

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني  
الميدان : العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
الشعبة : علوم التسيير  
التخصص : إدارة أعمال

## بعنوان :

محددات الأداء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة الجزائرية للمياه ADE ورقلة

من إعداد الطالبتين : - جريدي نعيمة

- عاصم سعاد

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2022/06/11

أمام اللجنة المكونة من السادة :

رئيسا

- جامعة قاصدي مرباح ورقلة

الدكتور: هتهات المهدي

مشرفا

- جامعة قاصدي مرباح ورقلة

الأستاذ الدكتور: حجاج عبد الرؤوف

مناقشا

- جامعة قاصدي مرباح ورقلة

الدكتور : بن عمارة الطاهر

السنة الجامعية: 2022/2021



جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني  
الميدان : العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
الشعبة : علوم التسيير  
التخصص : إدارة أعمال

## بعنوان :

محددات الأداء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة الجزائرية للمياه ADE ورقلة

من إعداد الطالبتين : - جريدي نعيمة

- عاصم سعاد

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2022/06/11

أمام اللجنة المكونة من السادة :

رئيسا

- جامعة قاصدي مرباح ورقلة

الدكتور: هتهات المهدي

مشرفا

- جامعة قاصدي مرباح ورقلة

الأستاذ الدكتور: حجاج عبد الرؤوف

مناقشا

- جامعة قاصدي مرباح ورقلة

الدكتور : بن عمارة الطاهر

السنة الجامعية: 2022/2021

# الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ۖ إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا ﴿٢٣﴾

سورة الإسراء

أهدي هذا العمل إلى اللذان مهما قلت لن أفيهما حقهما, أطل الله في عمرهما، إلى منبع الحنان التي سهرت الليالي من أجلي

" أمي " الغالية

إلى الذي تحمل متاعب الدنيا من أجل تنشاتي تنشئة صالحة

" أبي " الغالي

إلى من هم سندي في الحياة : إخوتي وأخواتي، وزوجاتهم وأبنائهم كل واحد بإسمه

إلى كل العائلة الكبيرة من أعمامي وعماتي, أخوالي وخالاتي وأبنائهم

إلى زميلتي في هذا العمل : " سعاد "

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع .

نعيمه

# الإهداء

إلى روح أبي وأخي ياسين الطاهرتين رحمة الله عليهما

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى أعز وأغلى إنسانة في حياتي التي أنارت دربي بنصائحها

إلى من زينت حياتي بضياء البدر وشموع الفرح

إلى من منحتني القوة والعزيمة لمواصلة الدرب وكانت سببا في مواصلي الدراسة

إلى الغالية على قلبي أمي.

إلى زوجي العزيز كريم وأبنائي مهدي وسيدرا

إلى إخواني وإخوانتي وزملائي في العمل إلى كل الأشخاص الذين أحمل لهم المحبة والتقدير

سعاد

# شكر وتقدير

الحمد والشكر لله عز وجل على توفيقه لنا، وعلى ما وصلنا إليه في إنجاز هذا العمل

في سبيل تحصيل العلم .

أتقدم بجزيل الشكر والإحترام والتقدير إلى : الأستاذ المشرف " حجاج عبد الرؤوف"، على

الإرشادات والتوجيهات والنصائح التي قدمها لنا، خلال إشرافه علينا لإنجاز هذا العمل

المتواضع .

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل موظفي وموظفات وحدة البحث اللساني وقضايا اللغة العربية

بورقلة، وإلى كل موظفي وموظفات مؤسسة الجزائرية

للمياه بورقلة

وإلى كل من أمدنا بيد العون من قريب أو بعيد

**نعيمه وسعاد**

## ملخص :

تهدف الدراسة إلى معرفة مختلف عناصر الأداء التنظيمي بالتركيز على أبعاده (البعد المالي, بعد العملاء, بعد العمليات الداخلية, بعد التعلم والنمو), وإلى معرفة أثر أبعاده على الأداء التنظيمي بمؤسسة الجزائرية للمياه بورقلة, عن طريق دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة . ولتحقيق أهداف هذه الدراسة إستخدمنا الإستبانة كأداة لجمع البيانات حيث وزعت على عينة عشوائية عددها 104 موظف, وذلك بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS نسخة 26, وإعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة هذا الموضوع .

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : وجود مستوى متوسط لتوافر العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؛مستوى الأداء التنظيمي كان متوسط ؛هناك علاقة إرتباط طردية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ؛وجود أثر لأبعاد الأداء التنظيمي (البعد المالي, بعد العملاء, بعد العمليات الداخلية, بعد التعلم والنمو) في الأداء التنظيمي .

الكلمات المفتاحية : أداء تنظيمي, بعد مالي, عملاء, عمليات داخلية, تعلم ونمو, مؤسسة الجزائرية للمياه ورقلة .

## **Abstract :**

The study aims to know the various elements of organizational performance by focusing on its dimensions (financial dimension, customer dimension, internal operations dimension, learning and growth dimension), and to know the impact of its dimensions on organizational performance at the Algerian Water Corporation of Ouargla, by studying the relationship between the study variables from the point of view of employees. in the institution under study.

To achieve the objectives of this study, we used a questionnaire as a tool for data collection, which was distributed to a random sample of 104 employees, using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 26, and we relied on the descriptive analytical approach to study this subject .

The study concluded a set of results, the most important of which are :The presence of an average level of availability of factors affecting organizational performance in the institution under study ;The level of organizational performance was average ;There is a direct correlation between the independent variables and the dependent variable ; andThere is an impact of organizational performance dimensions (financial dimension, customer dimension, internal operations dimension, learning and growth dimension) on organizational performance ;

**Keywords:** organizational performance, financial dimension, clients, internal operations, learning and growth, the Algerian Water Corporation of Ouargla.

## قائمة المحتويات :

II-I	الإهداء .....
III	الشكر .....
IV	الملخص .....
VI	قائمة المحتويات .....
VII	قائمة الجداول .....
IX	قائمة الأشكال .....
X	قائمة الملاحق .....
ب	مقدمة .....
الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية لمحددات الأداء التنظيمي	
02	تمهيد .....
03	المبحث الأول : الأدبيات النظرية لمحددات الأداء التنظيمي
19	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لمحددات الأداء التنظيمي
28	خلاصة الفصل الأول.....
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لمحددات الأداء التنظيمي بمؤسسة الجزائرية للمياه بورقلة	
30	تمهيد .....
31	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
39	المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة
60	خلاصة الفصل الثاني.....
62	الخاتمة.....
66	المراجع.....
70	الملاحق.....
87	الفهرس.....



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
09	تكرار أبعاد المتغير المستقل في الدراسات السابقة	جدول 1.1
25	مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة	جدول 2.1
33	مجتمع الدراسة	جدول 1.2
33	توزيع عينة الدراسة	جدول 2.2
34	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	جدول 3.2
34	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات العمر	جدول 4.2
35	توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي	جدول 5.2
36	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	جدول 6.2
36	توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل	جدول 7.2
37	العبارات التي تقيس أبعاد الأداء التنظيمي	جدول 8.2
37	عبارات الأداء التنظيمي	جدول 9.2
38	معامل الثبات الكلي للاستبانة	جدول 10.2
39	مقياس ليكارت الثلاثي	جدول 11.2
39	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)	جدول 12.2
40	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد المالي	جدول 13.2
41	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العملاء	جدول 14.2
42	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العمليات الداخلية	جدول 15.2
43	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التعلم والنمو	جدول 16.2
44	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء التنظيمي	جدول 17.2
45	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء التنظيمي	جدول 18.2
47	العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة	جدول 19.2
48	نتائج تحليل الانحدار لإختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة "أبعاد الأداء التنظيمي" والمتغير التابع "الأداء التنظيمي"	جدول 20.2
49	تحليل تباين خط الانحدار	جدول 21.2
51	المتغيرين المتبقيين في نموذج الدراسة	جدول 22.2
51	معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية ( والمتغير التابع ) لنموذج الدراسة	جدول 23.2

52	تباين خط الإنحدار بطريقة stepwise	جدول 24.2
53	قيم معاملات الإنحدار بطريقة stepwise	جدول 25.2
55	إختبار T test لمتغير الجنس	جدول 26.2
55	إختبار T test لمتغير مكان العمل	جدول 27.2
55	إختبار Anova لمتغير العمر	جدول 28.2
56	إختبار Anova لمتغير المؤهل العلمي	جدول 29.2
56	إختبار Anova لمتغير الخبرة	جدول 30.2

## قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج متغير الدراسة	شكل 1
16	شجرة الأداء	شكل 1.1
17	العلاقة بين الكفاءة والفعالية	شكل 2.1
50	مدى ملائمة خط الإنحدار	شكل 1.2

## قائمة الملحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
70	هيكل المؤسسة	01
71	قائمة الأساتذة المحكمين	02
72	استمارة الإستميان	03
75	مخرجات برنامج SPSS	04

# مقدمة

## توطئة :

في ظل تقدم التقنيات و تغير الأسواق لا يزال مصطلح تحسين أداء المنظمات يعتبر مشكلة معقدة تواجهها هذه المنظمات، وذلك لأن أي منظمة عامة كانت أو خاصة تبحث على تطوير الأداء التنظيمي الخاص بها لا بد عليها من معرفة مكانتها مقارنة بمنافسيها والتميز في محيطها. بمعرفة نقاط قوتها و ضعفها من خلال تحقيق الأهداف بمساهمتها في اتخاذ القرارات المناسبة و أخذ الإحتياطات من التهديدات الخارجية، فتطوير الأداء على مستوى كل من العاملين و المصالح و المنظمة ككل يعتبر هو الأساس الذي تقوم عليه أي منظمة .

تعد المؤسسة الجزائرية للمياه مؤسسة إقتصادية تجارية تزود المواطنين و المؤسسات العمومية و الخاصة و الجماعات المحلية بالمياه سواء يكون صالح للشرب أو الإستعمال العادي .

وبالنظر إلى أهمية المؤسسات الإقتصادية بإعتبارها منظمة لها استقلالية وتتمتع بكونها تستطيع اتخاذ قرارات هامة مالية ومادية وإعلامية وأمور تتعلق بالموارد البشرية. فالأداء التنظيمي يعتبر مهم لها، فأى مؤسسة إقتصادية تعمل على تحقيق أحسن أداء في مختلف نشاطاتها الذي يضمن لها تحقيق المنافع الاقتصادية، وبالتالي المحافظة على مكانتها بالسوق من خلال الميزة التنافسية التي تحققها بفضل الأداء الجيد، والإهتمام بالموارد البشري، وتوفرها على موارد مادية وفنية ومالية وتنظيمية .

## - الإشكالية:

ماهي العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية للمياه بورقلة ؟

## الإشكاليات الفرعية :

1) ما مستوى توافر العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه بورقلة ؟

ويمكن تقسيم هذه الإشكالية إلى الإشكاليات الفرعية التالية :

1-1 ما مستوى توافر البعد المالي في مؤسسة الجزائرية للمياه بورقلة ؟

1-2 ما مستوى علاقة المؤسسة إتجاه عملائها في مؤسسة الجزائرية للمياه بورقلة ؟

1-3 ما مستوى توافر بعد العمليات الداخلية في مؤسسة الجزائرية للمياه بورقلة ؟

1-4 ما مستوى توافر بعد التعلم والنمو في مؤسسة الجزائرية للمياه بورقلة ؟

2) ما مستوى توافر الأداء التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه بورقلة ؟

3) هل توجد علاقة بين الأبعاد التالية (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)

والأداء التنظيمي ؟

4) هل يوجد أثر للأبعاد التالية (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) في الأداء

التنظيمي؟



5) هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha$  أقل أو يساوي 0,05% حسب آراء المستجوبين لمستوى الأداء التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، مكان العمل)؟

#### - الفرضيات :

- يوجد مستوى مرتفع من توافر العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه بورقلة؛
- يوجد مستوى مرتفع من الأداء التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه بورقلة ؛
- يوجد علاقة بين أبعاد الأداء التنظيمي (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) والأداء التنظيمي ؛
- يوجد أثر لأبعاد الأداء التنظيمي (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) في الأداء التنظيمي ؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، مكان العمل) .

**أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف نذكر منها مايلي :

- دراسة مفهوم وعناصر الأداء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ؛
- معرفة ما هو البعد المالي وبعد العملاء الذي يمكن أن يؤثر على الأداء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ؛
- معرفة ما هو بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو الذي يمكن أن يؤثر على الأداء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية .

#### أهمية الدراسة:

التعرف على ماهية الأداء التنظيمي و ما هي العوامل المؤثرة التي من شأنها أن تساهم في تحسين أو ضعف الأداء التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية بإعتبار أن الأداء له دور أساسي و فعال داخل المؤسسات .

#### أسباب اختيار الموضوع :

- علاقة الموضوع بالاختصاص " إدارة أعمال "؛
- محاولة معرفة أهمية الأداء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ؛
- التعرف على أهم محددات الأداء التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية .

#### حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

- الحدود الموضوعية: سنحاول التركيز على العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء التنظيمي داخل المؤسسة من خلال التركيز على الأبعاد التالية : (البعد المالي، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية)؛
- الحدود المكانية : تطبق الدراسة في مدينة ورقلة وبالضبط في مؤسسة الجزائرية للمياه ؛



- الحدود الزمنية : تم إجراء التبرص في المؤسسة محل الدراسة خلال فترة زمنية من 21 مارس 2022 إلى 10 أبريل 2022 .

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة :

يهدف معالجة موضوع الدراسة ، إعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعلومات والبيانات والمعطيات المتعلقة بموضوع البحث بالنسبة للجزء النظري، من خلال الإعتد على أهم الدراسات من الأطروحات، والمذكرات والمجلات العلمية، والكتب، مواقع الأنترنت أما بالنسبة للجزء التطبيقي فقد تم اعتماد المنهج التجريبي (منهج دراسة ميدانية ) من خلال الإعتد على الإستبيان للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث .

مرجعية الدراسة :

من أجل تكوين نظرة على موضوع الدراسة ومن أجل الوصول إلى حل للإشكالية المطروحة ، فقد تم استخدام مجموعة من المراجع والمصادر المختلفة ، التي استعملت في دراسات سابقة وهيئت لنا عملية البدء فيها حيث شملت كل من : الأطروحات، المجلات العلمية المحكمة، ومواقع الأنترنت، ولقد تم التطرق لها في محتوى الدراسة .

صعوبات الدراسة :

- عدم توفر الوقت الكافي لجمع المعلومات ؛
- صعوبة تحديد العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء التنظيمي داخل المؤسسة .

هيكل الدراسة :

بغرض معالجة إشكالية الموضوع، تم تقسيم المذكرة وفق منهجية **IMRAD** كما يلي :

\* المقدمة

\* الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لمحددات الأداء التنظيمي

\* المبحث الأول : الأدبيات النظرية لمحددات الأداء التنظيمي

\* المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لمحددات الأداء التنظيمي

\* الفصل الثاني : دراسة ميدانية لمحددات الأداء التنظيمي بمؤسسة الجزائرية للمياه بورقلة

\* المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

\* المبحث الثاني : مناقشة نتائج الدراسة

\* الخاتمة



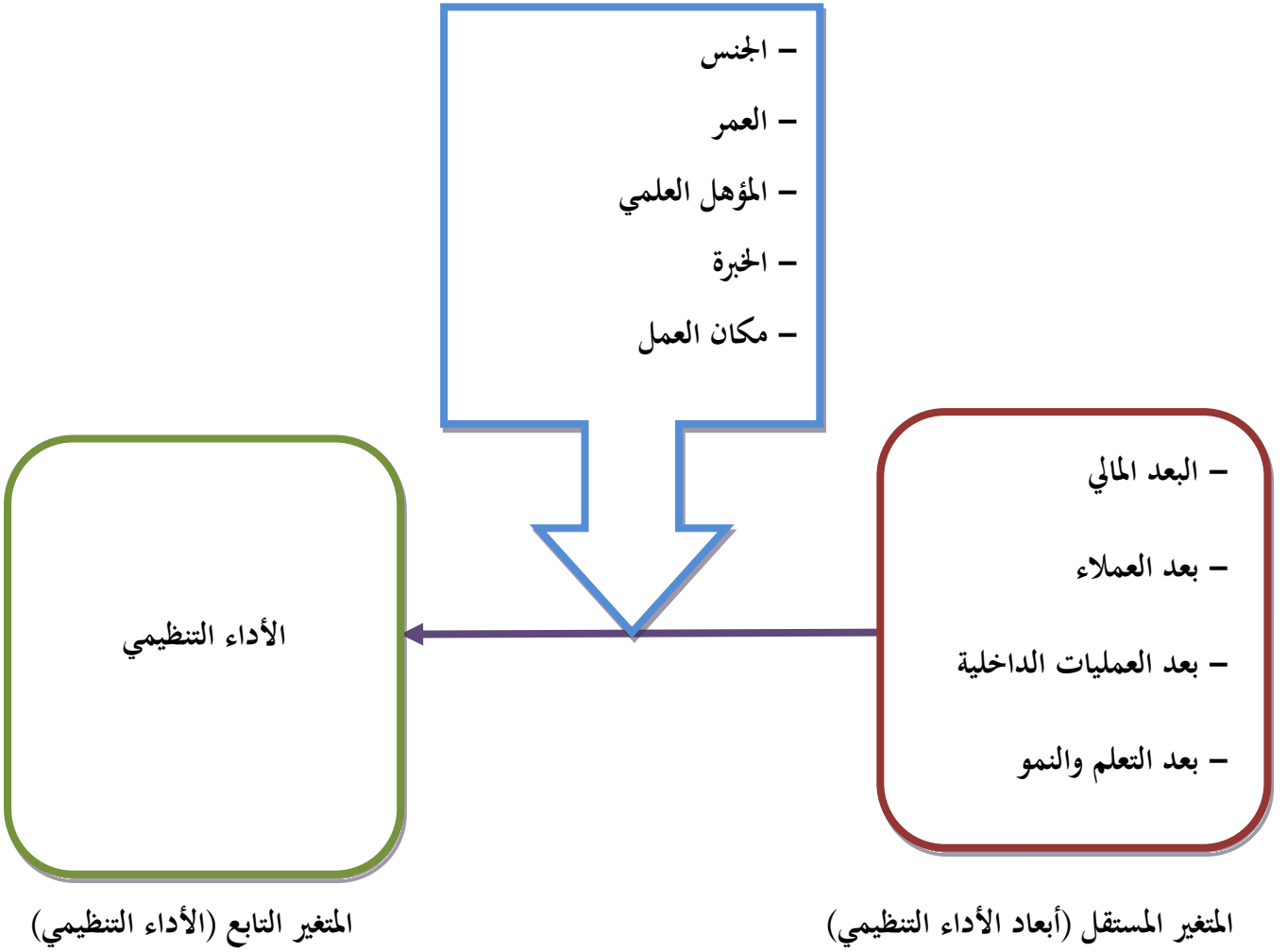


## نموذج الدراسة :

لتحقيق غرض الدراسة سوف نعتمد على النموذج الخاص بنا، للتعرف على مدى أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وذلك وفق الشكل التالي :

### الشكل (1) يوضح نموذج الدراسة

#### المتغيرات الشخصية



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول :الأدبيات النظرية  
و التطبيقية لمحددات الأداء  
التنظيمي

**تمهيد:**

يعد موضوع الأداء التنظيمي من المواضيع الهامة الذي يجب أن تهتم به المؤسسات نظرا لكونه مرتبط بتحقيق أهداف المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة على مكانتها، وللتعرف أكثر على هذا الموضوع سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري لمتغيرات الدراسة الأداء التنظيمي والمحددات من خلال التطرق للمفاهيم الأساسية حول الأداء التنظيمي، ولذلك فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

- **المبحث الأول:** الأدبيات النظرية لمحددات الأداء التنظيمي ؛
- **المبحث الثاني:** الأدبيات التطبيقية لمحددات الأداء التنظيمي .

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية لمحددات الأداء التنظيمي

تعددت المفاهيم المرتبطة بالمحددات والأداء التنظيمي, لذلك سنتناول في هذا المبحث المفاهيم الأساسية والعوامل التي يمكن أن تؤثر في الأداء التنظيمي.

### المطلب الأول: المفاهيم الأساسية حول الأداء التنظيمي

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف وخصائص ومكونات الأداء التنظيمي إضافة إلى أهمية ومدخل تحسين هذا الأداء .

### الفرع الأول: تعريف ومكونات الأداء التنظيمي

(1) تعريف الأداء التنظيمي: قدمت عدة تعاريف نذكر منها ما يلي :

\* يعرفه **Nancy Heppely**: بأنه قدرة المنظمة على اكتساب واستخدام مواردها النادرة و الثمينة في أسرع وقت ممكن في السعي لتحقيق الأهداف الحالية والأهداف التشغيلية.<sup>1</sup>

من خلال التعريف نلاحظ أنه ركز على أهمية استخدام الموارد النادرة و دورها في تحقيق الأهداف الحالية و الأهداف التشغيلية.

\* كذلك يعرف (**John r,schermerhorn,2000**): الأداء التنظيمي على أنه تصميم مخطط للمنظمة لإخراج أفضل ما في الناس وبالتالي تحقيق القدرة التنظيمية التي تحقق أفضل النتائج . هذا التعريف ركز على القدرة التنظيمية.

\* يعرفه (**Daft,2001**) على أنه الحصييلة النهائية لجميع أعمال المنظمة من خلال مؤشرين وهما مستوى التركيز و علاقة المنظمة بالبيئة.<sup>2</sup>

أيضا هنا ركز على مستوى التركيز وعلاقة المنظمة بالبيئة.

- من خلال التعاريف السابقة نستنتج هذا التعريف الشامل: فالأداء التنظيمي هو تحقيق القدرة التنظيمية باستخدام مواردها المختلفة من مالية وبشرية وذلك لتحقيق الأهداف الحالية والأهداف التشغيلية من خلال مؤشرين وهما مستوى التركيز وعلاقة المنظمة بالبيئة .

### (2) خصائص الأداء التنظيمي

يتميز الأداء التنظيمي بعدة خصائص، ومن أهمها نذكر ما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> باهر بختة، مدى فعالية التحليل الإستراتيجي الخارجي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية (مؤسسة سونلغاز، مؤسسة متيجي، مؤسسة الحليب)، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة، المجلد 05، العدد 8، الجزائر، 2017، ص 36 .

