

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون

ميدان العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطالبتين:

- صديق فريال
- زواير حنان

تحت عنوان:

دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة - مؤسسة نفطال - تيارت

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	(أستاذ التعليم العالي ب-جامعة ابن خلدون)	أ. دحو عبد الكريم
مشرفا	(أستاذ محاضر أ-جامعة ابن خلدون)	أ. قوادي رشيد
مناقشا	(أستاذة محاضرة أ-جامعة ابن خلدون)	أ. بوجحيش خالدية

السنة الجامعية: 2024-2025

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(يرفع الله الذين آمنو منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير)

صدق الله العظيم

إلاهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك...

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك...

ولا تطيب الجنة إلا برويتك

الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ... ونصح الأمة ... إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

ها أنا اليوم اتوج لحظات الاخيرة في ذلك الطريق الذي كان يحمل في باطنه العثرات ورغما عنها ظلت قدمي تخطو بكل صبر وطموح وعزيمة وتفاؤل وحسن ظن بالله

اهدي بكل حب ثمرة نجاحي وتخرجني

الى نفسي العظيمة القوية التي تحملت كل العثرات رغم الصعوبات

الى ذلك الرجل العظيم الى من كان لي العمود الفقري الذي ساندني بكل حب في ضعفي الذي أخرج أجمل ما في داخلي وشجعني دائما للوصول الى طموحاتي -والدي العزيز-

أدامك الله ظلا لنا

الى التي تعجز كل الكلمات عن وصفها الى التي كانت النور في عمتي الى التي كان دعاؤها سر نجاحي الى المضحية من أجلي ورافقتني في كل أوقاتي الى التي تبعت بدون مقابل الى معلمتي وسيدتي العظيمة

أمي الحبيبة

متعها الله بالصحة والعافية

الى من تشبه الزهر في حضورها، وتشبه الأمان في وجودها...

الى أختي الغالية، يا رفيقة اللحظات الصعبة، ويا مرآة القلب النقية.

والى من كن دوما ضوء آخر في سماء حياتي، الى خالاتي العزيزات وعتي الغالية

الى زملائي الذين شاركوني مقاعد الدراسة الى كل من وقعت عليه عيني من أهل الخير الى كل من ساندني في انجاز هذا العمل -اساتذتنا الكرام

بعد كل تعب وسهر، جاء اليسر بفضل الله وبدعمهم. هذا النجاح ليس لي وحدي بل لكم جميعا، فقد كنتم لي سنداً ، شكرا من القلب، و أتمنى أن أكون مصدر فخركم كما كنتم مصدر قوتي .

حنان

الاهداء

(وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين)

الحمد لله الذي أنشأ وبرأ وخلق الماء والثرى الرحمان

على العرش استوى،

أما بعد فإننا نشهد الله أننا طلبنا العلم لوجهه الكريم ذلك فضل الله يؤتيه بمن يشاء

أما بعد

أهدي تخرجي إلى من أحمل اسمه بكل فخر

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى أبي

حبيبي الغالي الذي دمت عزيزي وعزتي فأنت حبيبي الأول وملجأى بعد الله، طاب بك العمر وأدامك لي
عمرا "أبي الغالي

إلى اليد الخفية والقلب الحنون التي علمتني الاخلاق قبل الحروف إلى من سقت روحي بصبر وصاحبة الدعاء
الصادق إلى من لا تكفيها الكلمات ولا توفيها السطور أمي يا جنة الدنيا إلى بسمه الحياة وسر الوجود أدامك تاجا
على رأسي وأدامك الله لي عمرا

"أمي الغالية"

إلى سندي والكتف الذي أستند عليه دائما وروح المتممة لروحي "إخواني" لطالما كانوا لي

الظل في هذا النجاح

شكرا لرفاق الدرب إلى من هونوا علينا صعوبة الأيام بضحكاتهم ومرحهم "صديقاتي"

"وأخيرا من قال أنا لها" نالها

فريال

شكر وعرفان

لكل مبدع انجاز ولكل شكر قصيدة لكل مقام مقال فعندما نبحت عن كلمات الشكر والتقدير لكم

فإن أجمل عبارات الشكر والتقدير لا بد أن تسبق حروفنا وتنتهي سطورنا معبرة عن صدق

المعاني النابعة من قلوبنا

تبقى الكلمات في حقكم قليلة وتبقى حروفنا عاجزة عن صياغة عبارات الثناء والتقدير

الحمد لله حمدا وشكرا موصولا كشكر الشاكرين العابدين الحامدين الله على نعمائه من أجل الجنة أجمعين

نتقدم بالشكر الجزيل والثناء والتقدير الخالص الى الأستاذ قوادي رشيد الذي تفضل

بإشرافه على هذا العمل ورافقنا بتوجيهاته السديدة طيلة إنجاز هذا العمل دون ملل أو كلل

جزاه الله خيرا

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مد لنا يد المساعدة وساهم معنا في تذليل ما واجهنا

من صعوبات ولو بالكلمة الطيبة، التي كانت دافعا لنا في إتمام هذا العمل

نخص بالذكر كل اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت.

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الإختصارات

مقدمة عامة..... Erreur !

Signet non défini.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأداء العاملين

- تمهيد..... 7
- المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية..... 8
- المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية..... 8
- تعريف الثقافة التنظيمية..... 8
- المطلب الثاني: أهمية ثقافة المنظمة وخصائصها..... 9
- أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية..... 9
- ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية..... 9
- المطلب الثالث: وظائف ومكونات الثقافة التنظيمية..... 11
- أولاً: وظائف الثقافة التنظيمية..... 11
- ثانياً: مكونات الثقافة التنظيمية..... 11
- المطلب الرابع: أبعاد وأنواع الثقافة التنظيمية..... 12
- أولاً: أبعاد الثقافة التنظيمية..... 12
- ثانياً: أنواع الثقافة التنظيمية..... 13
- المطلب الخامس: مستويات الثقافة التنظيمية..... 14

- 16.....ثانيا: المستويات الداخلية للثقافة التنظيمية
- 17.....المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول أداء العاملين وأثر الثقافة التنظيمية عليها
- 18.....المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين وأهميته
- 18.....أولا: مفهوم أداء العاملين
- 19.....ثانيا: أهمية أداء العاملين
- 20.....المطلب الثاني: أنواع أداء العاملين ومؤشراته
- 20.....أولا: أنواع الأداء
- 21.....ثانيا: مؤشرات أداء الوظيفي
- 21.....المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين وخطواته
- 21.....أولا: مفهوم تقييم أداء العاملين
- 22.....ثانيا: أهمية عملية تقييم أداء العاملين
- 23.....ثالثا: مراحل وخطوات تقييم الأداء
- 25.....المطلب الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين
- 26.....المطلب الخامس: العلاقة بين الثقافة وأداء العاملين

القصل الثاني: الدراسة الميدانية

- 31.....تمهيد
- 32.....المبحث الأول: الإجراءات الأولية للدراسة الميدانية
- 32.....المطلب الأول: نظرة شاملة عن مؤسسة نفضال
- 32.....أولا: نشأة وتطور المؤسسة
- 34.....ثانيا: تعريف مؤسسة نفضال تيارت
- 35.....ثالثا: تعريف مؤسسة نفضال GPL (وحدة تيارت)

35.....	رابعاً: شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال تيارات
35.....	1- الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال تيارات
36.....	2 _ شرح وتفصيل الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال بتيارت
39.....	المطلب الثاني: تصميم الاستبيان وتحديد مجتمع وعينة الدراسة
39.....	1 - اعداد وتصميم الاستبيان
40.....	2. - مجتمع وعينة الدراسة
40.....	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة و دراسة صدق وثبات أداة القياس
40.....	1- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية
41.....	2 - صدق وثبات أداة القياس
42.....	المحور الأول: الثقافة التنظيمية
42.....	المحور الثاني: أداء لعاملين
43.....	المطلب الرابع: تحليل خصائص العينة المدروسة
46.....	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الوصفية واختبار الفرضيات
46.....	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الوصفية لمتغيرات الدراسة
46.....	1. المحور الأول (الثقافة التنظيمية)
47	2- /المحور الثاني (أداء العاملين)
49.....	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
51.....	خلاصة الفصل
52.....	خاتمة عامة
55.....	قائمة المراجع
57	قائمة الملاحق
65.....	الملخص

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	الجدول رقم (01): توزيع عبارات الاستبانة على محاورها	39
2.	الجدول رقم (02): تحديد طول الفئة في مقياس ليكرت الخماسي	40
3.	الجدول رقم (03): معامل الثبات ألفا كرونباخ	41
4.	الجدول رقم (04): اختبار الإتساق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية	42
5.	الجدول رقم (05): اختبار الإتساق الداخلي لمحور أداء العاملين	42
6.	الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	43
7.	الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	43
8.	الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	44
9.	الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	44
10.	الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	45
11.	الجدول رقم (11): تحليل نتائج الدراسة الوصفية لمحور الثقافة التنظيمية	46
12.	الجدول رقم (12): تحليل نتائج الدراسة الوصفية لمحور أداء العاملين	47
13.	الجدول رقم (13): نتائج اختبار معامل الارتباط لبيرسون بين متغيرات الدراسة	49
14.	الجدول رقم (14): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لإختبار أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين.	49

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	نموذج الدراسة	هـ
2.	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال وحدة تيارت	36

قائمة الاختصارات

الاختصار	الشرح
ERDP	المؤسسة الوطنية للتكرير وتوزيع المنتجات البترولية
NAFTEC	المكلفة بتكرير الموارد البترولية
NAFTAL	المكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية
CLP	مقاطعة للوقود، زيوت التشحيم والمطاط
GPL	مقاطعة لغاز البترول المميع
CE	المركز الرئيسي لتعبئة الغاز بتيارت
MCE	المركز الفرعي لتعبئة الغاز
DR	مركز التخزين وتوزيع
ENCC	Entreprise Nationale de charpente et chaudronnerie

مقدمة

في خضم التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم المؤسسات، ومع اشتداد حدة المنافسة وتزايد التحديات التنظيمية والإدارية، لم يعد النجاح المؤسسي مرهونا فقط بتوفر الموارد المادية أو التكنولوجية بل أصبح مرهونا بقدرة المؤسسة على إدارة الموارد البشرية بفعالية، وتهيئة بيئة عمل محفزة تعزز من أداء العاملين وترفع من إنتاجيتهم. ومن هذا المنطلق بدأت المؤسسات الحديثة تولي اهتماما متزايدا لما يعرف بالثقافة التنظيمية باعتبارها المنظومة غير الملموسة التي تشكل شخصية المؤسسة وتوجه سلوك الأفراد داخلها، فهي تتكون من مجموعة من القيم والمعتقدات، والتقاليد التي ترسخ داخل المؤسسة وتؤثر في طريقة تفكير العاملين واتخاذهم للقرارات، وحتى في طريقة تفاعلهم مع بعضهم البعض.

إن الاستثمار في المورد البشري من خلال مدخل الثقافة التنظيمية صار مدخلا استراتيجيا تراهن عليه مؤسسات اليوم في تطوير أدائها بشكل عام، وأداء العاملين على وجه الخصوص من خلال الاستخدام الأمثل لكل الموارد المتاحة وتحقيق الأهداف.

تعتبر مؤسسة نفطال - وحدة تيارت - من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تنشط في مجال توزيع وتسويق المنتجات البترولية، وتلعب دورا استراتيجيا في دعم الاقتصاد الوطني من خلال توفير موارد الطاقة الحيوية. وتسعى إلى تحسين أداء مواردها البشرية باعتبارهم المحرك الأساسي لرفع الكفاءة الانتاجية وتحقيق الجودة. ونظرا لما تتضمنه بيئة العمل في هذه المؤسسة من سلوكيات مهنية متنوعة، وقيم تنظيمية متجذرة، فإن الثقافة التنظيمية تشكل أحد العوامل المؤثرة في أداء العاملين. وتعد وحدة تيارت بحكم موقعها الجغرافي وامتداد نشاطها، نموذجا مهما لدراسة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء، لا سيما في ظل سعي المؤسسة المستمر نحو التطوير والتحسين.

ومن هنا تبلورت اشكالية الدراسة في السؤال الموالي:

ما هو دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة نفطال لولاية تيارت؟

يتفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل يوجد ارتباط موجب دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في مؤسسة نفطال؟
- هل يوجد تأثير موجب دال إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة نفطال؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة يمكننا اقتراح الفرضيات التالية:

- يوجد ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في مؤسسة نפטال.
- يوجد تأثير موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة نפטال.

أهمية الدراسة:

إن موضوع الثقافة التنظيمية وأداء العاملين له أهمية بالغة خاصة في ظل اهتمام المؤسسات بالموارد البشرية بحيث أثبتت العديد من الدراسات والتجارب في المجتمعات المتقدمة أن الموارد البشرية وسلوكها في بيئة العمل هو أداة الابداع وأداة التغيير والتطوير والتحسين والمنافسة الإيجابية وعليه تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- توفر الثقافة التنظيمية إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي؛
- دور الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- تحليل سلوكيات وتصرفات العاملين وكذا التعرف على قيمهم يساهم في معرفة الطريقة التي من خلالها يتم التأثير عليهم.

أهداف الدراسة: يمكن اجمال أهداف الدراسة فيما يلي:

- تقديم صورة واضحة لمفهوم الثقافة التنظيمية وأداء العاملين؛
- التعرف على العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين؛
- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسة نפטال وحدة تيارت؛
- معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين.

أسباب اختيار الموضوع: هناك تأكيد جملة من الأسباب لاختيار الموضوع نوضحها كالاتي:

الاسباب الموضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة نظرياً وميدانياً؛
- الثقافة التنظيمية تؤثر بالدرجة الأولى على أداء العاملين؛
- الثقافة التنظيمية تعتبر المحرك الأساسي للمنظمات.

- الرغبة الذاتية في معالجة موضوع الثقافة التنظيمية؛
- لفت الانتباه لمدى أهمية الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين.

حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة في الحدود المكانية والزمانية وهي:

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة على مستوى مؤسسة نفطال - وحدة تيارت.

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة في شهر أفريل من سنة 2025.

منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك من خلال تقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمداخل العامة للثقافة التنظيمية وأداء العاملين والعلاقة بينهما، أما بالنسبة للجانب التطبيقي اعتمدنا على دراسة الحالة من خلال الاستبيان والمعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS، من أجل معرفة ودراسة المؤشرات وتحليلها للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة نفطال وحدة تيارت.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة جمعة خير الدين وخنشور جمال سنة 2018 تحت عنوان أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة -دراسة حالة بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها (القيم الانماط السلوكي، المعتقدات) على أداء العاملين داخل مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة. والمنهج المعتمد هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر مناسب لهذه الدراسة، وقام فيها الباحثان باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، وذلك على عينة مكونة من 40 موظف من مختلف الاقسام داخل المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها وبين الاداء الوظيفي للعاملين.

الدراسة الثانية: دراسة بوزكري نوال لسنة 2020 بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الجلفة"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في مؤسسة خدمية تم إجراء هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، بحيث استخدمت الباحثة نوال الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وطُبقت على عينة تتكون من 50 موظفاً من مختلف الرتب الإدارية، أظهرت النتائج وجود ثقافة تنظيمية قائمة على التحفيز، العمل الجماعي، وكذا القيادة الفعالة يساهم في تحسين الأداء.

مقدمة

الدراسة الثالثة: دراسة بوطرطاق عبد الرحمان وبن يحيى زينب سنة 2020 بعنوان الثقافة التنظيمية وأثرها على الاداء الوظيفي - دراسة ميدانية على عينة من موظفي قطاع التربية بولاية الأغواط-

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحسين اداء الموظفين بالقطاع التربوي. اعتمد الباحثان في اجراء هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، واستُعمل الاستبيان لجمع البيانات، حيث شملت عينة مكونة من 60 موظفاً من أساتذة وإداريين عبر مؤسسات تعليمية مختلفة. أكدت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ايجابية بين كل من القيم التنظيمية وتحسين أداء العاملين.

