رغم تقلب الموظفين عليها، أما الموظف فهو الشخص الذي يشغل الوظيفة بحقوقها وواجباتها. (محمد، 2005، ص 135)

3. أهداف التنظيم :

- يساعد التنظيم في توحيد جهود العاملين و توجيهها نحو أهداف مشتركة وهذا الأخير يتلخص فيما يلي:
- وضع الإطار لتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - تجميع الموارد المختلفة اللازمة لتحقيق الأهداف.
 - تحديد الأنشطة والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها.
 - تصنيف هذه الأنشطة وتجميعها حسب أسس محددة، وتحديد الصلاحيات والواجبات المرتبطة بها.
 - توصيف شكل وطبيعة العلاقات بين المهام بما يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم.
 - توفير العمال للمؤسسة وتقسيم العمل بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغبتهم.
 - تنسيق جهود العمال وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم لتحقيق الأهداف المسطرة.
 - إيجاد التوازن بين الأهداف، الموارد، النتائج واستخدام الأسلوب الأمثل لتحويل هذه الموارد إلى النتائج المتوقعة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة على ذلك. (أحمد، 2004، ص 147)

4. أهمية التنظيم :

إن علماء الاقتصاد فقد نظروا إلى التنظيم كونه الأداة المناسبة لتنظيم الموارد الطبيعية بسبب ندرتها قياسا بالتحديات السكانية، لقد واکب نمو منظمات الأعمال اهتماما أكبر من قبل علماء الإدارة والممارسين في توضيح أهمية التنظيم، باعتباره الأداة التي تساعد على التطبيق المتزايد لمبدأ التخصص وتقسيم العمل وأيضاً الإطار الذي يرسم: شكل العلاقات وتفاعلها شبكة الاتصالات الرأسية والأفقية وتوحيد الجهود الجماعية وأخيراً اتخاذ القرارات على كافة المستويات التنظيمية بغية تحقيق الأهداف المتفق عليها.

بناء على ما سبق تمكن أهمية التنظيم في:

- يرتب التنظيم الأدوار ويحدد العلاقات لكل أفراد التنظيم مع تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات وأيضاً لقنوات الاتصال الرسمية.
- إن التنظيم وظيفة من الوظائف الإدارية تحكمه مجموعة من المبادئ والقواعد والأصول تؤثر مباشرة على تكوينه وديناميكيته.

• إن التنظيم ليس فقط هيكلًا ميكانيكيًا بل هو تنظيم الجماعي يراعي المتغيرات والظواهر والاحتياجات وتفاعل معها، لخدمة أهداف المنظمة وأهداف أفراد التنظيم القادر على التعامل بفاعلية مع هذه المكونات، وعلى تحقيق التوازن فيما بينها وهو التنظيم الذي يترجم مدخلات إلى نتائج على مستوى الأداء والأهداف. (كامل، 2000، ص 26-27)

2. الثقافة :

من المفاهيم الكثيرة سنذكر المفاهيم التالية:

1.2. مفهوم الثقافة :

تعني إعداد فرد قادر على المعاصرة أي يمتلك قدرات من المعرفة المتكاملة من مصادرها المختلفة، ويتقن العديد من المهارات التي تمكنه من اتخاذ مواقف ووجهات المواقف والمشكلات في مجتمع دائم التغيير في جميع نواحي الحياة. (نواف، العدلي، 2000، ص 89)

وتعرف بأنها: مجموعة من الأشكال والمظاهر لمجتمع معين، يشمل عادات ممارسات قواعد، ومعايير كيفية العيش والوجود من ملابس، دين، طقوس، قواعد السلوك والمعتقدات. (صلاح، دس، ص 50)

يعرفها هوفستيد بأنها: "الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن مجموعة أخرى".

(إلياس، 2006، ص 8)

نستخلص من تعاريف التي سبق ذكرها:

أن الثقافة عادات و قيم و سلوك تتشكل لتمييز أفراد و تميز مجتمع عن آخر.

2.2. عناصر الثقافة:

تكمن عناصر الثقافة في:

- العناصر المادية: وهي كل ما يستعمله الإنسان في حياته اليومية من مسكن ملابس وأثاث وغيرها.
- العناصر المعنوية: وهي أنماط السلوك اللغة، الفنون، العادات، التقاليد، الاتجاهات والدين، بالإضافة إلى القيم، الأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد . (عاشوري، 2014، ص17)

3. الثقافة التنظيمية:

نظرا لأهمية الثقافة التنظيمية تطرق إليها العديد من الدراسات نستخلص المفاهيم التالية:

1.3. مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعرفها Kossen بأنها :مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء التنظيم الواحد قادة وعاملين من البيئة الخارجية إلى الداخلية لذلك التنظيم . (هيشور،2016، ص 517).

وتعرف بأنها :عبارة عن مجموعة من الاعتقادات، القيم والتوقعات التي يشترك بها العاملون في المنظمة، ويعرفها شرمك برن بأنها من القيم والمعتقدات يشترط بها العاملون في المنظمة وينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة.(حفيان،2015،ص143،142)

ويعرفها ألكبسي الثقافة التنظيمية بأنها :مجموعة من المعاني المشتركة التي تشمل القيم والاتجاهات والمشاعر التي تحكم سلوك أفرادها. (محمد ، 2015، ص195).

وتعرف الثقافة التنظيمية على أنها ظاهرة شيدت اجتماعيا وهي منتج بشري يتقاسمه أفراد ينتمون إلى مجموعات مختلفة .وهذه المجموعات المختلفة تخلق ثقافات مختلفة ،ويتم نقلها من خلال التقاليد والعادات.

(Mats and stefan :2008 ,p36)

ويعرفها(Edgar h.schein)"على أنها مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو طورتها المنظمات، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها وتعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها"(edgar H.schein.2004, P5) .

نستخلص مما سبق ذكره :

أن الثقافة التنظيمية أنها بيئة و قوة اجتماعية غير مرئية الى حد كبير ذات تأثير عال ومزيج يشمل معتقدات و قيم و الأعراف التي تقود السلوكيات الداخلية للمنظمة.

2.3. نظريات الثقافة التنظيمية :

إن نظريات الثقافة التنظيمية تطرق لها عدت علماء وباحثين كل له نظرياتهم ومن أهم هذه النظريات سنذكر:

● نظرية سجية الثقافة:

تدور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة المشتركة، تعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذان يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة، والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه ، و تتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد. وقد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملا واقيا لسلوك أفراد المجتمع الواحد، وينظر للخارجين عليه على أنهم منحرفين، أو أشخاص غير الأسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع، في حين أوضحت دراسات "بانسون" وجود ثنائية سجية الثقافة تعتبر عن مجموعتين من العواطف السائدة أحدهما خاصة بالذكور والأخرى خاصة بالإناث وأن هناك تكامل بين سجية الذكور وسجية الإناث، أما دراسة "لنتون" فقد ركزت على شخصية المركز التي تعيد مبدأ التكامل الثقافي، ويقصد بالمركز المكانة الاجتماعية لفرد أما بالنسبة لغيره من أفراد التنظيم، ويرى أن شخصيات المركز لا تتناقض مع البناء الرئيسي للشخصية في المجتمع وإنما تتكامل معه .

● نظرية القيم:

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محمود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، ويورد "وصفي" إلى أن "اوبلر" يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى، التي تؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسطير على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية. (كمال، 2015، ص21،22)

● نظرية الروح الثقافية:

تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من التحليل المعطيات الثقافية، وتسطير تلك الروح على الشخصيات القادة والعاملين في المنظمة، وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار

مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

(بن فرحان، 2005، ص 38،40)

● **نظرية التوافق:** تشير هذه النظرية إلى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المؤسسة من السلع وخدمات وبين أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المعمول بها، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها: بيئة المؤسسة الموجودة بها إذ كانت ساكنة أو متحركة، ومتطلبات العالم الخارجي، والتوقعات الاجتماعية، ويساعد هذا التوافق والتجانس الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة.

2.5. نظرية التكيف: ومن ضمن هذه النظرية يكون تميز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعدها في القدرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة، فوجود ما يسمى بثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية عمليات المؤسسة، وتخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعور ايجابيا يتمثل في زيادة التزام العاملين بالعمل وزيادة انتمائهم وشعورهم بالارتباط والولاء والإبداع. (موسى: 2008، ص 228)

2.6. نظرية التفاعل مع الحياة: تتلخص وجهة نظر هذه النظرية في أن الأفراد كل تنظيم طريقتهم في التعامل مع من حولهم بمعنى أن لأفراد التنظيم خارطة إدراكية خاصة، والتي يقيمون على أساسها جميع المعطيات ويختلف أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكير، فهو يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها، و أسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المؤسسة أي أن أسلوب النظر إلى الحياة فكرة الإنسان عن العالم. (الوي، 2005، ص 38،45)

3. خصائص الثقافة التنظيمية:

- تتفاوت السمات الثقافية للتنظيمات فهناك خصائص لها علاقة بالثقافة التنظيمية كمفهوم وهي كونها:
- **نظام مركب:** حيث تتكون من عناصر تتفاعل فيما بينها وتشمل الجانب المعنوي (نسق متكامل من القيمة والأخلاق والمعتقدات والأفكار)، الجانب السلوكي (العادات والتقاليد والممارسات العملية والمراسيم)، بالإضافة إلى الجانب مادي (تشمل المباني والأدوات والمعدات).
 - **نظام متكامل:** فهي تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

- نظام التراكمي (مستمر متصل): حيث يعمل كل جيل على تسليمه لأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتزايد الثقافة من خلال ما تضيف الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انسجام وتفاعل في هذه الأخيرة .

- نظام مكتسب متغير ومتطور: فاستمراريتها لا تعني تناقلها كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية بل أنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة .

- لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان وحاجته ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية. (مصطفى، 2007، ص407)

4. أهمية الثقافة التنظيمية:

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة والمنظمات وعمليتها وبدورها في فاعلية المنظمة ومستويات أدائها، ومثل هذا الاعتقاد يسود لدى أغلب المفكرين في مجال الإدارة والتنظيم، إذا تتنافى التفكير بقوة الثقافة التنظيمية في التأثير على السلوك التنظيمي، بوصفها مشعل القدرات الكامنة.

قد أشار Naths & Naryan إلى أن الثقافة القوية يمكن أن تكون مصدر للميزة التنافسية. (أمينة، 2013، 2012، 10)

- الثقافة التنظيمية مصدر لإشباع احتياجات الأفراد المؤسسة .
- تعمل على تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة .
- تعمل الثقافة التنظيمية على خلق بيئة مناسبة للعمل .
- الثقافة بمثابة دليل الإدارة والعاملين، تشكل لهم نموذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها .

- تعمل الثقافة التنظيمية على تحقيق الاستقرار التنظيمي .
 - تعمل الثقافة التنظيمية على تنمية الشعور والأحداث والقضايا المحيطة .
 - تعمل الثقافة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية عبر الإبداع والكفاءة التنظيمية .
- (حسين، 2009، ص 312)

5. سمات الثقافة التنظيمية:

- اجمع الباحثون على أن هناك ستة سمات تشكل وهي:
 - التجديد والمخاطرة: مدى تشجيع المنظمة للتجديد والمخاطرة من جانب الأفراد .
 - الاهتمام بالتفاصيل: ويشير على مدى توقع المنظمة من أفرادها وممارستهم الدقة والتحليل، والانتباه للتفاصيل .
 - الاهتمام بالمخرجات: أي مدى تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات في مقابل التركيز على العمليات والأساليب التي تستخدم لتحقيق هذه النتائج .
 - الاهتمام بالعمل الجماعي: من خلال تنظيم وتنفيذ الأنشطة الوظيفية في فرق عمل بدل من تنفيذها على المستوى الفردي .
 - العدوانية والكفاح: وتثير إلى درجة المغادرة والتنافس بدلا من التعاون وعدم الإسراع في تنفيذ المهام .
 - الثبات: أي مدى تركيز أنشطة المنظمة على الاحتفاظ بالوضع القائم في مقابل النمو وتجديد .
- كل هذه الصفات ينبغي النظر إليها كقياس استمراري من أدنى درجة إلى أعلى درجة، وفي ضوء التقدير الكلي لهذه الصفات تتكون الصورة الكلية للثقافة السائدة فالمؤسسة الاقتصادية. (علي، 2009، ص228)

الشكل (1): يوضح تشكيل ثقافة المنظمة



المصدر: (جمال، 2002، ص80)

6. أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة.