<sup>2</sup> تلا عاصم فائق و عذراء محسن عبد المشرف، دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي (بحث استطلاعي لأراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة)، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة بغداد، المجلد 24، العدد 107، العراق، 2018، ص 115 .

<sup>3</sup> فوزية مقراش و فيروز مصلح الضمور، أثر الإبداع على الأداء التنظيمي- دراسة حالة مجموعة فنادق بولاية جيجل/الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، المجلد 15، العدد 20، الجزائر، 2019، ص 249 .

- ✓ لا يتأثر الأداء التنظيمي بتغير القيادات، أي أنه يتسم بالمحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الاعتماد على تراكم الخبرات، وكذلك التجارب السابقة للمنظمة؛
- ✓ الاعتماد على الأداء الجماعي وليس فقط على الأداء الفردي، واستخدام المشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المنظمة، أي عدم إفراد رئيس المنظمة بالإدارة والقرار؛
- ✓ إتباع سياسات ونظم وقوانين واضحة، وذلك للحفاظ على الاستقرار الإداري والمالي للمنظمة؛
- ✓ استثمار جهود كل الموارد البشرية للمنظمة من أجل تطويرها، عن طريق وضع إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، وكذلك التركيز على المشاركة الجماعية لتحقيق الأهداف؛
- ✓ الاهتمام بالموارد البشري عن طريق تنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات والمهارات، وذلك من خلال تبني سياسة توظيف سليمة ومتطورة.

### (3) مكونات الأداء التنظيمي: قسم الأداء التنظيمي إلى أربعة مكونات هي:<sup>1</sup>

**3-1 الأداء التنظيمي الإداري :** هو سلسلة من المتغيرات ذات الصلة بالإدارة في الشركة، و مؤشراتهما يمكن أن تتضمن مردود تطوير مستوى البحث والتطوير، إدارة الجودة، إعادة هندسة عملية الأعمال، الكلفة العالية، زيادة التفويض، مستوى المعرفة لقوة العمل.

**3-2 الأداء التنظيمي التسويقي:** فيتكون من موثوقية التسليم وقت دورة التصنيع، مرونة الحجم، وقت تسويق المنتج، قدرة الزبون، والمتغيرات الأخرى التي لها علاقة بالجهزين، والوسطاء والزبائن ككل.

**3-3 الأداء التنظيمي الثقافي:** يعكس العلاقة بين العاملين والشركة، والاتصال بين العاملين في المنظمة، روح الفريق، والرضا في العمل، والمعنويات والأخلاق، مع الثقافة الرئيسية.

**3-4 الأداء التنظيمي التقني:** يتضمن استخدام الطاقة، جودة المنتج، إنتاجية العمل .... الخ ويمكن وصفها بالأداء الرئيسي في العملية الصناعية.

### الفرع الثاني: أهمية و مداخل تحسين الأداء التنظيمي

أوضحت الدراسات أن للأداء التنظيمي أهمية بالغة و مداخل لتحسينه نذكرها كما يلي :

#### (1) أهمية الأداء التنظيمي: يمكن توضيح أهميته في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- \* يعطي صورة واضحة عن مدى إمكانية المنظمة على الاستمرارية و النمو على المدى البعيد؛
- \* يتضمن عدة موارد غير ملموسة، كالكفاءات والخبرات التي لها الدور الأساسي في تحسين الأداء؛
- \* يقيس إمكانية المنظمة على تحقيق النجاح، والإستجابة إلى حاجة أصحاب المصالح؛

<sup>1</sup> بظاهر بحثية، أهمية التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك فرع أرزيو، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص تسيير إستراتيجي دولي، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2017/2018، ص 80.

<sup>2</sup> يوسف عليوي و فائق جواد كاظم، تأثير التجديد و التحديث كمدخل للتغيير الإستراتيجي في الأداء التنظيمي بحث ميداني في شركة المشاريع النفطية (SCOP)، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة بغداد، المجلد 24، العدد 126، العراق، 2021، ص 311.

- \* يوفر المعلومات اللازمة عن مدى ملائمة الخطط مع التطورات البيئية, فضلا عن توفير معلومات مهمة حول الأداء التنظيمي الفعلي, والمخطط وإجراء تصحيح للانحرافات؛
- \* يقيس مدى قدرة الموظفين على انجاز أعمالهم, وتحديد نقاط الضعف في الأداء, و وضع الحلول المناسبة؛
- \* يساعد الإدارة العليا في إجراء مراجعة تقييمية وبشكل شامل؛
- \* يساهم في رسم الخطط الاستراتيجية, من خلال توفير المعلومات اللازمة, ويضمن تحقيق الإستثمار الأمثل في الموارد.

(2) مداخل تحسين الأداء التنظيمي : ويوجد ثلاث مداخل تتمثل في: مدخل إدارة الجودة الشاملة, المقارنة المرجعية, إعادة هندسة العمليات .

## 2-1) إدارة الجودة الشاملة (TQM) والأداء التنظيمي:

- \* تعريف إدارة الجودة الشاملة: عرفها بون هارد **Benhard 1991** - بأنها إيجاد ثقافة متميزة في الأداء، تتضافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى وصولا إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت<sup>1</sup>.
- \* أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة: يمكن إبراز أهميتها فيما يلي:<sup>2</sup>
  - تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاج؛
  - تحقيق رضا المستهلك, وذلك بتقديم أفضل السلع و الخدمات؛
  - تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع؛
  - تحسين السمعة الطيبة للمؤسسة في نظر العملاء والعاملين؛
  - تغيير سلوكيات أفراد المؤسسة اتجاه مفهوم الجودة؛
  - تمكين المؤسسة من القيام بالمراقبة و تقييم الأداء بشكل مستمر.
- \* إدارة الجودة الشاملة و الأداء التنظيمي:

إن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تنتج ميزة تنافسية للمنظمة في المقام الأول, وتحسين الأداء التنظيمي في المركز الثاني, وإدارة الجودة باعتبارها عنصر من عناصر إدارة العمليات وكوسيلة من وسائل إدارة مصممة للوصول إلى الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر, وبالتالي تحسين نوعية الأعمال والموارد فضلا عن زيادة القدرة التنافسية وحيوية للمنظمة.

<sup>1</sup> اسمهان دومي و عبد القادر راجح الله , علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المنظمي لدى الإطارات العليا و الوسطى - دراسة ميدانية في مؤسسة ملينة حضنة حليب المسيلة, مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية, جامعة المسيلة, المجلد 05, العدد 02, الجزائر, 2020, ص 812 .

<sup>2</sup> بشته حنان وبوعموشة نعيم, إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية : دراسة تحليلية, مجلة التمكين الاجتماعي (جامعة الأغواط), المجلد 01, العدد 03, الجزائر, 2019, ص ص 48-49.

فالعلاقة بين الجودة الشاملة والابتكار علاقة مهمة و علاقة إيجابية مع الأداء التنظيمي , و هذا ما يدل على أهمية الإبتكار في تحسين الوظيفة التنظيمية. و بالتالي يجب تشجيع الجودة الشاملة في الصناعة داخل المؤسسة. كما أن الإبتكار والإبداع في العمليات وتوفير الخدمات والمنتجات يمكن أن يحسن في نهاية المطاف وظائف المنظمة.<sup>1</sup>

## 2-2) المقارنة المرجعية و الأداء التنظيمي :

**\* تعريف المقارنة المرجعية :** قدمت عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

يرى البكري (2003) المقارنة المرجعية بأنها "قياس أداء المنظمة ومقارنته بأفضل أداء للمنظمة المنافسة في مجال العمل نفسه بهدف تحديد كيفية وصول المنظمة ذات الأداء المتميز واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والإستراتيجيات والتطبيق".

- يعرفها جودة (2004) بأنها "عملية قياس ومقارنة أداء المؤسسة مع أداء مؤسسة أو مؤسسات أخرى سواء في الصناعة نفسها أو خارج الصناعة. و هذه العملية تساعد المؤسسة في إجراء التحسينات المستمرة في عملياتها, حيث أنها تبين للإدارة موقع المؤسسة من المؤسسات الأخرى فيما يتعلق بعملية محدودة أو هدف يراد تحقيقه".

- ويرى الطائي و قداد (2008) أن المقارنة المرجعية هي وسيلة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة, من خلال تحديد مرجع مميز في الأداء أو العمليات تقارن به المنظمة حالها. و يتمثل هذا المرجع في المنافس الأقوى في السوق أو القائد في الصناعة.

**\* أهمية وفوائد المقارنة المرجعية:** تبرز أهمية المقارنة المرجعية من خلال الآتي:<sup>3</sup>

- ترشيد النفقات: يتم من خلال تطبيق المقارنة المرجعية تخفيض تكاليف الإنتاج أو الخدمات التي تكون مرتفعة, حيث تلجأ المؤسسات إلى البحث عن المنظمات التي تقوم بتأدية نفس النشاط أو الخدمة بتكلفة أقل؛

- إتاحة فرصة التعلم المستمر : عن طريق نقل المعارف واكتساب الخبرات من المنظمات بهدف تغيير نظم وأهداف وأساليب العمل التقليدية وإحداث التغيير في ثقافة المؤسسة؛

- إتاحة الفرصة للمؤسسات للتوجه داخليا و خارجيا نحو النماذج الأفضل للأداء و الجودة التي توفر لها فرص تحقيق رضا العملاء وبنعكس ذلك التوجه على العاملين بإعتبارهم عملاء داخليين في توفير الإدارة العليا؛

- خلق فرص المشاركة لهم و تمكينهم من اتخاذ القرارات و إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي يواجهونها في العمل, و بصفة عامة يتيح هذا المدخل للعاملين بتطبيق برامج و استراتيجيات الجودة؛

<sup>1</sup> بطاهر بختة, أهمية التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك فرع أرزيو, مرجع سابق, ص 103 .

<sup>2</sup> عبد الله مجذ أبو شهاب المري و فريد مجذ القواسمة, أثر تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية على الأداء التنظيمي - دراسة حالة وزارة العدل القطرية, مجلة الجامعة الإسلامية

للدراستات التربوية و النفسية, جامعة غزة, المجلد 28, العدد 3, فلسطين, 2020, ص ص 180-181 .

<sup>3</sup> طامة مجذ, شهدي مجذ وبن ساعد فاطمة, المقارنة المرجعية لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية, دراسة مقارنة بين مؤسسة CONDOR و ENIE , مجلة التكامل الاقتصادي, جامعة أدرار, المجلد 09, العدد 03, الجزائر, 2021, ص 97 .

- تحسين القدرات الإبداعية لفريق العمل المسؤول عن تحسين الأداء, حيث تتسع فرص الابتكار أمامهم, لتشمل جميع المؤسسات المشاركة معهم في عملية المقارنة المرجعية, كما تتوفر لدى المؤسسة أمثلة عن أنماط السلوك والنظم والوسائل التي تمكن من تحقيق الأداء الأفضل.

### \* المقارنة المرجعية و تأثيرها على الأداء التنظيمي:

حسب دراسة (Vossli) وجدت صلة مباشرة وقوية بين المقارنة المرجعية وتحسين الأداء التنظيمي, واقترحوا إن المقارنة يمكن أن تعزز الأداء التنظيمي من خلال تحديد أفضل الممارسات و وضع تحديدا لأهداف الأداء هذا سيساعد المؤسسات كذلك على فهم نقاط القوة والضعف النسبي للمنافسين, وبالمثل وجدت أن المؤسسات التي نفذتها كانت أفضل الممارسات التجارية والتشغيلية في الأداء .  
فالمقارنة المرجعية هي عملية تقييم المنتجات والخدمات بين أفضل الممارسات في المؤسسة وتنفيذ أفضل أداء للمؤسسات .<sup>1</sup>

### 2-3) إعادة هندسة العمليات والأداء التنظيمي:

#### \* تعريف إعادة الهندسة:

- يعرف كل من هامر و تشامبي إعادة هندسة العمليات بأنها " إعادة التفكير بصورة جادة وأساسية في عمليات المنظمة، وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات ثورية في معايير الأداء الهامة مثل : التكلفة - الجودة - الخدمة - سرعة إنجاز العمل .<sup>2</sup>

إعتمد تعريف هامر و تشامبي ارتكز على أربعة ركائز أساسية :<sup>3</sup>

1- إعادة التفكير بصورة أساسية ؛

2- إعادة التصميم بصورة جذرية : لإعادة الهندسة تسعى إلى حلول جذرية لمشاكل العمل لا حلول سطحية ومؤقتة؛

3- نتائج تحسين هائلة : إعادة الهندسة تسعى إلى نتائج هائلة من التحسين في مقاييس الأداء المختلفة ولا تكفي بالتحسين الطفيف للأداء ؛

4- العمليات الرئيسية : تتميز إعادة الهندسة بتركيزها على العمليات وليس الإدارات أو المهام فقط، فالعمليات أشمل وأكبر وتغطي سلسلة الإجراءات المتعلقة بالعمل ابتداء من طلب العميل و إنتهاءً بتقديم الخدمة المطلوبة مروراً بكافة الأقسام و الإدارات ذات العلاقة بما يحقق الصورة الكبيرة والشاملة لأعمال المنظمات. و هي التحول من نقطة أو حاله في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى في المستقبل.

<sup>1</sup> بطاهر بختة, أهمية التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك فرع أرزيو, مرجع سابق, ص 107.

<sup>2</sup> مجدوبي شهرزاد , دور إعادة الهندسة في دعم قرارات خفض التكلفة بالمؤسسة الاقتصادية, أطروحة دكتوراه في العلوم (غير منشورة) - تخصص إدارة الأعمال, سيدي بلعباس, 2018/2017, ص 30 .

<sup>3</sup> مجدوبي شهرزاد, مرجع سابق, ص 30



**\* أهمية إعادة هندسة العمليات:**

يمكن استخلاص , العديد من الفوائد الايجابية نلخصها كالتالي <sup>1</sup>:

- دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة : و هنا لا بد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت و تخفيض التكاليف و تنسيق الأعمال و تنظيمها ؛
- تتحول المهام من أعمال بسيطة إلى أعمال مركبة بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل؛
- تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام, حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة و تأسيس قواعد العمل و الإبداع و الابتكار؛
- التشجيع على التدريب و ذلك لتنمية المهارات و قدرات الأفراد وتوسيع مداركهم؛
- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة, بحيث يصبح الأداء الجيد والإهتمام بالعملاء من أولويات العاملين؛
- المساعدة في انجاز الأعمال بأقل وقت و كلفة ممكنة؛
- زيادة الربحية نتيجة انخفاض التكاليف؛
- تقديم أفضل الخدمات و بجودة عالية؛
- تحقيق ميزة تنافسية إذا ما تم تطبيقها بشكل كفاء؛
- تمكن المؤسسة من اعتماد تكنولوجيا متطورة.

**\* إعادة هندسة العمليات ودورها في تحسين الأداء التنظيمي:**

إن أهمية إعادة الهندسة تهدف إلى تحسين الأداء والكفاءة والفعالية وتقليل التكلفة وزيادة الإنتاج,

ف تحسين الأداء التنظيمي هو الجانب الرئيسي في تمكين الشركات من تحسين الإنتاجية والعلاقات مع العملاء وتقليل الوقت لطرح منتجات وخدمات جديدة من حيث الجودة للعملاء والارتباط مع إستراتيجية من خلال تحديد أكثر العمليات الهامة للشركة.

فالهدف هو تحديد تأثير إعادة هندسة العمليات في الأداء التنظيمي وإلى معرفة إلى أي مدى يمكن أن

تأثر على العمل والابتكار وذلك لتحديد مستوى العلاقة بين عملية إعادة التصميم ورضا الموظفين وتحديد إلى أي مدى يمكن أن تؤثر على النجاح التنظيمي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد قريشي وأحلام غريال, متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية, دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع كوندور بسكرة, مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي, جامعة المسيلة, المجلد 03, العدد 01, الجزائر, 2019, ص 127.

<sup>2</sup> بطاهر بختة, أهمية التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك فرع أرزيو, مرجع سابق, ص 112.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي

سنتطرق في هذا المطلب إلى العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي و التي نتج عنها مجموعة من الأبعاد إعتمدتها الدراسات السابقة, وسوف نعتمد في دراستنا على الأبعاد الأكثر تكرارا, بالتطرق لمفهومها .

الجدول رقم (1-1) يوضح تكرار أبعاد المتغير المستقل في الدراسات السابقة

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لمحددات الأداء التنظيمي

الرقم	دراسات سابقة	أبعاد	البعد المالي	البعد العملاء	بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم و النمو	تحقيق الهدف	الرضا الوظيفي	الكفاءة	الفعالية	رضا الزبون	تطوير العاملين	التهيؤ للمستقبل
01	حميد قرومي , جوان 2010 .		X						X	X			
02	أسعود المحاميد, أمجد طويقات وريثا حدادين, سنة 2015 .		X	X	X	X							
03	تلا عاصم فائق , عذراء محسن عبد المشرف , تاريخ 2017/11/14 .		X		X	X					X		
04	بن العاربية حسين , د. تيقاوي العربي ود. صديقي أحمد , تاريخ 2018/05/21 .			X	X	X							
05	فوزية مقراش وأ.د فيروز مصلح الضمور, سنة 2019 .		X	X	X	X							
06	شيراز حايف سي حايف, د . أحلام خان ود. دليلة بركان, سنة 2019		X		X	X					X		
07	عبد الله محمد أبو شهاب المري ود فريد محمد القواسمة, تاريخ 13-2020-06 .					X	X	X					

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لمحددات الأداء التنظيمي

X	X	X						X		X	08	مُجَّد حسين منهل وم.م مروة إبراهيم زيد, سنة 2020 .
			X	X							09	يوسف عليوي وعبد الله الحمداني, سنة 2021 .
							X	X	X	X	10	George Giqnnopoulos, Andrew Holt, Ehan Khansalar, Stephanie Cleanthous, Date 2013
									X	X	11	Ridwan ridwan, Harun Harun, Yi An, & Imam Mujahidin, Date 2013 .
									X		12	Egilla Mkawuganga, Date 2018
							X	X	X	X	13	Madhumali, Ranathunga Dhananjika, Thambngala Dhanapala, Date 2018 .
							X	X	X	X	14	Mohamed Hegazy, karim Hegazy, and Mohamed Eldeeb, Date 2020 .
01	01	03	02	02	01	01	09	09	08	10		تكرار الأبعاد

المصدر: من إعداد الطالبتين

## الفرع الأول: البعد المالي وبعد العملاء

في هذا الفرع سنتناول البعد المالي وبعد العملاء كما يلي :

**(1) البعد المالي:** يتعلق بتقدير الربحية بما في ذلك العائد على الإستثمار وصافي الأرباح والعائد على المبيعات و العائد على حقوق المساهمين والعائد على الأصول, وتعد مؤشرات قياس الأداء المالي القاسم المشترك لأراء مجموعة كبيرة من الكتاب والباحثين والذين يرون بأن الأداء المالي هو المعيار الأساسي الذي يحدد نجاح أو فشل المنظمات بل يعده البعض بمثابة الهدف الأهم للمنظمة, وهناك عدة وسائل لتحليل المالي كالتحليل العمودي أو الأفقي للقوائم المالية إلا أن الطريقة المستخدمة لقياس الأداء المالي هي تحليل النسب المالية التي تعد معيار يستخدم لمعرفة قوة الأداء المالي والأداء الكلي بشكل عام .<sup>1</sup>

كذلك يعد البعد المالي أحد محاور قياس و تقييم الأداء في بطاقة الأداء المتوازن, وتمثل نتائج هذا البعد مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف, والهدف الرئيسي لمنظمات الأعمال بتحقيق أعلى مستوى من الأرباح, فدراسة سلوك منظمات الأعمال التي تساعد في تحسين الأداء المال في المدى القصير والطويل, ولذلك يجب على المؤسسة إتباع سياسات تسهم في تعظيم الأرباح المحققة, ومن هذه السياسات : تخفيض التكلفة, وتحقيق المرونة في الإنتاج, وتطوير سياسات العمل باستمرار, وهذا يعني وضع معايير أداء مالية تسهم في استمرار المؤسسة و تقدمها .<sup>2</sup>

**(2) بعد العملاء :** يرتبط بمدى قدرة الشركة على الوفاء بمتطلبات وحاجات الزبائن من السلع والخدمات التي تحتوي على قيمة مضافة. وتتمثل في كون خصائص المنتج أو الخدمة المقدمة تتجاوز السعر المدفوع وتوقعات الزبون. وهذا يشير إلى أن المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة ستحقق رضا وولاء الزبون .<sup>3</sup>

وفيما يلي بعض المؤشرات على المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق بعد العملاء:<sup>4</sup>

- عدد العملاء؛

- الحصة السوقية؛

- المبيعات السنوية / العميل الواحد؛

- مؤشر رضا وولاء العملاء؛

- عدد الشكاوى المسجلة؛

- مؤشر الصورة الذهنية للعلامة التجارية؛

<sup>1</sup> تلا عاصم فائق و عذراء محسن عبد المشرف, إنعكاس عملية التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي (بحث تحليلي), مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية, جامعة بغداد, المجلد 24, العدد 103, العراق, 2018, ص 138 .

<sup>2</sup> شوشان سهام, أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي, دراسة حالة شركة الإسمت عين التوتة باتنة, أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة), تخصص تسيير المنظمات, جامعة باتنة, 2017-2018, ص 123 .

<sup>3</sup> اسعود المحاميد, أمد طويقات وريئاتا حدادين, أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية - دراسة ميدانية , المجلة الأردنية في إدارة الأعمال, جامعة الأردن, المجلد 11, العدد 03, الأردن, 2015, ص 577 .

<sup>4</sup> سمير صلحاوي, الإستثمار في رأس المال البشري و أثره على الأداء - دراسة مقارنة لمؤسسات الإتصالات في الجزائر (جيزي- نجمة- موبيليس), أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة), تخصص إدارة الموارد البشرية, جامعة باتنة, 2017-2018, ص 138-139 .

- متوسط مدة العلاقة بالعميل؛

- متوسط حجم العميل .