الدراسة الرابعة: دراسة مسعودي نذير لسنة 2022 تحت عنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغطية - القرارة، غرداية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغطية، واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي والتحليلي، مستخدماً الاستبيان وتحليل البيانات باستخدام أدوات احصائية، حيث تم توزيع 50 استبيان على افراد عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود ثقافة تنظيمية قائمة على التحفيز وكذا العمل الجماعي تلعب دور مهم في تحسين الأداء.

الاضافات المنتظرة والفجوة البحثية:

أوجه التشابه:

- من حيث الموضوع فجميع الدراسات بما فيها الدراسة الحالية تهتم بدور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين؛
- استخدام المنهج الوصفي والتحليلي.

أوجه الاختلاف:

- حجم العينة المستخدم؛
- اعتمدنا في دراستنا على الاستمارة فقط كأداة رئيسية لجمع البيانات، بينما تنوعت الأدوات والأساليب في الدراسات السابقة بين الاستبيانات وتحليل الوثائق؛
- تم اجراء دراستنا في مؤسسة نفضال -وحدة تيارت -بخلاف الدراسات السابقة التي تناولت مؤسسات تنتمي إلى قطاعات مختلفة (الصناعة، الخدمات، التربية والتعليم).

صعوبات الدراسة:

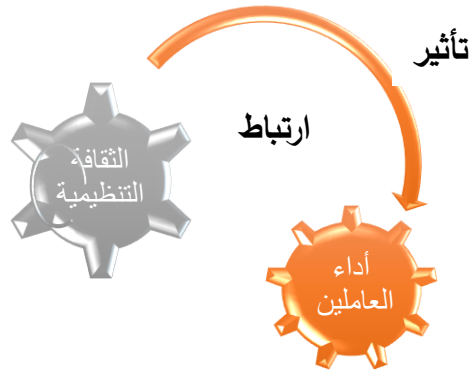
- _ صعوبة الحصول على موافقة لإجراء الدراسة الميدانية؛
- _ امتناع بعض أفراد العينة من الإجابة على الاستبيان بحجة عدم توفر الوقت اللازم لهم؛
- _ صعوبة توزيع الاستبيان بسبب كثرة المتربصين في المؤسسة.

هيكل الدراسة:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث الى فصلين الفصل الأول جاء بعنوان الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأداء العاملين، بحيث تضمن مبحثين الأول ماهية الثقافة التنظيمية، والمبحث الثاني تعلق بمفاهيم عامة حول أداء العاملين وأثر الثقافة التنظيمية عليها. أما الفصل الثاني فخصص للدراسة الميدانية قسم هو الآخر إلى مبحثين، المبحث الأول تعلق بالمؤسسة الاقتصادية -مؤسسة نפטال وحدة تيارت-، والمبحث الثاني تضمن إسقاط الدراسة النظرية على الواقع العلمي بمؤسسة نפטال وحدة تيارت.

نموذج الدراسة: يوضح النموذج متغيرات الدراسة والفرضيات المرتبطة بها كالآتي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين.

الفصل الأول:

الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأداء

العاملين

تمهيد:

لقي موضوع الثقافة التنظيمية و أداء العاملين في هذه الأونة اهتماما كبيرا، باعتبارها من أهم العوامل الرئيسية لنجاح أي منظمة، فهي تمثل الإطار العام الذي يوجه سلوك الأفراد داخل المنظمة و يحدد طريقة تفاعلهم مع بعضهم البعض و مع بيئة العمل، ففي ظل التغيرات السريعة التي تعرفها بيئة الأعمال، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني ثقافة تنظيمية محفزة و مرنة، فالمؤسسة التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية تدفع بأعضائها إلى تحقيق أداء فردي و جماعي متميز يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين، ومدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المنظمة.

وعليه سيتم تناول هذا الفصل من خلال بحثين رئيسيين هما:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول أداء العاملين وأثر الثقافة التنظيمية عليها

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من المواضيع الجديدة التي تناولتها العديد من الأبحاث والدراسات، والتي لقيت اهتماما كبيرا من الباحثين، وهذا نظرا لما لها من تأثير على سيرورة العمل والمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

يعد مصطلح الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة من المفاهيم الحديثة العهد نسبيا في أدبيات إدارة الأعمال ولا يوجد اتفاق تام في تحديد إطار هذا المفهوم، حيث اعتمد كل باحث على زاوية معينة لي طرح بها موضوع ثقافة المنظمة وهذا ما أدى إلى تعدد اتجاهات الباحثين.

تعريف الثقافة التنظيمية

وردت العديد من التعريفات للثقافة التنظيمية التي من أهمها:

1- الثقافة التنظيمية هي مجموعة الأيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما. (حماوي وزيزويوا، 2020، صفحة 06)

2- وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة. (حماوي وزيزويوا، 2020، صفحة 06)

4- من جهة نظر روبرت وترمان : أن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز السائدة في التنظيم، فهي الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد من أجل إدراك الأشياء التفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية، وتعتبر بذلك عملية تراكمية بدون استثناء. (عشاوي وعشاوي، 2016، صفحة 98)

5- كما عرفها كيرت لوين Kurt Lewin بأنها مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة. (ياحي، 2017، صفحة 298)

6- يعرفها تي ستروم: القيم و المعايير و المعتقدات و الافتراضات التي يعتنقها المشتركون و التي تتصف بها الحياة التنظيمية، و يمكن قياسها عمليا من خلال ادراك الأفراد في المنظمة. (قاسم و غلام، 2022، صفحة 22)

7- عرفها هاندي: عبارة عن مجموعة من المعتقدات الراسخة حول طريقة أداء العمل، طريقة ممارسة السلطة، و مكافئة الافراد ومراقبة الأداء، وما هي درجة رسمية، وما هي تركيبة الرؤوسين وكيف يتم التخطيط، وما هو

المدى الزمني لها، وهل توجد قواعد إجراءات لسير العمليات أو يتم الاعتماد على النتائج فقط جميع ذلك يشمل الثقافة لأي منظمة. (قاسم و غلام، 2022، صفحة 22)

ومن واقع التعريفات السابقة يمكننا استخلاص التعريف التالي "للثقافة التنظيمية" الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والسلوكيات التي تسود داخل المنظمة، تؤثر على طريقة تعامل الافراد مع بعضهم البعض ومع العمل بشكل عام؛ تعد هذه الثقافة عاملا مهما في نجاح المنظمة أو فشلها.

المطلب الثاني: أهمية ثقافة المنظمة وخصائصها

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في مجموعة من العناصر يمكن حصر أهمها في النقاط التالية (ياحي، 2017، صفحة 301):

- 1- تعد الثقافة التنظيمية دليل للعاملين والإدارة، اذ تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يمكن الاسترشاد بها لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- 2 -تعتبر الثقافة التنظيمية مؤشرا هاما يدل على تميز المنظمة، ومصدر فخر واعتزاز للعاملين، خصوصا إذا كانت هذه الثقافة تؤكد قيما معينة (الريادة، الابتكار، احترام الفرد وتقديره).
- 3 -الثقافة التنظيمية تجعل المؤسسة تتبنى أهمية التغيير كشرط أساسي للتميز والتفوق من أجل مواكبة التطورات الحاصلة، اذ كلما كانت قيم المنظمة تتسم بالمرونة، كلما كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه.
- 4-تعمل الثقافة التنظيمية على تحديد السلوك التنظيمي المتوقع من العاملين، أنماط العلاقات الوظيفيةإلخ، من خلال ما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية فاعلة تعمل الإدارة مع ترسيخها.
- 5 -تعد الثقافة التنظيمية فعالة ونافعة، إذا كانت ترسخ قيم وسلوكيات خلاقة (التفاني في العمل، احترام الآخر، الالتزام)ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية) كالطاعة التامة، الالتزام الحر بالقواعد والإجراءات).

ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية

تتصف ثقافة المنظمة بمجموعة من الخصائص أهمها (طالب وعيساني، 2019، صفحة 82):

1- الثقافة التنظيمية نظام مركب: حيث أنها تتكون من مجموعة من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل فيما بينها لتشكيل هذه الثقافة، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

أ - **المكونات المعنوية:** وتضم كل العناصر المعنوية من الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد.
ب - **المكونات السلوكية:** وتضم كل العناصر السلوكية من عادات، تقاليد، آداب، فنون والممارسات العملية المختلفة.

ج - **المكونات المادية:** كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني، الأدوات، المعدات، المنتجات وغيرها.

2- الثقافة التنظيمية نظام متكامل: هذا التكامل يخص كل العناصر المكونة للثقافة التنظيمية وهذا ما يضمن تماسك واستقرار واستمرار هذه الثقافة.

3- الثقافة التنظيمية نظام تراكمي وتوارثي : بحيث يعمل كل جيل من العاملين في المنظمة على توريثه للجيل الذي يأتي بعده وذلك عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتراكم الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص.

4- الثقافة نظام متغير ومتطور : استمرار الثقافة لا يعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفق ملامح قديمة.

5- الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف : بقاء الثقافة التنظيمية واستمرارها يستدعي منها التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهذا استجابة لمطالب واحتياجات العاملين من جهة وتهديدات المنافسين من جهة أخرى.

6- الثقافة هي عملية إنسانية مكتسبة : الإنسان هو المصدر الرئيسي للثقافة فبدونه لا تكون هناك ثقافة، فهي ابتكار وصنع الإنسان، إذ تشمل جميع نواحي التراث الاجتماعي البشري وكل ما يميز الحياة الاجتماعية عند الإنسان عن باقي الكائنات الأخرى. وما يميز الثقافة أنها ليست فطرية وإنما يكتسبها الأفراد من خلال احتكاكهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض.

إضافة إلى الخصائص السابقة هناك خصائص لها علاقة بالثقافة التنظيمية كسلوك وعملية، فرغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم فإنها تتسم بـ: (طالب و عيساني، 2019، صفحة 83)

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به العمال من مسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف؛

- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة؛

- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العمال؛

- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم؛

- مدى دعم الإدارة العليا للعمال؛

- شكل ومدى الرقابة المتمثل في الإجراءات والتعليمات واحكام الاشراف الدقيق على العمال؛

- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية أو الوساطة والمحسوبية.

بناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن خصائص المنظمة من الممكن أن تكون متشابهة بين المنظمات، ولكن من غير الممكن أن تكون متطابقة، حيث تقوم كل منظمة بتطوير ثقافة خاصة بها من خلال فلسفتها وأنماط اتصالها وإجراءاتها وعملياتها ونظم العمل وطرق اتخاذ القرار والقصص والحكايات والقيم والتوقعات والاعتقادات، وبمرور الوقت يصبح للمنظمة ثقافتها الخاصة التي يدركها كلا من العاملين والجمهور.

المطلب الثالث: وظائف ومكونات الثقافة التنظيمية

أولاً: وظائف الثقافة التنظيمية

يؤكد Robbin بأن الثقافة التنظيمية تؤدي وظائف أساسية تتمثل في (ياحي، 2017، صفحة 299):

- 1- عامل للتمايز: إذ تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.
- 2- اكتساب الهوية التنظيمية: إذ أن العمال يشتركون في جملة من القيم والمعايير، وهذا ما يشعرهم بالتوحد ومن ثم الانتماء للمؤسسة التي تدعم هذه القيم.
- 3- تسهم في خلق الالتزام والانتماء لما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد، ألا وهو المنظمة.
- 4- تعتبر الثقافة التنظيمية إطاراً مرجعياً وسلوكياً مرشداً يهتدى به العاملون في المنظمة.
- 5- تعزز استقرار النظام، حيث تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين الأعضاء، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة.
- 6- تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فتقافة المنظمة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

ثانياً: مكونات الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر يجمع عليها عدد من الباحثين وهي على النحو التالي (العلمي و هامل ، 2022، الصفحات 68-69):

- 1- القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، أو غير جيد، أو غير مهم. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل،

بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو المستفيد، الاهتمام بالأداء والاحترام للآخرين، الالتزام بالقوانين وهكذا.

2-المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز الأعمال والمهام الوظيفية، ومن هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، كيفية إدارة العمل المتخصصة لذاتها، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3-الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة، وغالبا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع. مثال ذلك: عدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، وخاصة المنظمات التجارية كالبنوك.

4-التوقعات التنظيمية: وهي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد في المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك: التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، ومن الزملاء فيما بينهم، والمتمثلة بالتقدير والاحترام، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

المطلب الرابع: أبعاد وأنواع الثقافة التنظيمية

أولا: أبعاد الثقافة التنظيمية

يمكن تلخيص أهم أبعاد الثقافة التنظيمية في ثلاثة أساسية وهي (بركاتي، 2021، الصفحات 210-211):

1 - البعد القيادي: ويشمل هذا البعد عناصر توصيف القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا وما دونها ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية، وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها وطبيعة وخصائص سلوك العاملين ودافعيتهم داخل المنظمة ومنهجية قيادة التغيير والتطوير، ومدى مشاركة الإدارة العاملين في هذا التطوير وتحمل المخاطر التي تترتب عليها، ويتضمن أيضا:

- ادراك دور الإدارة و اتجاهات العاملين نحوه؛

- دور الإدارة واسلوبها؛

-أسلوب التحول والتطور؛

-الدافعية والسلوك البشري؛

-قيادة التغيير بالمنظمة؛

-المشاركة والملكية والمحاصرة؛

2 - البعد التنظيمي: ويشمل البعد التنظيمي النقاط التالية:

-طبيعة الاتصالات؛

-إقبال الأفراد على العمل الجماعي؛

-توزيع المهام والأدوار ومعرفتها؛

-الإيمان بأهمية التدريب؛

-مدى استقرار الأهداف؛

3 - البعد الإنساني: ويشمل هذا البعد ما يلي:

-قيمة وعناصر الراتب الشهري ومدى تعرضه للخصم؛

-عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين؛

-حجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية للفرد؛

-الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي؛

-عدد ساعات العمل ومواعيده؛

-العدالة والمساواة في معاملة العاملين؛

-المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز.

ثانيا: أنواع الثقافة التنظيمية

تصنف الثقافة التنظيمية إلى عدة أنواع حسب العديد من المعايير، لكن تم الاتفاق عموماً على تصنيف ثقافة المنظمة الى نوعين رئيسيين ثقافة قوية/مكثفة، ثقافة ضعيفة/ركيكة وقد وضع هذا التصنيف اعتماداً على عاملين أساسيين هما (طالب وعيساني، 2019، صفحة 84):

1-الإجماع أو مدى المشاطرة: و هو يشير إلى مشاركة في القيم و المعتقدات نفسها داخل المنظمة و يعتمد على اعلام العاملين و تعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة و كيفية العمل بها، و على نظم العوائد و المكافآت، التي تمنح للأعضاء الملتزمين منهم و على هذا الأساس كلما كان الإجماع أكبر كلما زادت قوة الثقافة.

2-الكثافة أو الشدة : تشير إلى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة قوة وتمسك العاملين بقيمتها ومعتقداتها الأساسية، أي أن قوة وضعف ثقافة معينة يتوقف على درجة الإجماع على القيم ومعتقداتها السائدة وعلى درجة وقوة وتمسكهم بها كمعتقدات أساسية وهامة.

أ- الثقافة القوية: هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالقبول من جميع أفراد المنظمة وأن يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.