1.6. القوية:

تعرف الثقافة القوية بأنها: "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة، ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل منظمة، مما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون".

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

■ **الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

■ **الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تتأتي من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

فيما يرى ستيفن روبرت (Stephen.p.robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على :

- عنصر الشدة والذي يرمز إلى القوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة .
- عنصر الاجتماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتمد -الإجماع- على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.

إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية فيما يلي:

- تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.

● لأنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على القيم التوجه بالمستهلك.

● إرسال تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

2.6. الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المؤسسة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة من التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتحمم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدوا القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط. (مصطفى، 2002، ص146)

7. العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المؤسسة الاقتصادية:

قام بعض الباحثين من ذوي الاختصاص لتصنيف المنظمات إلى عدة أنواع وفقا للعلاقة بين الثقافة التنظيمية الخاصة بها واستراتيجياتها ورسائلها وأكدوا أن ثقافة التنظيمية تشكل طبيعة الإستراتيجية وهي التي تحدد العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية مثل: نماذج القوة والقيم ويشتمل هذا التصنيف ما يلي:

1. التحليل: تحتل مثل هذه المؤسسات القدرة على تحقيق الكفاءة العالية والثبات في المنظمة وبين عملية التغيير والمنتجات والأسواق.

2. التخطيط: يتصف أداء هذه المؤسسات بالضعف مع مشكل في الأداء والمنافسة مع عدم وجود صياغة واضحة للمراسلة والفشل في تكوين و بلورة إستراتيجية ناجحة.

(بن حنور، عبد العزيز، 2002، ص203)

خلاصة الفصل:

تبين لنا من هذا الفصل أن الثقافة التنظيمية تعتبر أهم المكونات البيئية الداخلية للمؤسسة الاقتصادية، أي من أهم محددات النجاح أو فشل أي مؤسسة اقتصادية لما لها من أهمية في التوجيه والإرشاد في وسط يتميز ببيئة تنافسية تسعى لتحقيق أرباحها وأهدافها، كما أنها تعكس صورة المؤسسة في الخارج، وتهدف إلى تثقيف العاملين، فالكل مؤسسة اقتصادية ثقافة تنظيمية تتميز بها.

الفصل الثالث:

أداء المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

يعتبر الأداء هو الأساس الذي تقوم عليه معظم الجهود في المؤسسة الاقتصادية، كونه يشكل جزء كبير من أهدافها، كما أنه عملية إدارية ترجع أهميته بالنسبة للمؤسسات إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة، إذ أن قدرة المؤسسة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول إلى مرحلة أكثر تقدماً، تعتمد على مستوى الأداء بها، تهتم المؤسسات الاقتصادية بتحقيق أداء متميز من أجل ضمان بقائها واستمرارها في السوق وخاصة تلك التي تشتد فيها المنافسة. من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى تعريف المؤسسة الاقتصادية وذكر خصائصها وأهدافها وتصنيفاتها ووظائفها، تطرق إلى ذكر مفهوم الأداء وعناصره وأهميته وأبعاده ومكوناته وعوامله ومحدداته.

1تعريف المؤسسة الاقتصادية:

عرفها ماركس أنها المؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، وفي نفس المكان من أجل إنتاج نفس النوع من السلع . (ناصر، 1988، ص9) كما تعرف أيضا أنها: "جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق، وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات، ويمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي ". (إسماعيل، دون سنة نشر، ص13) تختلف التعاريف باختلاف وجهات النظر للمؤلفين الاقتصاديين رغم التشابه الكبير الذي تحتويه المضمون فيمكن تعريف المؤسسة على أنها "الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط إنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق أهداف التي تسعى المؤسسة من أجلها ". (أحلام، 2007، ص2) تعريف فرانسوا بير: "وحدة اقتصادية تقوم بمزج عوامل الإنتاج لتحصيل في الأخير على السلع والخدمات لتصريفها في السوق ". (حوي، 2008، ص13)

بناء على التعاريف السابقة سنحاول إعطاء تعريف شامل حول المؤسسة الاقتصادية:

وحدة اقتصادية تعتمد على رأس مال ومورد بشري تمارس نشاط مثل بيع وشراء من أجل تحقيق ربح.

2. خصائص المؤسسة الاقتصادية:

تتميز المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من الخصائص من بينها:

1.2. المؤسسة مركز للتحويل :

إن المؤسسة هي تلك المكان الذي يتم فيه تحويل الموارد (المدخلات) إلى منتجات تامة الصنع (السلع،خدمات)، وتمثل المورد في المواد الأولية (رؤوس الأموال، المعلومات، الموارد البشرية).

2.2. المؤسسة مركز للتوزيع:

تعتبر المؤسسة المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع الأموال المتأنية مع بيع السلع والخدمات، وذلك تحت أشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف الأعوان الاقتصادية التي ساهمت في العملية الإنتاجية مثل:

- الأجور التي توزع على العمال الأجراء.
- الأرباح ومداحيل أخرى التي توزع على الملاك الذين خاطروا برؤوس أموالهم سابقا.
- مستحقات الانجاز الخاص بالمقرات والمعدات الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية.
- الفوائد التي تدفعها المؤسسة للبنوك تعويضا للأموال المقترضة.
- دفع مستحقات الموردين.
- تسديد الضرائب والاشتراكات في الضمان الاجتماعي.

3.2. المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية :

تعتبر المؤسسة مكان يتم فيه العمل جماعيا من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية وذلك بالتعاون والتنسيق في إطار احترام القواعد وقيم المؤسسة، حيث يقضي أغلبية العمال ثلث أو أكثر احتياجاتهم في المؤسسة مما يؤدي إلى العديد من المظاهر بين العمال: صراعات، محبة، خيبة أمل، الرضا..... الخ. وعليه فإن المسير في المؤسسة يحاول التكيف مع الاختلافات في اتجاهات العمل وأفكارهم وإيديولوجياتهم وأهداف تواجدهم في المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية بأكثر فعالية.

4.2. المؤسسة مركز للقرارات الاقتصادية :

تلعب المؤسسة الاقتصادية دورا هاما في الاقتصاد باعتبارها مركزا للقرارات الاقتصادية التي تخص: نوع المنتجات، كمية المنتجات، الأسعار، التوزيع، التصدير، الاتصال.... تتمثل هذه القرارات في الاختيارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف المسطرة، ذلك لأن المؤسسة عند قيامها بمختلف

نشاطاتها تجد نفسها مجبرة على اتخاذ القرارات المتعددة على مختلف المستويات وفي فترات مختلفة (قصيرة، متوسطة، طويلة) و حسب درجة أهميتها (إستراتيجية، تكتيكية، عملية).

5.2. المؤسسة شبكة المعلومات :

إن اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من المصادر المختلفة (داخلية وخارجية عن المؤسسة)، وبالتالي يتحتم على المؤسسة الاقتصادية إعداد أنظمة قادرة على إنتاج المعلومات أو ما يسمى بنظام المعلومات وتحويلها إلى المقررين (نظام الاتصالات)، من أجل إنجاز المهام الموجهة لهم على أكمل وجه وتعتبر الشبكة المعلوماتية والاتصالية بمثابة العنصر الحيوي للمؤسسة .

6.2. المؤسسة مركز للمخاطرة :

إن المؤسسة الاقتصادية المعرضة للخطر باستمرار، حيث يمكننا أن نخسر جزء أو كل تنسيقاتها المالية والمادية في حالة الفشل وترتبط هذه المخاطر بصعوبات التسيير والضغط المنافسين، ومتطلبات الزبائن، ولهذا نجد أن رأس مال المؤسسة الاقتصادية يشارك فيه عدة أشخاص أو مؤسسات من أجل جمع المبالغ المالية المعتبرة من جهة ، ومن جهة ثانية تقليل المخاطر والخسائر في حالة الفشل. (غول، 2008، ص10-12)

3. أهداف المؤسسة الاقتصادية:

تتمثل أهداف المؤسسة في:

1.3. الأهداف الاقتصادية :يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع فيما يلي :

- **تحقيق متطلبات المجتمع:** حتى تحقق المؤسسة نتائجها يجب أن تقوم بعملية البيع لانتاجاتها المادي أو المعنوي، وتغطية تكاليفها وعند قيامها بعملية البيع فهي تغطي طلبات المجتمع سواء كانت على المستوى المحلي، الوطني، الجهوي أو الدولي بمعنى آخر يعتبر الهدف الأساسي للمؤسسة الاقتصادية هو إشباع رغبات المستهلكين من السلع أو الخدمات، فالمؤسسة تحقق هدفين في نفس الوقت تغطية طلب المجتمع من جهة وتحقيق الأرباح من جهة أخرى.

- **تحقيق الربح:** إن استمرار المؤسسة عبر الزمن يتطلب أن تحقق المستوى الأدنى من الربح حتى يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها، بهدف توسيع نشاطها للصدوم أما المؤسسات الأخرى في نفس الفرع أو القطاع الاقتصادي أو من أجل الحفاظ على مستوى معين من نشاطها. (ناصر، 1988، ص229)

- **عقلنة الإنتاج:** يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج، رفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذي الخطط والبرامج، وهو ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين والأرباح وتدني التكاليف .

2.3. الأهداف الاجتماعية: من بين الأهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية على تحقيقها

ما يلي:

- **ضمان مستوى مقبول من الأجور:** مقابل الجهود المبذولة من العاملين، وهو ما يسمح بتحسين المستوى المعيشي للعمال في ظل التطور السريع للمجتمعات التكنولوجية، مما جعل رغبتهم تتزايد باستمرار المنتوجات الجديدة....)، وبالتالي ما على المؤسسات إلى تحسين الإنتاج وتوفير الإمكانية المالية والمادية أكثر فأكثر للعمال.

- **الدعوة إلى التنظيم وتماسك العمال:** من خلال العلاقات المهنية والاجتماعية بين الأشخاص رغم اختلافاتهم في المستوى العلمي، الانتماء الاجتماعي والسياسي، لان ذلك هو السبيل الوحيد لضمان الحركية المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهداف، وبعبارة أخرى ترسيخ ثقافة المؤسسة الاقتصادية لدى عمالها.

- **توفير التأمينات والمرافق للعمال :** (التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد ...). فضلا عن المرافق العامة مثل: (التعاونيات الاستهلاكية، المطاعم) .

- **تحسين المستوى المعيشي للعمال:** إن تطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبتهم التي تتزايد باستمرار بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم ولتغيير أذواقهم وتحسينها.

- **إقامة أنماط استهلاكية معينة:** تقوم المؤسسات الاقتصادية عامة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة التأثير على أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية سواء لمنتجات قديمة أو جديدة، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية غالبا ما تكون في صالح المؤسسة.

3.3. الأهداف التكنولوجية:

من خلال قيام المؤسسة بالبحث والتطوير وذلك بتوفير إدارة خاصة عن طرق توفير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا وترصد لها مبالغ كبيرة.

- **البحث والتنمية** : تطور المؤسسات الاقتصادية أدى إلى توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطور الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهميتها لتصل على نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، إذا تنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية، أحسن وسيلة مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية.