## الفرع الثاني : بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو

في هذا الفرع الثاني سنتطرق إلى بعد العمليات الداخلية و بعد التعلم والنمو كما يلي:

### 1) بعد العمليات الداخلية :

تتمثل العمليات الداخلية في جميع العمليات والأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها الشركة عن غيرها من باقي الشركات والتي من خلالها تلبي حاجات العملاء وأهداف وغايات المالكين و المستثمرين, وعليه فإن مقياس هذا البعد تنبثق من عمليات الأعمال التي لها أثر على رضا العملاء وتقنياتها المطلوبة لضمان المواصلة على خط قيادة السوق, كما يحدد هذا البعد العمليات والكفاءات التي ينبغي أن تتفوق بها الشركة و من تم تحديد مقاييس هذا التمييز أو التفوق.<sup>1</sup>

يقصد كذلك بالعمليات الداخلية هو ما تقوم به المنظمة من أفعال في سبيل إرضاء العميل, من خلال تحديد الأدوات التي ستمكنها من تحقيق التحسن في الإنتاجية.<sup>2</sup>

### 2) بعد التعلم والنمو

يعكس بعد النمو والتعلم قدرة المؤسسة على التجديد في المدى البعيد، ففي ظل التطورات الراهنة في البيئة أصبح بقاء المؤسسة واستمراريتها يعتمد على قدرتها على الابتكار والتطوير والتحسين المستمر بامتلاكها طاقات بشرية لها استعداد وقدرات دائمة على الابتكار، ويتم ضمن هذا البعد تحديد القدرات التي يجب أن تنمو في المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى تخلق قيمة للعملاء والمساهمين. ومن بين المؤشرات التي تعتمد في القياس ضمن هذا البعد نذكر ما يلي:<sup>3</sup>

« كفاءة الموارد البشرية : يجب أن تمتلك المؤسسة القدرة على جذب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية وتتمين معارفها وتطوير خبراتها ومهاراتها من خلال الاستثمار في التدريب المستمر وتنمية الكفاءات من أجل تطوير قدرات هذه الموارد في مجال الابتكار والابداع، القيادة، اتخاذ القرار، الاتصال،... وتمكينها من التكيف مع التغيير وإدارته، ومواجهة المشاكل وابتكار الحلول .

<sup>1</sup> بوجلال سعاد، مدى مساهمة عملية اندماج الأعمال وفق (IFRS3) في تحسين الأداء المالي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير(غير منشورة)، تخصص تدقيق محاسبي , جامعة باتنة، 2018-2019 , ص 109 .

<sup>2</sup> بن العارفة حسين، تيقاوي العربي و صديقي أحمد، دور القدرة على التعلم التنظيمي في تحسين أداء المنظمات في ظل تراكم رأس المال الفكري. دراسة قطاع المؤسسات الإستشفائية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة بغداد، المجلد 24، العدد 104، العراق، 2018، ص 107 .

<sup>3</sup> شيراز حايف سي حايف، أحلام خان و دليلة بركان، إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل إداري حديث لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة شركة سونلغاز بولاية بسكرة، مجلة الإقتصاد الدولي و العملة، جامعة الجلفة، المجلد 02، العدد 01، الجزائر، 2019، ص ص 90-91 .

◀ **التحفيز** : إن جذب وتنمية الكفاءات البشرية غير كاف لتحقيق التميز في الأداء بل يجب امتلاك القدرة على الاحتفاظ بها، ويمكن التركيز على مؤشرات الرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي والروح المعنوية وذلك من خلال:

■ تصميم أنظمة فعالة للمكافآت والحوافز : تقوم على معايير الكفاءة ونتائج التقييم من أجل تشجيع الموارد البشرية على استغلال معارفهم وطاقاتهم وقدراتهم ؛

■ التمكين : مشاركة العاملين في وضع سياسات وأنظمة العمل وفي قراراته الحاكمة ؛

■ تهيئة بيئة العمل آمنة : لضمان صحة وسلامة العاملين وحل مشاكلهم والتي تؤثر على مستوى فعالية الأداء .

◀ **نظام المعلومات والاتصالات** : توفير نظام معلوماتي يضمن وصول المعلومات إلى العاملين في كافة المستويات وفي جميع الاتجاهات، وتوفير نظام اتصالات فعال لضمان نقل آرائهم ومقترحاتهم إلى الإدارة العليا.

### المطلب الثالث : تقييم الأداء التنظيمي

سنتناول في هذا المطلب مفهوم وأهمية وأهداف و مراحل تقييم الأداء التنظيمي في المؤسسة .

#### الفرع الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء التنظيمي

سنتناول في هذا الفرع مفهوم وأهمية تقييم الأداء التنظيمي في المؤسسة.

#### **1) مفهوم تقييم الأداء التنظيمي**

إن عملية تقييم الأداء تعتبر عملية مهمة، للتأكد من مدى تطابق الأداء الفعلي ( الحقيقي ) مع الأداء

المخطط له، وفي مايلي يتم عرض بعض التعاريف التالية:<sup>1</sup>

- ( البياتي 2008) يعرف تقييم الأداء بأنه عملية إشراف ومراجعة من قبل سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من استخدام الموارد المتاحة وفقا للخطة الموضوعية ؛

- ( الكرخي 2007 ) كما يعرف تقييم الأداء بأنه الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المؤسسة بهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلاً وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة هي سنة في الغالب؛

وبالتالي يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه عبارة عن تحليل انتقادي شامل للخطط والأهداف واستخدام مختلف الموارد بكفاءة وفعالية، حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسومة وتحديد الانحرافات الناشئة ليتمكن المسيريون من اتخاذ قرارات تصحيحية لتلك الانحراف في المستقبل.

<sup>1</sup> عبد الكريم المومن، عبد القادر موسى وعبد الحميد مسعودي، أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة حليب أدرار، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، جامعة أدرار، المجلد 04، العدد 01، الجزائر، 2021، ص 173.

من خلال تعريف تقييم الأداء نلاحظ أن مؤشر الكفاءة و الفعالية من المؤشرات الأساسية لتقييم الأداء و بالتالي يمكن أن نأخذ تعريف للكفاءة و الفعالية لتوضيح المفهوم أكثر .

### 1) تعريف الفعالية :

\* حسب (Vincent plauchet): ينظر إلى الفعالية على أنها: " القدرة على تحقيق النشاط المرتقب, والوصول إلى النتائج المرتقبة".

\* أما حسب (Walker et Ruibert): تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة, ومن ثم فالفعالية حسبها تتجسد في: " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعات و تعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة.... الخ" إذا نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة, كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة, حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة, و عليه فإن :

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

إذا نستنتج أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج, أي الفرق بين النتائج المحققة و النتائج المتوقعة, و هي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف.

### 2) تعريف الكفاءة : قدمت عدة تعاريف للكفاءة نذكر منها ما يلي :

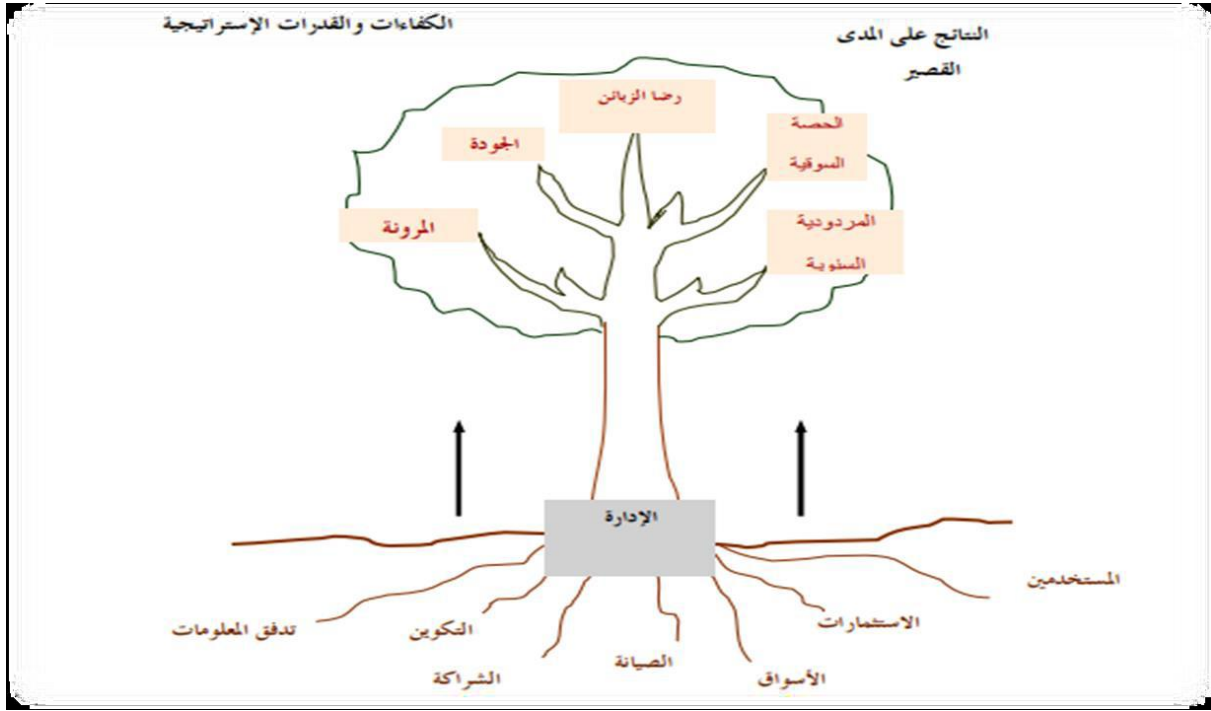
\* يعرف (Walker et Ruibert): الكفاءة هي: " قدرة مردودية المؤسسة . " بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة, أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات, وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية ؛  
\* أما (Vincent plauchet): يعرفها بأنها: " القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات, و النشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة. " نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف (أي استعمال مدخلات أقل) . كما تعرف الكفاءة على أنها: " الإستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر " ؛

من هذا التعريف يتضح أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها, حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي ورشيد, أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة.<sup>1</sup>  
- و عليه سوف نقدم هذا الرسم البياني المتمثل في شجرة الأداء لتوضيح معنى الأداء أكثر:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الشيخ الداوي, تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء, مجلة الباحث, جامعة ورقلة, المجلد 07, العدد 07, الجزائر, 2009-2010, صص 219-220.

<sup>2</sup> محمد عبد الرؤوف بوغابة, تقييم فعالية التخطيط الاستراتيجي للإستثمار في تعزيز أداء المؤسسة الاقتصادية, أطروحة دكتوراه في علوم التسيير, (غير منشورة), تخصص الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات, جامعة قاصدي مرباح ورقلة, 2020/2021, صص 04.

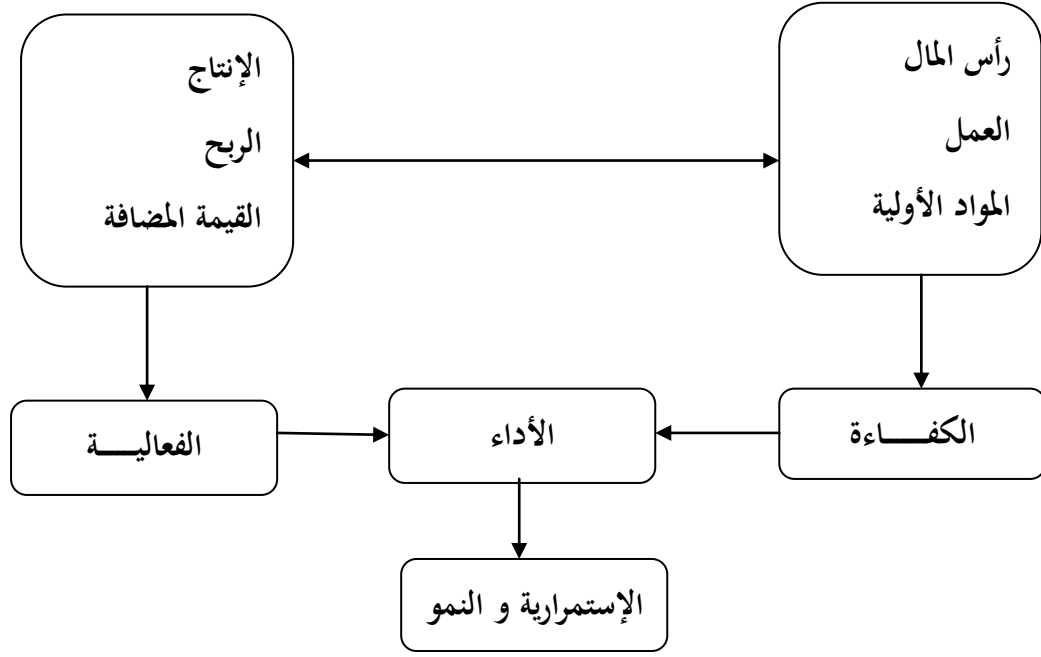




شكل رقم (1-1) يوضح شجرة الأداء

المصدر: محمد عبد الرؤوف بوغابة, تقييم فعالية التخطيط الاستراتيجي للإستثمار في تعزيز أداء المؤسسة الاقتصادية, أطروحة دكتوراه في علوم التسيير, (غير منشورة), تخصص الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات, جامعة قاصدي مرباح ورقلة, 2021/2020, ص 04.

\* و لتوضيح العلاقة أكثر بين الكفاءة و الفعالية و كيف يؤثران على الأداء وهذا بواسطة رسم بياني يوضح هذه العلاقة .



شكل رقم (1-2) يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية

المصدر: عبد الملوك مزهودة, الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم , مجلة العلوم الإنسانية, جامعة بسكرة , المجلد 01, العدد 01 , الجزائر, 2001, ص 88 .

(2) أهمية تقييم الأداء التنظيمي :

تكمن أهمية تقييم الأداء فيما يلي:<sup>1</sup>

- يساعد على توجيه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون بحاجة أكثر إلى الإشراف؛
- يوفر معلومات حول سير العمليات في المؤسسة ومعدل اقترابها من تحقيق الأهداف، فيركز بذلك جهودها صوب اتخاذ قرارات سليمة؛
- يساهم في تحسين الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة فيؤثر إيجاباً على عملياتها الداخلية والخارجية، كما يساهم في وضع الخطط التدريبية لمختلف الأفراد والأقسام؛
- يمكن المؤسسة من الحصول على صورة واضحة حول كفاءة وفعالية البرامج والعمليات والأفراد؛
- يحسن عملية إدارة المنتجات والخدمات وتلبية حاجات الزبائن؛
- يساهم في تطوير المؤسسة من خلال التنسيق بين وحداتها وخلق جو من المنافسة بين أقسامها المختلفة، فيزيد من مستوى أدائها ويقلص بذلك من نقاط ضعفها ويعزز نقاط قوتها.

<sup>1</sup> عبد الكريم المومن, عبد القادر موسى وعبد الحميد مسعودي, مرجع سابق, ص 173.

## الفرع الثاني : أهداف و مراحل قياس وتقييم الأداء التنظيمي في المؤسسة

### 1) أهداف تقييم الأداء

- تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها ما يلي<sup>1</sup> :
- متابعة أداء العامل والرقابة عليه بصفة دائمة، حيث تستعمل تقارير الكفاءة كأداة للرقابة والإشراف إذ تسمح للمسؤول المباشر بأن يهتم بصفة شبه دائمة بسير العمل وملاحظة أداء العاملين لأعمال وظائفهم للحكم على مدى كفاءتهم لمهنتهم؛
  - دفع العمال إلى الاجتهاد أكثر في مهنتهم، فعندما يدرك العامل أن مهنته ستخضع للتقويم والتقدير الدائم من قبل المسؤولين، فإن ذلك يجعل العامل يبذل جهد أكثر؛
  - إمكانية تثبيت العامل الجديد، فنظم الخدمة المدنية تقضي في غالب الأحيان بقضاء الموظف (العامل) الجديد لفترة تربص قبل تثبيته في مهنته، وإلا أستبعد من المهنة وذلك لعدم قدرته على القيام بواجباته؛
  - تبيان بعض العيوب والمشاكل الإدارية والتنظيمية، حيث تكفل الدراسة التحليلية لنتائج تقارير الكفاءة الكشف عن بعض العيوب الإدارية والتنظيمية وعلى سبيل المثال فإذا كان مستوى غالبية الوحدة الإدارية بالنسبة لعنصر من العناصر دون المستوى المطلوب فإن هذا يبين أن هناك مشكلة في الوحدة الإدارية ككل، وليس في الموظف نفسه؛
  - تقدير صلاحية أنظمة شؤون العاملين الأخرى، إذ تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار لمدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الاختبار والتعيين .

### 2) مراحل قياس وتقييم الأداء التنظيمي في المؤسسة

- تم عملية قياس و تقييم الأداء بالمراحل التالية<sup>2</sup> :
- تحديد أهداف المؤسسة الاقتصادية ؛
  - وضع خطة استراتيجية لإنجاز أهداف المؤسسة ؛
  - تحديد معايير الأداء والتي تعتبر مجموعة من المقاييس والنسب والأسس التي تقاس بها الانجازات التي حققتها المؤسسة ؛
  - تفسير الانحرافات وهذا بعد عملية المقارنة الفعلية بمعايير الأداء وباكتشاف الانحرافات تأتي مرحلة تفسير هذه الانحرافات ؛
  - تحديد مركز المسؤولية أي التي تسببت مراكزها أو نشاطاتها في حدوث الانحرافات .

<sup>1</sup> غالم كمال وبن خليف طارق، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفق نموذج بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي بتندوف، المجلد 07، العدد 01 مكرر، الجزائر، 2021، ص 384 .

<sup>2</sup> غالم كمال وبن خليف طارق، مرجع سابق، ص 385 .

## المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لمحددات الأداء التنظيمي

بعد التطرق إلى المفاهيم الأساسية و شرح المعاني الخاصة بالمحددات و الأداء التنظيمي في المبحث السابق, سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أهم ما توصلت إليه الدراسات السابقة العربية و الأجنبية في مجال دراستنا التي لها علاقة بما.

### المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية

في هذا المطلب سنتطرق إلى الدراسات السابقة باللغة العربية و اللغة الأجنبية التي تناولت موضوع الأداء التنظيمي.

#### الفرع الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية

فيما يلي مجموعة من الدراسات السابقة باللغة العربية التي تناولت موضوع الأداء التنظيمي ، وهذه الدراسات مرتبة من الأقدم إلى الأحدث وتمثل فيما يلي :

**1) دراسة لـ : حميد قرومي, سنة 2010.**

**بعنوان : أوجه تحسين الأداء و الفعالية في المنظمات الإقتصادية, مجلة المعارف, جامعة البويرة, المجلد 05, العدد 08, الجزائر, 2010 .**

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الأداء و الفعالية في المنظمة الاقتصادية لغرض زيادة الكفاءة الإنتاجية للأفراد وذلك باستعمال النظم و الأساليب التقنية الحديثة للإنتاج، و الاستغلال الأمثل و الرشيد للموارد المتاحة, كذلك هدفت إلى توضيح أهم الصعوبات و التحديات التي تواجه المنظمة الاقتصادية سواء في محيطها الداخلي أو الخارجي ثم تقديم خطوات و أوجه تحسين الأداء و الفعالية في المنظمة الحكومية. أجريت الدراسة في المنظمات الإقتصادية بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي . وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج:

- يجب الإهتمام بالموارد البشرية لما لها من دور فعال في العملية الإنتاجية بين الأطراف الأخرى , و ذلك من خلال خبرته و معرفته المتراكمة يكون قادرا على التطوير, و الإبتكار و التجديد و تحقيق الأداء الأفضل .

**2) دراسة لـ : أسعود الحاميد, أمجد طويقات و ورياناتا حدادين, سنة 2015**

**بعنوان : " أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية : دراسة ميدانية " , المجلة الأردنية في إدارة الأعمال, جامعة الأردن, المجلد 11, العدد 03, الأردن, 2015 .**

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار أثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي الأردني .

وأجريت الدراسة على عينة مكونة من 12 بنك وهذه العينة إقتصرت دراستها على المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في إدارات البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان, وقد تم توزيع 150 إستبانة وعند جمعها وجدنا 138 إستبانة صالحة للتحليل .

وتوصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج :

- وجود علاقة أثر لتطبيق إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي مقاسا ببطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي الأردني ؛

- كذلك التركيز على كبار الزبائن وتنظيم إدارة علاقات الزبائن لهما أثر كبير في الأداء التنظيمي ؛

- عدم ظهور أي أثر لإدارة معرفة الزبائن وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا .

**(3) دراسة لـ : تلا عاصم فائق وعذراء محسن عبد المشرف, سنة 2017**

بعنوان : " إنعكاس عملية التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي ( بحث تحليلي ) " , مجلة العلوم الإقتصادية

والإدارية, جامعة بغداد, المجلد 24, العدد 103, العراق, 2018 .

وهدفت هذه الدراسة إلى إختبار علاقة وتأثير عملية التغيير التنظيمي متمثلا في (التغيير في الوارد البشرية

- التغيير التكنولوجي - التغيير في المهام - التغيير في الهيكل التنظيمي ) في الأداء التنظيمي بأبعاده و هي

(الأداء المالي- الأداء العملياتي - رضا الزبون - النمو و التعلم ) في ديوان محافظة بغداد .

وأجريت الدراسة على عينة معينة مكونة من 75 فردا وتمثلت في القيادة العليا - الوسطى - الدنيا و هذا إعتمادا على الإستبيان والمقابلات وأيضا البيانات الورقية .

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج :

- وجود علاقة إرتباط بين عملية التغيير التنظيمي والأداء التنظيمي ؛

- وجود علاقة تأثير بين التغيير التنظيمي و الأداء التنظيمي .

**(4) دراسة لـ : بن العارفة حسين, تيقاوي العربي و صديقي أحمد, سنة 2018**

بعنوان : " دور القدرة على التعلم التنظيمي في تحسين أداء المنظمات في ظل تراكم رأس المال الفكري دراسة

قطاع المؤسسات الإستشفائية في الجزائر " , مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية, جامعة بغداد, المجلد 24, العدد

104, العراق, 2018 .