بـ **الثقافة الضعيفة**: الأفراد فيها يسرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم وهذا ما يعكس انخفاض الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث يسود الشعور بالغربة عن الثقافة السائدة داخل التنظيم ومن أهم ما يميز هذه الثقافة: أنها لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم وتفتقر المنظمة في هذه الحالة الى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات وهناك سيجد أعضاء المنظمة صعوبة بالتوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

حسب معيار الوظائف التي تؤديها الثقافة التنظيمية (طالب وعيساني، 2019، صفحة 85):

- 1 - **الثقافة البيروقراطية**: في مثل ثقافة التنظيم هذه تتحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل منظم وموزع وهناك تنسيق بين الوحدات المختلفة ويأخذ تسلسل سلطة وانتقال المعلومات شكلا هرميا، وتعتمد على التحكم والالتزام.
- 2 - **الثقافة الإبداعية**: تتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الابداع ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات، ومواجهة التحديات.
- 3 - **الثقافة المساندة**: تتسم بيئة العمل هناك بالصدقة ومساعدة العاملين بعضهم لبعض، فيتولد لدى العاملين إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتوافق ومؤازرة تامة، وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتعاون والروح الودية، ويتم التركيز هنا على الجانب الإنساني في التعامل.
- 4 - **ثقافة العمليات**: يتم التركيز هنا على طريقة انجاز العمل وليس على النتائج التي لم تحققها، فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم ويعمل الكل على حماية أنفسهم وبالتالي تقل الرغبة في تحمل المخاطرة، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيما ودقة.
- 5 - **ثقافة المهمة**: تكون موجهة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج، كما تعطي هذه الثقافة أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة، ومنه فهي تحتوي على قواعد وأنظمة قليلة وتركز على الخبرة التي تلعب دورا بارزا في التأثير على صناعة القرارات.
- 6 - **ثقافة الدور**: تؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية ومنه على الأفراد الوظيفية أكثر من الأفراد، كما تعطي أهمية للقواعد والأنظمة وتوفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي والاستمرارية والثبات في الأداء، وتكون ملائمة للمنظمات البيروقراطية والمؤسسات العامة التي تركز على المسؤولية الوظيفية.

المطلب الخامس: مستويات الثقافة التنظيمية

لا تنشأ ثقافة المنظمة من فراغ، فالمنظمة توجد في مجتمع، ويحكم هذا المجتمع مجموعة من القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية، وهذا ما يعطي التصرفات صفة الشرعية من المجتمع، فتنشأ الثقافة المجتمعية، وحيث أن المنظمة ككيان اجتماعي فهي تتكون من أفراد لكل منهم أخلاقياته وأعرافه وتقاليده، ومن ثم تنشأ قيم وعادات يجب الالتزام بها على مستوى النشاط أو المهنة الواحدة. وحيث أن المنظمة تتكون من العديد من الوظائف والأقسام ولكل قسم اهتماماته واتجاهاته، فتنشأ الثقافة التنظيمية والثقافات الفرعية. وبما أن العالم أصبح يجتمع على مفاهيم

وقيم موحدة على نحو ما، فإن منظمات اليوم تعمل في ظل بيئة عمل دولية، وبالتالي قد ينشأ ما يسمى بالثقافة الدولية.

يمكن تقسيم مستويات الثقافة التنظيمية إلى مستويين هما: المستويات الخارجية للثقافة التنظيمية وتشمل الثقافة الفردية، التنظيمية، الوظيفية والدولية وكذلك التقسيم الداخلي ويشمل الجزء الظاهر من أنماط السلوك، القيم والقناعات، الافتراضات الأساسية (مصطفى، 2021، الصفحات 69-71):

أولاً: المستويات الخارجية للثقافة التنظيمية:

1- الثقافة الفردية (الشخصية) :

لكل فرد معتقداته وقيمه ومعايير سلوكية تحكم تصرفاته وقد تكون موروثه عن الوالدين أو التاريخ العائلي، وقد تكون من المجتمع الذي عاش فيه، أو عن الدين أو المدرسة أو الأصدقاء أو قد تكون خليطاً من كل ما سبق، وبالتالي لكل فرد ثقافته التي تختلف من شخص إلى آخر.

2- الثقافة التنظيمية و الثقافات الفرعية :

عادة ما تكون للمنظمات الحكومية والمنظمات البيروقراطية الكبيرة ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة والخاصة، كما قد تكون لها ثقافات مختلفة في أماكن العمل داخل نفس المنظمة. حيث يمكن ان نجد الثقافات الفرعية داخل إدارات وأقسام وقطاعات المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط، مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والمعتقدات التي تحكم سلوكهم، أو التي يعتقدون أنها تحمي مصالحهم أو تواجدهم في المنظمة.

3- الثقافة الوظيفية :

يوجد تشابه في الثقافة داخل الصناعة أو المهنة أو النشاط الواحد، فغالبا ما توجد بعض القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما، وفي نفس الوقت تعتنقها معظم أو جميع المنظمات العاملة في نفس النشاط أو المهنة، وبمرور الوقت يتكرر نمط معين داخل النشاط أو المهنة يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية، مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات، ونمط حياة الأعضاء، أو نوع الملابس وغيرها.

4- الثقافة المجتمعية : تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه المنظمة، والتي ينقلها الأعضاء عن المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل النظام السياسي، ونظام التعليم، والظروف الاقتصادية، والهيكل الإداري للدولة. وتؤثر الثقافة المجتمعية على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعايير مخرجاتها، بحيث يجب أن تكون استراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وإعلاناتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

5- الثقافة الدولية (الحضارة التنظيمية) : أصبح العالم اليوم محكوما بالعديد من القيم والأعراف التي تحكم كافة البلدان وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية يجب ألا تنمو بشكل مستقل عن الثقافة القومية والدولية التي تنشأ فيها المنظمة. إن إنشاء العديد من المعاهدات الدولية والهيئات العالمية أوجدت توحدا في بعض المصطلحات والقوانين التي تندرج تحت مظلة الأعراف الدولية.

كما أن الثقافات التنظيمية للمنظمات الدولية الكبرى تغطي على الثقافات الفردية أو الخلفيات الثقافية المتعددة التي أتى بها الموظفون إلى المنظمات الدولية، ولهذا فإن أي فروق ثقافية فردية سوف لن يكون لها ذلك التأثير على النسق الثقافي العام، حيث أن المتاع الثقافي الفردي الـ يمثل أية مشاكل لتلك المنظمات الدولية، بل سرعان ما يتم الانخراط في إطار الثقافة الدولية، ويزداد ولاء العاملين إلى ثقافتهم الدولية، حيث أنه الأكثر قدرة على البقاء.

ثانيا: المستويات الداخلية للثقافة التنظيمية

وفي تقسيم آخر لمستويات ثقافة المنظمة، يكاد يجمع عليه معظم الكتاب والمهتمين، وهو ما يطلق عليه التقسيم الداخلي لثقافة المنظمة؛ حيث قام كل من KOTTER و HESKETT بتحديد مستويين لهذه الثقافة وهما:

1- المستوى الداخلي : هو المستوى الأعرق والأقل رؤية، وهو مجموع القيم التي يشترك فيها الأفراد في المجموعة التنظيمية الواحدة، والتي تميل إلى الاستقرار والاستمرار بمرور الوقت، وفي الغالب عند هذا المستوى تكون الثقافة التنظيمية صعبة التغيير.

2- المستوى الخارجي : وهو العناصر المرئية والمتمثلة في تصرفات وممارسات الأفراد، أي كل ما يمكن ملاحظته بصورة مباشرة.

كما أن هناك من يرى بأن للثقافة التنظيمية ثلاثة مستويات رئيسة ولكنها في النهاية تتكامل مع بعضها لتشكل الكل الثقافي للتنظيم ويمكن إيرادها على النحو الآتي حسب QUICK & NELSON (مصطفى، 2021، الصفحات 71-72):

1- المستوى الأول : الأشياء الصناعية (أي من صنع الإنسان) وتشمل في مضمونها ما يلي : التصرفات الشخصية للعاملين والاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصص والطقوس والرموز. ويعتبر هذا المستوى من أكثر مستويات الثقافة وضوحا حيث إنها رموز الثقافة في بيئة العمل الاجتماعي والحسي.

2- المستوى الثاني : القيم وتعكس معتقدات العامل الأساسية لما ينبغي وما لا ينبغي ويتحدد نمطها لسلوكي وفق هذه القيم.

3- المستوى الثالث : المسمات وهي المعتقدات التي توجه سلوك أفراد المنظمة في كيفية فهم الأشياء والتفكير فيها وهي جوهر الثقافة، وأهم خاصية للمسمات أنها تكون أحيانا كثيرة كامنة في اللاوعي، بمعنى أن أعضاء المنظمة الـ يدركون مسماتهم نـ وإن كانوا يسلكون وفقها وهم غالبا ما يترددون في مناقشتها أو تغييرها.

وقدم "SCHEIN.E" نموذجاً يقيم فيه ثقافة المنظمة بثلاثة مستويات وهي (مصطفى، 2021، صفحة 72):

1- المستوى الخارجي (السطحي) : يحتوي هذا المستوى على المظاهر السلوكية المرئية للثقافة التنظيمية التي يمكن ملاحظة بعضها من خلال الممارسات اليومية أعضاء المنظمة، والبعض الآخر يتم اكتشافه من خلال سؤال الأفراد عن هذه المظاهر والتي تجعل المنظمات مختلفة عن بعضها البعض، بل وفي أحيان كثيرة متفردة، ومن بين تلك المظاهر: القصص التي تركز على الأحداث الهامة بالمنظمة؛ اللغة المشتركة بين أعضاء المنظمة؛ طريقة الملبس الخاصة بالمنظمة؛ الرموز التي تعبر عن المنظمة مثل شعار المنظمة؛ وكذا الأبطال الذين حققوا إنجازات للمنظمة.

2- مستوى القيم والمعتقدات : والتي يعبر عنها في الغالب بشكل عقائدي ومجموعة المبادئ الأخلاقية والمحفزات التي توجه عملية صناعة القرارات، كما تعبر تلك القيم والمعتقدات عن : المبادئ وأساليب التفكير التي أقرها أعضاء المنظمة؛ السلوكيات المرغوبة؛ المعايير التي تستخدم في تقييم المخرجات.

3- المستوى الثالث (الافتراضات الأساسية) : وهي تعتبر أساس الثقافة التنظيمية، فهي التي تنشئ القيم والمعتقدات بحيث تصبح بمرور الوقت مسلماً بها ومقبولة على أنها حقائق لا تقبل الجدل، كما أنها تتمثل في كل من : الافتراضات التي كونها الأفراد عن أنفسهم وعن منظماتهم؛ طبيعة العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية؛ ما يؤمن به الأفراد أنه حقيقي وغير قابل للنقاش؛ طبيعة العلاقة بين أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض، وهل يسود تلك العلاقة التعاون أم المنافسة. كذلك فإن الافتراضات الأساسية توفر الإطار أو المقدمة المنطقية التي تبنى عليها القيم، وعليه تفهم هذه الافتراضات على أنها داخلية أو ضمنية في الأفراد أكثر مستويات الثقافة (اختفاء)، وبالطبع ليس من السهل ملاحظتها، وتتطلب دقة وعناية في البحث عنها.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول أداء العاملين وأثر الثقافة التنظيمية عليها

يعتبر الأداء الوظيفي أحد العناصر الرئيسية التي تساهم في نجاح أي منظمة، سواء كانت صغيرة أو كبيرة، خاصة في بيئة العمل التنافسية الحالية، حيث تعد الموارد البشرية العمود الفقري لأي مؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين وأهميته

أولاً: مفهوم أداء العاملين

1 - مفهوم الأداء:

أ. لغة: الأداء حسب لسان العرب لابن منظور هو مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله، والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به، هو مصدر الفعل أدى قام بأداء واجبه: بإنجازه، وإكماله. الأداء كلمة مترجمة عن كلمة اللاتينية performance والتي تشير إلى تأدية عمل أو إنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على وصول إلى أهداف المسطرة.

ويمكن تعريف الأداء بأنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن سلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة. (العربي وبومدين، 2022، صفحة 25)

ب. اصطلاحاً: يمكن تعريف الأداء الإنساني أساساً على أنه يتحدد بمستوى الدافعية والقدرة وتفاعلهما معاً، بمعنى:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} + \text{القدرة}.$$

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. (العربي، خديجة؛ بومدين، هاجر، 2022، صفحة 26)

كما يرى حمادي H M. Hamady، أن الأداء هو تصور مخرجات أو أهداف ظهورها وهو نتاج لمدخلات معطاة لكن هذه المدخلات ننوي بها تفجير وتجنيد الطاقات الموجودة داخل المنظمة بتسليط الضوء عليها من أجل إحراز هذا التصور الذي تسعى المنظمة إليه. (روابع، 2018، صفحة 18)

2 - مفهوم أداء العاملين:

- يرى كاستك وآخرون بأن الأداء عبارة عن استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل اجتماعي، بمعنى أن اجمالي أداء جميع أعضاء المنظمة يصف عملية أداء المنظمة ككل.

- يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، حيث يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (شنين و حساني، 2022، صفحة 10)

- كما يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء وجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد

للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض. (خلف، 2013، صفحة 269)

- وعرف الغريب أداء العاملين : " أنه قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيته لمباشرة مهام وأعباء وظيفته، وهو بذلك عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة، ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم (حماوي و زيوزيو، 2020، صفحة 10)

من خلال التعاريف السابقة نقدم تعريف شامل لأداء العاملين حيث يقصد به مجموع النتائج وسلوكيات التي يظهرها الأفراد خلال أدائهم لمهامهم الوظيفية في المنظمة ويتضمن هذا المفهوم مدى فعالية وكفاءة الأفراد في تنفيذ الأعمال والواجبات المرتبطة بوظائفهم وكيفية تحقيقهم للأهداف المحددة من قبل الإدارة أو المنظمة.

ثانياً: أهمية أداء العاملين

يكتسي أداء العاملين أهمية كبيرة في حياة أي مؤسسة، وتتمثل الأهمية في (الهاني، 2016، الصفحات 586 - 587):

- تألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات ونحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية وهو الجزء الحي منها لأنه يرتبط بالموارد البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى موارد مصنعة، وإلى قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل المورد البشري، وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المؤسسة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل تكلفة وأكثر ربحاً.
- لأداء أهمية كبيرة داخل أية مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم، باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعود مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها. فالمؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حيث يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى أداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس القدرات ودوافع الرؤساء القادة أيضاً؛
- كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة إذ أن قدرة المؤسسة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها؛
- كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة؛

➤ استثمار قدرة الفرد على العمل، بما يحقق أهداف المؤسسة، وهذا من خلال تحسين الأداء من حيث الجودة والنوعية، والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله.

المطلب الثاني: أنواع أداء العاملين ومؤثراته

أولاً: أنواع الأداء

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى أهميته، يمكننا الانتقال إلى أنواع هذا الأداء الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية ويمكن تقسيمه كما يلي (بابوري، 2016، صفحة 44):

1 - حسب معيار المصدر:

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو أداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ- **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي:

- **الأداء البشري :** ويتمثل في أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتباره مورد استراتيجي قادر على وضع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- **الأداء التقني :** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

- **الأداء المالي :** تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في محيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسالب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية يمكن قياسها وتحديدتها.

2 - حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

2-أ - **الأداء الكلي:** وهو الذي يجسد الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنشطة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها لأي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي هذا النوع يمكن الحديث عن مدى كفاءة بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو إلخ.

2-ب - **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع يختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، وأداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج والتسويق.

ثانيا: مؤشرات أداء الوظيفي

يمثل الأداء أساس للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات وأهمها (بالعربي، 2016، صفحة 33):

الإنتاجية، روح المعنوية للأفراد والعاملين ومعدلات الغياب عن العمل، مدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان والسرعة، القدرة على الإبداع والابتكار، درجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين، مستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة وقدرة على الإنجاز القرارات.

وهناك من قسم هذه المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي إلى ما يلي:

- 1 - **الفعالية:** الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقا لهذا المفهوم، فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعليا من الأهداف المخططة مسبقا، أما على مستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه في ظل الموارد المتاحة.
- 2 - **الكفاءة:** تشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف بأقل تكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال.

المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين وخطواته

أولا: مفهوم تقييم أداء العاملين

- يعرفه حنا نصر الله بأنه: "عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على أداء وسلوك العامل في عمله وتعريفه بمدى كفاءته او قصوره في أداء واجباته ومسؤولياته"

- أما راندل شولر (Schuler) فيعرفه بأنه " نظام رسمي لقياس وتقييم خصائص الفرد الأدائية والسلوكية، ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع"(بونكانو و بكرابي، 2019، صفحة 8)

-يعرف أيضا بأنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة عادلة لتقديم مكافآت بقدر ما ينتجونه في العمل، واستنادا إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم، لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يقومون به (سعودي و صلوحى ، 2018، صفحة 8).