(داداي، 2008، ص26)

4. تصنيفات المؤسسة الاقتصادية :

يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية الى الأصناف التالية :

1.4. تصنيف المؤسسة حسب المعيار القانوني :

حسب هذا المعيار يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية إلى صنفين هما:

- **المؤسسة الفردية** : وهي المؤسسة التي يمتلكها شخص واحد، وهو المسؤول الأول والأخير عن النتائج أعمالها، وعادة ما يتولى هو إدارة وتسيير شؤونها، وفي الغالب ما تكون هذه المؤسسة من الحجم الصغير.
- **الشركة** : وهي عبارة عن مؤسسة يشترك فيها شخصان أو أكثر، حيث يقدم كل واحد منهما حصة من رأس مال أو قوة عمل، ويحصل في المقابل على نصيبه من الربح أو الخسارة ويمكن تصنيف الشركة إلى نوعين رئيسيين وهما:

- **شركة الأشخاص** : كشريكات التضامن، شركات التوصية والشركات ذات المسؤولية المحددة.
- **شركة الأموال** : كشركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة .

2.4. تصنيف المؤسسة حسب معيار الملكية: وتصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

- **المؤسسة الخاصة** : وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخص معين أو مجموعة من الأشخاص، مثل المؤسسات الفردية، شركات الأشخاص وشركات الأموال.
- **المؤسسة العمومية** : وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى الدولة، ويمكن أن تكون هذه المؤسسات وطنية أو تابعة للجماعات المحلية .
- **المؤسسة المختلطة** : وهي المؤسسات التي تكون ملكيتها مختلطة بين الدولة والأفراد، سواء كانوا أفراد وطنيين أو أجانب، وتنشأ عادة هذه المؤسسات نتيجة الخوصصة الجزئية للمؤسسة العمومية.

(عمر، 1993، ص، 28-29)

3.4. تصنيف المؤسسة حسب معيار الحجم : يعتبر معيار الحجم من أهم المعايير التي تصنف بها

المؤسسات الاقتصادية، ويمكن تصنيفها وفقا لهذا المعيار إلى نوعين هما:

- **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** وتدخل ضمن هذا التصنيف كل المؤسسات التي تشغل أقل من 500 عامل، ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع :

- **المؤسسة المصغرة:** وهي التي تشغل أقل من 10 عمال.
- **المؤسسة الصغيرة:** وهي تشغل ما بين 10 و200 عامل.
- **المؤسسة المتوسطة:** وهي التي تشغل ما بين 200 و500 عامل.

وتتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها الأكثر انتشارا في كل الدول العالم وخاصة المتقدمة منها، حيث تصل نسبتها الى (99%) من مجموع المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان والدول الأوربية والرأسمالية.

- **المؤسسة الكبيرة :** وهي المؤسسة التي تشغل أكثر من 500 عامل، وهي ذات أهمية كبيرة في الاقتصاد وذلك من خلال النشاط التي تقوم به، والذي قد تعجز الدولة عن أدائه، كالتنقيب عن البترول واستخراجه وتكريره وتسويقه.

- **تصنيف المؤسسة حسب المعيار الاقتصادي:** ويمكن تقسيم المؤسسات الاقتصادية حسب هذا المعيار إلى الأنواع الآتية:

- **المؤسسات الفلاحية:** وهي المؤسسات التي تقوم بخدمة الأرض، وإنتاج المنتجات النباتية والحيوانية.
- **المؤسسات الصناعية:** وهي المؤسسات التي تنشط في الميدان استخراج المواد الأولية وتحويلها.
- **المؤسسات التجارية:** وهي المؤسسات التي تقوم بتوزيع المنتجات وإيصالها إلى الزبائن.
- **المؤسسات المالية:** وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية، كالبنوك ومؤسسات التأمين وغيرها.
- **المؤسسات الخدمات:** والمؤسسات التي تقوم بتقديم مختلف أنواع الخدمات كمؤسسات النقل، التعليم، الصحة وغيرها. (إسماعيل، دون سنة، ص16)

5. وظائف المؤسسة الاقتصادية:

تحدد وظائف المؤسسة الاقتصادية فيما يلي:

1.5. الوظيفة المالية:

إن الوظيفة المالية تعتبر من أهم الوظائف التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية في حركتها وذلك لما لها من أهمية البالغة في تحديد الوضعية المالية لها.

2.5. الوظيفة التموينية:

تحتل وظيفة التمويل مكانة هامة في المؤسسة، كما تعتبر من الوظائف التي تعتمد عليها للحصول على الإمدادات من المواد والوسائل الضرورية التي يتطلبها نشاطها، لهذا نجد أن دائرة التمويل هي من بين الدوائر الهامة والرئيسية في المؤسسات، إذ أن النجاح أي مؤسسة يتوقف على أداء وظائفها لأنشطتها المختلفة وخاصة على مدى توفير الموارد والمستلزمات والخدمات الضرورية في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة والجودة المناسبة، من طرف المورد المناسب بالسعر المناسب، وهذا بغرض استخدامها في العملية الإنتاجية والتي على ضوءها تبرز أهمية المؤسسة وتزيد من منافسيها في السوق.

3.5. الوظيفة الإنتاجية:

يعد الإنتاج بشقيه المادي والمالي وحتى الخدماتي، أساسي ومحوري ضمن النشاط الإنساني للفرد والجماعة، ونظرا لأهمية هذا العنصر وماله من نتائج في الاستمرارية نمو اقتصادية الدول وتقدم المجتمعات بات لازما لتنظيم هذه العملية وإدارة مواردها المحدود ضمن وحدات إنتاجية مختلفة الأحجام، وهذا قصد الحصول على الإنتاج المطلوب لإشباع حاجاتها المتنامية. ومع تعقد وتشابك العلاقات الاجتماعية والاقتصادية ظهرت الحاجة لمزيد من الجهود لتنظيم وإدارة الموارد وكذلك عمل الوحدات الإنتاجية المختلفة للحصول على الإنتاج بكفاية اقتصادية عالية. وانطلاقا من هذا يطرح هذا التساؤل أي كيف يمكن لنا أن نسير وظيفة الإنتاج بحيث يتم الاعتماد على تدفق المعلومات والاعتماد عليها من جهة، ومن جهة أخرى استمرارية عملية الإنتاجية لما يعود بالفائدة على المؤسسة الاقتصادية.

4.5. الوظيفة التسويقية:

تتجلى هذه الوظيفة في مجموعة العمليات والمجهودات من طرف المؤسسة والموجهة للسوق، من خلال معرفة المتطلبات اللازمة لهذا الأخير، وما يجب أنجزه في مجال موصفات المنتج الشكلية منها والتقنية.

(بن سعد، 2016، ص 26-36)

6. مفهوم الأداء:

عرفه محمود سليمان حنفي، عبارة عن قدرة الأداة في تحويل المداخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد المنتجات بمواصفات محدد وبأقل تكلفة. (مبارك، 2004، ص46).

الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (محمد: 2003، ص219)

بناء على التعاريف السابقة سنحاول إعطاء تعريف شامل حول الأداء:

هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه ومحاولة تحقيق أهداف، حيث يبذل الفرد جهد في انجازه لكي يتميز بالجودة والتنوعية.

7. عناصر الأداء :

للأداء عناصر وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء و تتمثل فيما يلي:

- العامل: بما لديه من معرفة ومهارة وقيم اتجاهات والدوافع الخاصة للعمل .
- الوظيفة: من الناحية متطلباتها وتحدياتها .
- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة والهيكल التنظيمي. (الحراشنة، 2014، ص92).

8. أهمية الأداء في المؤسسة الاقتصادية:

تكمن أهمية الأداء فيما يلي:

- يحتل الأداء أهمية كبيرة في كل منظمة تسعى لتحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة، التي يقوم بها الفرد أو المنظمة فالمنظمة تكون أطول بقاء وأكثر استقرارا حين يكون أداء العاملين فيها متميزا.
- كما ترجع أهميته بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدوره حياتها في مراحلها المختلفة، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول إلى مرحلة أكثر تقدما إنما تعتمد على مستوى الأداء بها .
- لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة بل تتعدى أهميته إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة أيضا. (بوقطف، 2014، ص63)

9. أبعاد ومكونات أداء المؤسسة الاقتصادية:

1.9. أبعاد الأداء: تتمثل أبعاد الأداء فيما يلي:

- البعد التنظيمي للأداء:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسير المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة، وأثارها على أداء، مع إشارة إلى أن القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات طبيعة اجتماعية واقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فاعلية أحر ناتج عن معايير اجتماعية واقتصادية، يختلف عن ذلك متعلق بالفاعلية التنظيمية، وعليه فهذه المعايير المعتمدة في قياس الفاعلية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح المؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

- البعد الاجتماعي للأداء:

الأداء الاجتماعي داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات....)، ويشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لان مستوى الرضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذ اقتضت المؤسسة على الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودت التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفاعلية الاقتصادية مع الفاعلية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية للمناخ، والذي يساهم في تحقيق أداء أفضل وإعطاء قيمة ومكانة للفرد داخل المؤسسة، ويوجه هذا البعد من خلال المتغيرات الفاعلة فيه إلى الحفاظ على سمعة المؤسسة والولاء لها فقد أسهم البعد الاجتماعي بتقدم تفسير ايجابي واضح للأداء .

2.9. مكونات الأداء:

يمكن حصر أهم مكونات الأساسية للأداء فيما يلي:

- الفاعلية (efficiency effectiveness): ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفاعلية على

أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفاعلية هيا معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، ويجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا

المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيكيون الفاعلية بمثابة الأرباح المحققة ومن ثم حسب نظرهم تقاس فاعلية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة. (الشيخ، 2010، ص 220-219)

- الكفاءة (efficacte efficiency): يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكاتب والباحثين حول تعريفه، حيث تعرف حسب (Vincent plauchet)، بأنها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالقليل من الإمكانيات ونشاط والكفاء هو النشاط أقل تكلفة، كما تعرف الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة لأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر، وعليه فالكفاءة صفة ملائمة لكيفية استخدام مدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي رشيد أي القيام بعملية مزج عوامل إنتاج بأقل تكلفة. (Vincent ,2006,p6)

10. عوامل المؤثرة في الأداء المؤسسة الاقتصادية:

تتمثل عوامل المؤثرة في الأداء المؤسسة الاقتصادية فيما يلي:

1.10. العوامل الداخلية: وهي كل ما يحدث داخل المؤسسة أو الإدارة، من نشاطات ووظائف تتكون

من عدة عناصر:

- **العنصر البشري:** يشكل أهم عنصر في المؤسسة لما له من فعالية، وديناميكية مؤثرة في جميع عمليات الإبداع، كما يعتبر أساسي في تحديد جودة الإنتاج، وكميته، وتكلفته.
- **الإدارة:** لها مسؤولية كبرى في استخدام الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، وتعتمد بزيادة معدلات الأداء على أساليب الإدارة، وعلى الأساليب بشكل عام.
- **التنظيم:** يقوم هذا الأخير على توزيع وتحديد الوظائف وتقييم العمل وتسييره بمقتضيات قانونية داخل المؤسسة، وبفضل التنظيم الجيد يسير الأداء وفق ديناميكية ومرونة.
- **بيئة العمل:** وهو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية، أفقية ورأسية.
- **طبيعة العمل:** وتعني مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار فرص النمو الترقية المتاحة لشاغلها، أي كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل زادت دافعيته وولائه للمؤسسة، ورفع الزيادة الإنتاجية.
- **العوامل الفنية:** كل ما يخص الآلات والمعدات، والأجهزة التي تؤثر على الأداء، ومعرفة تشغيلها، ومدى توفير قطع الغيار.