تهدف الدراسة إلى التعرف على مقدار تأثير القدرة على تعلم الأفراد داخل المنظمة على تراكم رأس المال الفكري

والدور الذي يلعبه في تحسين أداء المنظمة .

ولتحقيق ذلك قام الباحثون بالإعتماد على الإستبانة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة وتحليلها بإستخدام

برنامج SPSS

ومن النتائج المتوصل إليها :

- وجود تأثير مباشر بين القدرة على التعلم التنظيمي وبين تراكم رأس المال الفكري؛
- يؤثر تراكم رأس المال الفكري تأثير إيجابي ومباشر على أداء المنظمة ؛
- وجود تأثير غير مباشر بين القدرة على التعلم التنظيمي وأداء المنظمة .

**5) دراسة لـ : فوزية مقراش و فيروز مصلح الضمور , سنة 2019**

بعنوان : " أثر الإبداع على الأداء التنظيمي - دراسة حالة مجموعة فنادق بولاية جيجل - الجزائر " , مجلة اقتصاديات شمال افريقيا, جامعة الشلف, المجلد 15, العدد 20 , الجزائر, 2019 .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإبداع على الأداء التنظيمي في فنادق بولاية جيجل , وهذه الأبعاد التي إختارها الباحثون هي : إبتكار المنتجات - والإبتكار التسويقي - والإبتكار التنظيمي .

وقد أجريت الدراسة على عينة ملائمة مكونة من 90 موظفا في الفنادق وذلك بإستخدام الإستبيان كأداة للدراسة SPSS .

وتوصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج :

- ليس للإبداع في المنتج أثر على أداء الفنادق لولاية جيجل ؛
- للإبداع التسويقي أثر إيجابي على أداء فنادق ولاية جيجل ؛
- ليس للإبداع التنظيمي أثر على أداء فنادق ولاية جيجل؛
- ليس للإبداع التسويقي أثر على البعد المالي و بعد العملاء لأداء فنادق ولاية جيجل؛
- للإبداع التسويقي أثر ايجابي على بعد العمليات الداخلية و بعد التعلم و النمو لأداء فنادق ولاية جيجل.

**6) دراسة لـ : شيراز حايف سي حايف , أحلام خان و دليلة بركان, سنة 2019**

بعنوان : " إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل إداري حديث لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة شركة سونلغاز بولاية بسكرة " , مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة, جامعة الجلفة, المجلد 02, العدد 01, الجزائر, 2019 .

الهدف من هذه الدراسة تسليط الضوء على أحد أبرز الأساليب الإدارية الحديثة والمتمثلة في إعادة

هندسة العمليات الإدارية وتوضيح دورها في تحسين الأداء التنظيمي لشركة سونلغاز بولاية بسكرة .

مجتمع العينة الذي إعتمده الدراسة تمثل في جميع الإطارات بالمؤسسة وبلغ عددهم 37 إطار, وجمعت البيانات من خلال الإستبانة وتمت معالجتها بإستخدام برنامج SPSS .

النتائج المتوصل إليها تمثلت في :

- وجود دور لإعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء التنظيمي لشركة سونلغاز؛
- وجود علاقة إرتباط إيجابية و أثر لكل بعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي

7) دراسة لـ : عبد الله مُجَّد أبو شهاب المري و فريد مُجَّد القواسمة, سنة 2020

بعنوان : " أثر تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية على الأداء التنظيمي - دراسة حالة وزارة العدل القطرية " ,  
مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية, جامعة غزة, المجلد 28, العدد 03, فلسطين, 2020.  
الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أثر تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية على الأداء التنظيمي في وزارة العدل القطرية .

وأجريت الدراسة على عينة مكونة من جميع العاملين في وزارة العدل القطرية والبالغ عددهم نحو 845 موظفا و  
موظفة, وبلغت عينة الدراسة 166 موظفا وموظفة وهذا بإستخدام الإستبانة لجمع البيانات وتحليلها بإستخدام  
. SPSS

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج تتمثل في :

- وجود أثر لإستخدام أسلوب المقارنة المرجعية ببعديه (الإستراتيجي و الوظيفي) في تحقيق الأداء التنظيمي بأبعاده  
المختلفة (تحقيق الهدف- الرضا الوظيفي- تعلم و النمو) في وزارة العدل القطرية .

8) دراسة لـ : مُجَّد حسين منهل و مروه إبراهيم زيد, سنة 2020

بعنوان : " تأثير الأوركسترا المعرفية في الأداء التنظيمي - دراسة إستطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في  
شركة الخطوط الجوية العراقية " , المجلة العراقية للعلوم الإدارية, جامعة كربلاء , العدد 66 , العراق , 2020 .  
تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير الأوركسترا المعرفية في الأداء التنظيمي في شركة الخطوط الجوية العراقية ,وقد  
اعتمدت في هذه الدراسة على الإستبانة كأداة لجمع البيانات لعرض إختبار الفرضيات وذلك بتوزيع 305 إستبانة  
على موظفي الشركة في القسم (التجاري- أمن الطائرات- الفني- عمليات الطيران) وتحليلها بإستخدام SPSS  
وبرنامج AMOS .

النتائج المتحصل عليها هي :

- هناك تأثيرا إيجابيا مباشر للأوركسترا المعرفية بأبعادها في الأداء التنظيمي في الشركة .

9) دراسة لـ : يوسف عليوي وفائق جواد كاظم, سنة 2021

بعنوان : " تأثير التجديد و التحديث كمدخل للتغيير الإستراتيجي في الأداء التنظيمي بحث ميداني في شركة  
المشاريع النفطية (SCOP) " , مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, جامعة بغداد, المجلد 27, العدد 126, العراق,  
. 2021

تهدف الدراسة إلى تحسين مستوى الأداء التنظيمي لشركة المشاريع النفطية من خلال تبني مدخل للتغيير  
الإستراتيجي و إيجاد حل للمشاكل التي تعاني منها.

إستخدم الباحث أداة الإستبانة لجمع البيانات من عينة البحث ومجتمع البحث تمثل في القيادات العاملة في مركز الشركة والبالغ عددهم 196 والعينة المدروسة تمثلت في 85 فردا بمختلف المستويات الإدارية , وإستخدم كذلك الباحث أسلوب المقابلات الشخصية وأسلوب التحليل بإستخدام SPSS .  
النتائج تمثلت في :

- وجود علاقة إرتباط بين مدخل التجديد والتحديث والأداء التنظيمي؛
- بالرغم من تأثير مدخل التجديد والتحديث في الأداء التنظيمي إلا أنه يتطلب مستوى إهتمام أكبر وذلك بضرورة تركيز إدارة الشركة وإهتمامها بالتجديد والتحديث وذلك لتحسين مستوى أدائها وتحقيق الكفاءة والفعالية.

### الفرع الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

فيما يلي مجموعة من الدراسات الأجنبية التي تناولت بعض جوانب موضوع الأداء التنظيمي، وهي مرتبة من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

**George Giqnnopoulos, Andrew Holt, Ehsan Khansalar, Stephanie Cleanthous .** (1) دراسة لـ :

بعنوان:

**The use of the balanced scorecard in small companies,** International journal of business and management, N°:14, canadian, 2013 .

هدف هذه الدراسة هو البحث في أسباب عدم التنبؤ من قبل الشركات تستخدم مقاييس أداء مشابهة لتلك الواردة عن الأداء المتوازن , وقد تم توزيع استبيانات على 500 موظف في شركات المملكة المتحدة وقبرص .  
النتائج المحصل عليها :

- أن أغلبية الشركات الصغيرة في المملكة المتحدة ليسوا على دراية بشهادة الأداء المتوازن وبالتالي فإن مستويات إستخدم بطاقة الأداء المتوازن منخفضة للغاية ؛
- كذلك يرى المشاركون في الإستطلاع على بطاقة الأداء المتوازن هي أداة غير مناسبة للشركات الصغيرة وأن تنفيذها يتجاوز الموارد المتاحة .

**Ridwan ridwan, Harun Harun, Yi An, & Imam Mujahidin** (2) دراسة لـ :

بعنوان:

**The impact of the balanced scorecard on corporate Performance: The case of an Australian Public sector Enterprise,** International business Rsearch, N°:10, canadian, 2013.

الهدف من الدراسة هو دراسة تأثير نظام بطاقة الأداء المؤسسي المقتبس من الأداء المتوازن, فبطاقة الأداء المتوازن المعتمدة في القطاع العام في أستراليا نجد فيها عوامل مالية وغير مالية .



- وهذه الدراسة كانت في هيئة ميناء فريمانتل (FPA) وهي شركة تابعة لحكومة أستراليا الغربية ومن النتائج :
- يعتمد الابتكار الإداري الجديد مثل بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة على الارتباط المتناسك بين السياسات والقواعد المفروضة من الخارج والإستراتيجيات والبرامج وأنظمة قياس الأداء وفقا لأهداف المنظمة ؛
- تأثير النمو الإقتصادي العالمي أو تنمية التجارة الإقليمية على تحسين أداء FPA ؛
- الخطة الإستراتيجية لـ FPA ونظام قياس الأداء قد تحسنت .

### (3) دراسة لـ: Egilla Mkawuganga

بعنوان:

**Customer relationship management (CRM) customer satisfaction, loyalty and port performance a case study of kenya Ports Authority (KPA),** dissertation Master of science in Maritime Affairs, Specialization Port Management, Sweden, 2018.

- تهدف هذه الدراسة لفحص دور إدارة علاقات العملاء في توليد رضا العملاء وولائهم وتأثيرها على أداء الميناء داخل هيئة الموانئ الكينية KPA, وعملت الدراسة على :
- \* مراجعة الأدبيات لتوفير نظرة على الدوافع والعوائق وفوائد التنفيذ الناجح لإدارة علاقات العملاء .
  - \* كما تم إبراز أهمية تكامل عملية الموانئ والأشخاص والتكنولوجيا كمنفتح لإرضاء العملاء .
  - تم جمع البيانات من خلال الاستبيانات وتحليلها باستخدام SPSS .
- توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج :
- وجود علاقة إيجابية كبيرة بين دور علاقات العملاء وولاء العملاء بعد رضا العملاء ؛
  - التأثير الإيجابي الكبير لرضا العملاء على ولاء العملاء ؛
  - التأثير الإيجابي الكبير لولاء العملاء على أداء الموانئ والتأثير الإيجابي لمشاركة الموظف وأهداف إدارة علاقات العملاء ؛
  - ركز على الزبون فقط .

### (4) دراسة لـ: Madhumali, Ranathunga Dhananjika, Thambngala Dhanapala

بعنوان:

**Associating BSC measures to size, market factors and organizational Performance , 2018 .**

- هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين حجم المنظمة وموقع المؤسسة في السوق وإستخدام بطاقة الأداء المتوازن والأداء التنظيمي بإستخدام العوامل المالية وغير المالية , وتقوم بطاقة الأداء المتوازن بتقييم أداء العملاء, الجانب المالي, التعلم والنمو, والعمليات الداخلية .

قامت المؤسسة بدراسة 100 شركة تعمل في قطاع التمويل في سريلانكا عن طريق تحليل البيانات باستخدام SPSS حيث اعتبرت حجم المؤسسة، مركز السوق، وبطاقة الأداء المتوازن متغيرات مستقلة أما الأداء التنظيمي هو المتغير التابع .

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج :

- وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة ؛
- بطاقة الأداء المتوازن بتأثيرها على الأداء التنظيمي سيكون لها فائدة للمنظمات التي لها مكانة قوية في السوق مقارنة بالمؤسسات التي لها مركز ضعيف في السوق .

(5) دراسة لـ : **Mohamed Hegazy, karim Hegazy, and Mohamed Eldeeb.**

بعنوان:

### **The Balanced Scorecard: Measures That drive Performance Evaluation in Auditing firms**

الهدف من الدراسة هو تقييم الأداء بواسطة بطاقة الأداء المتوازن وتتكون من خمسة عناصر هي: التعلم والنمو، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، البعد المالي، والتدقيق .  
تمت الدراسة بواسطة الإحصاء الوصفي في أربعة شركات تدقيق بمصر لتقييم آراء المراجعين الخارجيين لبطاقة الأداء المتوازن المقترحة .

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج هي :

- تطوير استخدام بطاقة الأداء المتوازن المقترحة على تعزيز أداء شركات التدقيق ؛
- فهم أفضل لمختلف محركات الأداء والإستراتيجيات بشركات التدقيق وبالتالي خلق ميزة تنافسية ؛
- النتائج ذات قيمة ليست فقط لشركات التدقيق ولكن أيضا للتدقيق مجالس الرقابة التي توجههم وتعمل تصميم لعملية الرقابة الخاصة بهم من خلال فهم أنظمة الأداء في شركات تدقيق مختلفة الحجم .

#### **المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة**

سنحاول في هذا المطلب تلخيص وإجراء مقارنة ما بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو اللغة الأجنبية عن طريق توضيح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2) مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

محاو المقارنة	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث الهدف	تهدف دراستنا إلى دراسة مفهوم و عناصر الأداء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية في المؤسسة محل الدراسة	هدفت معظم الدراسات السابقة إلى توضيح أثر كل من علاقات الزبائن، تأثير عملية التغيير التنظيمي، أثر الإبداع، إعادة هندسة

<p>العمليات, أسلوب المقارنة المرجعية, وغيرهم على الأداء التنظيمي والدور الأساسي الذي تلعبه هذه المتغيرات في تأثيرها على الأداء داخل المؤسسة.</p>		
<p>ركزت مختلف الدراسات على عينات عشوائية و عينات عشوائية طبقية.</p>	<p>ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية من الموظفين بالجزائرية للمياه بورقلة</p>	<p>من حيث العينة</p>
<p>- سنوات الدراسات السابقة من 2010 إلى 2021 . - مكان الدراسة تمت في بيئة عربية و أخرى أجنبية حيث شملت الأماكن التالية: الجزائر, الأردن, العراق, قطر, مصر, المملكة المتحدة وقبرص, أستراليا الغربية, كينيا, سيريلانكا.</p>	<p>أنجزت الدراسة خلال فترة زمنية من 21 مارس 2022 إلى 10 أبريل 2022, في مؤسسة الشركة الجزائرية للمياه ورقلة.</p>	<p>من حيث الزمان و المكان</p>
<p>- المنهج الوصفي التحليلي - استخدمت معظم الدراسات الإستبيان و البرنامج الإحصائي SPSS, دراسة واحدة استخدمت AMOS و SPSS, ودراسة أخرى استخدمت الإستبيان و المقابلة.</p>	<p>إعتمدنا في دراستنا على أداة الإستبيان و البرنامج الإحصائي الذي استخدمناه تمثل في SPSS إصدار 26 .</p>	<p>من حيث أداة الدراسة والبرنامج المستخدم</p>
<p>تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة: علاقات الزبائن و الأداء التنظيمي, انعكاس عملية التغيير على الأداء التنظيمي, أثر الإبداع على الأداء التنظيمي, إعادة الهندسة لتحسين الأداء التنظيمي .</p>	<p>اعتمدنا في دراستنا على متغيرين: المتغير المستقل: يتمثل في المحددات و هي أربعة: بعد مالي, بعد العملاء, بعد العمليات الداخلية, بعد التعلم والنمو. و المتغير التابع : يتمثل في الأداء التنظيمي</p>	<p>من حيث المتغيرات</p>
<p>تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام و الخاص.</p>	<p>قطاع اقتصادي</p>	<p>من حيث القطاع</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: مجال الإستفادة من الدراسات السابقة

- لقد أسهمت الدراسات السابقة في إثراء الأدبيات النظرية و صياغة فرضيات الدراسة ؛
- ضبط المصطلحات الأساسية للبحث؛
- ضبط أبعاد متغيرات الدراسة ؛
- ساهمت بعض الدراسات السابقة في إعداد الإستبانة الخاصة بالدراسة الحالية؛
- ساعدت الدراسات السابقة في كيفية عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها؛
- ساهمت كذلك في الإطلاع على مختلف المناهج المستخدمة مما يساعد على إعداد المنهجية المتبعة .

### خلاصة الفصل الأول :

حاولنا أن نستعرض في هذا الفصل أهم المفاهيم والمصطلحات النظرية لمحددات الأداء التنظيمي من تعريف وخصائص وأهم المداخل التي تعمل على تحسين هذا الأداء, إضافة إلى العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء التنظيمي داخل المؤسسة نذكر منها: البعد المالي, بعد العملاء, بعد العمليات الداخلية, بعد التعلم والنمو. كما تناولنا في المبحث الثاني الدراسات التطبيقية السابقة باللغة العربية والأجنبية من خلال عرض ومناقشة أهم ما ورد فيها من خلال توضيح الهدف من هذه الدراسة, والأداة المستخدمة وأهم النتائج المتوصل إليها, أيضا قمنا بوضع جدول لمقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة , ومجال الاستفادة من الدراسات السابقة .

الفصل الثاني : دراسة

ميدانية لمحددات الأداء

التنظيمي بمؤسسة الجزائرية

للمياه بورقلة

**تمهيد :**

بعد التطرق إلى أهم الأدبيات النظرية والتطبيقية التي تمحورت حول الأداء التنظيمي ومحدداته بما فيها أبعاده الأربع البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو والدراسات السابقة لتجسيد هذه المفاهيم قمنا بإسقاط الجانب النظري والتطبيقي على الجانب الميداني وحاولنا القيام بدراسة حالة في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بورقلة ولدراسة أكثر تفصيل لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين هما:

- **المبحث الأول:** الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية ؛

- **المبحث الثاني:** عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

سنحاول من خلال هذا المبحث تحديد الطريقة التي سوف نعتمدها والأدوات التي استخدمناها في جمع البيانات وفي معالجتها في الدراسة الميدانية لهذا الموضوع .

#### المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

سنترك في هذا المطلب إلى الطريقة التي إعتدناها في الدراسة من خلال تقديم العينة وعرض منهج الدراسة وخصائص عينة الدراسة .

#### الفرع الأول: منهج الدراسة

موضوع الدراسة يعتمد على استخدام عدة مناهج تفي بأغراض الموضوع وهذه المناهج توضح ماهية الخطوات التي يجب أن يعتمد عليها الباحثين في دراستهم للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، والمنهج يمثل الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نعتمد على المناهج التالية:

**أولا : المنهج الوصفي التحليلي:** يمكننا من جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع محل الدراسة ووصف النتائج التي تم الوصول إليها وتحليلها وتفسيرها واعتمادنا في دراستنا على الإستبيان من أجل جمع البيانات ؛  
**ثانيا : المنهج الإحصائي:** يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات لمعرفة "العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي" وذلك من خلال عينة عمال "المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه -وحدة- ورقلة" باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

**\*المصادر الثانوية :** تتمثل في المقالات والمراجع العربية والأجنبية والأبحاث والدراسات السابقة؛

**\*المصادر الأولية:** تتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض ووزعت العينة على عمال "مؤسسة العمومية الجزائرية للمياه -وحدة- ورقلة" .

#### الفرع الثاني: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

قبل التطرق إلى مجتمع الدراسة سوف نحاول تقديم المؤسسة محل الدراسة ألا و هي المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه -وحدة- ورقلة وسيتم تقديمها كما يلي:

**النشأة و التنظيم:** المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بورقلة مؤسسة ذات طابع تجاري وصناعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01/101 المؤرخ في 21 أفريل 2001 تحت وصاية وزارة الموارد المائية حيث تتميز المؤسسة الجزائرية للمياه بكونها مستقلة ماليا وذات الشخصية المعنوية تخضع في علاقتها بالدول لجميع القواعد والنظم الإدارية وأهم ما يميزها تاجر مع الغير و في سنة 2006 تمت تحويل الدم العينية من المؤسسة العمومية لتوزيع المياه المنزلية الصناعية والتطهير إلى الجزائرية للمياه .



**\*أولا : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة :**

تعرف حاليا بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بورقلة وهي مؤسسة اقتصادية تجارية تقع في شارع نزل طاسيلي حي إفري ص.ب 528 و 02 ورقلة وتعتبر من أهم المؤسسات الحساسة التي لها دور فعال في الاقتصاد الوطني وكذلك تعتبر بالنسبة للمجتمع ركيزة لاستمرار الحياة فقد عملت المؤسسة بكل تقنياتها لبدل مجهود لإيصال المياه لمنازل المواطنين وجميع المؤسسات الخاصة والعامه.

**\*ثانيا : مهام المؤسسة:**

للمؤسسة عدة مهام نذكر منها مايلي :

- تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب على كامل التراب الوطني؛
- تسيير عملية إنتاج مياه الشرب ونقصها وتوزيعها ومعالجتها وتخزينها وتحديد الهياكل القاعدية التابعة لها وتنميتها عبر مختلف البلديات؛
- مراقبة نوعية المياه الموزعة .

**\* ثالثا : الهيكل التنظيمي للمؤسسة:**

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة إذا تم إستخدامه بشكل مناسب والعكس صحيح، وقد تم إعداد هيكل تنظيمي للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بالشكل التالي:(ملحق رقم 01)

نلاحظ بأن الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه بورقلة هيكل وظيفي يتكون من عدة مصالح منها : مصلحة الموارد البشرية والتكوين، المصلحة التجارية، المصلحة التقنية، مصلحة المحاسبة والمالية، مصلحة الإدارة والوسائل؛

فنلاحظ أن لكل مصلحة مجموعة من المصالح التي تتفرع منها مثلا : مصلحة الموارد البشرية والتكوين، فنجد بها عدة مصالح منها : مصلحة المستخدمين، مصلحة الوقاية وطب العمل، مصلحة التكوين؛ أما مصلحة المحاسبة والمالية فنجدها تنقسم إلى مصلحة المحاسبة، ومصلحة المالية .

كما يتوفر كذلك الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة على هيئات استشارية تتمثل في مساعد المدير، مساعد مكلف بالأمن وحفظ الدم، مساعد مكلف بالمنازعات . وكل مساعد يقوم بالأعمال في حدود عمله ومهامه، كما يوجد تقسيم واضح للمهام وهذا ما يمكن أن يساعد على تحقيق الأداء التنظيمي .