- عملية تقييم أداء العاملين هي تقييم الجانب الإنساني السلوكي في المؤسسة، باعتبار أن العمال داخل المؤسسة يشكلون تجمعا اجتماعيا يهدف إلى تحقيق الأهداف معينة، وهذا يعني أن تقييم الأداء الإنساني يرتكز أساسا على كفاءة العامل و قدراته الفنية و العملية و قياس مدى مساهمته في تحقيق النتائج المطلوبة و التي

تعتبر جزءاً لا يتجزأ من المؤسسة، لذلك فإن تقييم الأداء يحمل في تطبيقه أهدافاً مثل الترقية، الزيادة في الأجر، أو منحة أي حوافز، فعلى الإدارة أن تعطي للعامل فترة زمنية مناسبة ليثبت قدراته و كفاءته في أداء مهام وظيفته ومن ثم تتم عملية تقييم الأداء من بعد فترة زمنية محددة من تاريخ استلام العامل لعمله (هدى الله، 2017، صفحة 5).

من خلال التعاريف السابقة يمكننا صياغة التعريف الآتي:

تقييم أداء العاملين هو عملية منظمة تهدف إلى قياس وتقييم مستوى أداء الموظفين في منظمات والمرافق، يشمل هذا التقييم مجموعة من أساليب وأدوات التي تساعد المؤسسات على قياس مدى كفاءة وفعالية الأفراد في أداء مهامهم الوظيفية، يعتبر تقييم أداء أداة حيوية لإدارة الموارد البشرية حيث يساعد على تعرف على نقاط القوة وضعف لدى الموظفين والاستجابة للاحتياجات التنظيمية.

ثانياً: أهمية عملية تقييم أداء العاملين:

أهمية عملية التقييم كبيرة في أداء الموظفين لما تحقق لها من فوائد تعود على المؤسسة بشكل عام وعلى الموظفين بشكل خاص، وتتجلى هذه الأهمية في النقاط التالية (بونكانو وبكراوي، 2019، صفحة 9):

1 - بالنسبة للمؤسسة

- ❖ يزود المؤسسة بالمعلومات عن أداء وسلوك الموظفين والصعوبات التي تواجههم؛
- ❖ تعتمد عليه المؤسسة كمقياس أو معيار للحكم على مدى فاعلية الأنشطة؛
- ❖ يعتبر أسلوباً لتحقيق الموضوعية والعدالة في التعامل مع الموظفين من خلال اعتماد معايير واقعية ومحددة؛
- ❖ يمكن المؤسسة من الكشف عن نواحي القصور في الأنظمة والقوانين وأساليب العمل المعتمدة (أنظمة التخطيط، التدريب، الاختيار، نظام المكافآت والحوافز...)
- ❖ يوفر للمؤسسة أداء رقابة مستمرة على سلوك أداء الموظفين مما يعمل على خفض السلبيات في سلوكهم كالغياب واللامبالاة والتقصير في العمل؛
- ❖ يوطد علاقة الاتصال داخل المؤسسة (بين الرئيس والمرؤوس)؛
- ❖ يعد جزءاً أساسياً في منهجية إدارة الجودة الشاملة، والتي تقوم على ضرورة التحسين المستمر لأداء المورد البشري من خلال نتائج تقييم أدائه، ويمثل التقييم أداة رقابية فعالة تمكن من تطوير الأداء، وبالتالي تحقيق رضى المتعاملين.

2 - بالنسبة للموظفين:

- ❖ إحساس الموظفين بمسؤولياتهم والنتائج عن شعورهم بأن نشاطاتهم وأدائهم في العمل هو موضوع تقييم وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبلهم في العمل؛

- ❖ يعمل على رفع الروح المعنوية للموظفين نتيجة شعورهم بأن أدائهم موضوع اهتمام وتقدير من طرف الإدارة، وأن الهدف من هذا التقدير هو الكشف عن نقاط الضعف والقوة في أدائهم مما يخلق لديهم نوعاً من الرضى وينمي روح المبادرة لديهم مما ينعكس لا محالة على أدائهم مستقبلاً؛
- ❖ يوفر تقييم الأداء للموظفين تغذية عكسية عن أدائهم، حيث تمكنهم نتائجه من التعرف على إيجابيات وسلبيات أدائهم، وتصحيح أخطائهم وتنمية مهاراتهم وبالتالي تحقيق أهدافهم في الترقية والحصول على مكافآت وتعويزات تحفيزية.

ثالثاً: مراحل وخطوات تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية لم تحظى بالاتفاق التام حول مراحلها نظراً لاختلاف مستويات الأداء، فعملية تقييم الأداء على مستوى الأفراد مثلاً تختلف في بعض مراحلها وخطواتها عن عملية تقييم الأداء على مستوى الكلي، غير أنه بشكل عام يمكن حصر مراحل عملية التقييم في أربع مراحل أساسية مكملّة لبعضها البعض تشمل (ريغة، 2014، صفحة 32):

جمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة وأخيراً دراسة الانحراف وإصدار الحكم.

1 - جمع المعلومات والبيانات اللازمة: تعد المعلومات مورداً من موارد الأساسية في عملية تسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يكون هناك تخطيط أو رقابة وبالتالي تقييم للأداء دون توفر المعلومات بالجودة اللازمة وفي الوقت المناسب. لذلك تتطلب عملية تقييم الأداء مجموعة من المعلومات، البيانات والتقارير التي يمكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر أساسية هي:

- الملاحظة الشخصية: تعد الملاحظة الشخصية منهجاً يتمثل في نزول الملاحظين إلى ميدان الأنشطة وملاحظة ما يجري فيها، وتعتبر من أقدم وسائل جمع المعلومات في المؤسسة، غير أنها تقتصر على معلومات نوعية فقط، غير أن ما يعيب هذه الطريقة هو عدم قدرتها على تقديم معلومات كمية دقيقة فضلاً عن الوقت الكثير الذي تحتاجه الطريقة.
- تقارير الشفوية: وتتمثل في سلسلة محادثات والقاءات التي تتم بين الرئيس ومروؤسيه، أين يتم مناقشة الخطط والإنجازات إضافة إلى التعرض للمشاكل والانحرافات أين يتم الخروج بمقترحات وحلول.
- التقارير الكتابية: تعد التقارير الكتابية المصدر الأساسي لجمع المعلومات في أغلب المؤسسات، حيث تقدم التقارير الكتابية معلومات وبيانات كاملة ودقيقة تشكل سجلاً دائماً يمكن المؤسسة من قياس وتقييم أدائها بشكل موضوعي. أما عن أنواع التقارير الكتابية فالبعض منها وصفي والبعض الآخر إحصائي ومن زاوية أخرى يعد البعض منها جزئي أي تغطي مجالات محدودة، والبعض الآخر يغطي مجمل نشاط المؤسسة وكمثال عن ذلك نجد: الميزانية، جدول حسابات النتائج، كمية المبيعات، معدل الإنتاجية... إلخ.

تجدر الإشارة إلى أن كل من الملاحظة الشخصية، وتقارير الشفوية والتقارير الكتابية مصادر للمعلومات مكملة لبعضها البعض في إجراء عملية تقييم والرقابة.

2 - قياس الأداء الفعلي: وهي المرحلة الثانية من عملية التقييم، فمن خلالها تتمكن المؤسسة من تحديد النتائج المنجزة وذلك بالاستعانة بمجموعة من مؤشرات التي يتم اختيارها أو تصميمها من أجل هذا الهدف. يتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية تعكس مستوى ودرجة بلوغ الأهداف في جميع الأنشطة والمجالات الوظيفية بالمؤسسة، كما تشكل نتائج التي حققتها المؤسسة الأساس المرجعي لإجراء عملية التقييم.

3 - مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب: بعد أن تكون المؤسسة قد انتهت من مرحلة قياس الأداء الفعلي تشرع في المرحلة الموالية والمتمثلة في مقارنة أدائها المحقق بأداء المرغوب أو المستهدف، ويتم ذلك من خلال إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي ونتائج تنفيذ المستهدفة خلال فترة تقييم، وبناء على هذه المقارنة يتم تحديد مدى التقدم أو التخلف في التنفيذ الفعلي للأهداف عما هو وارد ضمن الخطة. كما يمكن إجراء مقارنة بين نتائج تنفيذ الفعلي خلال فترة تقييم مع النتائج الفعلية المحققة خلال فترة أو فترات السابقة وعلى ضوء هذه المقارنة يمكن تعرف على معدل التطور في مستوى الأداء.

4 - تحديد الانحرافات وإجراء العمليات تصحيحية: ويتم ضمن هذه المرحلة تحديد وتفسير الأسباب التباين والاختلاف بين النتائج الإنجاز الفعلي والمتوقع في حالة عدم قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها أو انحرافها عن المسار المحدد في الخطة، ليتم بعد ذلك تحديد العوامل التي تسببت في حدوث هذه الاختلافات، وهنا ينبغي التفرقة بين طبيعة العوامل وما إذا كانت داخلية أو خارجية. تشير العوامل الداخلية إلى أن التباين في النتائج والأهداف قد حدث بسبب أحد القرارات أو الأعمال التي تمت داخل المؤسسة، أما العوامل الخارجية فهي تعبر عن جميع الظواهر التي تؤثر في تنفيذ أهداف المؤسسة والتي لا يمكن له ان تتحكم فيها. ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى اختلاف النتائج الفعلية عن الأهداف المسطرة نذكر ما يلي:

❖ عدم الدقة في تحديد الأهداف نفسها من الناحية الكمية أو الزمنية؛

❖ وجود نقطة ضعف في خطة التنفيذ والاستراتيجية؛

❖ وجود عيب في التنظيم القائم التي يتم في إطاره تنفيذ الخطة؛

❖ عدم وجود نظام للحوافز يرتبط بتحقيق الأهداف؛

❖ عدم توفر عامل أو أكثر من عوامل الإنتاج المتاحة تحت تصرف الإدارة.

في الأخير وبعد تحديد ومعرفة الأسباب ومكان الخلل، تقوم المؤسسة بمعالجته وتعديله مع ضمان عدم تكرار نفس المشاكل والأخطاء مرة أخرى.

المطلب الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً جوهرياً في تشكيل بيئة العمل وتوجيه سلوك العاملين، مما يؤثر بشكل مباشر على أدائهم وإنتاجيتهم فيما يلي بعض جوانب الرئيسة لتأثير (بابوري، مريم، 2016، صفحة 58):

1 - توجهات المنظمة والعاملين بها: يقصد بالتوجهات الطريقة التي يمكن للثقافة التي يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر بها على عملية تحقيق الأهداف حيث أنه إذا كانت الثقافة قوية ومتوافقة مع أهداف المنظمة فإنها تدفع بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها.

2 - الانتشار: يشير الانتشار إلى مدى انتشار القيم الثقافية التنظيمية، بين العاملين وتبنيهم لها وجعلهم لها كأساس للتصرف داخل المنظمة مما يجعل منها أساساً للثقافة القوية وكذا فهمها بطريقة واحدة من قبل العاملين مما يمكنهم من الوصول إلى اتفاق عام.

3 - القوة: تشير القوة الثقافية إلى مدى تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعاً إلى تحقيق كفاءة في الأداء ومنه تحقيق الأهداف المرجوة.

4 - المرونة: تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، ويوجد عدد من الوسائل لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية ومنها:

- تعيين مسؤول يقوم بالاستفتاء عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام ويكون على دراية كاملة بالمنظمة وبيئتها.
- استقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة يكون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن المشكلات التنظيمية يمكنهم أن يقوموا بالوظائف التي تحقق الاتصال مع البيئة الخارجية
- التدريب المستمر للعاملين على الأعمال والمهارات والقدرات التي تدعم المرونة داخل المنظمة.

5 - الالتزام والانضباط:

يمكن لثقافة المنظمة أن تؤثر في درجة الالتزام والانضباط لدى العاملين، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على استعداد لبذل جهود معتبرة وإظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق أهدافها، أي من شأن الثقافة أن تهيئ ظروفاً تجعل الأفراد مستعدين للالتزام لتحقيق أهداف المنظمة ويمكن أن يكون هذا الاستعداد من خلال ما يلي:

- إرسال رسالة المنظمة وتدعيم القيم التنظيمية والعمل بها لتحقيق هذه الرسالة؛
- توضيح قيمة المنظمة لدى الأفراد؛

- تدعيم الثقافة التنظيمية وتقويتها بما يجعلها مصدرا للمزايا التنافسية للمنظمة، أن تكون الثقافة التنظيمية قادرة على قيادة المنظمة إلى النجاح في الأجل الطويل
- يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي إلى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية للمنظمة؛
- ضرورة اقتصار السمات الثقافية للمنظمة على المنظمة وحدها وأن لا تكون شائعة ومنحشرة بين المنظمات المنافسة لها، بحيث يصعب تقليدها أو محاكاتها من قبل المنظمات المحيطة بها والعاملة في نفس النشاط؛
- إضافة إلى أن هناك مجموعة القيم الثقافية التي يمكن اعتبارها سلوكيات محبذة داخل المؤسسة تفترض عددا من المقومات الجماعية التي يمكن إجمالها فيما يلي:
- انسجام الجماعة الذي يجعلها أكثر ميلا للإبداع؛
- تماثل الجماعة مقابل تنوعها أي تكونها من شخصيات مختلفة التي تنتج حلولاً أفضل نتيجة لتنوع قدراتهم الإبداعية؛
- تماسك الجماعة أي شعورهم كأعضاء في الجماعة والذي يجعلهم أكثر استعداداً وحماساً لأداء الأعمال الموكلة لهم؛
- تركيب الجماعة والأثر التجميعي أي أن السلوك في أية جماعة هو مستقل عن الخصائص السلوكية الفردية للأعضاء نظراً لما قد تفرضه الجماعة على الفرد من نمط سلوك؛
- جنس الجماعة، حيث أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تتبع حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس نتيجة الاختلاف في التصورات.

المطلب الخامس: العلاقة بين الثقافة وأداء العاملين

تعد الثقافة التنظيمية من العوامل الأساسية التي تؤثر على سلوك وأداء العاملين داخل المؤسسة فهي تساهم إما في تعزيز الكفاء وتحفيز في خلق بيئة تحد من الإنتاجية . (بوعلي، 2014، الصفحات 158-159):

في هذا الصدد فقد أشار الباحث أبو جراد و آخرون (Abu-Jarad et al،2010) إلى أنه ما بين سنتي 1990 و 2007، تم إجراء ما يزيد عن 60 دراسة تضمنت 7619 مؤسسة كبيرة وكذا البعض من وحدات الأعمال المصغرة، تبين من خلالها وجود علاقة موجبة وقوية بين ثقافة السوق وأداء الأعمال وبناء على ذلك تمت الإشارة إلى أن المستفيد الأكبر من هذه النتائج هم الموظفون الإداريين ذوي المستويات العالية من التعليم والتكوين، وهذا كونهم مؤهلون للاستفادة من قاعدة إمبريقية يتخذونها كثقافة سوق قوية وهذا لغرض تطوير أو اختراع ميزة تنافسية، تمكنهم من تحقيق عوائد رفيعة المستوى في أداء الأعمال بالنسبة للمؤسسات التي يعملون لصالحها.

كما بينت دراسة كل من كوتر وهسكت (Kotter & Heskett،1992) أن المؤسسات الساعية إلى تدعيم الثقافة التنظيمية القوية تمكنت من رفع دخلها بنسبة 765% ما بين سنتي 1977 و 1988 وهذا بالمقارنة مع

المؤسسات غير المدعومة لمثل هذه الثقافة والتي لم تتمكن من رفع دخلها الصافي إلا بنسبة 1% فقط أبان الفترة ذاتها.

وفي ضوء هذه النتائج، قام كل من ماك شان وجلينوف (Mc Shane & Glinow،2005) باقتراح أن الثقافة التنظيمية القوية جد ضرورية بالنسبة للأداء التنظيمي وهذا نتيجة الأسباب التالية:

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

ب-الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تعمل كغراء اجتماعي الهدف منه ربط الموظفين ببعضهم البعض ومن ثم جعلهم يشعرون بجزء قوي من الخبرة التنظيمية والتي تكون بدورها ذات فائدة ليس فحسب في جلب هيئة جديدة من الموظفين بل كذلك إلزام الموظفين ذوي المستويات العالية من الأداء للبقاء مع المنظمة التي يعملون بداخلها.