2.10. العوامل الخارجية: تتضمن عدة عناصر مؤثرة على أداء المؤسسة:

– البيئة الاجتماعية والثقافية: تتمثل في العادات والتقاليد الموروثة:

- النزاعات الفردية في المجتمع.
- المستوى التعليمي.
- التعليم والتدريب.
- التوجيه والالتحاق بالمعاهد.
- تطابق الاحتياجات مع المهارات المطلوبة .

– البيئة السياسية والقانونية: من حيث الاستقرار السياسي.

- معرفة سير الأنظمة السياسية.
- التقيد وفق القوانين المتبعة.
- معرفة السياسة الخارجية .

– البيئة الاقتصادية: وذلك من خلال:

- الاستقرار السياسي.
- هيكل الأسواق المالية.
- النظام البنكي.
- معرفة النظام الاقتصادي. (عمر، 2002، ص 72-73)

11. محددات أداء المؤسسة الاقتصادية:

هناك محددات تظهر من خلال العوامل وهي كالتالي :

1.11. المحددات الداخلية:

– الدافعية: تعرف الدافعية بأنها "منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة لرغبة لدى الفرد للقيام

بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام. (زيد، 2009، ص 97)

– الجهد: هو الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية

والعقلية، التي يبذلها العامل لأداء مهامه حيث تتأزر هذه الطاقات من بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب، وان

هذا الجهد له طاقات تحفزه وعوامل تثبته مما ينعكس على الأداء فهو سيكون من محددات الأداء الوظيفي سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي. (كشك، 2003، ص102)

- **القدرات** : ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكيفيات، أو المسميات الشخصية كالقدرة على التحمل، سرعة البديهة التي لا بد من توفيرها في من يقوم بوظيفة ما وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء، وبما أنها كذلك فهي تعتبر من محددات الأداء.

(درة، 1988، ص88)

- **إدراك الدور** : ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو ممارسه من خلال الوظيفة التي يعمل فيها، حيث يتضمن هذا الوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل، بناء على هذا الفهم وما هو المعنى والدلالة التي تشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته.

(كشك، 2003، ص103)

2.11. المحددات الخارجية :

- **متطلبات العمل** : وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والمعدات المستخدمة في ممارسته لمهامه وأعماله .

- **البيئة التنظيمية**: وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل والإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي نظام الاتصال السلطة أسلوب القيادة نظام الحوافز، الثواب والعقاب، جميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز وإحباط دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه . (هلال، 1996، ص94)

- **البيئة الخارجية** : تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية فمثلا "المعلم المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة ويبدل الجهود أكثر من المعلم المقيم"، وهذا قد يؤثر إيجابا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه وقد يؤثر سلبا في دافعية البعض، كما تلعب التحديات الاقتصادية دورا كبيرا في التأثير على الأداء فانخفاض الرواتب، وكذلك الحوافز والمكافآت واختلاف الرتب من المؤسسة إلى أخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدهورها، وإيجابا في حالة ارتفاعها. (إبراهيم، 2013، ص120)

خلاصة الفصل :

يمكننا القول بأن أداء المؤسسة الاقتصادية محصلة تفاعل من العناصر كالقدرة على العمل والرغبة فيه، كما تعد الأنشطة والمهام التي يقوم بها الموظف ما داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية فإنه يتضح لنا أهمية العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أداء موظفيها العالي.

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

بعد عرضنا للإطار النظري والدراسات السابقة لمتغيري أداء المؤسسة الاقتصادية والثقافة التنظيمية، سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض الإجراءات المنهجية في بحثنا والتي تتضمن المنهج المتبع، وعينة الدراسة ومواصفاتها ومعرفة مدى كفاءة أدوات القياس المعتمدة في دراستنا عن طريق الدراسة الاستطلاعية بالإضافة إلى إجراءات الدراسة الأساسية والأساليب المعتمدة.

1. منهج الدراسة:

اعتمدت في دراستي على المنهج الوصفي التحليلي قصد تشخيص وكشف الجوانب الظاهرة المدروسة، لأنه هو المنهج المناسب لجمع المادة التعليمية وتحليلها كميًا، لأنه يعتمد على جمع البيانات والمعلومات ومن ثم تحليلها لبلوغ النتائج، والقيام بالتفسير.

2. مجالات الدراسة:

1.2. المجال المكاني للدراسة:

أجريت الدراسة الحالية على عينة من عمال، تم توزيع الاستبيان في مديرية مؤسسة نפטال "تيارت" بترخيص من مدير المؤسسة، كما كانت لي مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية في مؤسسة نפטال لولاية "تيارت" من أجل جمع البيانات بإجراء استبيان داخل المؤسسة الاقتصادية. أنظر للملحق رقم (1)

أ. التعريف بمؤسسة نפטال:

نפטال هي المؤسسة الجزائرية الرائدة في مجال توزيع وتسويق الوقود "بتبارت"، وهي ذات طابع تجاري متفرعة عن مؤسسة الأم سوناطراك، بعد إعادة الهيكلة التي لحقت للعديد من المؤسسات العمومية وهذا وفقا للمرسوم 101/08 الصادر بتاريخ 1980/04/06 والذي ينص على إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية.

(Entreprise De raffinage Des produits pétroles)

وبعد ذلك تم تعديل هذا المرسوم إلى مرسوم ثاني تحت الرقم 189/87 والصادر بتاريخ 1987/08/25

والذي ينص على تقسيم إلى مؤسستين هما: (ERDP)

ب. فروع مؤسسة نפטال:

(NAFTAL): أ/ نפטال:

تعني المؤسسة الخاصة بتكرير المواد البترولية ولها وحدات في كل من: سكيكدة، رزينو، حاسي الرمل، حاسي

مسعود الجزائر.

(NAFTAL): ب/ نפטال

وتعني الخاصة بتوزيع وبيع المواد البترولية بحيث لها حاليا على المستوى الوطني

(67) مركز ومستودع للتوزيع بالنسبة للمحروقات والزيوت والمطاط.

(44) مركز تعبئة قارورات الغاز.

(16) وحدة تصنيع الزيت.

(53) مستودع للتمويل بالوقود للنقل الجوي والبحري.

(59) مستودع تخزين وتوزيع الغاز.

(1576) محطة خدمات لتوزيع المحروقات منها 901 محطة للخوادم.

(3250) شاحنة للتوزيع و (175) رافعات القارورات.

(14550) نقطة بيع قارورات الغاز.

80 / من الاستهلاك الوطني للمواد البترولية يتم توزيعها عن طريق محطات الخدمات.

الوحدات النفطية: تضم نפטال 48 وحدة على المستوى الوطني 04 وحدات خاصة بالموانئ 04

وحدات خاصة بالصيانة ووحدة للإعلام الآلي.

أما فيما يخص العمال فهي تشغل 29000 عامل

ج. الهيكل التنظيمي للوحدات النفطية: أنظر للملحق رقم (3)

- وحدات نפטال للتوزيع: وهي وحدات مكلفة بتنفيذ ووضع سياسة المبيعات التموينيات وتوزيع المواد

البترولية وهي متواجدة بكل ولايات القطر الجزائري.

- وحدات نפטال للموانئ: وهي وحدات جهوية للخدمات مكلفة بكل عمليات العبور بالنسبة للمواد

التي تستوردها من الخارج و المتواجدة ب: وهران، الجزائر، سكيكدة، وعنابة.

- وحدات نפטال للصيانة: وهي وحدات جهوية للخدمات كذلك مكلفة بعمليات الصيانة وتجديد هياكل

المؤسسة ومتواجدة ب: وهران، الجزائر، بشار، قسنطينة.

- وحدة نפטال للإعلام الآلي: وهي وحدة مكلفة بتنفيذ ووضع سياسة معلوماتية بالمؤسسة ومتواجدة

بالعاصمة.

د. منتجات مؤسسة نפטال: تتمثل منتجات نפטال في:

- الفحم والزيوت الموجهة للطيران والبحرية

- غاز البترول المميع
- الزفت (BITUMES)
- العجالات المطاطية.
- سير غاز (GPL CARBURANT).
- غاز طبيعي فحمي (GAZ NATURAL CARBURANT)

3. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة عمال مديرية مؤسسة نفضال بولاية تيارت بكل الفئات السوسيو مهنية.

أ. مجتمع الدراسة: عدد العينة 90 عامل

ب. عينة الدراسة الاستطلاعية: 60 عامل

4. الدراسة الاستطلاعية:

عند القيام بأي دراسة علمية لا بد علينا من إجراء دراسة استطلاعية، تساعدنا في تحديد أبعاد البحث والتأكد من جدوى الدراسة، كما توفر لنا ملائمة ومناسبة البيانات والمعلومات التي نتحصل عليها، من طرف الأفراد المستقصى منهم الذين ستطبق عليهم الدراسة الاستطلاعية،

4.1. أهداف الدراسة الاستطلاعية:

تمكن أهدافها في:

- التعرف على إمكانية تطبيق الدراسة الميدانية وأخذ صورة أولية عنها.
- بناء أدوات الدراسة و التحقق من خصائصها السيكومترية.

4.2. الإطار الزمني و المكاني للدراسة:

- المجال الزمني للدراسة:

دامت الدراسة الاستطلاعية 2022/05/18 إلى غاية 2022/05/19

- المجال المكاني للدراسة:

أجريت الدراسة الاستطلاعية بمديرية مؤسسة نفضال "تيارت".

4.3. عينة الدراسة :

تم إجراء الدراسة استطلاعية على عينة من عاملين قدرها 60 عامل في مؤسسة نفضال من جنس ذكر وأنتى تختلف أعمارهم من 25 إلى 55 سنة أما بالنسبة للحالة العائلية "أعزب ومتزوج و أرمل و مطلق"، تم اختيارهم بطريقة الصدفة. في الجدولين المواليين سنعرض تقسيم العينة حسب الجنس و العمر في الدراسة الاستطلاعية.

أنظر للملحق رقم (7)

5.3. خصائص العينة:

الجدول رقم (01): يمثل توزيع العينة حسب الجنس (أنظر ملحق رقم 8)

النسبة	التكرار	الجنس
71.7%	43	ذكور
28.3%	17	إناث
100%	60	المجموع

المصدر: من نتائج نافذة spss

نلاحظ في الجدول أن عدد الذكور قدر ب تكرار 43 وبنسبة 71.7%، والإناث ب تكرار قدر 17 بنسبة 28.3% وهذا يعني أن نسبة الذكور أكثر من الإناث.

جدول رقم (2) يمثل توزيع العينة حسب السن (أنظر ملحق رقم 09)

النسبة	تكرار	السن
6.7%	4	أقل من 25
35%	21	من 25-35
35%	21	من 35_45
21.7%	13	من 45_55
1.7%	1	أكثر من 55
100%	60	المجموع

المصدر: من نتائج نافذة spss

نلاحظ في الجدول السابق أكبر فئة من الموظفين كانت تتراوح أعمارهم ما بين 25_35 و من 35_45 قدر تكرار 21 و نسبة 35%، ثم تاليها فئة التي تتراوح أعمارهم أقل من 45_55 سنة حيث كانت تكرارها

13 و نسبتها 21.7%، أما الفئة التي أقل من 25 كانت قليلة تكرارها قدر ب 4 بنسبة 6.7%، بالنسبة لفئة الأكثر من 55 سنة والتي كانت تكرارها 1 و نسبتها ب1.7.

جدول رقم (3) يمثل توزيع العينة حسب الحالة العائلية (أنظر الملحق رقم 10)

الحالة العائلية	التكرار	النسبة
أعزب	13	21.7%
متزوج	44	73.3%
أرمل	3	3%
مجموع	60	100%

المصدر: من نتائج نافذة spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة المتزوجين كانت بنسبة كبير قدر تكرارها ب 44 و نسبتها ب 73.3%، ثم تاليها فئة العزاب بتكرار قدر ب 13 بنسبة 21.7% و أقلهم الأرمال الذي كان عددهم 3 بنسبة 3% من إجمالي العمال .