(1) مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من العمال في المؤسسة محل الدراسة والموضحة في الجدول التالي :

جدول (1-2) مجتمع الدراسة

عدد العمال الدائمين	نوع المؤسسة	تاريخ التأسيس	المؤسسة
145 عامل	مؤسسة اقتصادية تجارية	21 أبريل 2001	المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه

المصدر : من إعداد الطالبتين

(2) عينة الدراسة :

قامت الطالبتان بسحب عينة عشوائية قدرها 104 من أصل 145 وهو مجموع عدد العمال الدائمين في المؤسسة محل الدراسة، حيث تم توزيع 110 استبانة على عدد العمال المذكورين في المؤسسة، وتم استرجاع 104 صالحة للتحليل أي ما يعادل نسبة 94,55% وبلغ عدد الاستبيانات التي لم تسترجع بـ(06) استبانة أي بنسبة 5,45% .

والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة .

جدول (2-2) توزيع عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	الموزع	الصالح للتحليل	الغير مسترجع
العدد	110	104	06
النسبة المئوية	100%	94,55%	5,45%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لتوزيع الإستبيانات

الفرع الثالث : خصائص عينة الدراسة

يقصد بخصائص عينة الدراسة البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة للمستجوبين، ذلك لمعرفة كل الخصائص الديمغرافية المتعلقة بهم وتمثلت هذه الخصائص في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، مكان العمل) والغرض من ذلك معرفة تأثيرها على الدراسة في المؤسسة محل الدراسة ويمكن شرحها كمايلي:

(1) متغير الجنس:

من خلال الدراسة التي قامت بها الطالبتان كانت الإجابات حسب الجنس كما هي موضحة في الجدول

التالي:

الجدول (2-3) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الفئة
60,6%	63	ذكر
39,4%	41	أنثى
100%	104	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين وفق مخرجات برنامج SPSS إصدار 26

تحليل النتائج :

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الإناث بلغت 39,4% مقارنة بنسبة الذكور التي بلغت 60,6% أي نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث وهذا يعود إلى أن المؤسسة حسب طبيعة عملها فهي تعتمد على نسبة الذكور أكثر وذلك للقيام بالأعمال خاصة خارج المؤسسة، وهذه الأعمال تتم في داخل مؤسسة المياه أي داخل الإدارة وفي الورشة خاصة .

(2) متغير العمر :

نلاحظ أن أعمار العمال داخل المؤسسة وفي الورشة مختلفة من جنس إلى آخر، فالجدول التالي يوضح متغير العمر حسب الفئات من أقل من 30 سنة إلى 50 سنة فأكثر، ولتوضيح أكثر هذا ما سنوضحه في الجدول التالي :

الجدول (2-4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيرات العمر

النسبة	التكرار	فئة العمر
6,7%	07	أقل من 30 سنة
45,2%	47	من 30 إلى أقل من 40 سنة
27,9%	29	من 40 إلى أقل من 50 سنة
20,2%	21	50 سنة فأكثر
100%	104	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين وفق مخرجات برنامج SPSS إصدار 26

تحليل النتائج :

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن عدد المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم من (30 إلى أقل من 40 سنة) تقدر بنسبة 45,2% وهي أكبر فئة عمرية حيث تعتبر بأنها الفئة الشابة التي تستطيع القيام بالأعمال

والقدرة على التعلم والبحث كما أنها تستطيع القيام بالأعمال الموكلة إليها بالشكل المطلوب، والفئة أقل 30 سنة تمثل نسبتها 6,7% وهي كذلك تعبر عن الفئة الشابة لكن نسبتها منخفضة وذلك يمكن أن يعود إلى انخفاض نسبة التوظيف الجديد داخل المؤسسة، وإذا أردنا أن نعبر عن الفئة الشابة فنقول أنها تمثل نسبة 51,95% أي تعبر عن نسبة (من 30 إلى أقل من 40 سنة، وأقل من 30 سنة فتعطينا نسبة 51,95%) بعدها تأتي فئة من (40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة تقدر بـ 27,9% وهي فئة قادرة على القيام بأعمالها، أما الفئة من 50 سنة فأكثر تمثل نسبتها 20,2% وذلك راجع إلى إقتراب سن التقاعد .

### (3) المؤهل العلمي :

يعتبر المؤهل العلمي لدى العاملين داخل المؤسسة مهم جدا وذلك حتى نستطيع تقييم العاملين وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول (2-5) توزيع أفراد العينة وفقا للمؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
57,7%	60	ثانوي فأقل
22,1%	23	ليسانس
18,3%	19	ماستر أو شهادة معادلة
1,9%	02	ماجستير أو دكتوراه
100%	104	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين وفق مخرجات برنامج SPSS إصدار 26

### تحليل النتائج :

هذا الجدول يبين توزيع أفراد العينة وفقا للمؤهل العلمي، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذين مستواهم ثانوي فأقل تمثل نسبتهم 57,7%، ثم تليها نسبة 22,1% وهي نسبة الأفراد الذين يمتلكون شهادة الليسانس، بعده تأتي نسبة 18,3% وهي خاصة بالأفراد الذين يملكون شهادة ماستر أو شهادة معادلة لها، وفي الأخير نجد نسبة 1,9% خاصة بالأفراد الذين مستواهم التعليمي ماجستير أو دكتوراه .

ومنه نستنتج أن المؤسسة تهتم بإستقطاب الأفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوي فأقل، وذلك راجع إلى طبيعة نشاط هذه المؤسسة حيث أن العمل فيها يكون في الورشة وهذا لا يتطلب دائما أن يكون هناك مستوى تعليمي عالي، بالإضافة إلى عمل الورشة هناك أيضا العمل داخل الإدارة فليس من الضرورة أن يكون مستواه

التعليمي عالي ليسانس أو ماستر أو ماجستير يمكن أن يكون موظف داخل الإدارة بمستوى تعليمي ثانوي ونظرا لتراكم سنوات الخبرة التي يملكها فإنه يرقى إلى مناصب أعلى .

#### 4) الخبرة :

هي المعرفة أو المهارة والفرد عادة ما يكسب الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين، وفي هذا الجدول سوف نوضح كيفية توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في مجال العمل في المؤسسة محل الدراسة .

الجدول (2-6) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة في العمل
3,8%	04	أقل من سنة
9,6%	10	من 01 إلى 05 سنوات
86,5%	90	أكثر من 05 سنوات
100%	104	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين وفق مخرجات برنامج SPSS إصدار 26

#### تحليل النتائج :

يوضح الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة، حيث لاحظنا أن عدد المستجوبين الذين لديهم خبرة أكثر من 05 سنوات تمثل أعلى نسبة وهي مرتفعة في المؤسسة وتقدر بـ 86,5%، يليها الأفراد الذين لديهم خبرة من 01 إلى 05 سنوات بنسبة 9,6% وفي الأخير نجد أن الأفراد الذين لديهم خبرة أقل من سنة تمثل نسبة 3,8% نظرا لحداثة العمل داخل المؤسسة .

#### 5) مكان العمل :

ويقصد به إما يكون مكان العمل في الإدارة داخل المؤسسة أو في الورشة وفي هذا الجدول نوضح كيفية توزيع الأفراد كما يلي :

الجدول (2-7) توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل

النسبة	التكرار	مكان العمل
73,1%	76	الإدارة
26,9%	28	الورشة
100%	104	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين وفق مخرجات برنامج SPSS إصدار 26

### تحليل النتائج :

من خلال الجدول لاحظنا أن عدد المستجوبين حسب نسبة توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل مرتفعة في الإدارة وقدرت نسبتها بـ **73,1%** يليها العمل في الورشة بنسبة **26,9%** .

### المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة

سنترك في هذا المطلب إلى صدق وثبات أداة الدراسة وإلى الأساليب التي يمكن أن أستخدمها في المعالجة الإحصائية .

### الفرع الأول : أداة الدراسة :

استخدمنا الإستبيان بشكل كبير كأداة رئيسية في هذه الدراسة وذلك بالإعتماد على الدراسات السابقة وبالإستبانة حاولنا معرفة محددات الأداء التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية وتم تصميم الإستبيان وفق مقياس ليكارت الثلاثي (موافق- محايد- غير موافق) وقسمت الإستبانة إلى محورين تتمثل في :

**\*المحور الأول :** يتعلق بالأبعاد الأربعة للأداء التنظيمي (البعد المالي- بعد العملاء- بعد العمليات الداخلية- بعد التعلم والنمو) ويحتوي هذا المحور على **20** عبارة موزعة على الأبعاد الأربعة وقد قسمت وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي .

**\*المحور الثاني :** يتعلق بالأداء التنظيمي ويحتوي على **14** عبارة وقسمت وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي .

### الجدول (8-2) العبارات التي تقيس أبعاد الأداء التنظيمي

رقم العبارة	البعد
5-4-3-2-1	البعد المالي
10-9-8-7-6	بعد العملاء
15-14-13-12-11	بعد العمليات الداخلية
20-19-18-17-16	بعد التعلم والنمو

المصدر من إعداد الطالبتين وفقا لمعطيات الدراسة

### الجدول (9-2) عبارات الأداء التنظيمي

رقم العبارة	العبارة
14-13-12-11-10-9-8-7-6-5-4-3-2-1	الأداء التنظيمي

المصدر من إعداد الطالبتين وفقا لمعطيات الدراسة

الفرع الثاني : صدق وثبات أداة الدراسة :

\* صدق الإستبانة :

اعتمدنا في معرفة صدق الاستبانة وذلك بعرضها على الأستاذ المشرف لغرض الاستفادة من التوجهات

كما قامت الطالبتان بعرضها على مجموعة من محكمين متخصصين في هذا المجال القائمة في (الملحق رقم 02) وقد أخذنا بعين الاعتبار لهذه الملاحظات حتى تمت صياغة العبارات بشكل واضح وملائم وبسيط وبذلك تحصلنا على الاستبانة في شكلها النهائي (ملحق رقم 03) .

\* ثبات الإستبانة :

تم فحص عبارات الاستبانة من خلال مقياس ألفا كرونباخ الموضح في الجدول التالي كأداة لقياس الثبات .

جدول (2-10) معامل الثبات الكلي للاستبانة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
محددات الأداء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية	34	87,8%

المصدر : من إعداد الطالبتين وفق مخرجات برنامج SPSS إصدار 26

تحليل النتائج :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ تقدر بـ 87,8% وهذه القيمة تعبر عن ثبات النتائج أي في حالة إعادة توزيع الإستبيان على نفس العينة وفي نفس الظروف فإن 87,8% منهم سيعيدون نفس الإجابة وهي تعبر عن نسبة ثبات عالية، يمكن أن تعطينا مصداقية أو صدق للنتائج التي يمكن إستخراجها بواسطتها .

وهذه النسبة تعتبر مقبولة بالنسبة لمؤسسة الجزائرية للمياه وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية تساعد في الدراسة، لأن نسبة الثبات لا يجب أن تقل عن 62% .

الفرع الثالث : أساليب المعالجة الإحصائية :

لإختبار صحة الفرضيات وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام مجموعة من أساليب الإحصاء

الوصفي والمتمثلة في :

- معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة ؛

- النسب المؤوية والتكرارات للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة ولتحديد استجابات الأفراد اتجاه عبارات المحاور الرئيسية ؛

- مختلف مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها وتمثل هذه الأساليب في المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ؛
- معامل الإنحدار البسيط والمتعدد لقياس أثر المتغير المستقل (المحددات) على المتغير التابع (الأداء التنظيمي) ؛
- اختبار **T test** وذلك لإختبار تأثير المتغيرات الأخرى على المتغير التابع ؛
- اختبار **Anova** لإختبار تأثيرات المتغيرات الأخرى على المتغير التابع .
- \* كيفية قياس المتغيرات : تم الإعتماد في دراستنا على مقياس ليكارت الثلاثي وهذا المقياس يطلب من الأفراد إعطاء موافقتهم على كل عبارة من العبارات الموجودة في الاستبيان كما يلي :

#### جدول (11-2) مقياس ليكارت الثلاثي

غير موافق	محايد	موافق
1	2	3

المصدر: عز عبد الفتاح, مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي بإستخدام SPSS الجزء الثالث ص 538 .

يتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) ثم يحدد الإتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

كما في الجدول التالي:

#### جدول (12-2) مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المتوسط المرجح	الرأي
من 1 إلى 1,66	غير موافق
من 1,67 إلى 2,33	محايد
من 2,34 إلى 3	موافق

المصدر: عز عبد الفتاح, مرجع سابق, ص 538 .

#### المبحث الثاني : مناقشة نتائج الدراسة

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

#### المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها ثم تحليلها .

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى : التي تنص على :

- هناك مستوى مرتفع من توافر العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه بورقلة .



## البعد الأول: البعد المالي

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس البعد المالي ثم تحليلها .

### الجدول رقم (2-13) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد المالي

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	تسعى المؤسسة إلى زيادة النسبة الربحية .	2,45	0,811	1	مرتفع
2	تحاول المؤسسة تخفيض التكاليف الغير مهمة .	2,26	0,848	2	متوسط
3	تسعى المؤسسة من خلال الإمكانيات المالية المتوفرة لتحسين وتوفير الاحتياجات لتسير العمل بأحسن الوسائل الممكنة .	2,21	0,844	4	متوسط
4	تسعى المؤسسة إلى تحقيق نمو في المبيعات بشكل دائم .	2,23	0,779	3	متوسط
5	تقوم المؤسسة بوضع خطط وأهداف استراتيجية تعلن عنها لجميع موظفي المؤسسة .	1,84	0,837	5	متوسط
	المتوسط العام للبعد المالي	2,198	0,602	-	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبتين وفق مخرجات برنامج SPSS إصدار 26

## تحليل النتائج

يتضح من الجدول أعلاه أن البعد المالي السائد في المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي متوسط **2,198** وانحراف معياري **0,602**، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة (تسعى الشركة إلى زيادة النسبة الربحية ) كانت بمتوسط حسابي مرتفع بنسبة **2,45** وانحراف معياري **0,811** ثم يليها باقي العبارات بمتوسطات حسابية متوسطة على التوالي: عبارة (تحاول الشركة تخفيض التكاليف الغير مهمة) بمتوسط حسابي **2,26** وانحراف معياري **0,848** تليها عبارة (تسعى المؤسسة إلى تحقيق نمو في المبيعات بشكل دائم) بمتوسط حسابي **2,23** وانحراف معياري **0,779** ، ثم جاءت عبارة (تسعى الشركة من خلال الإمكانيات المالية المتوفرة لتحسين وتوفير الاحتياجات لتسير العمل بأحسن الوسائل الممكنة) وهذا بمتوسط حسابي **2,21** وانحراف معياري **0,844** وأخيرا عبارة (تقوم الشركة بوضع خطط وأهداف استراتيجية تعلن عنها لجميع موظفي الشركة) بمتوسط حسابي **1,84** وانحراف معياري **0,837** .

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن المتوسط العام للبعد المالي في المؤسسة متوسط وهذا يدل على أن المؤسسة تضع أهداف غير واضحة كما أنها تسعى إلى تحقيق أرباح بأقل التكاليف بغرض تحقيق أهداف استراتيجية.

#### البعد الثاني: بعد العملاء

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد العملاء ثم تحليلها.

الجدول رقم (2-14) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العملاء

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	تستجيب مؤسستنا على الفور لشكاوى العملاء	1,76	0,865	4	متوسط
2	تستخدم مؤسستنا المكالمات الهاتفية والبريد الإلكتروني للتواصل مع العملاء	2,16	0,893	2	متوسط
3	مؤسستنا لديها نظام معلومات فعال للتعامل مع معلومات العملاء	1,59	0,760	5	منخفض
4	تقدم مؤسستنا تسهيلات للعملاء لتسديد الديون المتراكمة	2,44	0,798	1	مرتفع
5	تقدم مؤسستنا تحسينات مستمرة ومجموعة متنوعة من الخدمات والمعلومات	1,86	0,818	3	متوسط
	المتوسط العام لبعد العملاء	1,963	0,545	-	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبتين وفق مخرجات برنامج SPSS إصدار 26

#### تحليل النتائج

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد العملاء السائد في المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 1,963 وانحراف معياري 0,545، والعبارة الأكثر أهمية هي عبارة (تقدم مؤسستنا تسهيلات للعملاء لتسديد الديون المتراكمة) كانت بمتوسط حسابي مرتفع بنسبة 2,44 وانحراف معياري 0,798 ثم يليها عبارة (تستخدم مؤسستنا المكالمات الهاتفية والبريد الإلكتروني للتواصل مع العملاء) بمتوسط حسابي متوسط 2,16 وانحراف معياري 0,893، ثم جاءت عبارة (تقدم مؤسستنا تحسينات مستمرة ومجموعة متنوعة من الخدمات والمعلومات) بمتوسط حسابي متوسط 1,86 وانحراف معياري 0,818، بعدها تأتي عبارة (تستجيب مؤسستنا على الفور لشكاوى العملاء) وهذا بمتوسط حسابي متوسط 1,76 وانحراف معياري 0,865، وفي الأخير عبارة

مؤسستنا لديها نظام معلومات فعال للتعامل مع معلومات العملاء) وهي بمتوسط حسابي منخفض 1,59 وإنحراف معياري 0,760 .

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن المتوسط العام لبعء العملاء في المؤسسة متوسط وبالرغم من أن نظام المعلومات غير فعال إلا أن المؤسسة تسعى إلى التواصل مع العملاء وتقديم الخدمات المختلفة. البعد الثالث: بعد العمليات الداخلية

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد العمليات الداخلية ثم تحليلها .

الجدول رقم (2-15) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء العمليات الداخلية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	تتوفر لدى المؤسسة شبكة اتصالات متطورة للتواصل بين الأقسام والمكاتب سواء كانت داخل المؤسسة وخارجها	1,45	0,736	5	منخفض
2	يوجد تنسيق بين أنشطة المؤسسة وأنشطة المراكز والوكالات التابعة لها .	1,73	0,862	3	متوسط
3	تولي المؤسسة الاهتمام بالإجراءات اللازمة لأنشطة البحث والتطوير في المخبر .	1,83	0,703	2	متوسط
4	طريقة العمل في مؤسستنا واضحة ومهيكلية بشكل كاف .	1,66	0,758	4	منخفض
5	تسعى المؤسسة لتطوير خدماتها بشكل مستمر .	1,99	0,830	1	متوسط
	المتوسط العام لبعء العمليات الداخلية	1,732	0,475	-	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبتين وفق مخرجات برنامج SPSS إصدار 26

### تحليل النتائج

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد العمليات الداخلية السائد في المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 1,732 وإنحراف معياري 0,475، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة (تسعى المؤسسة لتطوير خدماتها بشكل مستمر) كانت بمتوسط حسابي مرتفع بنسبة 1,99 وإنحراف معياري 0,830 وجاءت بعدها عبارة (تولي المؤسسة الاهتمام بالإجراءات اللازمة لأنشطة البحث والتطوير في المخبر) بمتوسط حسابي متوسط 1,83 وإنحراف معياري 0,703 ، ثم تليها عبارة (يوجد تنسيق بين أنشطة

المؤسسة وأنشطة المراكز والوكالات التابعة لها) بمتوسط حسابي متوسط 1,73 وانحراف معياري 0,862 ، بعدها عبارة (طريقة العمل في مؤسستنا واضحة ومهيكلية بشكل كاف) وهذا بمتوسط حسابي منخفض 1,66 وانحراف معياري 0,758، وتأتي في الأخير عبارة (تتوفر لدى المؤسسة شبكة اتصالات متطورة للتواصل بين الأقسام والمكاتب سواء كانت داخل المؤسسة وخارجها) وهي بمتوسط حسابي منخفض 1,45 وانحراف معياري 0,736 .

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن المتوسط العام لبعده العمليات الداخلية في المؤسسة متوسط وبالرغم من ضعف شبكة الإتصالات داخل وخارج المؤسسة إلا أنها تسعى إلى تطوير خدماتها عن طريق البحث والتطوير بشكل مستمر.

#### البعد الرابع: بعد التعلم والنمو

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد التعلم والنمو ثم تحليلها .

#### الجدول رقم (2-16) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التعلم والنمو

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	لدى المؤسسة نظام حوافز و ترقية عادل وفعال .	1,46	0,682	5	منخفض
2	تعمل المؤسسة على تشجيع الموظفين الراغبين في استكمال دراستهم خاصة الدراسات العليا	1,81	0,871	2	متوسط
3	لدى العاملين القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية التي تحصل داخل المؤسسة .	1,76	0,782	3	متوسط
4	تقوم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بتنظيم دورات تدريبية في العديد من مجالات المؤسسة (الإدارية،المالية،القانونية،المعلوماتية،المهنية)	1,74	0,824	4	متوسط
5	يؤدي العمل بمجموعات داخل المؤسسة إلى تطوير قدرات العاملين .	1,87	0,813	1	متوسط
	المتوسط العام لبعده التعلم والنمو	1,726	0,523	-	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبتين وفق مخرجات برنامج SPSS إصدار 26

## تحليل النتائج

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد التعلم والنمو السائد في المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 1,726 وإنحراف معياري 0,523، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة (يؤدي العمل بمجموعات داخل المؤسسة إلى تطوير قدرات العاملين) كانت بمتوسط حسابي متوسط بنسبة 1,87 وإنحراف معياري 0,813 تليها عبارة (تعمل المؤسسة على تشجيع الموظفين الراغبين في استكمال دراستهم خاصة الدراسات العليا) بمتوسط حسابي متوسط 1,81 وإنحراف معياري 0,871 ، ثم تليها عبارة (لدى العاملين القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية التي تحصل داخل المؤسسة) بمتوسط حسابي متوسط 1,76 وإنحراف معياري 0,782 ، بعدها عبارة (تقوم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بتنظيم دورات تدريبية في العديد من مجالات المؤسسة "الإدارية، المالية، القانونية، المعلوماتية، المهنية") وهذا بمتوسط حسابي متوسط 1,74 وإنحراف معياري 0,824، وتأتي في الأخير عبارة (لدى الشركة نظام حوافز وترقيات عادل وفعال) وهي بمتوسط حسابي منخفض 1,46 وإنحراف معياري 0,682.

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن المتوسط العام لبعء التعلم والنمو في المؤسسة متوسط وبالرغم من أن نظام الحوافز والترقيات غير عادل إلا أن المؤسسة تسعى إلى تطوير قدرات العاملين وتشجيعهم على الدراسة .