ج-الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية مما يجعلهم يتواصلون بصفة فعلية وفعالة، ومن ثم تحقيق مستويات عالية في التعاون مع بعضهم البعض وهذا كونهم يتقاسمون النماذج ذاتها في الحقائق العقلية.

وحسب الباحث سافولد (Saffold،1998) فإن الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تعمل كقوة دافعة تكمن مهمتها في تحسين الأداء ورفع مستويات كل من الثقة بالذات والولاء بالنسبة للموظفين من جهة، وكذا خفض مستويات الإجهاد وتحسين السلوك الأخلاقي لهؤلاء من جهة أخرى.

وفي ضوء ذلك، أشار كل من هلريجل وسلوكوم (Hellriegel & Slocum،2011) إلى أن العلاقة الخطية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي عادة ما ترجع إلى العوامل التالية:

أ-الثقافة التنظيمية تمكن الموظفون من معرفة تاريخ المنظمة وكذا مناهج عملياتها الحالية ومثل هذا الحدس من شأنه أن يمنح الإرشاد حول السلوكيات اللاحقة والمرغوب فيها.

ب-الثقافة التنظيمية تعزز الولاء اتجاه فلسفة المنظمة وقيمها وهذا ما يؤدي إلى تطوير إحساسات يشترك فيها الموظفون ومن ثم العمل اتجاه الأهداف العامة، أي أنه بإمكان المنظمات انجاز فعالية أكثر عندما يكونوا الموظفون الذين يعملون بداخلها يتشاركون في نفس الأهداف والقيم.

يمكن للثقافة التنظيمية من خلال معاييرها أن تعمل كنظام رقابة تكمن مهمته في توجيه سلوكيات اتجاه الأهداف المرغوب فيها وعكس صحيح، كما يمكن للثقافة التنظيمية تحقيق مثل هذا النظام، من خلال انتقاء وتوظيف والحفاظ على الموظفين ذوي القيم الأكثر ملائمة وقيم المنظمة.

بناء على ما سبق نرى أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين علاقة وثيقة ومؤثرة، حيث تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في تحديد السلوكيات ومواقف الموظفين، فالثقافة التنظيمية الإيجابية تعزز من تحفيز العاملين وتزيد من شعورهم بالانتماء مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة كما أن الثقافة تروج لتواصل مفتوح والتعاون وتعزز من إنتاجية الفريق وتسمح بتبادل الأفكار والإبداع.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل الإلمام بين مبحثين رئيسيين، في المبحث الأول تم التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية مع التركيز على أهميتها في تشكيل بيئة عمل إيجابية للموظفين تشجع على تحفيز الإبداع والتعاون، ثم تناولنا خصائص الثقافة التنظيمية ووظائفها، بالإضافة إلى مكوناتها وأبعادها وأنواعها ومستوياتها المختلفة.

أما في المبحث الثاني فقد تم التعرف فيه عن مفهوم أداء العاملين وأهميته في تحقيق أهداف المؤسسة وتم تناول أنواع الأداء ومؤثراته، وتطرقنا أيضا لي تقييم الأداء وخطواته مما يساهم في فهم كيفية قياس كفاءة العاملين أيضا ركزنا على تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين التي تعتبر كعامل أساسي في تطوير الأداء المؤسسي مما يساهم في بناء بيئة عمل مثمرة وتعزيز الابتكار والتعاون بين جميع الأفراد داخل المنظمة و اكتشفنا أيضا العلاقة العميقة التي تجمعهم فوجود ثقافة تنظيمية قوية يساعد في جذب أفضل المواهب و الاحتفاظ بها مما ينعكس إيجابا على الإنتاجية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

تمهيد :

تعلق هذا الفصل بالجانب التطبيقي للدراسة والذي سعى لتوضيح دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة نفطال لولاية تيارت، فقد تطرقنا إلى نظرة شاملة عن المؤسسة، علاوة على ذلك فقد تضمن الإجابة على فرضيات الدراسة وتحليلها ومناقشتها، ومن أجل الوصول إلى ما تصبو إليه هذه الدراسة، قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين نوضحهما كلاتي:

المبحث الأول: الإجراءات الأولية للدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الوصفية واختبار الفرضيات

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الإجراءات الأولية للدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سنلقي أولا نظرة شاملة عن مؤسسة نفطال وحدة تيارت قبل التعرف على كافة الاجراءات الأولية للدراسة الميدانية، فقد تضمنت هذه الأخيرة اعداد وتصميم الاستبانة، مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة الى كافة الأساليب الإحصائية المستخدمة، ثم صدق وثبات الاستبانة، وأخيرا قمنا بتحليل خصائص عينة الدراسة.

المطلب الأول: نظرة شاملة عن مؤسسة "نفطال"

أولا: نشأة وتطور المؤسسة

تم إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية ERDP بموجب المرسوم رقم 101 /80 المؤرخ ب 06 أفريل 1981، لتخفيض الضغط المتزايد على شركة سونطراك، التي كانت قبل ذلك تقوم بكل المهام الاقتصادية من بحث واستكشاف، تنقيب، إنتاج، استغلال، تكرير والتوزيع للداخل والخارج للمنتجات البترولية، فضلا عن البحث العلمي، خاصة في البتر وكيمياء. وقد دخلت ميدان النشاط في 01 جانفي 1982، لتكون مسئولة عن صناعة تكرير وتوزيع المواد البترولية. وفي عام 1987، تم فصل نشاط التكرير عن نشاط التوزيع وذلك بموجب المرسوم رقم 189/87 الذي تشكلت بموجبه مؤسستان هما:

مؤسسة NAFTEC: أوكلت لها مهمة تكرير المواد البترولية.

مؤسسة NAFTAL: أوكلت لها مهمة توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها، ضمن تزويد السوق الوطني باحتياجاته منها.

مع العلم أن أصل رمز المؤسسة NAFTAL يرجع الى:

NAFT : نفط ، AL : الجزائر، ليحمل الرمز في طياته معنى "نفط الجزائر".

وقد عرفت المؤسسة منذ ذلك الحين الى يومنا هذا مجموعة من التطورات، نذكرها فيما يلي:

- 1989: تم إلغاء مركزية أشغال شركة نفطال الاجتماعية والثقافية.
- 1990: تم إلغاء مركزية النشاط بالنسبة (للمحزونات، المبيعات والزيائن)، وتعزز بنظام المعلومات.
- 1992: تم الربط بين بعض وحدات التوزيع للمؤسسة، وهذا تبعا للدراسات الخاصة بـ (تدفق المنتج)
- 1996:

- ألغيت مركزية النشاط (للتكاليف والأسعار).
- تم حل مديرية التجارة الخارجية.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

- إنشاء مديرية حماية الأملاك.
- إنشاء هيكل الأمن الداخلي على مستوى الوحدات.
- حل وحدات المؤسسة للموانئ.
- إنشاء خلية الأمن الصناعي.
- إنشاء مديرية مراقبة ومراجعة الحسابات وتنظيمها.
- إنشاء وحدة المطبعة.
- فك مديرية الوقود، زيوت التشحيم، المطاط والزفت ومديرية غاز البترول المميع ومديرية الطيران والملاحة البحرية.

- 1999:

- إنشاء مركز ميثاق المديرية المكلف بالاتصال.
- إنشاء وتنظيم هيكل دار المحفوظات المركزية.
- حل ثلاث مديريات جهوية لمراقبة ومراجعة الحسابات.
- حل مشروع وحدة نفطال لغاز البترول المميع للجزائر العاصمة.

- 2000:

- حل وحدة الإعلام الآلي وإنشاء مركز المعالجة الإعلامية.
- إعداد المخطط التنظيمي العام لقسم غاز البترول المميع ولقسم الوقود، زيوت التشحيم والمطاط.
- إعداد تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية.
- إنشاء قسم الزفت وإعداد المخطط التنظيمي الخاص به.
- إعداد المخطط التنظيمي العام لقسم الطيران والملاحة.

- 2001:

- إنشاء منصب مساعد مسؤول عن الاتصال.
- التنظيم المفصل لقطاع CLP و GPL والزفت.
- تعديل تنظيم المقر لقطاع CLP و GPL.
- تعديل الهيكل التنظيمي لوحدة المطبعة.
- مشروع مركزي لنظام تسيير تدفقات الخزينة.
- تنظيم مفصل لمديرية الصيانة والانجاز.
- إعادة تنظيم مركز التكوين بالشرق.
- إنشاء مديرية التكوين.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

- 2002:

- إعادة تنظيم مديرية الإدارة والمالية لفرع الزيت.
- إعادة تنظيم مقر فرع GPL.
- تنظيم النشاط الجبائي على مستوى فرع ومديرية المقر.
- إعادة تنظيم الهيكل الكلي لمؤسسة نفطال.
- إنشاء مخبر لمراقبة الجودة على مستوى مناطق CLP.
- تنظيم عام لفرع الطيران والبحرية.
- تسمية مناطق GPL و CLP بالوحدات "district".

ثانيا: تعريف مؤسسة نفطال تيارت

تعتبر هذه المقاطعة إحدى المقاطعات السبعة عشر المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية،
GPLNAFTAL فرع غاز البترول المميع 2000/08/01 في الصادر 593 تم انشاؤها عن طريق القرار وجاء
ذلك في إطار إعادة هيكلة شاملة المؤسسة وهي تضم المراكز التالية:

✓ المركز الرئيسي لتعبئة الغاز بتيارت CE:141 تيارت.

✓ المركز الفرعي لتعبئة الغاز MCE:381 تسمسيلت.

✓ مركز التخزين وتوزيع DR:143 السوق.

✓ مركز التخزين وتوزيع DR:035 آفلو.

✓ مركز التخزين وتوزيع DR:145 فرندة.

إن مؤسسة نفطال الشركة الوطنية لتسويق المواد البترولية هي مؤسسة اقتصادية تجارية، وهي مؤسسة ذات
أسهم، في حالة الإفلاس تقوم الدولة ببيع الأسهم، أما فيما يخص قرارات العمل فيتم اتخاذها من المؤسسة الأم
بالجزائر العاصمة ويتم تطبيقها في المؤسسة الفرعية بمقاطعة تيارت بالإضافة إلى أنه هناك قرارات تصدر
أحيانا من المدير ويتم العمل بها وعن الشريك الاجتماعي لا يوجد في مؤسسة نفطال بل هي مؤسسة مستقلة
بذاتها وهي تابعة للدولة وتوجد هناك نقابة عمال نفطال الغاز والبترول المميع تيارت وتعد وحدة من وحدات
مؤسسة GPL.

توزيع وبيع المواد البترولية وتمثل التقسيم الآتي:

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

✓ وتضم مركزين تيارت GPL وحدة توزيع الغاز والبتترول المميع وتسمسيلات علاوة على ذلك فهي تحتوي على عدة مستودعات تابعة لها اقليميا فرنده، آفلو، السوق

✓ CLP وحدة الوقود والبنزين والمطاط.

ثالثا: تعريف مؤسسة نفطال GPL (وحدة تيارت):

تقرعت وحدة تيارت من ENCC (Entreprise Nationale de charpente et chaudronnerie)، بتاريخ 1983/06/05 وبدأت أشغالها في 1984/10/15 وبما أن الولاية تتميز بشتاء بارد تنخفض درجات ابتداء من شهر أكتوبر إلى شهر أبريل تقريبا وصيف حار وجاف فإن رقم أعمالها يختلف اختلافا كبيرا بالنسبة للفصلين فيزيدي في فصل الشتاء وينخفض في فصل الصيف.

موقعها الجغرافي:

تقع وحدة نفطال لقارورة الغاز المميع تيارت (GPL) في المنطقة الصناعية زعرورة جنوب شرق ولاية تيارت على بعد 05 كلم إذ تقدر مساحتها 08 هكتار، 4000 م مبنية وهي مساحة شاسعة تتلاءم من كبر المؤسسة وتنوع نشاطها ويعتبر هذا الموقع استراتيجيا نظرا لطبيعة المنتوجات الخطرة على السكان والبيئة وعدد عمالها 400 عامل والتي تحتوي على مركزين: الأول متعدد المنتوجات مركز ملاً للقارورات الغاز المميع (CE Tiaret 141)، وعدد عمالها 160 عامل، والثاني مركز لمنتوج واحد بتسمسيلات (MCE381) وعدد عماله 80 عامل، وكذلك يوجد 04 مستودعات لتخزين قارورة الغاز (DR)، سوقر، قصر الشلالة، آفلو، فرنده ويوجد كذلك محطات الخدمية ونقاط البيع.

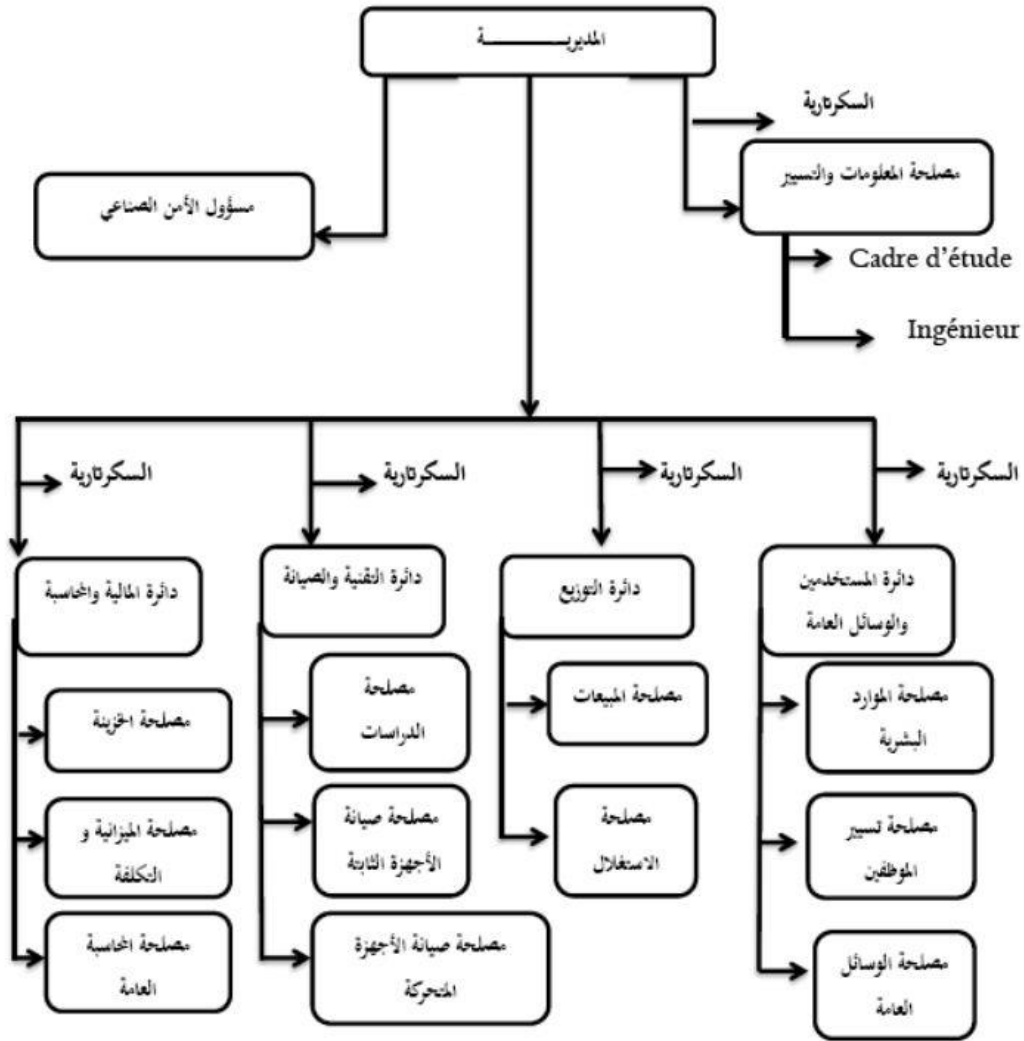
رابعا: شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال تيارت

1_ الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال تيارت

إن المؤسسة عبارة عن نظام مركب ناتج عن تنسيق بين مختلف الإمكانيات المساهمة في النشاط ولكون المؤسسة مسيرة بشكل فعال يجب أن تكون وحداتها أو مصالحها منظمة ومرتبطة حسب الوظائف.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال تيارت



المصدر: مصالح الموارد البشرية بنفطال

2_ شرح وتفصيل الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال بتيارت

سيتم توضيح كافة المصالح التي يتضمنها الهيكل التنظيمي كالآتي:

- مصلحة الموارد البشرية: تتكلف بتكوين الموظفين وتسيير كل الموارد البشرية.
- مصلحة تسيير الموظفين: كل ما يتعلق بتسيير الأجور، العطل والعلاقات مع الضمان الاجتماعي.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

- **مصلحة الوسائل العامة:** توفير كل الوسائل من كل الأنواع (مواد واللوازم) لتسهيل مهمة موظف دائرة الوحدة.