جدول رقم (4) يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
الثانوي	9	15%
جامعي	51	85%
المجموع	60	100%

المصدر: من نتائج نافذة spss

نلاحظ من خلال الجدول أن المستوى التعليمي لدى العمال تراوح بين الثانوي و الجامعي فأخذ المستوى الجامعي أكبر نسبة قدر تكرارها ب 51 بنسبة قدرة 85% أما الثانوي كان قليل مقارنة بالمستوى التعليمي الجامعي حيث قدر تكراره ب 9 و نسبتها قدرت ب 15%.

جدول رقم (5) يمثل الأقدمية في المؤسسة.

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	9	15%
من 5 الى أقل من 10 سنوات	14	25%
من 10 الى أقل 15 سنة	18	30%
من 15 سنة و أكثر	18	30%
مجموع	60	100

المصدر: من نتائج نافذة spss

نلاحظ من خلال الجدول أن العمال الأكثر أقدمية كانت تتراوح ما بين 10 إلى أقل من 15 سنة ومن 15 سنة و أكثر قدروا ب تكرار 18 بنسبة 30% و من 5 إلى 10 سنوات قدر تكرار تكرارهم ب 14 بنسبة % 25 و أقلهم كانت أقل من 5 سنوات.

4.4. أدوات الدراسة الاستطلاعية: تمثلت أدوات الدراسة في:

- الاستبيان :

اعتمدنا في دراستنا على الأداة الرئيسية في الدراسة وهي الاستبيان و توزيعها على العينة و قد تم بناء هذا الاستبيان بالرجوع الرئيسية .

- وصف الاستبيان: يحتوي الاستبيان على قسمين: قسم المعلومات الشخصية و قسم المعلومات الموضوعية.

فيما يخص قسم المعلومات الشخصية "الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي . أما قسم المعلومات الموضوعية "فقد تكون من 38 عبارة بنيت بالعودة إلى أبعاد الدراسة (مستوى أداء، ميكانيزمات الثقافة، أدوات التحكم) عرضت على التحكيم من طرف أساتذة جامعيين بقسم العلوم الاجتماعية بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة ابن خلدون -تيارت-

- صدق الاستبيان:

لنتأكد من صدق الاستبيان اعتمدت طريقتين هما:

• صدق المحكمين: تم عرض الاستبيان على 3 أساتذة في قسم العلوم الاجتماعية تخصص علم النفس

العمل و التنظيم (أنظر ملحق رقم 04)

جدول رقم (6) يمثل تعديل الفقرات بعد التحكيم :

الفقرة	الفقرة قبل التعديل	الفقرة بعد التعديل
3	تتعرض لمشاكل و ضغوطات في العمل	حذفت
14	إجراءات العمل يتناسب مع قيمتك الشخصية	حذفت
29	في رأيك هل العمال في مؤسسة يتميزون بجدية في العمل	حذفت
7	لوصول الى أهداف المسطرة بسهولة أم بصعوبة	عدلت
17	لديك القدرة على تمسك القيم و الأهداف المؤسسة	حذفت
38	توفر المؤسسة الجو الملائم لتأدية العمل	حذفت

حذفت	تشعر بالاستقرار داخل العمل	39
حذفت	يساعد الموظفين الجدد على تكيف مع ثقافة المؤسسة	45

مصدر: نافذة spss

5. الخصائص السيكومترية للأداة:

الجدول (07): يوضح توزيع الأبعاد الثلاثة التي يشملها استبيان

البيانات	البعد
11-10-9-8-7-6-5-4-3-2-1	مستوى عال لأداء
25-24-23-22-21-20-19-18-17-16-15-14-13-12	ميكانيزمات الثقافة
34-33-32-31-30-29-28-27-26	أدوات التحكم

المصدر: من إعداد الطالبتين.

فيما يخص سلم تصحيح الأداة فقد أعطيت الدرجات من 1 إلى 5 وفق ما هو موضح كآتي:

جدول رقم (08): يوضح أوزان بدائل الإجابة لاستبيان:

الاختبار	دائما	أحيانا	محايد	نادرا	أبدا
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين

صدق الاتساق الداخلي للاستبيان:

هو تحليل إحصائي من خلال العلاقة بين الفقرة مع البعد وعلاقة البعد مع الدرجة الكلية وعلاقة الفقرة مع الدرجة الكلية.

حيث قمنا بإجراء صدق الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال تطبيقه على عينة مكونة من 60 تم ذكرها سابقا للتأكد من مدى ارتباط الفقرات مع البعد والدرجة الكلية وأيضا ارتباط البعد مع الدرجة الكلية ولقد استخدمت الباحث البرنامج الإحصائي SPSS.

• الصدق:

جدول رقم (09): يمثل مميزات الفقرة بمقياس أداء المؤسسة الاقتصادية

الرقم	ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية
1	0,56**
2	0,41**
3	0,50**
4	0,42**
5	0,65**
6	0,37**
7	0,44**
8	0,43**
9	0,52**
10	0,34**
11	0,46**

مصدر: نافذة spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك تباين بين القيم معاملات تمييز الفقرة فكانت أدناها و 0,343 وأقصاها 0,657.

جدول رقم (10): يمثل يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الثقافة التنظيمية

العدد	رقم العبارة	ارتباط الفقرة بالعدد	ارتباط العدد بالدرجة الكلية
أدوات التحكم	12	0,54**	0,90**
	13	0,47**	
	14	0,56**	
	15	0,48**	
	16	0,620**	
	17	0,408**	

	0,408**	18	
	0,369**	19	
	0,339**	20	
	0,553**	21	
	0,476**	22	
	0,546**	23	
	0,604**	24	
	0,655**	25	
	0,625**	26	
	0,530**	27	
	0,288*	28	
	0,298*	29	
	0,346**	30	
	0,432**	31	
	0,350**	32	
	0,616**	33	
	0,609**	34	
0,906**	0,418**	35	
	0,614**	36	
	0,379**	37	
	0,615**	38	

مكانيزمات
الثقافة التنظيمية

مصدر: نافذة spss

*دالة عند 0.05

**دالة عند 0.01 مخرجات spss vr21

في خلال الجدول السابق تم حساب صدق الاتساق الداخلي وعرضه أين توصلنا إلى ان جميع عبارات استبيان الثقافة التنظيمية صادقة ودالة إحصائيا عند 0.01 و 0.05، وهي صادقة وتؤكد على صلاحية استبيان.

• ثبات المقياس : أنظر للملحق رقم (9)

سنتطرق فالجدول التالي الى معرفة ثبات استبيان

جدول: رقم (11) يمثل ثبات استبيان أداء المؤسسة الاقتصادية:

الثبات	قيمة ألفا كرونباخ
الثبات العام للمقياس	0,63

المصدر: نافذة spss

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة ألفا قدرت ب 0,63% وهذا يعني أن نسبة الثبات مرتفعة مما يمكن الاعتماد على هذا المقياس.

جدول رقم (12) يمثل ثبات استبيان الثقافة التنظيمية:

الثبات	قيمة ألفا كرونباخ
الثبات العام للمقياس	0,82

المصدر: نافذة spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) إن استبيان الثقافة التنظيمية يتمتع بدرجة جيدة من الثبات أي أنه صالح نظرا لقيمة ألفا .

6. الدراسة الأساسية:

سنحاول عرض الدراسة في هذا الجزء

1.6. الإطار الزمني و المكاني للدراسة الأساسية :

أ.المجال الزمني: امتدت مدة الدراسة الميدانية بمديرية مؤسسة نفضال تيارت 18/05/2022 إلى غاية

2022/05/28

حيث قمنا بإلقاء نظرة على مصالح الموارد البشرية في مؤسسة و قمنا بتوزيع الاستبيانات على جميع موظفين داخل المؤسسة وملؤها في فترة وجيزة .

ب.المجال المكاني: أجريت دراستي في مؤسسة نفضال ب ولاية تيارت

2.6.عينة دراسة الأساسية: طبقت الدراسة الأساسية على عينة عشوائية بسيطة قوامها 90 موظف

يتراوح أعمارهم من 25 إلى 55 من جنس ذكر و أنثى .نلاحظ الجدول يمثل تقسيم العينة حسب الجنس.

جدول رقم (13) يمثل مواصفات العينة الأساسية :

النسبة	التكرار	الجنس
65,6 %	59	ذكور
31,1%	28	الإناث
100%	90	المجموع

المصدر: نافذة spss

نستنتج من خلال جدول مواصفات العينة الأساسية أن نسبة الذكور تقدر ب 65,6% ومقارنة ب نسبة الإناث التي قدرت ب 31,1% هذا يعني أن نسبة الموظفين الذكور أكثر من الإناث وهذا لطبيعة العمل المتواجدة في المؤسسة الاقتصادية نفعال.

7. أدوات الدراسة:

الاستبيان: الذي تم التحقق من خصائصه السيكمترية في الدراسة الاستطلاعية .

8. الأساليب الإحصائية:

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل الفا كرومباخ.
- معامل الارتباط بيرسون.

الفصل الخامس:

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل إلى تحليل وتفسير نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، وصولاً إلى استنتاج عام خاص بدراستنا يتضمن أهم ما جاء في هذا الفصل، تليه خاتمة للدراسة تلخص كل ما تناولناه في بحثنا.

أولاً: عرض و قراءة النتائج:

1. عرض ومناقشة نتائج الفرضيات الجزئية: أنظر للملحق رقم(6.5)

الجدول التالي يمثل مستوى الأداء في المؤسسة الاقتصادية :

الجدول رقم (14) :يمثل مستوى الأداء في مؤسسة الاقتصادية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	المتغير
3.99	48.94	33	مستوى الأداء

مصدر: نافذة spss

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن المتوسط الفرضي قد بلغ 33 وهو أصغر من المتوسط الحسابي والذي بلغ 48.94، بقيمة انحراف معياري 3.99. وهذا يعني أن مستوى الأداء مرتفع .

الجدول رقم (15) :يمثل دور أدوات التحكم في رفع مستوى الأداء.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
0.001	,467**	6.27	58.57	أدوات التحكم
		3.99	48.94	مستوى الأداء

مصدر: نافذة spss

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن بعد أدوات التحكم قد بلغ المتوسط الحسابي ب 58.57% و الانحراف المعياري 6.57% وبلغ معامل الارتباط 0.467 عند مستوى الدلالة 0.001 وهذا يعني وجود علاقة بين أدوات التحكم و مستوى الأداء.

الجدول رقم (16): يمثل دور ميكانيزمات الثقافة في رفع مستوى الأداء.

المستوى الدلالة	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
0.001	**356,	6.27	58.57	ميكانيزمات الثقافة
		3.99	48.94	مستوى الأداء

مصدر: نافذة spss

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لبعد ميكانيزمات الثقافة قدر بقدر ب 58.57 و بانحراف معياري قدر ب 6.27، حيث بلغ معامل الارتباط 0.356 عند مستوى الدلالة 0.001، و هذا يعني وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين أدوات التحكم ومستوى الأداء.

ثانيا: الفرضية العامة:

الجدول رقم (17): مساهمة الثقافة التنظيمية في رفع أداء المؤسسة الاقتصادية.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	المتوسط فرضي	المتوسط الحسابي	المتغير
0.001	**451,	11.38	79.5	111.46	الثقافة التنظيمية
		3.99	33	48.94	الأداء

مصدر: نافذة spss

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لمتغير الثقافة التنظيمية قدر بقدر ب 111.46 و بانحراف معياري قدر ب 11.38، ومتوسط فرضي قدر ب 79.5، وبما أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي نستنتج أن مستوى الثقافة مرتفع .