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد الأداء التنظيمي

سنقوم بعرض النتائج الخاصة بالقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لأبعاد الأداء التنظيمي من خلال الجدول التالي ثم تحليلها.

الجدول رقم (2-17) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء التنظيمي

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	البعء المالي	2,198	0,602	1	متوسط
2	بعء العملاء	1,963	0,545	2	متوسط
3	بعء العمليات الداخلية	1,732	0,475	3	متوسط
4	بعء التعلم والنمو	1,726	0,523	4	متوسط
	المتوسط العام لأبعاد الأداء التنظيمي	1,905	0,376	-	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبتين وفق مخرجات برنامج SPSS إصدار 26

## تحليل النتائج

بناء على نتائج الجدول أعلاه لاحظنا أن المؤسسة تهتم بالبعد المالي بدرجة أولى بمتوسط حسابي متوسط 2,198 وانحراف معياري 0,602 لأنها مؤسسة إقتصادية إضافة إلى إهتمامها بهذا البعد إلا أنها لم تهمل باقي الأبعاد داخل المؤسسة نظرا لأهميتها كبعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو كل هذه الأبعاد كانت بمتوسطات حسابية متوسطة لأنها تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها .

أما المتوسط الحسابي لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور أبعاد الأداء التنظيمي بجميع أبعاده كانت بمتوسط حسابي متوسط 1,905 وانحراف معياري 0,376 .

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن المتوسط العام لأبعاد الأداء التنظيمي في المؤسسة متوسط لأن المؤسسة تقوم بعملية البيع والشراء ويعتبر الماء المادة الأساسية عندها وتتعامل مع مختلف شرائح المجتمع إلا أنها لديها شبكة إتصالات ضعيفة ونظام الحوافز والترقيات غير عادل .

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية : التي تنص على :

– هناك مستوى مرتفع من الأداء التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه بورقلة.

سنقوم بعرض النتائج الخاصة بالقيم المتوسطة الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة للأداء التنظيمي من خلال الجدول التالي ثم تحليلها .

الجدول رقم (2-18) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء التنظيمي

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
01	تقوم المؤسسة بعملية قياس أداء وسلوك العاملين ومدى تحقيقهم للأهداف.	1,59	0,732	11	منخفض
02	تسعى المؤسسة إلى استخدام مواردها التنظيمية بشكل عقلاني .	1,65	0,747	09	منخفض
03	تهدف المؤسسة إلى تحقيق نتائج تنظيمية فعالة داخل حدودها .	1,73	0,803	08	متوسط
04	توفر لي وظيفتي في المؤسسة فرصا لاكتساب مهارات وخبرات جديدة .	1,93	0,862	05	متوسط
05	التنظيم داخل المؤسسة يساهم في توفير مناخ تنظيمية محفز .	1,54	0,736	14	منخفض
06	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئا هاما بالنسبة لي	2,33	0,853	01	متوسط

منخفض	12	0,749	1,55	هناك عمل جماعي ومشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة .	07
منخفض	13	0,762	1,55	يوجد ربط بين إدارة المؤسسة والحياة العملية للعمال	08
متوسط	03	0,858	2,04	مستعد لقبول أي عمل يطلب مني لكي أستم في المؤسسة .	09
متوسط	04	0,841	2,03	تساهم في طرح أفكار جديدة وعملية لتحسين أداء المؤسسة .	10
منخفض	10	0,830	1,60	تعمل المؤسسة على الاستجابة لشكاوى عملائها في أقل وقت ممكن .	11
متوسط	06	0,823	1,89	تهدف المؤسسة إلى تحقيق نتائج تنظيمية جيدة في علاقتها بالبيئة الخارجية .	12
متوسط	07	0,797	1,87	تعمل المؤسسة على تقديم الخدمة لعملائها بالجودة المناسبة.	13
متوسط	02	0,835	2,30	يعتبر العميل شريك هام في حياة المؤسسة .	14
متوسط	-	0,443	1,828	المتوسط العام للأداء التنظيمي	

المصدر : من إعداد الطالبتين وفق مخرجات برنامج SPSS إصدار 26

### تحليل النتائج

بناء على الجدول أعلاه فإن مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسة موضوع الدراسة جاء مختلف من عبارة

إلى أخرى ما بين متوسط ومنخفض, حيث نجد أنه يوجد 08 فقرات بمتوسط حسابي متوسط على التوالي :  
 (تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئا هاما بالنسبة لي)، (يعتبر العميل شريك هام في حياة المؤسسة) ، (مستعد لقبول أي عمل يطلب مني لكي أستم في المؤسسة) ، (تساهم في طرح أفكار جديدة وعملية لتحسين أداء المؤسسة)، (توفر لي وظيفتي في المؤسسة فرصا لاكتساب مهارات وخبرات جديدة) ، (تهدف المؤسسة إلى تحقيق نتائج تنظيمية جيدة في علاقتها بالبيئة الخارجية)، (تعمل المؤسسة على تقديم الخدمة لعملائها بالجودة المناسبة)، (تهدف المؤسسة إلى تحقيق نتائج تنظيمية فعالة داخل حدودها) . كما أنه يوجد 06 فقرات بمتوسط حسابي منخفض على التوالي : (تسعى المؤسسة إلى استخدام مواردها التنظيمية بشكل عقلائي)، (تعمل المؤسسة على الاستجابة لشكاوى عملائها في أقل وقت ممكن)، (تقوم المؤسسة بعملية قياس أداء وسلوك العاملين ومدى تحقيقهم للأهداف)، (هناك عمل جماعي ومشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة)، (يوجد ربط بين إدارة المؤسسة والحياة العملية للعمال)، (التنظيم داخل المؤسسة يساهم في توفير مناخ تنظيمية محفز) .

وعليه فإن المتوسط العام للأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وجدناه متوسط وذلك يعود إلى الولاء والشعور بالإنتماء للمؤسسة بالرغم من أن الظروف والتنظيم غير مشجع ومحفز داخل المؤسسة إلا أن العمال متمسكين بمؤسستهم .

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة : والتي تنص على :

– يوجد علاقة بين الأبعاد التالية (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) والأداء التنظيمي .

العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات : من خلال عرض النتائج سيتم عرض مصفوفة معاملات الارتباط في جدول يوضح العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة .

الجدول رقم (2-19) العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة

Pearson					
متغير مستقل (أبعاد الأداء التنظيمي)	بعد التعلم والنمو	بعد العمليات الداخلية	بعد العملاء	البعد المالي	أبعاد الأداء التنظيمي
0,602	0,620	0,486	0,370	0,244	معامل الارتباط
0,000	0,000	0,000	0,000	0,012	مستوى الدلالة
104	104	104	104	104	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين وفق مخرجات برنامج SPSS إصدار 26

تحليل النتائج :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي : أن

- 1- **البعد المالي** : بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " البعد المالي " والمتغير التابع " الأداء التنظيمي " ( $r=0.244$ ) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0,05$ ) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ( $sig=0.012$ ) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائية بين البعد المالي والأداء التنظيمي أي وجود علاقة طردية بين البعد المالي والأداء التنظيمي بمعنى زيادة أحد المتغيرين يصاحبه زيادة في المتغير الثاني والعكس ؛
- 2- **بعد العملاء** : بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " بعد العملاء " والمتغير التابع " الأداء التنظيمي " ( $r=0.370$ ) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0,05$ ) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ( $sig=0.000$ ) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائية بين بعد العملاء والأداء التنظيمي أي وجود علاقة طردية بين بعد العملاء والأداء التنظيمي بمعنى زيادة أحد المتغيرين يصاحبه زيادة في المتغير الثاني و العكس؛



**3- بعد العمليات الداخلية :** بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " بعد العمليات الداخلية" والمتغير التابع " الأداء التنظيمي" ( $r=0.486$ ) وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0,05$ ) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ( $\text{sig}=0.000$ ) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية والأداء التنظيمي أي وجود علاقة طردية بين بعد العمليات الداخلية والأداء التنظيمي بمعنى زيادة أحد المتغيرين يصاحبه زيادة في المتغير الثاني والعكس ؛

**4- بعد التعلم والنمو :** بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " بعد التعلم والنمو" والمتغير التابع " الأداء التنظيمي" ( $r=0.620$ ) وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0,05$ ) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ( $\text{sig}=0.000$ ) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائية بين بعد التعلم والنمو والأداء التنظيمي أي وجود علاقة طردية بين بعد التعلم والنمو والأداء التنظيمي بمعنى زيادة أحد المتغيرين يصاحبه زيادة في المتغير الثاني والعكس ؛

\* بينت النتائج وجود علاقة إرتباطية بين أبعاد الأداء التنظيمي والأداء التنظيمي, في حين كان بعد التعلم والنمو له أكبر قيمة حيث بلغت ( $r=0.620$ ) عند مستوى الدلالة ( $0,05$ ) مقارنة بالأبعاد الأخرى , وكانت العلاقة بين محددات الأداء التنظيمي ومستوى الأداء التنظيمي تقدر بـ  $60,2\%$  وهذا يدل على وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين محددات ومستوى الأداء التنظيمي .

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة : والتي تنص على :

- يوجد أثر للأبعاد (المحددات) التالية: (البعد المالي, بعد العملاء, بعد العمليات الداخلية, بعد التعلم والنمو) في مستوى الأداء التنظيمي .

\* الإنحدار البسيط :

- تحليل الإنحدار لإختبار العلاقة الإرتباطية بين المتغيرات المستقلة "أبعاد الأداء التنظيمي" والمتغير التابع "الأداء التنظيمي" .

الجدول رقم (2-20) نتائج تحليل الإنحدار لإختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة "أبعاد الأداء التنظيمي"

والمتغير التابع "الأداء التنظيمي"

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	602. <sup>a</sup>	.362	356.	35575.

المصدر : من إعداد الطالبتين وفق مخرجات برنامج SPSS إصدار 26

تحليل النتائج :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى دلالة قيمة sig تساوي ( $0,000$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $0,05$ )، وهذا ما يجعلنا نقبل فرضية " وجود أثر للأبعاد الأربعة في الأداء التنظيمي " وبالتالي فمعامل الارتباط

( $R=0,602$ ) والعلاقة طردية لأن معامل الارتباط إشارته موجبة, أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ( $R^2=0,362$ ) أي أن أبعاد المتغير المستقل " أبعاد الأداء التنظيمي " تفسر ما مقداره (36,2%) من المتغير التابع " الأداء التنظيمي " .

كذلك الزيادة في عناصر أبعاد الأداء التنظيمي يؤدي إلى زيادة الأداء التنظيمي .

- تباين خط الإنحدار : يبين الجدول التالي تباين خط الإنحدار

الجدول رقم (21-2) تحليل تباين خط الإنحدار

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig
1	Régression	7.331	1	7.331	57.931	.000 <sup>b</sup>
	De Student	12.909	102	127.		
	Total	20.240	103			
c. Variable dépendante : الأداء التنظيمي						
b. Prédicteurs : (constante), أبعاد الأداء التنظيمي						

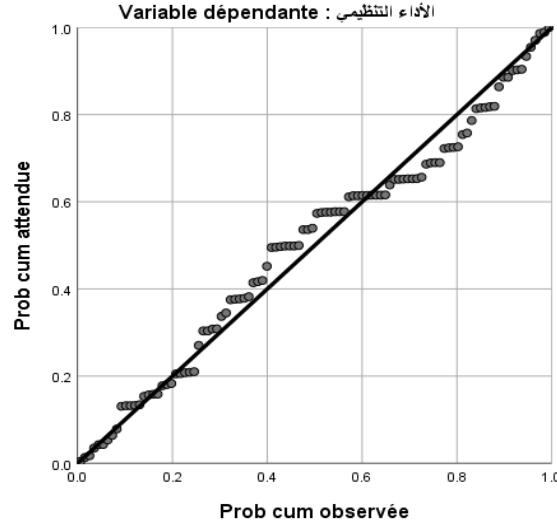
المصدر : من إعداد الطالبتين وفق مخرجات برنامج SPSS إصدار 26

تحليل النتائج:

- مجموع مربعات الإنحدار يساوي 7.331 ومجموع مربعات البواقي 12.909, ومجموع المربعات الكلي 20,240
- درجة حرية الإنحدار هي 1 و درجة البواقي 102 ؛
- متوسط مربعات الإنحدار 7.331 ومتوسط مربعات البواقي 0.127 ؛
- القيمة الإحصائية لإختبار تحليل التباين هي  $F=57.931$ ؛
- مستوى دلالة الإختبار 0.000 وبالتالي خط الإنحدار يلائم المعطيات والشكل يوضح ذلك .

## شكل رقم (1-2) مدى ملائمة خط الإنحدار

Tracé P-P normal de régression Résiduel standardisé



المصدر : مخرجات برنامج SPSS إصدار 26

### \* الإنحدار المتعدد التدرجي :

سوف نقوم بتحليل النتائج باستخدام تحليل الإنحدار المتعدد التدرجي ؛ فالهدف من هذا التحليل هو معرفة تأثير كل بعد وأهميته بالنسبة للمتغير التابع, ولتحديد ترتيب دخول أبعاد الأداء التنظيمي إلى معادلة خط الإنحدار ومعرفة الأبعاد المستبعدة منها, وكذلك معرفة تأثير كل بعد من أبعاد الأداء التنظيمي على الأداء التنظيمي, فقد تم استخدام أسلوب الإنحدار المتعدد التدرجي .

### 1- من تحليل النتائج لدينا بعدين :

سنحاول في هذا النموذج توضيح علاقة المتغير المستقل (محددات أو أبعاد الأداء التنظيمي) مع المتغير التابع (الأداء التنظيمي) من خلال بعدين فقط من أبعاد المتغير المستقل (بعد التعلم والنمو, بعد العمليات الداخلية) وهما دالة إحصائيا. فالجدول المولي يوضح المتغيرين المتبقيين في نموذج الدراسة .

الجدول رقم (2-22) المتغيرين المتبقيين في نموذج الدراسة

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	بعد التعلم والنمو		. Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).
2	بعد العمليات الداخلية		. Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).

a. Variable dépendante : الأداء التنظيمي

المصدر : مخرجات برنامج SPSS إصدار 26

تحليل النتائج

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتغيرين المستقلين المتبقيين في نموذج الدراسة هما: بعد التعلم والنمو، وبعد العمليات الداخلية .

2- معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة

سيتم في الجدول الموالي عرض نتائج معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية (بعد التعلم والنمو، وبعد العمليات الداخلية) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) لنموذج الدراسة .

الجدول رقم (2-23) معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية (والمتغير التابع) لنموذج الدراسة

Récapitulatif des modèles<sup>c</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.620 <sup>a</sup>	.384	.378	.34951
2	.683 <sup>b</sup>	.467	.456	.32688
<b>a. Prédicteurs : (constante), بعد التعلم والنمو</b>				
<b>b. Prédicteurs : (constante), بعد التعلم والنمو, بعد العمليات الداخلية</b>				
<b>c. Variable dépendante : الأداء التنظيمي</b>				

المصدر : من إعداد الطالبتين وفق مخرجات برنامج SPSS إصدار 26

### تحليل النتائج :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إستخدام طريقة تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج متغيرين مستقلين وهما (البعد المالي, وبعد العملاء) والإحتفاظ بمتغيرين مستقلين (بعد التعلم والنمو, بعد العمليات الداخلية) .

حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين المتغيرين المستقلين (بعد التعلم والنمو, بعد العمليات الداخلية) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) بنسبة **68,3%**, حيث أن **(46,7%)** من التغيرات التي تحدث في متغير الأداء التنظيمي تعود إلى (بعد التعلم والنمو, بعد العمليات الداخلية) والنسبة المتبقية **(53,3%)** ترجع لعوامل أخرى .

### - تحليل تباين خط الإنحدار بطريقة stepwise :

يوضح هذا الجدول تحليل التباين لخط الإنحدار بطريقة stepwise

الجدول رقم (2-24) تباين خط الإنحدار بطريقة stepwise

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig
1	Régression	7.780	1	7.780	63.687	000. <sup>b</sup>
	De Student	12.460	102	.122		
	Total	20.240	103			
2	Régression	9.448	2	4.724	44.212	000. <sup>c</sup>
	De Student	10.792	101	.107		
	Total	20.240	103			
<b>a. Variable dépendante :</b> الأداء التنظيمي						
<b>b. Prédicteurs :</b> (constante), بعد التعلم والنمو						
<b>c. Prédicteurs :</b> (constante), بعد العمليات الداخلية, بعد التعلم والنمو						

المصدر : من إعداد الطالبتين وفق مخرجات برنامج SPSS إصدار 26

### تحليل النتائج :

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي :

- مجموع مربعات الإنحدار يساوي **9.448** ومجموع مربعات البواقي هو **10.792** ومجموع المربعات الكلي يساوي **20.240** ؛

- درجة حرية الإنحدار هي **2** ودرجة حرية البواقي هو **101** ؛

- متوسط مربعات الإنحدار هو **4.724** ومتوسط مربعات البواقي هو **0.107** ؛

- القيمة الإحصائية هي : **F=44.212** ؛

- مستوى دلالة الإختبار **0,000** أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية **0,05** , فنرفضها .  
وبالتالي خط الإنحدار يلائم المعطيات .

ومايمكن استنتاجه أيضا من الجدولين السابقين أن معامل الارتباط **R-deux** لبعء التعلم والنمو يقدر بـ **(0.384)** وأن قيمة **F** قد بلغت **(63.687)** عند مستوى الدلالة **sig=0.000** وعند درجة حرية **(ddl=1)** وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى **( $\alpha \leq 0.05$ )** وهذا يعني أن بعء التعلم والنمو قد فسر ما مقداره **(38,4%)** من التباين في المتغير التابع الأداء التنظيمي .

أما معامل التحديد **R-deux** لبعء التعلم والنمو، والعمليات الداخلية معا قد بلغ **(0.467)** وأن قيمة **F=44.212** عند مستوى الدلالة **sig=0.000** وعند درجة حرية **(ddl=2)** وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى **( $\alpha \leq 0.05$ )** وهذا يعني أن بعدي التعلم والنمو، والعمليات الداخلية معا قد تفسر ما مقداره **(46.7%)** من التباين في المتغير التابع الأداء التنظيمي .

### 3- دراسة معاملات خط الإنحدار بطريقة **stepwise**

من خلال هذا الجدول الموالي سوف نوضح قيم معاملات خط الإنحدار بطريقة **stepwise**

الجدول رقم (2-25) قيم معاملات الإنحدار بطريقة **stepwise**

Coefficients <sup>a</sup>						
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Beta	T	Sig
1	(Constante)	.922	.119		7.772	0.000
	بعء التعلم والنمو	.525	.066	.620	7.980	0.000
2	(Constante)	.584	.140		4.174	0.000
	بعء التعلم والنمو	.434	.066	.512	6.604	0.000
	بعء العمليات الداخلية	.286	.072	.307	3.951	0.000

a. Variable dépendante : الأداء التنظيمي

المصدر : من إعداد الطالبتين وفق مخرجات برنامج SPSS إصدار 26

تحليل النتائج :

من خلال الجدول أعلاه فقد قامت الطالبتان بإجراء وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل من متغير مستقل على حدى في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل تأثير أبعاد الأداء التنظيمي على الأداء التنظيمي، ويتضح من الجدول رقم (2-25) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة (أبعاد الأداء التنظيمي في معادلة الانحدار، فإن بعء التعلم والنمو قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره **(38,4%)** من التباين في المتغير التابع (الأداء التنظيمي) اعتمادا على قيمة معامل التحديد **R-deux**، وأن مستوى الدلالة أقل من

مستوى الدلالة المحسوبة (0.05) وأن قيمة **Beta** لبعء التعلم والنمو قد بلغت (0.620) أي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فهو يمثل أكبر قيمة إحصائية ( $t=7.980$ ) وبالتالي أكبر معامل ارتباط والذي يقدر (0.620) .

بعد ذلك يأتي متغير العمليات الداخلية في المرتبة الثانية، حيث فسر مع متغير التعلم والنمو ما مقداره (46.7%) من التباين في الأداء التنظيمي كمتغير تابع اعتمادا على قيمة معامل التحديد **R-deux** وأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل من (0.05) أي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حيث كانت مستوى الدلالة لكلا البعدين أقل من مستوى الدلالة . وقد بلغت قيمة **Beta** لكلا البعدين (0.512) وأن قيمة ( $t=6.604$ ) عند مستوى دلالة ( $sig=0.00$ ) .

ومنه يمكن تحديد مقطع خط الانحدار بالنسبة لكل من التعلم والنمو، والعمليات الداخلية وفق

المعادلة التالية :

$$Y=a+cx_1+bx_2$$

ومنه معادلة خط الانحدار تصبح من الشكل الموالي :

$$Y=0.584+0.434x_1+0.286x_2$$

Y : المتغير التابع (الأداء التنظيمي)

X1 : المتغير المستقل (التعلم والنمو) .

X2 : المتغير المستقل (العمليات الداخلية) .

أما بالنسبة لقيم **sig** نجد أن جميع القيم مقبولة لكلا البعدين لأنها أقل من (0.05) ومنه نستنتج أن أهم الأبعاد المؤثرة على زيادة الأداء التنظيمي هي (التعلم والنمو، والعمليات الداخلية) .

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة : التي تنص على

– لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، مكان العمل) .

\* و بالتالي سوف نقوم بإختبار **T test** و تحليل التباين الأحادي (**One way Anova**) للمتغيرات الشخصية والوظيفية .

1) إختبار **T test** :

\* **T test** لمتغير الجنس : هذا الإختبار يقوم على أساس توضيح العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية في حالة المتغير يحتمل على إجابتين، والهدف منه هو توضيح هل يوجد علاقة بين الجنس والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) ذات دلالة إحصائية أم لا .

الجدول رقم (26-2) إختبار T test لمتغير الجنس

الرقم	المتغير	F	T	Sig
01	الجنس	.622	-1.783	.432

المصدر : من إعداد الطالبتين وفق مخرجات برنامج SPSS إصدار 26

تحليل النتائج :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب هو **0,432** وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد . وبالتالي نقبل فرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) من إجابات العمال لمتغير الجنس .