- **السكرتارية:** مهمتها تنظيم مواعيد المدير الرد على الهاتف وضبط المواعيد واستعمال الفاكس للإرسال المراسلات ومختلف الوثائق تسجيل الرسائل عند وصولها وكذلك عند البحث بواسطة سجل الصادر والوارد الإثبات أن الوثيقة وصلت وأرسلت ترتيب والتنظيم الوثائق. استعمال منهجية مناسبة للحفظ والفهرس استعمال الحاسوب لكتابة رسائلها حفظ أسرار المدير اللباقة والبساطة في العمل واستعمال المجالات مع العمال.

- **مسؤول الأمن الصناعي :** مسؤول على كل حركات الأمن على مستوى وحدة نفضال أي أنه مسؤول على نشاط الأمن الصناعي.

- **مصلحة معلومات التسيير :** مصلحة المعلوماتية دورها حصر المعلومات وتحليلها وإرسال المعلومات للمديرية العامة، كما لها مسؤولية داخل الإدارة وهي تكليف بصيانة دائرة المالية والمحاسبة مكلفة بكل عمليات المحاسبة والمالية تتكون من :
ثلاثة مصالح :

✓ **مصلحة الخزينة:** تتكفل هذه المصلحة بمحاسبة التحليلية بالإضافة إلى تكلفة الوحدة وتكلفة المجموعة.

✓ **مصلحة الميزانية والتكلفة:** معالجة جداول التسيير للمراكز والإدارة وإجراء المحاسبة التحليلية وإعداد الميزانية التقديرية للشركة (الوحدة) .

✓ **مصلحة المحاسبة العامة:** إمساك المحاسبة العامة وكل التسجيلات المحاسبية وتحليله وإعداد الميزانية والجداول الملحقة.

✓ **دائرة التقنية والصيانة:** المكلفة بكل العمليات التقنية والصيانة على مستوى الوحدة ولها عدة مصالح نذكر منها:

○ **مصلحة الدراسات:** تقوم بدراسة أي مشروع يقدم للمؤسسة من ناحية الربح أو الخسارة وهو مكلف بكل المبيعات والمشتريات

○ **مصلحة صيانة:** الأجهزة الثابتة (مقر تعمير القارورات تيارت وتيسمسيلت).

○ **دائرة التوزيع:** مصلحة مكلفة بكل عمليات التسويق والاستغلال.

○ **مصلحة المبيعات:** وهي مصلحة تتكلف بكل المبيعات على مستوى الوحدة.

○ **مصلحة الاستغلال:** تتكلف باستغلال وكل ما يتعلق بالعتاد المتحرك والأجهزة الثابتة لتسهيل عملية التسويق.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

- توفر نפטال ما يقارب 13.3 مليون طن من المنتجات البترولية سنويا وهو رقم قابل للارتفاع لزيادة الطلب باستمرار وقد حققت في سنة 2020 نشاطات الشركة رقم أعمال قدر ب 317.66 مليار دينار جزائري وبلغت نفقات الاستثمار الخاصة بالشركة حوالي 20.1 مليار دينار جزائري.
- دائرة المستخدمين والوسائل العامة: تعمل على تسير شؤون الموظفين.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: تصميم الاستبيان وتحديد مجتمع وعينة الدراسة

1. - إعداد وتصميم الاستبيان:

تم بناء وتصميم الاستبانة بالاعتماد على مجموعة من الأساليب نذكر منها:

- المسح المكتبي: من خلال الكتب والمقالات ذات الصلة بالموضوع؛
- الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة؛
- استشارة المتخصصين في الميدان.

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، المنهج المتبع في الدراسة والفرضيات المطروحة، تم تصميم الاستبانة وفق الخطوات التالية:

- عرض الاستبانة في صيغتها الأولية على المشرف على المذكرة لإبداء الملاحظات الأولية عليها؛
 - ثم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الميدان، بالإضافة إلى أساتذة الإحصاء.
- بعد أخذ آراء المحكمين بعين الاعتبار والقيام بالتعديلات اللازمة تحصلنا على الاستبانة في شكلها النهائي، والتي تكونت من الأقسام الموضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (01): توزيع عبارات الاستبانة على محاورها

عدد الفقرات	المحور
10	الثقافة التنظيمية
10	أداء العاملين
20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

2. - مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة نفضال والبالغ عددهم 70 موظفاً، حيث تم أخذ عينة الدراسة والتي تمثل مجموعة جزئية من المجتمع تحمل نفس خصائصه وهذا بناءً على جدول مورغان وكريسجي (الملحق 10)، وقد تم توزيع 50 استبانة، استرجع منها (25) وتم استبعاد (05) منها غير صالحة للتحليل.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة ودراسة صدق وثبات أداة القياس

3. - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية

وفقاً لطبيعة الدراسة الميدانية والمنهجية المتبعة والفرضيات المطروحة، ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب والاختبارات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 25، وفيما يلي ذكرها:

- تم ترميز المتغيرات والبيانات وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي، ونظراً لاعتماد مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى (5-1=4) الذي تم تقسيمه على عدد الخيارات لتحديد طول الفئة (4/5=0,80)، ومنه فإن طول الفئة كان كالآتي:

الجدول رقم (02): تحديد طول الفئة في مقياس ليكرت الخماسي

الحد الأدنى	الحد الأعلى	درجة الموافقة (التبني)
1.00	1.80	منخفضة جداً
1.81	2.60	منخفضة
2.61	3.40	متوسطة
3.41	4.20	مرتفعة
4.21	5	مرتفعة جداً

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الرئيسية لعينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور؛
- حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، وذلك لاختبار الاتساق الداخلي لأداة القياس؛
- حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة القياس؛
- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

- تم تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار طبيعة ومدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة؛
- تم حساب معامل التحديد ومعامل التحديد المصحح لتحديد درجة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين؛
- قياس معامل الارتباط لقياس قوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في المؤسسة.

4. - صدق وثبات أداة القياس

لقد خضعت الاستبانة قبل التوزيع إلى التحكيم من قبل مجموعة من المتخصصين، إضافة إلى اختبار ثباتها باستخدام معامل الثبات " ألفا كرونباخ".

❖ **صدق المحكمين:** تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين لإبداء آرائهم حول العبارات المدرجة وغيرها، وبعد أخذ الملاحظات والتوجيهات التي كانت متعلقة بإعادة صياغة بعض العبارات، حذف بعضها، إضافة بعض العبارات، حيث تم استخلاص الاستبانة في شكلها النهائي قبل التوزيع.

❖ **ثبات أداة القياس:** تم حساب معامل الثبات "ألفا كرونباخ" كمؤشر لاختبار ثبات الاستبانة، حيث استخلصنا النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (03): معامل الثبات ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	قيمة المعامل
الثقافة التنظيمية	10	0,962
أداء العاملين	10	0,895
إجمالي الاستبانة	20	0,825

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

توضح النتائج أعلاه أن معامل الثبات لمحور الثقافة التنظيمية قد بلغ 0,962، وأما بالنسبة للمحور الثاني " أداء العاملين " فكانت قيمته "0,895"، وكلها قيم أكبر من "0.70" ومنه فإن أداة القياس تتحلّى بدرجة عالية من الثبات ومنه يمكن الاعتماد عليها في الدراسة والتحليل.

❖ **الاتساق الداخلي:** إن الاتساق الداخلي يتعلق بدرجة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" واختبار دلالاته الإحصائية كالآتي:

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (04): اختبار الاتساق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية

محور الثقافة التنظيمية					
الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0,911**	0,002	6	0,914**	0,001
2	0,859**	0,001	7	0,907**	0,002
3	0,906**	0,002	8	0,932**	0,000
4	0,862**	0,001	9	0,624**	0,003
5	0,939**	0,008	10	0,783**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

من خلال النتائج الموضحة أعلاه نجد أن معاملات الارتباط لمحور الثقافة التنظيمية دالة احصائياً فقد تراوحت بين 0,624 و 0,939 مما يشير إلى وجود اتساق داخلي قوي بين فقرات المحور، ومنه فهي تقيس المحور الذي تنتمي إليه.

المحور الثاني: أداء العاملين

الجدول رقم (05): اختبار الاتساق الداخلي لمحور أداء العاملين

المحور الثاني: أداء العاملين								
الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0,605**	0,005	5	0,779**	0,000	9	0,839**	0,000
2	0,691**	0,001	6	0,788**	0,000	10	0,723**	0,000
3	0,575**	0,008	7	0,875**	0,000			
4	0,707**	0,000	8	0,740**	0,000			
** دال عند مستوى 0,01 (1%)								

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

توضح النتائج أعلاه أن معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني " أداء العاملين " تراوحت بين 0,575 و 0,875 وهي قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01، وهذا يدل على اتساق داخلي قوي لفقرات هذا المحور .

المطلب الرابع: تحليل خصائص العينة المدروسة

يعتمد تحليل خصائص العينة بالدرجة الأولى على تحديد التكرارات والنسب المئوية للفئات المكونة لعينة الدراسة، وذلك اعتمادا على البيانات الشخصية المطلوب تعبئتها في الاستبانة وتشمل: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الرقم	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
1	ذكر	10	50%
2	أنثى	10	50 %
المجموع	/	20	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

نلاحظ من نتائج الجدول أن عدد الذكور متساوي مع عدد الإناث وأن نسبة كل واحد منهما هو 50 %، وإجمالي المجموعتين هو 20 فردا.

الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الرقم	السن	التكرار	النسبة المئوية
1	أقل من 25 سنة	3	15%
2	بين 25 و 35 سنة	6	30%
3	بين 36 و 45 سنة	11	55 %
4	أكثر من 45 سنة	-	-
المجموع	/	20	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

من خلال الجدول يتضح أن الفئة العمرية السائدة هي فئة " بين 36 و 45 سنة " بنسبة مئوية قدرت بـ 55% وعددهم 11 فردا، في حين احتلت المرتبة الثانية الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة بنسبة 30 %، وأخيرا فئة أقل من 25 سنة بنسبة مئوية 15 % والبالغ عددهم 3 أفراد، كما أننا لم نسجل أي فرد ينتمي للفئة أكثر من 45 سنة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الرقم	المستوى العلمي	التكرار	النسبة المئوية
1	أقل من ثانوي	–	–
2	ثانوي	6	30 %
3	تقني سامي	4	20 %
4	جامعي (ليسانس، ماستر)	9	45 %
5	دراسات عليا (دكتوراه، ماجستير)	1	5 %
	المجموع	20	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

من خلال النتائج نجد أن الفئة السائدة هي فئة الموظفين ذو المؤهل العلمي (جامعي) وعددهم 09 أفراد وبنسبة مئوية 45%، تليها فئة الموظفين ذو المؤهل العلمي (ثانوي) بنسبة تقدر بـ 30 %، وأخيراً فئة تقني سامي ثم دراسات عليا بنسبة (20 % و 5%) على التوالي.

الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

الرقم	عدد الدورات	التكرار	النسبة المئوية
1	عامل بسيط	–	–
2	موظف اداري	4	20 %
3	إطار متوسط	8	40 %
4	إطار سامي	8	40 %
5	مدير	–	–
	المجموع	20	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

من خلال نتائج الجدول يتضح أن الفئتان السائدتان هي الموظفين الذين مستواهم الوظيفي "إطار متوسط وإطار سامي" بنسبة مئوية 40 % لكل منهما، ثم تليها فئة الموظفين الإداريين بنسبة 20 % وعددهم 4 أفراد.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الرقم	سنوات الخبرة في مؤسسة نفضال	التكرار	النسبة المئوية
1	من سنة إلى 3 سنوات	1	5 %
2	من 3 إلى 6 سنوات	11	55%
3	أكثر من 10 سنة	8	40 %
	المجموع	20	100 %

المصدر: من إعداد
الطالبتين بناء على
مخرجات برنامج SPSS
إصدار 25.

تشير النتائج أعلاه أن 55% تتراوح خبرتهم من 3 إلى 6 سنوات وعددهم 11 فرداً، تليها 40% من العينة تتراوح خبرتهم أكثر من 10 سنوات والبالغ عددهم 8 أفراد، وأخيراً فئة من سنة إلى 3 سنوات بنسبة 5 % وكان فرداً واحداً من العينة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الوصفية واختبار الفرضيات

بعد ما أنهينا الإجراءات الأولية للدراسة الميدانية انتقلنا مباشرة إلى عرض وتحليل النتائج الوصفية لها، مع اختبار الفرضيات والإجابة عليها وأخيرا تقديم اقتراحات بناءا على ذلك.

المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الوصفية لمتغيرات الدراسة

يهدف هذا التحليل إلى دراسة استجابة أفراد العينة المدروسة حول عبارات محاور الدراسة اعتمادا على التكرارات والنسب المئوية مع تحديد درجة الموافقة بناءا على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

1. المحور الأول (الثقافة التنظيمية): تضمن هذا المحور 10 عبارات وكان تحليلها كما يلي:

الجدول رقم (11): تحليل نتائج الدراسة الوصفية لمحور الثقافة التنظيمية

الترتيب	درجة التنبؤ	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	التكرارات والنسب المئوية	العبارات
7	متوسطة	1,191	3,05	-	11	2	4	3	ت	5. تتبنى مؤسسة نفضال تيارت قيما واضحة توجه سلوك العاملين
				-	55	10	20	15	%	
1	متوسطة	1,380	3,30	4	8	-	6	2	ت	6. تشجع مؤسسة نفضال بتيارات على الالتزام والانضباط في بيئة العمل
				20	40	-	30	10	%	
4	متوسطة	1,294	3,10	1	11	-	5	3	ت	7. تعزز الثقافة التنظيمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين
				5	55	-	25	15	%	
8	متوسطة	1,234	3,05	1	9	3	4	3	ت	8. يوجد انسجام بين ثقافة المنظمة والقيم الشخصية للعاملين
				5	45	15	20	15	%	
6	متوسطة	1,099	3,05	1	7	6	4	2	ت	9. تساهم ثقافة المنظمة في الحفاظ على مستوى عال من الأداء
				5	35	30	20	10	%	
3	متوسطة	1,165	3,10	1	9	3	5	2	ت	10. تساهم ثقافة المنظمة في رفع الروح المعنوية للعاملين
				5	45	15	25	10	%	
9	متوسطة	1,119	2,90	-	9	2	7	2	ت	11. تحفز ثقافة المنظمة على الإبداع داخل المنظمة
				-	45	10	35	10	%	
2	متوسطة	1,020	3,25	-	11	5	2	2	ت	12. يتم احترام قيم المنظمة في جميع المستويات التنظيمية
				-	55	25	10	10	%	

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

10	متوسطة	0,910	2,75	-	4	9	5	2	ت	13. تلتزم مؤسسة نفضال تتأثر بإشراك العاملين عند عملية صنع القرار
				-	20	45	25	10	%	
5	متوسطة	0,999	3,05	-	9	4	6	1	ت	14. تشجع ثقافة المنظمة التعاون بين العاملين داخل المنظمة
				-	45	20	30	5	%	
-	متوسطة	-	3,06	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

توضح النتائج أعلاه أن العبارة " تشجع مؤسسة نفضال بتيارت على الالتزام و الانضباط في بيئة العمل " احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3,30 وانحراف معياري 1,380 وبدرجة موافقة متوسطة، تليها العبارة رقم 8 " يتم احترام قيم المنظمة في جميع المستويات التنظيمية " وبمتوسط حسابي 3,25، مما يشير إلى احترام الموظفين للقيم داخل المؤسسة، بعدها أتت الفقرة " تساهم ثقافة المنظمة في رفع الروح المعنوية للعاملين"، ثم الفقرة " تعزز الثقافة التنظيمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين " بمتوسط حسابي (3,10) ولكنها مختلفة في الانحراف المعياري وكلاهما بدرجة تبني متوسطة. أما العبارتين رقم 4 " يوجد انسجام بين ثقافة المنظمة والقيم الشخصية للعاملين" والعبارة رقم 7 " تحفز ثقافة المنظمة على الابداع داخل المنظمة "والعبارات" تلتزم مؤسسة نفضال بتيارت بإشراك العاملين عند عملية صنع القرار" فقد جاءت في المراتب الأخيرة وبدرجة تبني متوسطة هي الأخرى.