أما للمتغير الأداء فقدر المتوسط الحسابي قدر ب 48.94 و بالانحراف المعياري قدر ب 11.38، ومتوسط فرضي قدر ب 33 وهو أصغر من متوسط الحسابي وهذا يعني أن مستوى الأداء مرتفع.

ومن هنا نستنتج أن مستو توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومستوى

الأداء، حيث بلغ معامل الارتباط 0.451 عند مستوى الدلالة 0.001.

2. مناقشة النتائج:

بناء على ما تم التوصل إليه من خلال عرض نتائج، سنحاول مناقشة النتائج المتوصل إليها، ومحاولة مقارنتها بالدراسات سابقة لتحديد مدى توافقتها أو تعارضها معه:

1. الفرضية الأولى: مستوى الأداء في مؤسسة الاقتصادية.

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن مستوى الأداء مرتفع في المؤسسة الاقتصادية نفضال تيارت ويرجع ارتفاعه إلى كون المؤسسة محل الدراسة هي مؤسسة اقتصادية تجارية وتعتبر مؤسسة رائدة في مجال المواد البترولية في الجزائر وفي القارة الإفريقية ككل، وبالتالي من الطبيعي أن يكون مستوى الأداء مرتفع لهذه المؤسسة. نلاحظ من خلال الجدول التالي ارتفاع مستوى الأداء و جاءت نتائج دراسة مماثلة لتوقع الفرضية، كما جاءت دراستنا موافقة لدراسة دراسة قويدر عقيل حسيبة، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الخدمية" دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الإجراء بحميس مليانة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص الموارد البشرية، 2018، حيث هدفت الدراسة للتعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الخدمية أجريت دراسة على وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لولاية عين الدفلى تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع هذه الدراسة من مجتمع الموارد البشرية بالوكالة بجميع مستوياتهم الإدارية تم سحب عينة عشوائية تكونت من 65 عامل طبقت عليها أداة الاستبيان و توصلت الدراسة إلى هناك ثقافة التنظيمية ايجابية بوكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الإجراء مما أدى إلى رفع مستوى أداء العاملين وهذا راجع للسياسات و الإجراءات، الأنظمة و القوانين السائدة في الوكالة بالإضافة إلى أنماط السلوكية و القيم التنظيمية التي يتبناها العاملين بالوكالة.

2. الفرضية الثانية: دور أدوات التحكم في أداء المؤسسة الاقتصادية.

ونلاحظ من خلال الجدول الثاني رقم (15) أن لأدوات التحكم علاقة في رفع أداء المؤسسة حيث أن أدوات التحكم التي تستعملها المؤسسة المتمثلة في اللوائح والقوانين والطرق التنظيمية تجبر العاملين على أداء مهامهم بشكل جيد من خلال الوصول للسلس للمعلومات من أعلى الهرم إلى قاعدته وهو ما يؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء الفرد ومنه أداء المؤسسة ككل و بهذا تحققت الفرضية وجاءت دراستنا موافقة لدراسة رواجية عيسى، كورتل فريد "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديتين، جامعة 20 أوت 1955

سكيدة الجزائر مجلة الباحث الاقتصادي العدد 5 جوان 2016، نتائج عديدة أهمها توفر متوسط لأبعاد الثقافة التنظيمية والأداء المتميز للعاملين. وقد اقترحت الدراسة تنمية الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية حتى تصبح مشعة على تحقيق الأداء المتميز للعاملين.

3. الفرضية الثالثة: دور ميكانيزمات الثقافة في أداء المؤسسة الاقتصادية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) وجود علاقة بين ميكانيزمات الثقافة و مستوى الأداء حيث ركزنا من خلال ميكانيزمات

الثقافة المدروسة في موضوعنا الراهن على أداتي الانضباط والترقية الوظيفية، والتي ثبت تأثيرها الكبير على أداء العاملين، حيث يؤدي الانضباط إلى التزام العاملين بالقوانين وتأدية المهام على أكمل وجه، كما تؤثر الترقية بشكل إيجابي على الأداء، حيث تحفز العامل على بذل جهد أكبر في العمل من أجل التدرج الوظيفي في أسرع وقت ممكن، وهذا ما يجعل من أداء المؤسسة يرتفع بشكل آلي وهذا يعني تحقق فرضيتنا، متوافقة مع دراسة الدراسة القاري "المحاور الأساسية لثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء" دراسة المنظمات العامة بجدة السعودية، 2005، ومن نتائج هذه الدراسة أن الأبعاد الأساسية للثقافة التنظيمية لها أثر إيجابي على مستوى كفاءة الأداء.

4. الفرضية العامة: مساهمة الثقافة التنظيمية في أداء المؤسسة الاقتصادية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن للثقافة التنظيمية، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية عملية تقسيم العمل إلى أجزاء بحيث يكون من السهل إسنادها إلى أشخاص و يتم مساعدة وتجميع هذه الأجزاء، حيث يمكن الإشراف عليها بفاعلية وتحديد المسؤوليات، وهذا من أجل تحقيق هدف معين يتمثل في الرفع من الأداء المؤسسات، وبالتالي فإنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية ومستوى أداء المؤسسة وهذا يعني صدف فرضيتنا، كما أنها موافقة لدراسة، دراسة "الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" دراسة حالة الشركة الجزائرية لألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة شهادة الماجستير في العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، 2006، ومن نتائج الدراسة اعتماد المؤسسة على تحقيق نتائج جيدة من قبل العاملين من خلال توليد الثقة في نفوسهم، عدم توفير فرص المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية للعاملين من قبل المؤسسة، إن المؤسسة تبحث عن التميز في الأداء إلا أنها لم تنتج سبله ووسائله من إعطاء استقلالية للعاملين.

3. استنتاج عام:

بعد إجراءنا للدراسة الاستطلاعية ومن خلال تطبيقنا لاستبيان دور الثقافة التنظيمية في أداء المؤسسة الاقتصادية في نفطال لولاية تيارت قمنا بتحليل البيانات بالاعتماد على المعالجة الإحصائية للبيانات وتوصلنا لمجموعة من النتائج:

- تساهم الثقافة التنظيمية في رفع أداء المؤسسة الاقتصادية.
- مستوى أداء عال في مؤسسة الاقتصادية.
- لأدوات التحكم علاقة في رفع مستوى الأداء في المؤسسة الاقتصادية .
- لمكانيزمات الثقافة علاقة في رفع الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

الخاتمة

الخاتمة:

إن الثقافة التنظيمية وتعد المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، كما يصعب فصل الأفراد عن ثقافة مؤسساتهم، حيث تقوم الثقافة بدور المرشد للأفراد، فتوجه و تنظم و تضبط فكرهم وجهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها، كما تحقق تماسك و الانسجام بين العاملين من خلال المنظومة المشتركة من قيم ومعتقدات وبكل عام توصف ثقافة المؤسسة بأنها حجر الأساس الذي يقوم عليه سلوك الفرد و الجماعة و المؤسسة.

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة و التي تؤثر على سلوك وأداء الأفراد وتشكل دافعا مهما نحو الانجاز، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال. ويأتي ذلك من خلال كفاءة و فعالية أداء الأفراد و الذي يتحدد من خلال مدى ايجابية و قوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم و معتقدات و تقاليد و أعراف و التي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمؤسساتهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء و الإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المؤسسة.

2. نتائج الدراسة الميدانية:

* تساهم الثقافة التنظيمية في رفع أداء المؤسسة الاقتصادية بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 111.4

* مستوى أداء عال في مؤسسة الاقتصادية بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 48.94.

* أدوات التحكم علاقة في رفع مستوى الأداء في المؤسسة الاقتصادية بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 58.57.

* لمكانيزمات الثقافة علاقة في أداء المؤسسة الاقتصادية بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 58.57.

- اختبار الفرضيات:

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها من الجانب النظري و الجانب الميداني تبين لنا صحة الفرضيات و نفي

صحة الفرضيات المقترحة في الفصل الأول حيث أن الفرضية العامة والتي تمثلت في:

1- مساهمة الثقافة التنظيمية في رفع أداء المؤسسة الاقتصادية وبالتالي تحققت صحة الفرضية العامة.

الفرضيات الفرعية:

1- مستوى أداء في مؤسسة الاقتصادية مرتفع. تحققت صحة الفرضية الأولى.

2 - علاقة ميكانيزمات الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء في المؤسسة الاقتصادية تحققت صحة الفرضية الثانية.

3-علاقة أدوات التحكم في رفع مستوى الأداء في المؤسسة الاقتصادية تحققت صحة الفرضية الثالثة.

3. اقتراحات الدراسة:

من خلال ما أسفرت عليه نتائج الدراسة الحالية تقدم الباحثة الاقتراحات التالية:

- السعي لتكوين الموظفين بشكل دوري من أجل الحفاظ على مستوى أدائهم في المؤسسة الاقتصادية.
- مشاركة الأفكار و تحفيز الموظفين يزيد من رفع روح المعنوية لديهم وهذا يؤدي لتحسين أدائهم بشكل أفضل ولخلق روح الإبداع.
- الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية تجعل الموظفين ينجزون أعمالهم بشكل و الوقت المطلوب.
- إعطاء أهمية كبيرة للرقابة كون لها دور كبير في انضباط الموظفين و رفع أدائهم.
- انتهاج سياسة التوظيف الموضوعي في انتقاء الكفاءات العالية، بعيدا عن كل الاعتبارات التقليدية المعروفة في طريقة التوظيف في المؤسسات الاقتصادية.

4. أفاق الدراسة:

من خلال تطرق الى دراسة دور الثقافة التنظيمية في أداء المؤسسة الاقتصادية في مؤسسة نفضال تيارت نقترح مجموعة من المواضيع ذات الصلة بموضوعنا و الموجهة إلى الطلبة المقبلين للتخرج في السنوات اللاحقة :

- دور المورد البشري الأجنبي على زيادة الأداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
- تأثير الرقمنة على زيادة أداء المؤسسات الاقتصادية
- تأثير الثقافة التنظيمية في التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر و المراجع:

المراجع العربية:

1. آل الدين محمد المرسي (2002): التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، دط، الدار الجامعة.
*قائمة الأطروحات و الوسائل الجامعية :
2. أحلام مخي (2007): تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك، دراسة حالة شركة أشغال العامة والطرق، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة .
3. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام (2004)، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية و الاتجاهات الحديثة، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض.
4. أحمد سعيد أبو سلطان (2003): السلوك التنظيمي، دط، الدار الجامعة، الإسكندرية .
5. إسماعيل عراجي (بدون سنة نشر)، اقتصاد المؤسسة ، ط2.
6. أمينة صديقي(2012_2013): تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية ورقلة)، رسالة ماستر الأكاديمي، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح _ورقلة_، الجزائر .
7. إبراهيم محمد المحاسنة (2013): إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، ط1، دار جرير للنشر و التوزيع، الأردن.
8. بن سعد وسيلة (2015_2016): تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التسيير تخصص فرع المالية و المراقبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جلاي ليايس، سيدي بلعباس.
9. بن فرحان محمد الشلوي (2005): الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية، رسالة الماجستير غير منشورة، نسخة الكترونية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية .
10. بوقطف محمود (2014): التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم و العمل، جامعة محمد خيضر ،بسكرة .