**\* T test لمتغير مكان العمل :** هذا الإختبار يقوم على أساس توضيح العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية في حالة المتغير يحتمل على إجابتين, والهدف منه هو توضيح هل يوجد علاقة بين مكان العمل والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) ذات دلالة إحصائية أم لا .

الجدول رقم (27-2) إختبار T test لمتغير مكان العمل

الرقم	المتغير	F	T	Sig
01	مكان العمل	.159	1.604	.691

المصدر : من إعداد الطالبتان وفق مخرجات برنامج SPSS إصدار 26

تحليل النتائج :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء التنظيمي تعزى لمتغير مكان العمل حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب هو **0,691** وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد . وبالتالي نقبل فرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) من إجابات العمال لمتغير مكان العمل .

(2) إختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova)

وذلك لإختبار تأثيرات المتغيرات الأخرى (العمر, المؤهل العلمي, الخبرة) على المتغير التابع .

\*العمر :

الجدول رقم (28-2) إختبار Anova لمتغير العمر

Anova					
الأداء التنظيمي					
	Somme des carrés	Ddl	Carrés moyen	F	Sig
Intergruppes	.255	3	.085	.426	.735



Intragroupes	19.985	100	.200		
Total	20.240	103			

المصدر : من إعداد الطالبتين وفق مخرجات برنامج SPSS إصدار 26

تحليل النتائج :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر بناء على قيمة Sig هي 0.735 أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية لا توجد فروق بين إجابات العمال لمتغير العمر .

\* المؤهل العلمي :

الجدول رقم (2-29) إختبار Anova لمتغير المؤهل العلمي

Anova					
الأداء التنظيمي					
	Somme des carrés	Ddl	Carrés moyen	F	Sig
Intergroupes	.585	3	.195	.992	.400
Intragroupes	19.655	100	.197		
Total	20.240	103			

المصدر : من إعداد الطالبتين وفق مخرجات برنامج SPSS إصدار 26

تحليل النتائج :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ نتيجة تحليل التباين لمتغير المؤهل العلمي بناء على قيمة Sig هي 0.400 أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية لا توجد فروق بين إجابات العمال لمتغير المؤهل العلمي .

\* الخبرة :

الجدول رقم (2-30) إختبار Anova لمتغير الخبرة

Anova					
الأداء التنظيمي					
	Somme des carrés	Ddl	Carrés moyen	F	Sig
Intergroupes	.837	2	.418	2.177	.119
Intragroupes	19.403	101	.192		
Total	20.240	103			

المصدر : من إعداد الطالبتين وفق مخرجات برنامج SPSS إصدار 26

تحليل النتائج :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ نتيجة تحليل التباين لمتغير المؤهل العلمي بناء على قيمة Sig هي 0.119 أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية لا توجد فروق بين إجابات العمال لمتغير الخبرة .

### المطلب الثاني : مناقشة النتائج

في هذا المطلب سيتم فيه مناقشة جميع النتائج المتوصل إليها .

#### - إختبار صحة الفرضية الأولى :

حيث أثبتت الدراسة بأن هناك مستوى توافر العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي بدرجة متوسطة في مؤسسة الجزائرية للمياه بورقلة, من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الأداء التنظيمي على النحو التالي :

(البعد المالي بمتوسط حسابي 2,198), (بعد العملاء بمتوسط حسابي 1,963), (بعد العمليات الداخلية بمتوسط حسابي 1,732), (بعد التعلم والنمو بمتوسط حسابي 1,726) وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي كانت قيمته (1,905) وهو مستوى متوسط, وهذه النتائج تتفق مع دراسة (تلا عاصم وآخرون 2017), وتتعارض مع نتائج دراسة (شيراز حايف سي حايف وآخرون 2019), ودراسة (George Giqnnopoulos 2013). وهذا ما يؤكد نفي الفرضية الأولى والتي تنص على وجود مستوى مرتفع من توافر العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

#### - إختبار صحة الفرضية الثانية :

أثبتت الدراسة أن هناك مستوى متوسط من الأداء التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه بورقلة وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي للأداء التنظيمي, حيث كانت نسبته (1,828) وهو مستوى متوسط, وهذه النتائج تتفق مع دراسة (تلا عاصم وآخرون 2017), وتتعارض مع نتائج دراسة (مُجّد حسين منهل وآخرون 2020), ودراسة (عبد الله مُجّد أبو شهاب المري وآخرون 2020) .

وهذا ما يؤكد نفي الفرضية الثانية والتي تنص على وجود مستوى مرتفع من الأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

#### - إختبار صحة الفرضية الثالثة :

أثبتت الدراسة وجود علاقة إرتباطية طردية بين المتغيرات المستقلة (أبعاد الأداء التنظيمي) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي), حيث بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الإرتباطية بين أبعاد الأداء التنظيمي والأداء التنظيمي (60,2%) بمعنى أنه كلما زاد الإهتمام بالأبعاد الخاصة بالأداء التنظيمي يزداد مستوى الأداء التنظيمي الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة .

وبلغت نسبة القيمة الإرتباطية بالترتيب: في علاقة بعد التعلم والنمو مع الأداء التنظيمي بلغت نسبة (62%), وفي بعد العمليات الداخلية مع الأداء التنظيمي بلغ نسبة (48,6%), أما علاقة بعد العملاء مع الأداء التنظيمي بلغ نسبة (37%), وأخيرا البعد المالي مع الأداء التنظيمي بلغ نسبة (24,4%) .

وبالتالي وجود علاقة إرتباطية طردية بين أبعاد الأداء التنظيمي و الأداء التنظيمي, وهذه النتائج تتفق مع

دراسة (أسعود المحاميد وآخرون 2015), (مُجّد حسين منهل وآخرون 2020) .

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد الأداء التنظيمي) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) .

- إختبار صحة الفرضية الرابعة :

أثبتت الدراسة أنه يوجد أثر لأبعاد الأداء التنظيمي (البعد المالي, بعد العملاء, بعد العمليات الداخلية, بعد التعلم والنمو) في الأداء التنظيمي, ولذلك فمعامل الارتباط بينهما  $R=0,602$  والعلاقة طردية لأن معامل الارتباط إشارته موجبة, أي أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره  $(2,36\%)$  من المتغير التابع, كذلك مع أن  $Sig=0,000$  نقبل بفرضية وجود أثر بين المتغيرات المستقلة (أبعاد الأداء التنظيمي) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) في المؤسسة محل الدراسة .

ولتحديد أبعاد المتغير المستقل الأكثر تأثيرا على المتغير التابع, قمنا بإعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي والذي أعطى النتائج التالية :

- من خلال هذا التحليل يتضح لنا بقاء بعدين فقط في المتغير المستقل (بعد التعلم والنمو, بعد العمليات الداخلية) ؛

- معامل الارتباط الخطي بين هاذين المتغيرين كان بنسبة  $(3,68\%)$  , حيث أن  $(7,46\%)$  من التغيرات التي تحدث في متغير الأداء التنظيمي تعود إلى (بعد التعلم والنمو, بعد العمليات الداخلية), والنسبة المتبقية  $(3,53\%)$  ترجع لعوامل أخرى .

- قيمة **Beta** لبعدي التعلم والنمو بلغت  $(0,620\%)$  أي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0,05)$  وقيمة  $(T=7,980)$  يأتي بعدها متغير العمليات الداخلية وكانت قيمة **Beta** لكلا البعدين  $(0,512\%)$  وقيمة  $(T=6,604)$  عند مستوى الدلالة  $Sig=0,00$

ومنه يمكن تحديد مقطع خط الانحدار بالنسبة لكل من التعلم والنمو، والعمليات الداخلية وفق المعادلة التالية:

$$Y=a+cx_1+bx_2$$

ومنه معادلة خط الانحدار تصبح من الشكل الموالي :

$$Y=0.584+0.434x_1+0.286x_2$$

Y : المتغير التابع (الأداء التنظيمي)

X1 : المتغير المستقل (التعلم والنمو) .

X2 : المتغير المستقل (العمليات الداخلية) .

أما بالنسبة لقيم **sig** نجد أن جميع القيم مقبولة لكلا البعدين لأنها أقل من  $(0.05)$  ومنه نستنتج أن أهم الأبعاد المؤثرة على زيادة الأداء التنظيمي هي (التعلم والنمو, والعمليات الداخلية)، وهذه النتائج تتفق مع دراسة (أسعود المحاميد وآخرون 2015)، (فوزية مقراش وآخرون 2019) .

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (أبعاد الأداء التنظيمي) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) .

- إختبار صحة الفرضية الخامسة :

وتم إختبار صحة هذه الفرضية عن طريق إستعمال إختبار **T test** و **Anova** .

حيث أثبتت الدراسة أنها لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية حيث نجد أن الدلالة الإحصائية المحسوبة لمتغير الجنس هي (0,432) وكذلك لمتغير مكان العمل (0,691) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ؛

كذلك متغير العمر كانت نسبة الدلالة الإحصائية (0,735) , والمؤهل العلمي كانت نسبة الدلالة الإحصائية (0,400) , أيضا متغير الخبرة كانت نسبة الدلالة (0,119) ، وهذه النتائج تتعارض مع دراسة (عبد الله مُجَد أبو شهاب المري وآخرون 2020) .

وهذا ما يؤكد صحة فرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية (الجنس, العمر, المؤهل العلمي, الخبرة, مكان العمل) .

### خلاصة الفصل :

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لمحددات الأداء التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بورقلة، حيث تم التطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، بالتحليل الإحصائي SPSS باستخدام الإستبانة لعينة مدروسة متكونة من (104 موظف)، تم تطرقنا إلى عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها وفي الأخير مناقشتها بغية الإجابة على فرضيات الدراسة وهي كما يلي :

- وجود مستوى متوسط من توافر العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؛
- وجود مستوى متوسط من توافر الأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؛
- وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد الأداء التنظيمي) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) ؛
- بعد التعلم والنمو وبعد العمليات الداخلية هما البعدين الأكثر تأثيرا في الأداء التنظيمي من بين باقي أبعاد الأداء التنظيمي ؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية .

خاتمة

خاتمة :

تطرقنا خلال هذه الدراسة لموضوع محددات الأداء التنظيمي داخل مؤسسة الجزائرية للمياه بورقلة، محل دراسة موضوعنا، وذلك من خلال الإجابة على إشكالية البحث حيث قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين رئيسيين الفصل الأول تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية لمحددات الأداء التنظيمي (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) والذي تطرقنا فيه إلى إبراز أهم المفاهيم الخاصة بالأداء التنظيمي وإبراز مدى أهميته في المؤسسة، ودراسة أهم العوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق الموضوع، أما الفصل الثاني فخصص للدراسة الميدانية قصد التعرف على واقع المتغيرين في مؤسسة الجزائرية للمياه بورقلة ومعرفة إلى أي مدى يمكن أن تؤثر هذه المحددات على الأداء التنظيمي، لذلك قمنا بإسقاط ما جاء في الأدبيات النظرية والتطبيقية في المؤسسة محل الدراسة . ومن أجل توضيح ذلك فقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج والاقتراحات وآفاق الدراسة يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

**1) نتائج الدراسة :**

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود مستوى متوسط لتوافر العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه بورقلة، حيث أن كل الأبعاد كانت نسبة المتوسطات الحسابية لديها **متوسطة** وهي البعد المالي وبعد العملاء أيضا بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو هذا راجع لإهتمام المؤسسة بمحددات الأداء التنظيمي بصفة متوسطة والتي ترفع من أداء العاملين وهذا غير كافي،
- وجود مستوى متوسط من الأداء التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه بورقلة، بالرغم من وجود ثمانية فقرات ذات مستوى متوسط، وستة فقرات ذات مستوى منخفض إلا أن المتوسط العام في المؤسسة محل الدراسة كان متوسط ؛
- وجود علاقة إرتباط طردية بين المتغيرات المستقلة (أبعاد الأداء التنظيمي) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) ؛
- وجود أثر لأبعاد الأداء التنظيمي (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) في الأداء التنظيمي ؛
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، مكان العمل) .

**2) النتائج الخاصة بإختبار صحة الفرضيات :**

إستندت الدراسة على خمسة فرضيات كما يلي :

الفرضية الأولى :

أثبتت الدراسة أن هناك مستوى توافر العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي بدرجة متوسطة في مؤسسة الجزائرية للمياه بورقلة، والذي كانت قيمته (1,905) وهو مستوى متوسط، وهذه النتائج تتفق مع دراسة (تلا عاصم وآخرون 2017)، وتتعارض مع نتائج دراسة (شيراز حايف سي حايف وآخرون 2019)، ودراسة (George 2013) .

وهذا ما يؤكد نفي الفرضية الأولى التي تنص على وجود مستوى مرتفع من توافر العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

الفرضية الثانية :

أثبتت الدراسة أن هناك مستوى متوسط من الأداء التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه بورقلة والذي كانت قيمته (1,828) وهو مستوى متوسط، وهذه النتائج تتفق مع دراسة (تلا عاصم وآخرون 2017)، وتتعارض مع نتائج دراسة (مُجد حسين منهل وآخرون 2020)، ودراسة (عبد الله مُجد أبو شهاب المري وآخرون 2020) . وهذا ما يؤكد نفي الفرضية الثانية والتي تنص على وجود مستوى مرتفع من الأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

الفرضية الثالثة :

أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة (أبعاد الأداء التنظيمي) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) وبلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (60,2%)، وهذه النتائج تتفق مع دراسة (أسعود المحاميد وآخرون 2015)، (مُجد حسين منهل وآخرون 2020) . وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على وجود علاقة إرتباطية بين المتغيرات المستقلة (أبعاد الأداء التنظيمي) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) الفرضية الرابعة :

أثبتت الدراسة أنه يوجد أثر لأبعاد الأداء التنظيمي (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) في الأداء التنظيمي، ولذلك فمعامل الإرتباط بينهما (R=0,602)، وهذه النتائج تتفق مع دراسة (أسعود المحاميد وآخرون 2015)، (فوزية مقراش وآخرون 2019) . وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (أبعاد الأداء التنظيمي) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) .

الفرضية الخامسة :

أثبتت الدراسة أنها لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية .



حيث تم إختبار صحة هذه الفرضية عن طريق إستعمال إختبار **T test** و **Anova** ، وهذه النتائج تتعارض مع دراسة (عبد الله مُجّد أبو شهاب المري وآخرون 2020) .

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الخامسة والتي تنص على أنّها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، مكان العمل) .  
الإقتراحات :

- بعد معالجة إشكالية البحث يمكن تقديم بعض الإقتراحات لمسيرين مؤسسة الجزائرية للمياه بورقلة كما يلي :
- يجب على المؤسسة أن تقوم بوضع خطط وأهداف إستراتيجية وتقوم بتوضيحها للعمال داخل المؤسسة ؛
- ضرورة توفير نظام معلومات فعال داخل المؤسسة لأنه يعتبر عنصر مهم داخل أي مؤسسة ؛
- على المؤسسة أن تهتم بتوفير شبكة إتصالات للتواصل داخل أو خارج المؤسسة مما يساعدها على نشاط البحث والتطوير ؛
- توفير للعامل بيئة داخلية مناسبة ؛
- يجب أن تكون رؤية المؤسسة ورسالتها واضحة لجميع عمال المؤسسة دون استثناء مما يستلزم أن تكون حملات توعية حتى يتم ربط هدف العاملين بأهداف المؤسسة ؛
- ضرورة توفير نظام حوافز وترقيات داخل المؤسسة يتصف بالعدالة والفعالية والمساواة بين جميع عمال المؤسسة؛
- زيادة الفاعلية من خلال تحسين مستوى أداء العاملين لسرعة والدقة في العمل.

#### آفاق الدراسة :

- بناء على النتائج المتوصل إليها، نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تعالج مستقبلا لإكمال البحث وتمثل في :
- دراسة محددات الأداء التنظيمي في المؤسسات الصناعية ؛
- أثر البعد الإقتصادي والإجتماعي على الأداء التنظيمي ؛
- دور تسيير الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية ؛
- دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي .

# قائمة المراجع

### أولا : المراجع باللغة العربية

- (1) اسعود المحاميد, أجد طويقات وريناتا حدادين, أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية – دراسة ميدانية , المجلة الأردنية في إدارة الأعمال, جامعة الأردن, المجلد 11, العدد 03, الأردن, 2015 .
- (2) بشته حنان وبوعموشة نعيم, إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية : دراسة تحليلية, مجلة التمكين الاجتماعي (جامعة الأغواط), المجلد 01, العدد 03, الجزائر, 2019 .
- (3) بطاهر بختة, أهمية التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة سوناطراك فرع أرزيو, أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة), تخصص تسيير إستراتيجي دولي, جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم, 2018/2017 .
- (4) بطاهر بختة, مدى فعالية التحليل الإستراتيجي الخارجي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية (مؤسسة سونلغاز, مؤسسة متيجي, مؤسسة الحليب), مجلة الباحث الاقتصادي, جامعة سكيكدة, المجلد 05, العدد 8, الجزائر, 2017 .
- (5) بن العارية حسين, تيقاوي العربي و صديقي أحمد, دور القدرة على التعلم التنظيمي في تحسين أداء المنظمات في ظل تراكم رأس المال الفكري, دراسة قطاع المؤسسات الإستشفائية في الجزائر, مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية, جامعة بغداد, المجلد 24, العدد 104, العراق, 2018 .
- (6) بوجلال سعاد, مدى مساهمة عملية اندماج الأعمال وفق (IFRS3) في تحسين الأداء المالي, أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة), تخصص تدقيق محاسبي, جامعة باتنة, 2018-2019 .
- (7) بوغابة محمد عبد الرؤوف, تقييم فعالية التخطيط الاستراتيجي للإستثمار في تعزيز أداء المؤسسة الاقتصادية, أطروحة دكتوراه في علوم التسيير, (غير منشورة), تخصص الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات, جامعة قاصدي مرباح ورقلة, 2021/2020 .
- (8) تلا عاصم فائق و عذراء محسن عبد المشرف, إنعكاس عملية التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي (بحث تحليلي), مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية, جامعة بغداد, المجلد 24, العدد 103, العراق, 2018 .
- (9) تلا عاصم فائق و عذراء محسن عبد المشرف, دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي (بحث استطلاعي لأراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة), مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية, جامعة بغداد, المجلد 24, العدد 107, العراق, 2018 .
- (10) الداوي الشيخ, تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء, مجلة الباحث, جامعة ورقلة, المجلد 07, العدد 07, الجزائر, 2010-2009 .

- 11** دومي اسمهان و عبد القادر رابح الله , علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المنظمي لدى الإطارات العليا و الوسطى – دراسة ميدانية في مؤسسة ملبنة حضنة حليب المسيلة, مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية, جامعة المسيلة, المجلد **05**, العدد **02**, الجزائر, **2020** .
- 12** شوشان سهام, أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي , دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة باتنة, أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة), تخصص تسيير المنظمات, جامعة باتنة, **2017-2018** .
- 13** شيراز حايف سي حايف, أحلام خان و دليلة بركان, إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل إداري حديث لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة شركة سونلغاز بولاية بسكرة, مجلة الإقتصاد الدولي و العولمة, جامعة الجلفة, المجلد **02**, العدد **01**, الجزائر, **2019** .
- 14** صلحاوي سمير, الإستثمار في رأس المال البشري و أثره على الأداء – دراسة مقارنة لمؤسسات الإتصالات في الجزائر (جيزي- نجمة- موبيليس) , أطروحة دكتوراه في علوم التسيير(غير منشورة), تخصص إدارة الموارد البشرية , جامعة باتنة, **2017-2018** .
- 15** طامة مُجَّد, شهيدى مُجَّد وبن ساعد فاطنة, المقارنة المرجعية لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية, دراسة مقارنة بين مؤسسة **CONDOR** و **ENIE** , مجلة التكامل الاقتصادي, جامعة أدرار, المجلد **09**, العدد **03**, الجزائر, **2021** .
- 16** عبد الله مُجَّد أبو شهاب المري و فريد مُجَّد القواسمة, أثر تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية على الأداء التنظيمي- دراسة حالة وزارة العدل القطرية, مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية و النفسية, جامعة غزة, المجلد **28**, العدد **3**, فلسطين, **2020** .
- 17** عز عبد الفتاح, مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي بإستخدام **SPSS** الجزء الثالث .
- 18** عليوي يوسف و فائق جواد كاظم, تأثير التجديد و التحديث كمدخل للتغيير الإستراتيجي في الأداء التنظيمي بحث ميداني في شركة المشاريع النفطية (**SCOP**) , مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية, جامعة بغداد, المجلد **24**, العدد **126**, العراق, **2021** .
- 19** غالم كمال وبن خليف طارق, تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفق نموذج بطاقة الأداء المتوازن- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية, مجلة مجاميع المعرفة, المركز الجامعي بتندوف, المجلد **07**, العدد **01** مكرر, الجزائر, **2021** .
- 20** قرومي حميد , أوجه تحسين الأداء و الفعالية في المنظمات الاقتصادية, مجلة المعارف, جامعة البويرة, المجلد **05**, العدد **08**, الجزائر, **2010** .
- 21** قريشي مُجَّد وأحلام غربال, متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية, دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع كوندور بسكرة, مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي, جامعة المسيلة, المجلد **03**, العدد **01**, الجزائر, **2019** .

- 22** مجدوبي شهرزاد , دور إعادة الهندسة في دعم قرارات خفض التكلفة بالمؤسسة الاقتصادية, أطروحة دكتوراه في العلوم (غير منشورة) – تخصص إدارة الأعمال, سيدي بلعباس, 2018/2017 .
- 23** مزهودة عبد المليك, الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم , مجلة العلوم الإنسانية, جامعة بسكرة , المجلد 01, العدد 01 , الجزائر, 2001 .
- 24** مقراش فوزية و فيروز مصلح الضمور, أثر الإبداع على الأداء التنظيمي – دراسة حالة مجموعة فنادق بولاية جيجل/الجزائر, مجلة اقتصاديات شمال افريقيا, جامعة الشلف, المجلد 15, العدد 20 , الجزائر, 2019 .
- 25** منهل محمد حسين و مروه إبراهيم زيد, " تأثير الأوركسترا المعرفية في الأداء التنظيمي – دراسة إستطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركة الخطوط الجوية العراقية ", المجلة العراقية للعلوم الإدارية, جامعة كربلاء , العدد 66 , العراق, 2020 .
- 26** المومن عبد الكريم, عبد القادر موسى وعبد الحميد مسعودي, أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة حليب أدرار, مجلة النمو الاقتصادي و المقاولاتية, جامعة أدرار, المجلد 04, العدد 01, الجزائر, 2021 .