2-المحور الثاني (أداء العاملين):

تضمن هذا المحور 10 عبارات توضح رأي العاملين حول أداء العمل داخل المؤسسة، وفيما يلي تحليل لاستجابات المبحوثين حولها.

الجدول رقم (12): تحليل نتائج الدراسة الوصفية لمحور أداء العاملين

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب المئوية	العبارات
4	مرتفعة	0,834	3,80	3	12	3	2	-	ت	11. يقوم العاملين في مؤسسة نفضال في تيارت بأداء مهامهم بكفاءة في أوقات العمل المحددة
					15	15	10	-	%	
3	مرتفعة	0,788	3,90	3	14	1	2	-	ت	12. تحقق الأهداف الموكلة إلى العاملين في مؤسسة نفضال في تيارت بصورة فعالة
					15	5	10	-	%	
9	مرتفعة	1,046	3,40	3	6	8	2	1	ت	13. يستطيع العاملين في مؤسسة نفضال في تيارت تعامل مع الضغط العمل بطريقة إيجابية
					15	30	40	5	%	
2	مرتفعة	0,510	3,95	2	15	3	-	-	ت	

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

				10	75	15	-	-	%	14. يحرص العاملین على تقديم جودة عالية في العمل الذي ينجزوه
1	مرتفعة	0,605	4,05	4	13	3	-	-	ت	15. يرى العاملین في مؤسسة نفضال في تيارت أنهم مساهمین بفعالية في تحقيق أهداف الفريق
				20	65	15	-	-	%	
5	مرتفعة	1,056	3,80	5	9	4	1	1	ت	16. يستفيد العاملین من الفرص التدريبية لتحسين مهاراتهم وأدائهم
				25	45	20	5	5	%	
7	مرتفعة	0,865	3,70	3	10	5	2	-	ت	17. يستطيع العاملین التعامل مع التحديات والمشكلات التي تواجههم في العمل بفعالية.
				15	50	25	10	-	%	
6	مرتفعة	0,786	3,75	2	13	3	2	-	ت	18. يشجع العاملین في مؤسسة نفضال في تيارت بدعم من الإدارة لتحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم
				10	65	15	10	-	%	
4	مرتفعة	0,834	3,80	3	12	3	2	-	ت	19. يعتبر العاملین في مؤسسة نفضال في تيارت أنفسهم فردا فعالا في العمل الجماعي ويدعم بعضهم البعض
				15	60	15	10	-	%	
8	مرتفعة	0,821	3,60	1	13	3	3	-	ت	20. يستجيب العاملین بسرعة لملاحظات الإدارة أو الزملاء لتحسين من أدائهم
				5	65	15	15	-	%	
-	مرتفعة	-	3,775	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

تشير النتائج أن العبارة رقم 15 " يرى العاملین في مؤسسة نفضال في تيارت أنهم مساهمین بفعالية في تحقيق أهداف الفريق " احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4,05 وانحراف معياري 0,605 بدرجة موافقة مرتفعة، بعدها أتت العبارة رقم 14 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,95 وانحراف معياري 0,510 والتي تشير إلى حرص العاملین على تقديم جودة عالية في العمل الذي ينجزوه؛ وأما عن العبارات التي رتبت أخيرا تمثلت في العبارة " يستطيع العاملین التعامل مع التحديات و المشكلات التي تواجههم في العمل بفعالية " ثم العبارة " يستجيب العاملین بسرعة لملاحظات الإدارة أو الزملاء لتحسين من أدائهم " وأخيرا عبارة " يستطيع العاملون في مؤسسة نفضال التعامل مع ضغط العمل بطريقة إيجابية " بمتوسطات حسابية على التوالي (3,70، 3,60، 3,40) وكلها جاءت بدرجة مرتفعة من الموافقة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يعالج هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة والمتمثلة في الفرضية الارتباطية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين، إضافة إلى فرضية التأثير لتحديد أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في مؤسسة نفضال.

قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): نتائج اختبار معامل الارتباط لبيرسون بين متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	قيمة المعامل	مستوى الدلالة المعنوية
الثقافة التنظيمية وأداء العاملين	- 0,345	0,136
** دال عند مستوى 0,01 (1%)		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت (- 0,345) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) و عند (0.05) مما يشير إلى وجود ارتباط سالب وضعيف بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في مؤسسة نفضال.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة نفضال.

تم معالجة هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم (14): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لإختبار أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين.

المتغير التابع: أداء العاملين									
	المعامل β	المعامل المعياري Beta	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	VIF
الثابت	4,409	-	10,359	0,000	-0,345	0,119	2,438	0,136	-
معامل المتغير المستقل	- 0,207	- 0,345	-1,562	0,136					1.000

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

توضح النتائج أن هناك علاقة عكسية وضعيفة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في مؤسسة نفضال، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R = (-0,345)$ ، كما بلغ معامل التحديد $(R^2=0,119)$ وهذا يشير إلى أن الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (11,9%) من التغير الحاصل في أداء العاملين والنسبة الباقية ترجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج. كما أن أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين هو أثر غير دال إحصائياً، حيث بلغت الإحصاءة F قيمة (2,438) وبمستوى دلالة (0,136) وهو أكبر من (0,05) ومنه فنموذج الانحدار غير معنوي. نلاحظ أيضاً أن قيمة معامل β للمتغير المستقل قدرت بـ (- 0,207) وهي تشير إلى درجة التأثير فالتغير بوحدة واحدة في الثقافة التنظيمية سيؤدي إلى التغير (انخفاض) في أداء العاملين بـ 0,207 وحدة أي بنسبة (20,7%).

مما سبق فإن الفرضية الرئيسية القائلة "يوجد تأثير موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.05) $\alpha \leq$ للثقافة التنظيمية على أداء العاملين غير مقبولة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل التعرف على مؤسسة نفضال وعلى نشأتها، ثم تم توضيح كافة الإجراءات الأولية الخاصة بالدراسة الميدانية ودراسة مدى صدق وثبات أداة الدراسة عن طريق عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين بالإضافة إلى استخدام معامل ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط لبيرسون لمعرفة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، ثم قمنا بتحليل استجابات أفراد العينة لتحديد درجة الموافقة عليها، وأخيرا تطرقنا إلى تحليل الخصائص الوصفية لعينة الدراسة يليها اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج؛ حيث كانت لدينا فرضيتين رئيسيتين الفرضية الارتباطية والسببية، إذ تم رفض جميع فرضيات الدراسة، ووجدنا بأن الثقافة التنظيمية لها دور وتأثير ضعيف في تحسين أداء العاملين بمؤسسة نفضال.

خاتمة

خاتمة:

عاجت دراستنا هذه دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة نفطال لولاية تيارت، حيث استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات التي تمكننا من الوصول إلى ما تصبو إليه الدراسة من اختبار للفرضيات ووضع اقتراحات من شأنها تحسين أداء العاملين والاهتمام بالثقافة التنظيمية، وقد توصلنا لجملة من النتائج يمكننا توضيحها كما يلي:

1 نتائج تحليل محاور الدراسة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

اتضح من النتائج أن مؤسسة نفطال تشجع نوعا ما على الالتزام والانضباط في بيئة العمل، فقد احتل هذا الرأي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3,30 وانحراف معياري 1,380 وبدرجة موافقة متوسطة، وتبين أن العاملين في جميع المستويات التنظيمية يحترمون قيم المنظمة وكانت موافقة العاملين على هذا الرأي متوسطة وبمتوسط حسابي 3,25، ووجدنا أن ثقافة المنظمة لا تساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين ولا تعزز الثقافة التنظيمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين بالشكل المطلوب. علاوة على ذلك فإنه لا يوجد انسجام قوي بين ثقافة المنظمة والقيم الشخصية للعاملين وأن ثقافة المنظمة لا تحفز العاملين على الابداع بدرجة كبيرة؛ كما أن مؤسسة نفطال تسمح بإشراك متوسط للعاملين في عملية صنع القرار.

المحور الثاني: أداء العاملين

جاءت درجة تبني هذا المحور مرتفعة على خلاف المحور الأول الذي جاء متوسط، فقد اتضح أن العاملين في مؤسسة نفطال يرون أنهم مساهمون بفعالية في تحقيق أهداف الفريق، حيث احتل هذا الرأي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4,05 وانحراف معياري 0,605 بدرجة موافقة مرتفعة، كما أنهم يحرصون على تقديم جودة عالية في العمل الذي ينجزوه؛ وتبين أن العاملين يستطيعون التعامل مع التحديات والمشكلات التي تواجههم في العمل بفعالية وأنهم يستجيبون بسرعة لملاحظات الإدارة أو الزملاء لتحسين من أدائهم كما أنهم يستطيعون التعامل مع ضغط العمل بطريقة إيجابية، ورغم ذلك فقد احتلت هذه الآراء الثلاثة الأخيرة مراتبا متأخرة من وجهة نظر العاملين.

2 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

- يوجد ارتباط سالب ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في مؤسسة نفطال.

خاتمة

الفرضية الرئيسية الثانية:

- يوجد تأثير سالب ضعيف وغير دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة نفطال.

الاستنتاجات

- 1) اتضح من النتائج أن مؤسسة نفطال تشجع نوعاً ما على الالتزام والانضباط في بيئة العمل كم أن العاملين في جميع المستويات التنظيمية يحترمون قيم المنظمة وكانت موافقة العاملين على هذا الرأي متوسطة، ووجدنا أن ثقافة المنظمة لا تساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين ولا تعزز الثقافة التنظيمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين بالشكل المطلوب. علاوة على ذلك فإنه لا يوجد انسجام قوي بين ثقافة المنظمة والقيم الشخصية للعاملين وأن ثقافة المنظمة لا تحفز العاملين على الابداع بدرجة كبيرة؛ كما أن مؤسسة نفطال تسمح بإشراك متوسط للعاملين في عملية صنع القرار.
- 2) اتضح أن العاملين في مؤسسة نفطال يرون أنهم مساهمون بفعالية في تحقيق أهداف الفريق، حيث احتل هذا الرأي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4,05 وانحراف معياري 0,605 بدرجة موافقة مرتفعة، كما أنهم يحرصون على تقديم جودة عالية في العمل الذي ينجزوه؛ وتبين أن العاملين يستطيعون التعامل مع التحديات والمشكلات التي تواجههم في العمل بفعالية وأنهم يستجيبون بسرعة لملاحظات الإدارة أو الزملاء لتحسين من أدائهم كما أنهم يستطيعون التعامل مع ضغط العمل بطريقة إيجابية.
- 3) يوجد ارتباط سالب ضعيف وغير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في مؤسسة نفطال.
- 4) يوجد تأثير سالب ضعيف وغير دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة نفطال.

الاقتراحات:

قمنا في الأخير بتقديم جملة من الاقتراحات التي يمكن أن تساعد المؤسسة في تحسين ثقافتها التنظيمية حتى يتسنى لهذه الأخيرة التأثير بشكل إيجابي على أداء العاملين، وهي كالتالي:

- ينبغي أن تتبنى مؤسسة نفطال قيماً واضحة توجه سلوك العاملين؛
- لا بد أن يكون هناك انسجام قوي بين ثقافة المنظمة والقيم الشخصية للعاملين؛
- على مؤسسة نفطال تشجيع العاملين بالمشاركة في عملية صنع القرار؛
- يجب أن تكون ثقافة تنظيمية محفزة على الابداع داخل المنظمة؛
- على العاملين التعامل مع التحديات والمشكلات التي تواجههم في العمل بفعالية؛

خاتمة

➤ على العاملين الاستجابة بسرعة لملاحظات الإدارة أو الزملاء التي يمكن أن تساهم في تحسين أدائهم.

أفاق الدراسة

في ظل هذه الدراسة واجهتنا مواضيع عديدة سنقدمها كأفاق دراسية مستقبلية وهي كما يلي:

- دور الثقافة التنظيمية في تحفيز العمل الإبداعي؛
- أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي؛
- القيادة الإلكترونية وتأثيرها على أداء العاملين؛
- تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- الثقافة التنظيمية كأساس لتحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: السور والآيات القرآنية

سورة آل عمران، الآية 159. (بلا تاريخ).

سورة الشورى، الآية 38. (بلا تاريخ).

ثانياً: الأطروحات والرسائل العلمية

- 1 أحمد الصغير ريغة. (2014). تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. قسنطينة: جامعة قسنطينة 2. كلية علوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير.
- 2 العرابي، خديجة، بومدين هاجر. (2022). الثقافة التنظيمية و أثرها على أداء الوظيفي. عين تموشنت: جامعة بلحاج بوشعيب كلية الأدب واللغات والعلوم الاجتماعية.
- 3 العيد روابح. (2018). أثر بيئة العمل على أداء العاملين. ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير.
- 4 إلهام العلمي، والزهران هامل. (2022). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة. تبسة: جامعة العربي التبسي -تبسة.
- 5 آمنة سعودي، وحورية صلوح. (2018). طرق تقييم أداء العاملين وأثرها على الرضا الوظيفي. أدرار: جامعة احمد دراية كلية علوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير.
- 6 بابوري مريم، (2016)، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الوظيفي للمورد البشري. قالمة: جامعة 8 ماي 1945.
- 7 بن عودة مصطفى، (2021)، الثقافة التنظيمية. الجلفة: جامعة زيان عاشور.
- 8 جمعة بالعربي، (2016). تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي. غرداية: جامعة غرداية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 9 خديجة العرابي، هاجر بومدين، (2022)، الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء الوظيفي. عين تموشنت، كلية الاداب واللغات وعلوم الاجتماعية.
- 10 دباش هدى الله. (2017). واقع نظام تقييم أداء العاملين. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية علوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- 11 عائشة حماوي، فضيلة زيوزوا. (2020). دور الثقافة التنظيمية في رفع من أداء العاملين في مؤسسات الجنوبية. أدرار: جامعة أحمد دراية أدرار كلية علوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- 12 عبد الله بونكانو، عبد اللطيف بكرأوي. (2019). اشكالية تقييم أداء الموظفين في مؤسسات العمومية. أدرار: جامعة أحمد دراية أدرار كلية الحقوق وعلوم السياسية.

قائمة المراجع

- 13 عيدة قاسم، نسيم كريمة غلام . (2022). الثقافة التنظيمية و طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية. جامعة ابن خلدون تيارت.
- 14 فتيحة شنين، فايزة حساني. (2022). الثقافة التنظيمية و أثرها على أداء العاملين في مؤسسة الجزائرية. ورقة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، ورقة: جامعة قاصدي مرباح.
- 15 مريم بابوري. (2016). تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري . قالمة: جامعة 8 ماي 1945 .

ثالثا: المجلات والملتقيات

- 1 حسين بركاتي. (2021). دور أبعاد الثقافة التنظيمية في دعم تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 14 (2).
- 2 زهرة خلوف. (2013). الثقافة التنظيمية كأحد عوامل المؤثرة على أداء الوظيفي. مجلة الاقتصاد الجديد، 4 (2).
- 3 سارة طالب، نور الدين عيساني. (2019). الثقافة التنظيمية -آليات التكوين وأبعاد الممارسة - . مجلة العلوم الاجتماعية، 7 (32).
- 4 عاشور الهاني. (2016). أداء العاملين داخل المؤسسة وعوامل المتحكمة فيه. مجلة العلوم الإنسانية، 16 (2).
- 5 عبد المالك ياحي. (2017). الثقافة التنظيمية الدلالات والابعاد. مجلة آفاق للعلوم، 2 (6).
- 6 نور دين بوعلي. (2014). الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء التنظيمي. مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، 6 (15).
- 7 وهيبه عيشاوي، هجيرة عيشاوي. (2016، 10 01). الثقافة التنظيمية في المؤسسة. مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، 2 (7).