11. الحراحشة، حسين محمد (2014): إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، دط، دار جليس الزمان النشر، عمان.
12. حسين حريم(2009): السلوك التنظيمي سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الأعمال، ط4، دار الحامد للنشر و التوزيع و الطباعة ،عمان.
13. حفيان عبد الوهاب (2015): دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات دط، دار الأيام ،الأردن.
14. حوتي رايح ، رقية حساني (2008): المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ب ط، دار أترك للنشر والتوزيع، مصر.
15. داداي عدون ناصر (2008): المؤسسة الاقتصادية موقعها الاقتصاد وظائفها و تسييرها، ب ط، دار الحمدي للنشر، الجزائر.
16. درة عبد الباري (1988): العامل البشري و الإنتاجية في المؤسسات العامة، دط، دار الفاروق للنشر و التوزيع، الأردن .
17. زيد صالح حسن سميع (2009): أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، اليمن غير منشورة.
18. الشلوي ،أحمد بن فرحان، (2005) : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على مستوى الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية.
19. صلاح عبد الحميد ،(دس)،الثقافة بين العلم و المعرفة، ط1، هبة للنشر والتوزيع.
20. طلعت إبراهيم لطفي (2007): علم اجتماع التنظيم، دط، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
21. عاشوري ابتسام (2014): الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و العمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية.

22. علي عسكري (2009): الأسس النفسية و الاجتماعية لسلوك في مجال العمل السلوك التنظيمي المعاصر، دط، دار المطبوعات، الكويت .
23. عمر سرار (2002): الرضا عن العمل و أثره عن الأداء، رسالة ماجستير كلية التجارة للعلوم الاقتصادية، فرع التخطيط، الجزائر، جامعة الجزائر.
24. غول فرحات (2008): الوجيه في اقتصاد المؤسسة، ط1، دار الخلدونية للنشر، الجزائر.
25. كامل (2000): بربر إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيم، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع.
26. كشك محمد بيجت (2003): المؤسسات و أسس إدارتها، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
27. كمال بو الشرش (2015): الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارية، ط1، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان.
28. مبارك نبية، ضامن الغزني (2004): التغيير الوظيفي و علاقته بأداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة النابض، الرياض.
29. محمد شاكر عصفورة (2005): أصول التنظيم و الأساليب، ط3، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان .
30. محمد يوسف القاضي (2015): السلوك التنظيمي، ط1، دار الأكاديميون للنشر و التوزيع، الأردن.
31. مصطفى محمود أبو بكر (2000): دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الاستراتيجية، د ط، الدار الجامعة الإسكندرية، مصر.
32. مصطفى محمود أبو بكر (2007): التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، دط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر
33. منصور علي محمد (1999): مبادئ الإدارة، أسس و مفاهيم، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
34. مهدي حسين زويلف و موسى اللوزي و نضال صالح الحوامدة و أكثر الصرايرة (دس): التنظيم و الأساليب والاستشارات الإدارية، ط1، دار وائل للنشر، عمان.
35. موسى اللوزي (2008)، التنظيم و اجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.
36. ناصر دادي عدون (1988): اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر.

37. نواف ،احمد و عبد السلام ،سارة والعديلي، موسى (2000): مفاهيم ومصطلحات في العلوم التربوية، دط، دار المسيرة ، عمان.
38. هلال محمد عبد الغاني (1996): مهارات إدارة الأداء، ط1، مركز تطوير ،القاهرة.
39. الياس سالم (2006): تأثير الثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية، دار المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية الاليمليوم ALGEL ووحدة EARA المسيلة رسالة ماجستير من العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف كلية الاقتصاد والعلوم، قسم العلوم التجارية، المسيلة، الجزائر.
40. بن حبتور عبد العزيز صالح (18 نوفمبر2002): إدارة الثقافة مركز تمييز للمنظمات الحكومية، أدلة تدريجية عدد.
41. الشيخ الداوي (2010): تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد07، جامعة الجزائر.
42. قنصوه، محمد يسري (1987):التنظيم ومفهوم النظام مبادئ التنظيم الإداري الحلقة الثانية، البنوك الإسلامية مصر، عدد مجلد 53، رجب.
43. هيشور محمد لمن (2016): دور الثقافة التنظيمية في عملية الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلون، تيارت، العدد العاشر، ديسمبر.
- *المراجع الأجنبية:
- 44 . Edgar HSchein organizational culture and leadership ,(3erd edition), published by jossey -Bass ,san farancisco,CA,2004
- 45 . Mats alvesson and stefan sveningsson ,”changing organizational culture culture change work in progress “,routedge,taylor and Francis .group , Abingdon-on-Thames oxford shire united kingdom ,2008
- 46 . Vincent plauchet ,mesure et amélioration des per formances industrielles .,france,tome 2upmf , 2006

الملاحق

الملحق رقم (01): طلب ترخيص بإجراء الدراسة الميدانية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون تيارت



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

إلى السيد :

الموضوع طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد :

في إطار تدبير وثروة البحث العلمي لطلبة قسم العلوم الاجتماعية يشرفني أن ألتزم من سيادتكم الترخيص

للطالب (ة) محمود بن عبد الوهاب (أبو الهيثم) - ابن براهيم ببرنامج إيثبات

السنة الثانية من تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

لمدة 14 يوم .. ابتداء من 18 / 05 / 2021

تيارت في
العميد



الأستاذة الدكتورة سعاد محمودة
عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة ابن خلدون تيارت

مورتن
ميشون خليل
الإدارة والوسائل العلمية



الملحق رقم (3): استبيان التحكيم

الأبعاد	الفقرات	تقيس	لا تقيس	تعديل
تحقيق مستوى عال في الأداء المؤسسية الاقتصادية	1. كفاءة الموظفين تطور أداء المؤسسة الاقتصادية			
	2. المعرفة تساهم في تطور أداء داخل المؤسسة			
	3. أسعى إلى تصحيح أخطائك السابقة			
	4. أشعر بروح المسؤولية وأعتبر نجاح المؤسسة من نجاحي			
	5. أدرك أخطاء و أشخصها وأهتم بتحسين مستوى العمل			
	6. التزم بتنفيذ التعليمات بدقة وأبدل مجهودا فيه			
	7. الوصول إلى أهداف المسطرة بسهولة أم بصعوبة			
	8. التعلم يزيد في تحسين أداء المؤسسة			
	9. تبذل كل جهدك لانجاز مهامك في العمل			
	10. تشارك المؤسسة الموظفين وضع أهدافها			
	11. تتعرض لمشاكل و ضغوطات في العمل			
	12. التكوين يساعد في تحسين أداء المؤسسة			
	13. تقدم حلول بإمكانها القضاء على مشاكل المؤسسة			
	14. إجراءات العمل يتناسب مع قيمتك الشخصية			
	15. تشجع الإدارة محاولات الموظفين فهم مشكلات العمل المطروحة			
	16. كل موظف مسؤول عن كل ما يتعلق بوظيفته			

			17. لديك القدرة على تمسك القيم و الأهداف المؤسسة	
			18. القوانين و اللوائح التنظيمية تساعدك في سير العمل بشكل اللازم	أدوات التحكم في الثقافة التنظيمية
			19. أثناء قيامك بعملك تنفذ القواعد العمل المطلوبة	
			20. تؤثر قيم الانضباط في الموظفين على مستوى أدائك في المؤسسة	
			21. تحترم مواقيت دخول وخروج و مدة العمل	
			22. تعمل المؤسسة على توفير جو الاستقرار في العمل	
			23. تحصلت على الترقية أثناء عملك في المؤسسة	
			24. تتضايق من المواعيد و الانضباط في الوقت	
			25. توجد قوانين و لوائح تنظيمية تحدد الانضباط في عمل داخل المؤسسة	
			26. يمتلك الموظفين الجدد ثقافة احترام الوقت	
			27. تتحدد صلاحيات و المسؤوليات داخل المؤسسة استناد إلى ثقافتها التنظيمية	
			28. الصرامة في تطبيق قوانين العمل يزيد من درجة الانضباط في العمل	ميكانيزمات الثقافة التنظيمية
			29. في رأيك هل العمال في المؤسسة يتميزون بجدية العمل	
			30. مشاركة الأفكار الجديدة تساعد على تطوير العمل	
			31. تقوم المؤسسة بتحفيز الموظفين المجتهدين في العمل	
			32. الحوافز المعنوية تساعدك في انجاز عملك في وقته المطلوب و بدقة	
			33. تساعدني الحوافز المادية على أداء عملي بأكمل وجه	
			34. تقوم مؤسسة بوضع دورات تدريبية توجيهية	

			35. ضعف تكوين المستمر للموظفين تأثر على مردودية في الإنتاج والتسيير
			36. نقص الخبرة مطلوبة تأثر على انجاز مهتمتي على أكمل وجه
			37. الأقدمية في وظيفتك تأثر على سير عملي بشكل دقيق
			38. توفر المؤسسة الجو الملائم لتأدية العمل
			39. تشعر بالاستقرار داخل العمل
			40. هناك رقابة إدارية دورية على جدية الموظفين بالمؤسسة
			41. يخضع الموظفون الجدد إلى مقابلات صارمة حيث يتم اختيار العاملين الذين يتلاءمون مع الثقافة السائدة
			42. تبذل أقصى جهدك لتحقيق أهداف المؤسسة
			43. يوجد تواصل بين الموظفين و مرؤسين في العمل
			44. تسهل المؤسسة الاتصالات بين الموظفين باستخدام وسائل اتصال الحديثة.
			45. يساعد الموظفين الجدد على تكيف مع ثقافة المؤسسة
			46. تبني مؤسستك سياسة القيم المساءلة و الشفافية في العمل

الملحق رقم (2): الاستبيان الموزع

جامعة ابن خلدون _ تيارت _



كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علوم الاجتماعية



تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية - ماستر -

دور الثقافة التنظيمية في أداء المؤسسات الاقتصادية

-دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة نفظال في ولاية تيارت-

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

سيدي /سيدتي

في إطار انجاز بحث علمي لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون معنا في الإجابة على الأسئلة بكل موضوعية وصدق لما ترونه مناسباً بوضع علامة (X) أمام كل عبارة المناسبة لجوابك الذي تراه صحيح ، علماً أنه لا يوجد إجابة خاطئة ونعلمكم أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي فقط ، لذلك نرجو منكم أن لا تتركوا أي عبارة دون أن تجيبوا عليها وشكراً على تعاونكم.

المحور الأول: المعلومات الشخصية

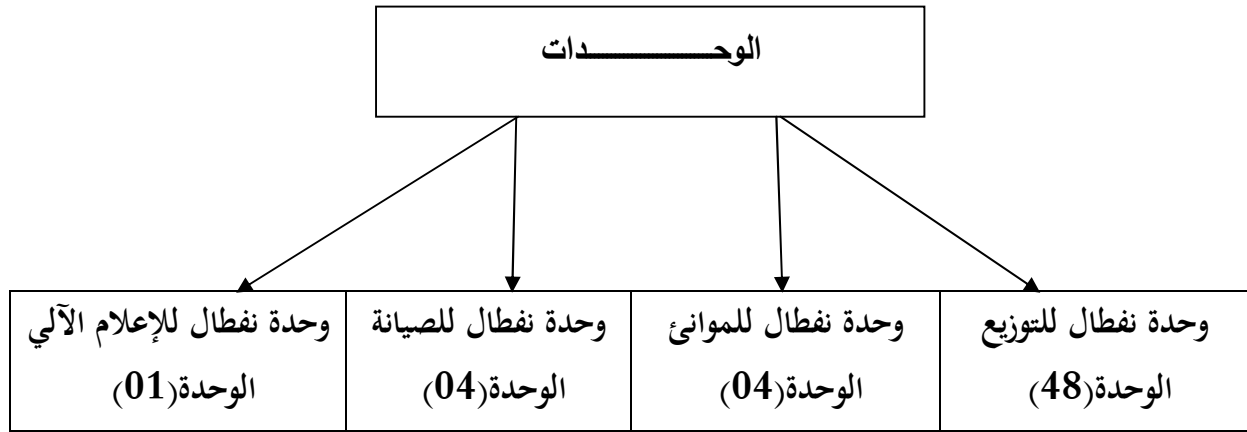
- 1-الجنس : ذكر أنثى
- 2_السن : أقل من 25 من 25_35
- من 35_45 45_ 55 أكثر من 55
- 3_الحالة العائلية :
- أعزب متزوج أرمل مطلق
- 4_المستوى التعليمي:
- ثانوي جامعي
- 5_أقدميه العمل في المؤسسة: أقل من 5 سنوات
- من 5 الى أقل 10سنوات
- من 10 الى أقل 15 سنوات
- من 15 سنة وأكثر

الرقم	العبارات	أبدا	نادرا	محايد	أحيانا	دائما
1	كفاءة الموظفين تطور أداء المؤسسة الاقتصادية					
2	المعرفة تساهم في تطور أداء داخل المؤسسة					
3	أسعى الى تصحيح أخطائي السابقة					
4	أشعر بروح لمسؤولية وأعتبر نجاح المؤسسة من نجاحي					
5	أدرك أخطاء و أشخصها وأهتم بتحسين مستوى العمل					
6	الترحم بتنفيذ التعليمات بدقة وأبذل مجهودا فيه					
7	التعلم يزيد في تحسين أداء المؤسسة					
8	أبذل كل جهدي لانجاز مهامتي في العمل					
9	تشارك المؤسسة الموظفين وضع أهدافها					
10	التكوين يساعد في تحسين أداء المؤسسة					
11	أقدم حلول بإمكانها القضاء على مشاكل المؤسسة					
12	القوانين و اللوائح التنظيمية تساعدك في سير العمل بشكل اللازم					
13	أثناء قيامي بعملتي أنفذ القواعد العمل المطلوبة					
14	تؤثر قيم الانضباط في الموظفين على مستوى أدائك في المؤسسة					
15	أحترم مواعيت دخول وخروج و مدة العمل					
16	تعمل المؤسسة على توفير جو الاستقرار في العمل					
17	تحصلت على الترقية أثناء عملي في المؤسسة					
18	أتضايق من المواعيد و الانضباط في الوقت					
19	توجد قوانين و لوائح تنظيمية تحدد الانضباط في عمل داخل المؤسسة					
20	يمتلك الموظفين الجدد ثقافة احترام الوقت					
21	تحدد صلاحيات و المسؤوليات داخل المؤسسة استنادا الى					

					ثقافتها التنظيمية	
					الصرامة في تطبيق قوانين العمل يزيد من درجة الانضباط في العمل	22
					الإدارة تشجع محاولات الموظفين فهم مشكلات العمل المطروحة	23
					كل موظف مسؤول عن كل ما يتعلق بوظيفته	24
					مشاركة الأفكار الجديدة تساعد على تطوير العمل	25
					تقوم المؤسسة بتحفيز الموظفين المجتهدين في العمل	26
					الحوافز المعنوية تساعدك في انجاز عملك في وقته المطلوب و بدقة	27
					تساعدني الحوافز المادية على أداء عملي بأكمل وجه	28
					تقوم مؤسسة بوضع دورات تدريبية توجيهية	29
					ضعف تكوين المستمر للموظفين تأثر على مردودية في الإنتاج والتسيير	30
					نقص الخبرة مطلوبة تأثر على انجاز مهمتي على أكمل وجه	31
					الأقدمية في وظيفتك تأثر على سير عملي بشكل دقيق	32
					هناك رقابة إدارية دورية على جدية الموظفين بالمؤسسة	33
					يخضع الموظفون الجدد الى مقابلات صارمة حيث يتم اختيار العاملين الذين يتلاءمون مع الثقافة السائدة	34
					أبذل أقصى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة	35
					يوجد تواصل بين الموظفين و مرؤوسين في العمل	36
					تسهل المؤسسة الاتصالات بين الموظفين باستخدام وسائل اتصال الحديثة.	37
					تبنى مؤسستك سياسة القيم المساءلة و الشفافية في العمل	38

الملحق رقم (3): الهيكل التنظيمي للوحدات

شكل (2) : يمثل الهيكل التنظيمي لوحدات نفعال لولاية تيارت



المصدر: مسؤول مصلحة الموارد البشرية في مؤسسة نفعال لولاية تيارت

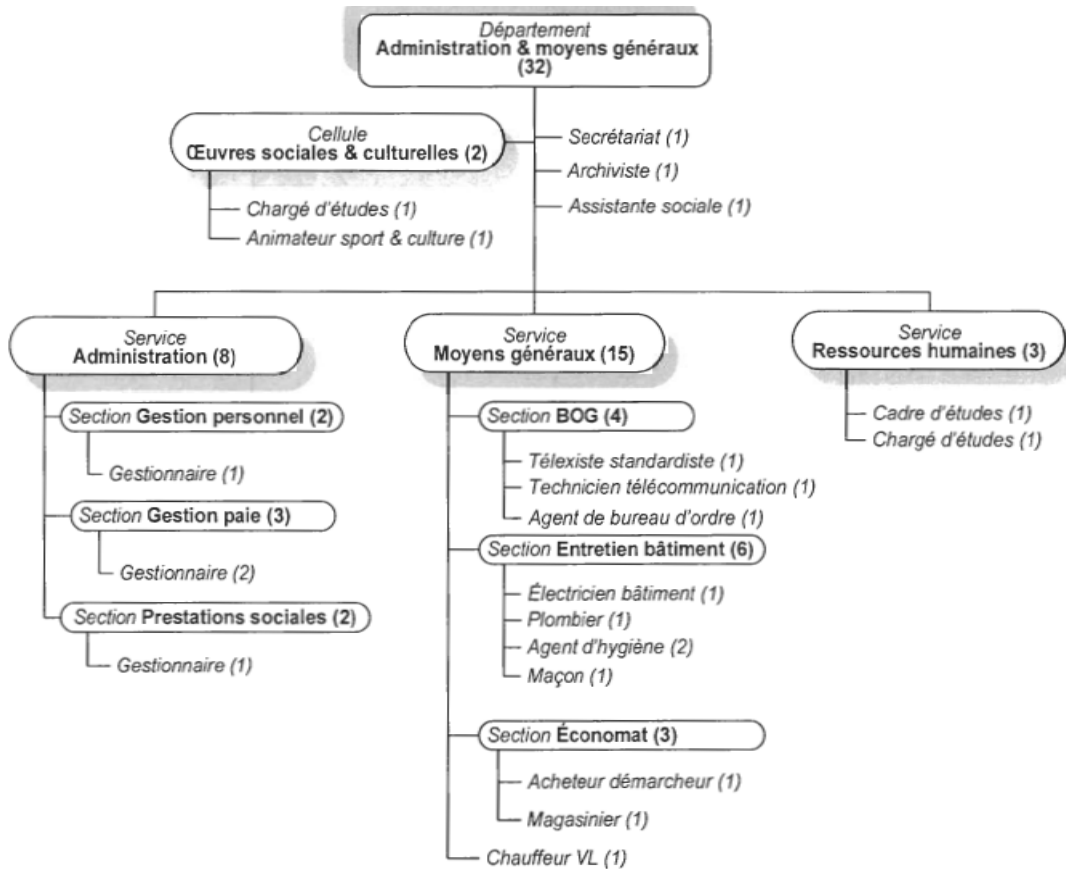
الملحق رقم (4): قائمة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين :

الأستاذ	الدرجة العلمية	التخصص	الانتماء
1. قرينعي أحمد	أستاذ محاضر —أ—	علم النفس العمل و التنظيم	جامعة ابن خلدون تيارت
2. هواربي ديدة	أستاذ محاضر —أ—	علم النفس العمل و التنظيم	جامعة ابن خلدون تيارت
3. عرقوب محمد	أستاذ محاضر —أ—	علم النفس العمل و التنظيم	جامعة ابن خلدون تيارت

المصدر: إعداد الطالبتين

الملحق رقم (5) هيكل التنظيمي للمؤسسة:



مصدر: مديرية مؤسسة نفضال ولاية "تيارت" نفضال

الملحق رقم (6): جدول حساب الدراسة الأساسية spss

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
البعد 1	90	39	55	48,94	3,993
البعد 2	90	38	70	58,57	6,271
البعد 3	90	37	64	52,89	6,214
الاداء	90	39	55	48,94	3,993
الثقافة	90	77	134	111,46	11,386
N valide (listwise)	90				

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart-type	N
البعد 1	48,94	3,993	90
البعد 2	58,57	6,271	90
البعد 3	52,89	6,214	90
الاداء	48,94	3,993	90
الثقافة	111,46	11,386	90

Corrélations					
	البعد 1	البعد 2	البعد 3	الاداء	الثقافة
البعد 1	1	,467**	,356**	1,000**	,451**
Sig. (bilatérale)		,000	,001	,000	,000
N	90	90	90	90	90
البعد 2	,467**	1	,663**	,467**	,913**
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
N	90	90	90	90	90
البعد 3	,356**	,663**	1	,356**	,911**
Sig. (bilatérale)	,001	,000		,001	,000
N	90	90	90	90	90
الاداء	1,000**	,467**	,356**	1	,451**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001		,000
N	90	90	90	90	90
الثقافة	,451**	,913**	,911**	,451**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
N	90	90	90	90	90

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

مصدر : نافذة spss

الملحق رقم (7): استبيان لحساب الجنس والسن والحالة العائلية و المستوى التعليمي والاقدمية في المؤسسة.

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	43	71,7	71,7	71,7
أنثى	17	28,0	26,7	98,3
Valide	4	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الملحق رقم (8): استبيان لحساب السن

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 25	4	6,7	6,7	6,7
من 25_35	21	35,0	35,0	41,7
من 35_45	21	35,0	35,0	76,7
من 45_55	13	21,7	21,7	98,3
أكثر من 55	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الملحق رقم (9): استبيان لحساب الحالة العائلية

الحالة العائلية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعزب	13	21,7	21,7	21,7
متزوج	44	73,3	73,3	95,0
أرمل	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

مصدر : نافذة spss

الملحق رقم (10): استبيان لحساب المستوى التعليمي

		المستوى التعليمي			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	9	15,0	15,0	15,0
	جامعي	51	85,0	85,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

الملحق رقم (11): استبيان لحساب والاقدمية

		الاقدمية العمل في المؤسسة			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنة	9	15,0	15,0	15,0
	من 5 الى اقل 10 سنة	19	25,0	25,0	38,3
	من 10 الى أقل من 15 سنة	18	30,0	30,0	68,3
	من 15 سنة وأكثر	18	30,0	30,0	98,3
					100,0
	Total	60	100,0	100,0	

مصدر : نافذة spss

الملحق رقم (12): استبيان حساب الأبعاد

Corrélations				
		الثقافة التنظيمية	أدوات التحكم في الثقافة التنظيمية	ميكانيزمات الثقافة التنظيمية
الثقافة التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	,903**	,906**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	60	60	60
أدوات التحكم في الثقافة التنظيمية	Corrélation de Pearson	,903**	1	,635**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	60	60	60
ميكانيزمات الثقافة التنظيمية	Corrélation de Pearson	,906**	,635**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	60	60	60

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

مصدر : نافذة SPSS

الملحق رقم (13): حساب ثبات و صدق

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,630	11

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
49,17	16,073	4,009	11

مصدر : نافذة spss

ملحق رقم (14) : حساب الصدق

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,826	27

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
112,55	129,642	11,386	27

مصدر : نافذة spss



جامعة ابن خلدون - بابل
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



تصريح شرقي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(مبايع القرار الوزاري رقم 1082 الصادر في 2026/12/27 المنطبق بالقولية ومختارة السراية العنوية)

أنا المعنى إنشاء

السيد (1) ... أستاذ ...

المعلم لبطاقة التعريف الوظيفية رقم 5: ...

المسمى (2) بقية: العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم: العلوم الاجتماعية

والمكلف بتجهيز أعمال بحث منقحة للتخرج مسطر محتوياتها:

.....

.....

أصرح بشرقي أنني أقدم بمراجعة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية للنزاهة

الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التوقيع
أعضاء المعنى
10 10 2027