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الملحق رقم 1: الاستبانة

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1_ الجنس:

☐ 1 ذكر

☐ 2 أنثى

2_ السن:

☐ 1 أقل من 25 سنة

☐ 2 بين 25 و 35 سنة

☐ 3 بين 36 و 45 سنة

☐ 4 أكثر من 45 سنة

4_ المستوى التعليمي:

☐ 1 أقل من ثانوي

☐ 2 ثانوي

☐ 3 تقني سامي

☐ 4 جامعي (ليسانس، ماستر)

☐ 5 دراسات عليا (دكتورا أو ماجستير)

5_ المستوى الوظيفي:

☐ 1 عامل بسيط

☐ 2 موظف إداري

☐ 3 إطار متوسط

☐ 4 إطار سامي

☐ 5 مدير

6_ الأقدمية:

☐ 1 من سنة إلى 3 سنوات

☐ 2 من 3 سنوات إلى 6 سنوات

☐ 3 أكثر من 10 سنوات

قائمة الملاحق

المحور الأول: الثقافة التنظيمي

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تتبنى مؤسسة نفضال تيارت قيما واضحة توجه سلوك العاملين					
تشجع مؤسسة نفضال بتيارت على الالتزام والانضباط في بيئة العمل					
تعزز الثقافة التنظيمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين					
يوجد انسجام بين ثقافة المنظمة والقيم الشخصية للعاملين					
تساهم ثقافة المنظمة في الحفاظ على مستوى عال من الأداء					
تساهم ثقافة المنظمة في رفع الروح المعنوية للعاملين					
تحفز ثقافة المنظمة على الابداع داخل المنظمة					
يتم احترام قيم المنظمة في جميع المستويات التنظيمية					
تلتزم مؤسسة نفضال تيارت بإشراك العاملين عند عملية صنع القرار					
تشجع ثقافة المنظمة التعاون بين العاملين داخل المنظمة					

قائمة الملاحق

المحور الثاني: أداء العاملين

موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					يقوم العاملین في مؤسسة نفضال في تيارت بأداء مهامهم بكفاءة في أوقات العمل المحددة
					تحقق الأهداف الموكلة إلى العاملين في مؤسسة نفضال في تيارت بصورة فعالة
					يستطيع العاملین في مؤسسة نفضال في تيارت تعامل مع الضغط العمل بطريقة إيجابية
					يحرص العاملین على تقديم جودة عالية في العمل الذي ينجزوه
					يرى العاملین في مؤسسة نفضال في تيارت أنهم مساهمين بفعالية في تحقيق أهداف الفريق
					يستفيد العاملین من الفرص التدريبية لتحسين مهاراتهم و أدائهم
					يستطيع العاملین التعامل مع التحديات و المشكلات التي تواجههم في العمل بفعالية
					يشع العاملین في مؤسسة نفضال في تيارت بدعم من الإدارة لتحسين أدائهم و تطوير مهاراتهم
					يعتبر العاملین في مؤسسة نفضال في تيارت أنفسهم فردا فعالا في العمل الجماعي و يدعم بعضهم البعض
					يستجيب العاملین بسرعة الملاحظات الإدارة أو الزملاء لتحسين من أدائهم

قائمة الملاحق

الملحق رقم (02): معامل الثبات ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,962	10	,895	10	,825	20

الملحق رقم (03): اختبار الاتساق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية

Corrélations											
X	نتائج ثقافة المنظمة المعاونين داخل المنظمة	تفهم مؤسسة نضال تبارت بإثر ك المعاملين عند عملية صنع القرار	عدم احترام هم المنظمة في جميع المستويات التنظيمية	تغير ثقافة المنظمة على الإبداع داخل المنظمة	تساهم ثقافة المنظمة في رفع الروح المعنوية للمعاملين	تساهم ثقافة المنظمة في الحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء	يوجد انسجام بين ثقافة المنظمة و القيم بالمسؤولية لدى المعاملين	تتميز الثقافة التنظيمية الشجور بالمسؤولية لدى المعاملين	نتائج مؤسسة نضال تبارت على الإقارام و الانضباط في بيئة العمل	تنبئي مؤسسة نضال تبارت فيما وأمنه نوجه سلوك المعاملين	Corrélations
,911**	,662**	,498*	,856**	,833**	,755**	,802**	,714**	,816**	,887**	1	Corrélations de Pearson
,000	,001	,026	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		Sig. (bilatérale)
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	N
,859**	,485*	,440	,729**	,770**	,766**	,718**	,701**	,808**	,887**	1	Corrélations de Pearson
,000	,030	,052	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000		Sig. (bilatérale)
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	N
,906**	,648**	,290	,858**	,807**	,761**	,848**	,887**	1	,808**	,816**	Corrélations de Pearson
,000	,002	,214	,000	,000	,000	,000	,000		,000		Sig. (bilatérale)
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	N
,862**	,510*	,433	,784**	,728**	,765**	,852**	1	,887**	,701**	,714**	Corrélations de Pearson
,000	,022	,056	,000	,000	,000	,000		,000	,001	,000	Sig. (bilatérale)
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	N
,939**	,813**	,539*	,881**	,774**	,900**	1	,852**	,848**	,718**	,802**	Corrélations de Pearson
,000	,000	,014	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	Sig. (bilatérale)
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	N
,914**	,719**	,670**	,820**	,775**	1	,900**	,765**	,761**	,766**	,755**	Corrélations de Pearson
,000	,000	,001	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	Sig. (bilatérale)
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	N
,907**	,711**	,646**	,807**	1	,775**	,774**	,728**	,807**	,770**	,833**	Corrélations de Pearson
,000	,000	,002	,000		,000	,000	,000	,000	,000		Sig. (bilatérale)
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	N
,932**	,814**	,524*	1	,807**	,820**	,881**	,784**	,858**	,729**	,856**	Corrélations de Pearson
,000	,000	,018		,000	,000	,000	,000	,000	,000		Sig. (bilatérale)
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	N
,624**	,535*	1	,524*	,646**	,670**	,539*	,433	,290	,440	,498*	Corrélations de Pearson
,003	,015		,018	,002	,001	,014	,056	,214	,052	,026	Sig. (bilatérale)
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	N
,783**	1	,535*	,814**	,711**	,719**	,813**	,510*	,648**	,485*	,662**	Corrélations de Pearson
,000	,015		,000	,000	,000	,000	,022	,002	,030	,001	Sig. (bilatérale)
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	N
1	,783**	,624**	,932**	,907**	,914**	,939**	,862**	,906**	,859**	,911**	Corrélations de Pearson
	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	Sig. (bilatérale)
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	N

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

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

قائمة الملاحق

الملحق رقم (04): اختبار الاتساق الداخلي لمحور أداء العاملين

Corrélations											
Y	يحتسب المعلمين مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في	يحتسب المعلمين مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في	يحتسب المعلمين مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في	يحتسب المعلمين مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في	يحتسب المعلمين مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في	يحتسب المعلمين مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في	يحتسب المعلمين مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في	يحتسب المعلمين مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في	يحتسب المعلمين مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في	يحتسب المعلمين مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في	يحتسب المعلمين مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في مؤسسة نضال في
605**	262	242	321	278	251	230	223	700**	769**	1	Corrélation de Pearson
005	265	303	167	236	286	330	345	001	000		Sig. (bilatérale)
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	N
691**	342	449*	297	494*	291	232	249	753**	769**	1	Corrélation de Pearson
001	140	047	203	027	213	325	291	000	000		Sig. (bilatérale)
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	N
575**	-049	278	000	431	267	299	335	753**	700**	1	Corrélation de Pearson
008	837	236	1000	058	256	200	149	000	001		Sig. (bilatérale)
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	N
707**	452*	594**	492*	680**	566**	861**	1	335	249	223	Corrélation de Pearson
000	045	006	028	001	009	000		149	291	345	Sig. (bilatérale)
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	N
779**	573**	752**	581**	735**	676**	1		861**	299	232	Corrélation de Pearson
000	008	000	007	000	001			000	325	330	Sig. (bilatérale)
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	N
788**	571**	610**	760**	738**	1			566**	291	251	Corrélation de Pearson
000	009	004	000	000				009	213	286	Sig. (bilatérale)
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	N
875**	638**	862**	581**	738**	735**			680**	431	494*	Corrélation de Pearson
000	002	000	007	000	000	000	001	058	027	236	Sig. (bilatérale)
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	N
740**	815**	642**	1	581**	760**			492*	297	321	Corrélation de Pearson
000	000	002		007	000	007	008	1000	203	167	Sig. (bilatérale)
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	N
839**	800**	642**	1	862**	610**			594**	278	242	Corrélation de Pearson
000	000	002		000	004	000	000	006	047	303	Sig. (bilatérale)
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	N
723**	1	800**		638**	571**			452*	342	262	Corrélation de Pearson
000	000	000		002	009	008	005	837	140	265	Sig. (bilatérale)
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	N
1	723**	839**	740**	875**	788**	779**	707**	575**	691**	605**	Corrélation de Pearson
	000	000	000	000	000	000	000	008	001	005	Sig. (bilatérale)
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	N

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

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

الملحق رقم (05): الخصائص الوصفية لعينة الدراسة

Statistiques						الجنس				
الجنس	السن	المستوى التعليمي	المستوى الوظيفي	الخبرة	N	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	20	20	20	20	20	10	50,0	50,0	50,0	ذكر
Manquant	0	0	0	0	0	10	50,0	50,0	100,0	أنثى
						20	100,0	100,0		Total

المستوى التعليمي					السن				
Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	6	30,0	30,0	30,0	3	15,0	15,0	15,0	بين 25 سنة و35 سنة
	4	20,0	20,0	50,0	6	30,0	30,0	45,0	بين 36 سنة و45 سنة
	9	45,0	45,0	95,0	11	55,0	55,0	100,0	أكثر من 45 سنة
Total	20	100,0	100,0		20	100,0	100,0		Total

المستوى الوظيفي					الخبرة				
Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	4	20,0	20,0	20,0	1	5,0	5,0	5,0	من 1 إلى 3 سنوات
	8	40,0	40,0	60,0	11	55,0	55,0	60,0	من 3 إلى 6 سنة
	8	40,0	40,0	100,0	8	40,0	40,0	100,0	أكثر من 10 سنوات
Total	20	100,0	100,0		20	100,0	100,0		Total

قائمة الملاحق

الملحق رقم (06): نتائج الدراسة الوصفية لمحور الثقافة التنظيمية

Statistiques											
		تتبنى مؤسسة نشاطات تبارت فيما واضحه توجه سلوك العاملين	تشجع مؤسسة نشاطات تبارت على الانضمام و الانصياد في بيئته العمل	تعزيز الثقافة التنظيمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين	يوجد انسجام بين ثقافة المنظمة و القيم الشخصية للعاملين	تساهم ثقافة المنظمة في الحفاظ على مستوى عال من الأداء	تساهم ثقافة المنظمة في رفع الروح المعنوية للعاملين	تحفز ثقافة المنظمة على الابتداء داخل المنظمة	يتم احترام قيم المنظمة في جميع المستويات التنظيمية	تلتزم مؤسسة نشاطات تبارت بإتراك العاملين عند عملية صنع القرار	تشجع ثقافة المنظمة التعاون بين العاملين داخل المنظمة
N	Valide	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,05	3,30	3,10	3,05	3,05	3,10	2,90	3,25	2,75	3,05
Ecart type		1,191	1,380	1,294	1,234	1,099	1,165	1,119	1,020	,910	,999

الملحق رقم (07): نتائج الدراسة الوصفية لمحور أداء العاملين

Statistiques											
		يقوم العاملين في مؤسسة نشاطات تبارت بأداء مهامهم بكفاءة في أوقات العمل المحددة	تحقق الأهداف الموكلة إلى العاملين في مؤسسة نشاطات تبارت بصورة فعالة	يستطيع العاملين في مؤسسة نشاطات تبارت التعامل مع الضغط العمل بطريقة إيجابية	يحرصون العاملين على تقديم جودة عالية في العمل الذي يحجزوه	يرى العاملين في مؤسسة نشاطات تبارت أنهم مساهمين بنمائية في تحقيق أهداف الفريق	يستفيد العاملون من الفرص التدريبية لتحسين مهاراتهم و أدائهم	يستطيع العاملين التعامل مع التحديات و المشكلات التي تواجههم في العمل بفعالية	يتمتع العاملين في مؤسسة نشاطات تبارت بدعم من الإدارة لتحسين أدائهم و تطوير مهاراتهم	يعتبر العاملون في مؤسسة نشاطات تبارت أنفسهم فردا فعالا في العمل الجماعي و يدعم بعضهم البعض	يستجيب العاملون بسرعة الملاحظات الواردة أو الزملاء لتحسين من أدائهم
N	Valide	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,80	3,90	3,40	3,95	4,05	3,80	3,70	3,75	3,80	3,60
Ecart type		,834	,788	1,046	,510	,605	1,056	,865	,786	,834	,821

الملحق رقم (08): نتائج اختبار معامل الارتباط لبيرسون بين متغيرات الدراسة

Corrélations			
		X	Y
X	Corrélation de Pearson	1	-,345
	Sig. (bilatérale)		,136
	N	20	20
Y	Corrélation de Pearson	-,345	1
	Sig. (bilatérale)	,136	
	N	20	20

الملحق رقم (09): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين

Récapitulatif des modèles ^b									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,345 ^a	,119	,070	,57330	,119	2,438	1	18	,136

a. Prédicteurs : (Constante), X
b. Variable dépendante : Y

قائمة الملاحق

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,801	1	,801	2,438	,136 ^b
	de Student	5,916	18	,329		
	Total	6,718	19			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance	VIF
1	(Constante)	4,409	,426		10,359	,000	3,515	5,303		
	X	-,207	,133	-,345	-1,562	,136	-,486	,072	1,000	1,000

a. Variable dépendante : Y

الملحق رقم (10): جدول كريسبي ومورغان المتعلق بتحديد حجم العينة بمستوى دلالة (0.95)

ونسبة خطأ (0.05)

المجتمع	العينة	المجتمع	العينة
10	10	220	140
15	14	230	144
20	19	240	148
25	24	250	152
30	28	260	155
35	32	270	159
40	36	280	162
45	40	290	165
50	44	300	169
55	48	320	175
60	52	340	181
65	56	360	186
70	59	380	191
75	63	400	196
80	66	420	201
85	70	440	205
90	73	460	210

قائمة الملاحق

95	76		480	214
100	80		500	217
110	86		550	226
120	92		600	234
130	97		650	242
140	103		700	248
150	108		750	254
160	113		800	260
170	118		850	265
180	123		900	269
190	127		950	274
200	132		1000	278
210	136		1100	285

ملخص الدراسة

(1) الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة نفطال تيارت، واستخدمت بذلك المنهج الوصفي والتحليلي حيث تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط سالب ضعيف وغير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في مؤسسة نفطال، وجود تأثير سالب ضعيف وغير دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة نفطال. قدمت الدراسة مجموعة من الإقتراحات أهمها: ينبغي أن تتبنى مؤسسة نفطال قيماً واضحة توجه سلوك العاملين؛ لا بد أن يكون هناك انسجام قوي بين ثقافة المنظمة والقيم الشخصية للعاملين؛ على مؤسسة نفطال تشجيع العاملين بالمشاركة في عملية صنع القرار؛ يجب أن تكون ثقافة تنظيمية محفزة على الابداع داخل المنظمة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، أداء العاملين، مؤسسة نفطال.

Abstract:

The study aimed to identify the role of organizational culture in improving employee performance at Naftal Tiaret. It used a descriptive and analytical approach and a questionnaire as the study tool. The study found a weak, statistically insignificant negative correlation at a significance level of 0.05 (α) between organizational culture and employee performance at Naftal and a weak, statistically negligible negative effect at a significance level of 0.05 (α). The study presented a set of recommendations, the most important of which are: Naftal should adopt clear values that guide employee behavior; there must be a strong alignment between the organizational culture and employees' values; Naftal should encourage employees to participate in the decision-making process; and the organizational culture must encourage creativity within the organization.

Key words: organizational culture, employee performance, Naftal.