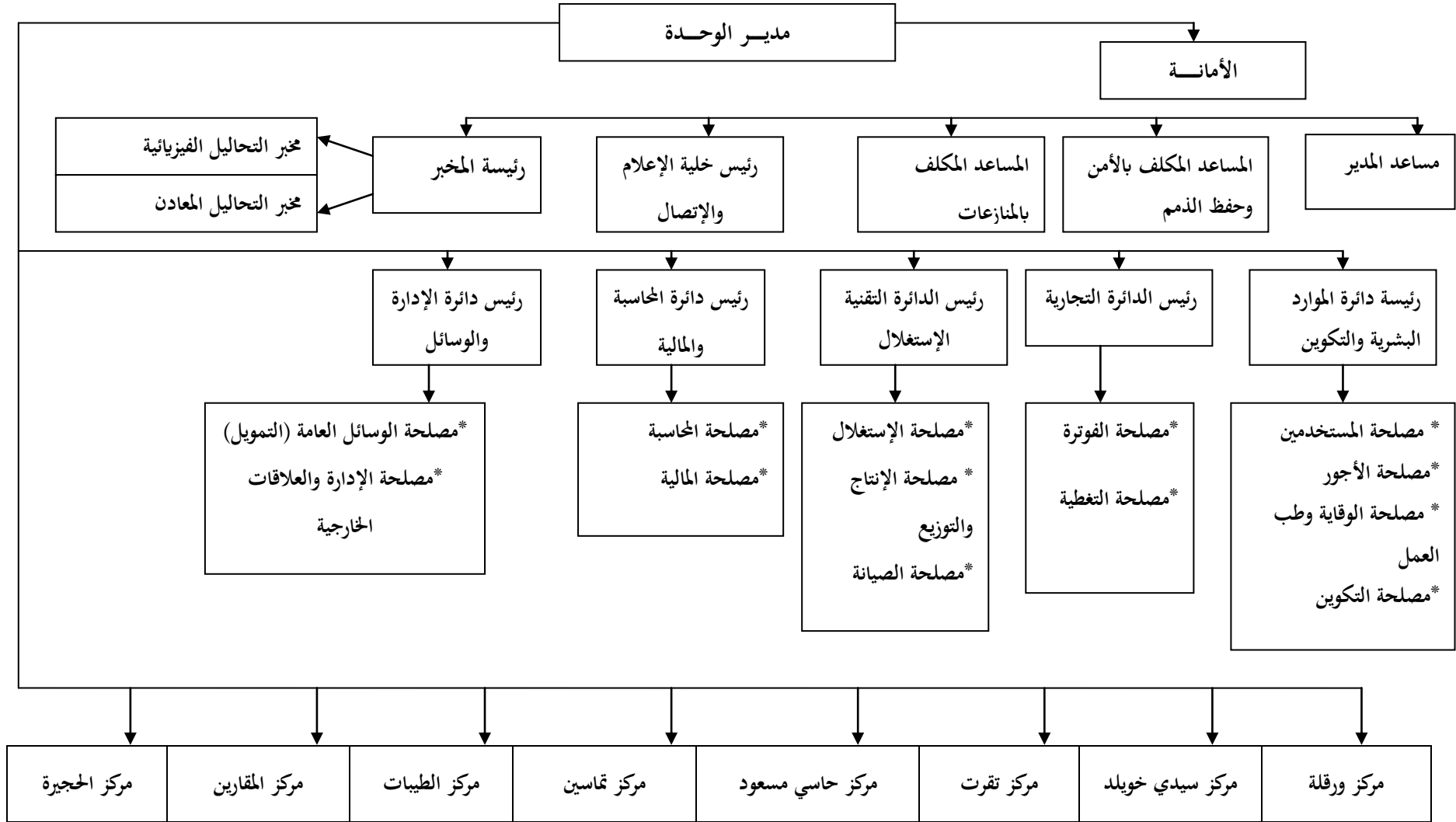
### ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

- 1) Egilla Mkawuganga , Customer relationship management (CRM) customer satisfaction, loyalty and port performance a case study of kenya Ports Authority (KPA), dissertation Master of science in Maritime Affairs, Specialization Port Management, Sweden,2018.
- 2) George Giqnnopoulos,Andrew Holt, Ehsan Khansalar, Stephanie Cleanthous , The use of the balanced scorecard in small companies, International journal of business and management, N° :14, canadian,2013 .
- 3) Madhumali, Ranathunga Dhananjika, Thambngala Dhanapala, Associating BSCmeasures to size, market factors and organizational Performance , 2018
- 4) Mohamed Hegazy, karim Hegazy, and Mohamed Eldeeb, The Balanced Scorecard: Measures That drive Performance Evaluation in Auditing firms
- 5) Ridwan ridwan, Harun Harun, Yi An, & Imam Mujahidin, The impact of the balanced scorecard on corporate Performance: The case of an Australian Public sector Enterprise, International business Rsearch, N°:10, canadian, 2013.



الملاحق

الملحق رقم 01 : هيكل مؤسسة الجزائرية للمياه ورقلة



الملحق رقم 02

قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الجامعة	الدرجة العلمية	لقب وإسم الأستاذ	الرقم
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ	عرابة الحاج	01
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ محاضر أ	طواهير عبد الجليل	02
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ محاضر أ	بن شويحة محمد البشير	03



الملحق رقم 03 : استمارة الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

السادة و السيدات إيطارات, موظفو المؤسسة: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الإستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر فرع علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال تحت عنوان " محددات الأداء التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه لولاية ورقلة (ADE) ", و أعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا, و بالسرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم شكرا جزيلا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة و بصراحة تامة.

من إعداد الطالبتين: عاصم سعاد و جريدي نعيمة .

البريد الإلكتروني: [naimadjeridi3@gmail.com](mailto:naimadjeridi3@gmail.com) / [asseum87@gmail.com](mailto:asseum87@gmail.com)

المحور الأول: أبعاد الأداء التنظيمي

الرقم	البعد الأول: البعد المالي	غير موافق	محايد	موافق
01	تسعى المؤسسة إلى زيادة النسبة الربحية.			
02	تحاول المؤسسة تخفيض التكاليف الغير مهمة.			
03	تسعى المؤسسة من خلال الإمكانيات المالية المتوفرة لتحسين وتوفير الاحتياجات لتسيير العمل بأحسن الوسائل الممكنة.			
04	تسعى المؤسسة إلى تحقيق نمو في المبيعات بشكل دائم.			
05	تقوم المؤسسة بوضع خطط وأهداف استراتيجية تعلن عنها لجميع موظفي الشركة.			
الرقم	البعد الثاني: بعد العملاء	غير موافق	محايد	موافق
06	تستجيب مؤسستنا على الفور لشكاوى العملاء.			
07	تستخدم مؤسستنا المكالمة الهاتفية و البريد الإلكتروني للتواصل مع العملاء.			
08	مؤسستنا لديها نظام معلومات فعال للتعامل مع معلومات العملاء.			
09	تقدم مؤسستنا تسهيلات للعملاء لتسديد الديون المتراكمة.			

## الملاحق

			تقدم مؤسستنا تحسينات مستمرة ومجموعة متنوعة من الخدمات والمعلومات.	10
موافق	محايد	غير موافق	<b>البعد الثالث: بعد العمليات الداخلية</b>	
			تتوفر لدى المؤسسة شبكة اتصالات متطورة للتواصل بين الأقسام والمكاتب سواء كانت داخل الشركة وخارجها.	11
			يوجد تنسيق بين أنشطة المؤسسة وأنشطة المراكز والوكالات التابعة لها.	12
			تولي المؤسسة الاهتمام بالإجراءات اللازمة لأنشطة البحث والتطوير في المخبر.	13
			طريقة العمل في مؤسستنا واضحة ومهيكله بشكل كاف.	14
			تسعى المؤسسة لتطوير خدماتها بشكل مستمر.	15
موافق	محايد	غير موافق	<b>البعد الرابع: بعد التعلم و النمو</b>	
			لدى المؤسسة نظام حوافز و ترقيات عادل وفعال.	16
			تعمل المؤسسة على تشجيع الموظفين الراغبين في استكمال دراستهم خاصة الدراسات العليا	17
			لدى العاملين القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية التي تحصل داخل المؤسسة.	18
			تقوم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بتنظيم دورات تدريبية في العديد من مجالات المؤسسة (الإدارية، المالية، القانونية، المعلوماتية، المهنية)	19
			يؤدي العمل بمجموعات داخل المؤسسة إلى تطوير قدرات العاملين.	20

### المحور الثاني: الأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي				
يعرف بأنه ناتج جهد و سلوك جميع الأفراد العاملين في المنظمة في كافة الإدارات والأقسام الموجودة فيها، والذي يحدد مدى قدرة المنظمة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها.				
موافق	محايد	غير موافق	العبارات	
			تقوم المؤسسة بعملية قياس أداء وسلوك العاملين ومدى تحقيقهم للأهداف.	01
			تسعى المؤسسة إلى استخدام مواردها التنظيمية بشكل عقلاني.	02
			تهدف المؤسسة إلى تحقيق نتائج تنظيمية فعالة داخل حدودها.	03
			توفر لي وظيفتي في المؤسسة فرصا لاكتساب مهارات وخبرات جديدة.	04
			التنظيم داخل المؤسسة يساهم في توفير مناخ تنظيمية محفز.	05

## الملاحق

06	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً هاماً بالنسبة لي		
07	هناك عمل جماعي ومشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة.		
08	يوجد ربط بين إدارة المؤسسة و الحياة العملية للعمال		
09	مستعد لقبول أي عمل يطلب مني لكي أستمر في المؤسسة.		
10	تساهم في طرح أفكار جديدة وعملية لتحسين أداء المؤسسة		
11	تعمل المؤسسة على الاستجابة لشكاوى عملائها في اقل وقت ممكن		
12	تهدف المؤسسة إلى تحقيق نتائج تنظيمية جيدة في علاقتها بالبيئة الخارجية.		
13	تعمل المؤسسة على تقديم الخدمة لعملائها بالجودة المناسبة		
14	يعتبر العمل شريك هام في حياة المؤسسة		

### المحور الثالث: معلومات متعلقة بالموظف

		أنثى	ذكر	الجنس
50 سنة فأكثر	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	العمر
ماجستير أو دكتوراه	ماستر أو شهادة معادلة	ليسانس	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي
	أكثر من 05 سنوات	من 01 إلى 05 سنوات	أقل من سنة	الخبرة
		الورشة	الإدارة	مكان العمل

شكراً على حسن تعاونكم

الملحق رقم 04 : مخرجات برنامج SPSS

1-معامل ألفا كرومباخ:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.878	34

2-التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية :

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	63	60.6	60.6	60.6
	أنثى	41	39.4	39.4	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	7	6.7	6.7	6.7
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	47	45.2	45.2	51.9
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	29	27.9	27.9	79.8
	50 سنة فأكثر	21	20.2	20.2	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	60	57.7	57.7	57.7
	ليسانس	23	22.1	22.1	79.8
	ماستر أو شهادة معادلة	19	18.3	18.3	98.1
	ماجستير أو دكتوراه	2	1.9	1.9	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

## الملاحق

### الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من سنة	4	3.8	3.8	3.8
	من 01 إلى 05 سنوات	10	9.6	9.6	13.5
	أكثر من 05 سنوات	90	86.5	86.5	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

### مكان العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الإدارة	76	73.1	73.1	73.1
	الورشنة	28	26.9	26.9	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

### 3- حساب مصفوفة الارتباط بيرسون لمخاور الدراسة

#### Corrélations

		البعد المالي	بعد العملاء	بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم والنمو	الأداء التنظيمي
البعد المالي	Corrélation de Pearson	1	.304**	.302**	.216*	.244*
	Sig. (bilatérale)		.002	.002	.028	.012
	N	104	104	104	104	104
بعد العملاء	Corrélation de Pearson	.304**	1	.373**	.394**	.370**
	Sig. (bilatérale)	.002		.000	.000	.000
	N	104	104	104	104	104
بعد العمليات الداخلية	Corrélation de Pearson	.302**	.373**	1	.351**	.486**
	Sig. (bilatérale)	.002	.000		.000	.000
	N	104	104	104	104	104
بعد التعلم والنمو	Corrélation de Pearson	.216*	.394**	.351**	1	.620**
	Sig. (bilatérale)	.028	.000	.000		.000
	N	104	104	104	104	104
الأداء التنظيمي	Corrélation de Pearson	.244*	.370**	.486**	.620**	1
	Sig. (bilatérale)	.012	.000	.000	.000	
	N	104	104	104	104	104

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

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

4- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمخاور الدراسة

\* البعد المالي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تسعى المؤسسة إلى زيادة النسبة الربحية	104	2.45	.811
تحاول المؤسسة تخفيض التكاليف الغير مهمة	104	2.26	.848
تسعى المؤسسة من خلال الإمكانيات المالية المتوفرة لتحسين وتوفير الاحتياجات لتسير العمل بأحسن الوسائل الممكنة	104	2.21	.844
تسعى المؤسسة إلى تحقيق نمو في المبيعات بشكل دائم	104	2.23	.779
تقوم المؤسسة بوضع خطط وأهداف استراتيجية تعلن عنها لجميع موظفي الشركة	104	1.84	.837
N valide (liste)	104		

\* بعد العملاء

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تستجيب مؤسستنا على الفور لشكاوى العملاء	104	1.76	.865
تستخدم مؤسستنا المكالمات الهاتفية و البريد الإلكتروني للتواصل مع العملاء	104	2.16	.893
مؤسستنا لديها نظام معلومات فعال للتعامل مع معلومات العملاء	103	1.59	.760
تقدم مؤسستنا تسهيلات للعملاء لتسديد الديون المترتبة	104	2.44	.798
تقدم مؤسستنا تحسينات مستمرة ومجموعة متنوعة من الخدمات والمعلومات	104	1.86	.818
N valide (liste)	103		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تتوفر لدى المؤسسة شبكة اتصالات متطورة للتواصل بين الأقسام والمكاتب سواء كانت داخل المؤسسة وخارجها	104	1.45	.736
يوجد تنسيق بين أنشطة المؤسسة وأنشطة المراكز والوكالات التابعة لها	104	1.73	.862
تولي المؤسسة الاهتمام بالإجراءات اللازمة لأنشطة البحث والتطوير في المخبر	104	1.83	.703
طريقة العمل في مؤسستنا واضحة ومهيكلية بشكل كاف	104	1.66	.758
تسعى المؤسسة لتطوير خدماتها بشكل مستمر	104	1.99	.830
N valide (liste)	104		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
لدى المؤسسة نظام حوافز و ترفقيات عادل وفعال	104	1.46	.682
تعمل المؤسسة على تشجيع الموظفين الراغبين في استكمال دراستهم خاصة الدراسات العليا	104	1.81	.871
لدى العاملين القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية التي تحصل داخل المؤسسة	104	1.76	.782
تقوم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بتنظيم دورات تدريبية في العديد من مجالات الشركة (الإدارية،المالية،القانونية، المعلوماتية، المهنية)	104	1.74	.824
يؤدي العمل بمجموعات داخل المؤسسة إلى تطوير قدرات العاملين	104	1.87	.813
N valide (liste)	104		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقوم المؤسسة بعملية قياس أداء وسلوك العاملين ومدى تحقيقهم للأهداف	104	1.59	.732
تسعى المؤسسة إلى استخدام مواردها التنظيمية بشكل عقلاني	104	1.65	.747
تهدف المؤسسة إلى تحقيق نتائج تنظيمية فعالة داخل حدودها	104	1.73	.803
توفر لي وظيفتي في المؤسسة فرصا لاكتساب مهارات وخبرات جديدة	104	1.93	.862
التنظيم داخل المؤسسة يساهم في توفير مناخ تنظيمية محفز	104	1.54	.736
تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئا هاما بالنسبة لي	104	2.33	.853
هناك عمل جماعي ومشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة	104	1.55	.749
يوجد ربط بين إدارة المؤسسة و الحياة العملية للعمال	104	1.55	.762
مستعد لقبول أي عمل يطلب مني لكي أستمر في المؤسسة	104	2.04	.858
تساهم في طرح أفكار جديدة وعملية لتحسين أداء الشركة	104	2.03	.841
تعمل المؤسسة على الاستجابة لشكاوى عملائها في أقل وقت ممكن	104	1.60	.830
تهدف المؤسسة إلى تحقيق نتائج تنظيمية جيدة في علاقتها بالبيئة الخارجية	104	1.89	.823
تعمل المؤسسة على تقديم الخدمة لعملائها بالجودة المناسبة	104	1.87	.797
يعتبر العميل شريك هام في حياة الشركة	104	2.30	.835
N valide (liste)	104		

\* المتوسط الحسابي للأبعاد مع الأداء التنظيمي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أبعاد الأداء التنظيمي	104	1.9055	.37663
N valide (liste)	104		



**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.602 <sup>a</sup>	.362	.356	.35575

a. Prédicteurs : (Constante),  
 b. Variable dépendante :  
 أبعاد الأداء التنظيمي

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	7.331	1	7.331	57.931	.000 <sup>b</sup>
	de Student	12.909	102	.127		
	Total	20.240	103			

a. Variable dépendante :  
 أبعاد الأداء التنظيمي  
 b. Prédicteurs : (Constante),

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.		
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	.479	.181		2.647	.009
	أبعاد الأداء التنظيمي	.708	.093	.602	7.611	.000

a. Variable dépendante :  
 أبعاد الأداء التنظيمي

**Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	بعد التعلم والنمو	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

## الملاحق

2	بعد العمليات الداخلية		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ ,050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ ,100).
---	-----------------------	--	---

a. الأداء التنظيمي Variable dépendante :

### Récapitulatif des modèles<sup>c</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.620 <sup>a</sup>	.384	.378	.34951
2	.683 <sup>b</sup>	.467	.456	.32688

a. بعد التعلم والنمو. Prédicteurs : (Constante),

b. بعد التعلم والنمو, بعد العمليات الداخلية. Prédicteurs : (Constante),

c. الأداء التنظيمي Variable dépendante :

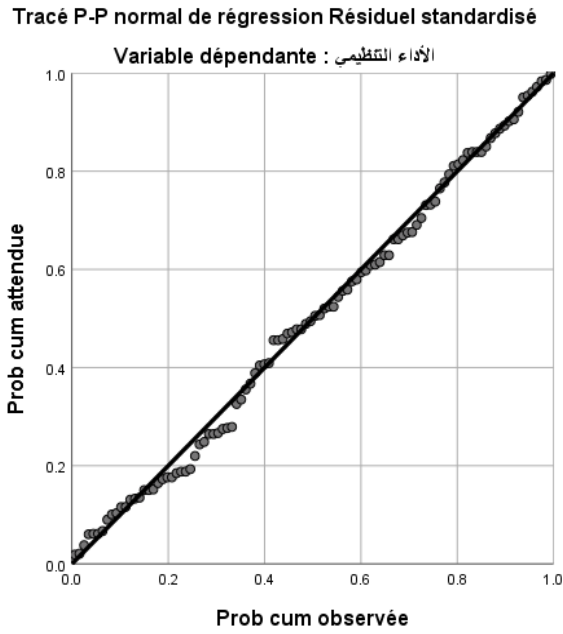
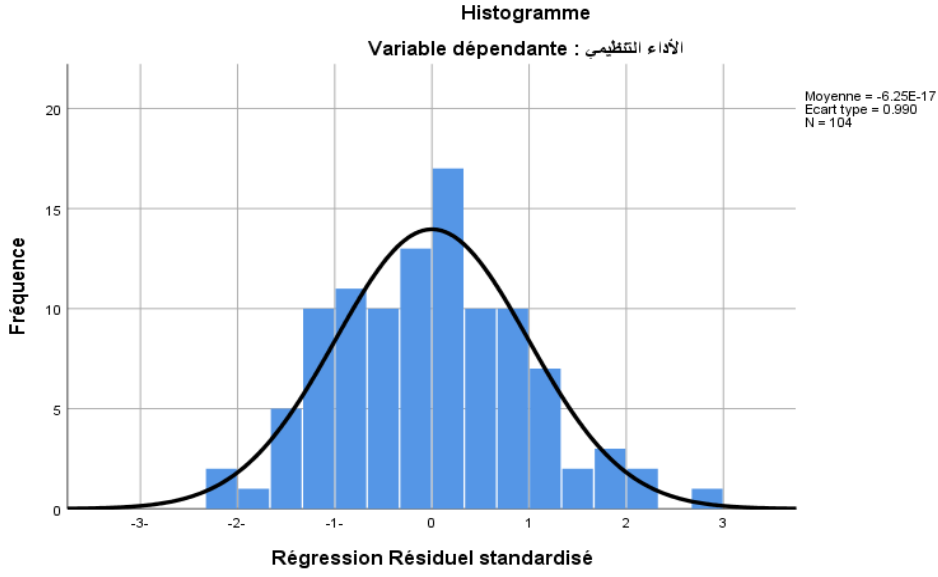
### ANOVA<sup>a</sup>

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7.780	1	7.780	63.687	.000 <sup>b</sup>
	de Student	12.460	102	.122		
	Total	20.240	103			
2	Régression	9.448	2	4.724	44.212	.000 <sup>c</sup>
	de Student	10.792	101	.107		
	Total	20.240	103			

a. الأداء التنظيمي Variable dépendante :

b. بعد التعلم والنمو. Prédicteurs : (Constante),

c. بعد التعلم والنمو, بعد العمليات الداخلية. Prédicteurs : (Constante),



**7- إختبار T Test**

\* الجنس

**Statistiques de groupe**

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الأداء التنظيمي	ذكر	63	1.7664	.41017	.05168
	أنثى	41	1.9233	.47953	.07489

Statistiques de groupe

	مكان العمل	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الأداء التنظيمي	الإدارة	76	1.8703	.45873	.05262
	الورشة	28	1.7143	.38293	.07237

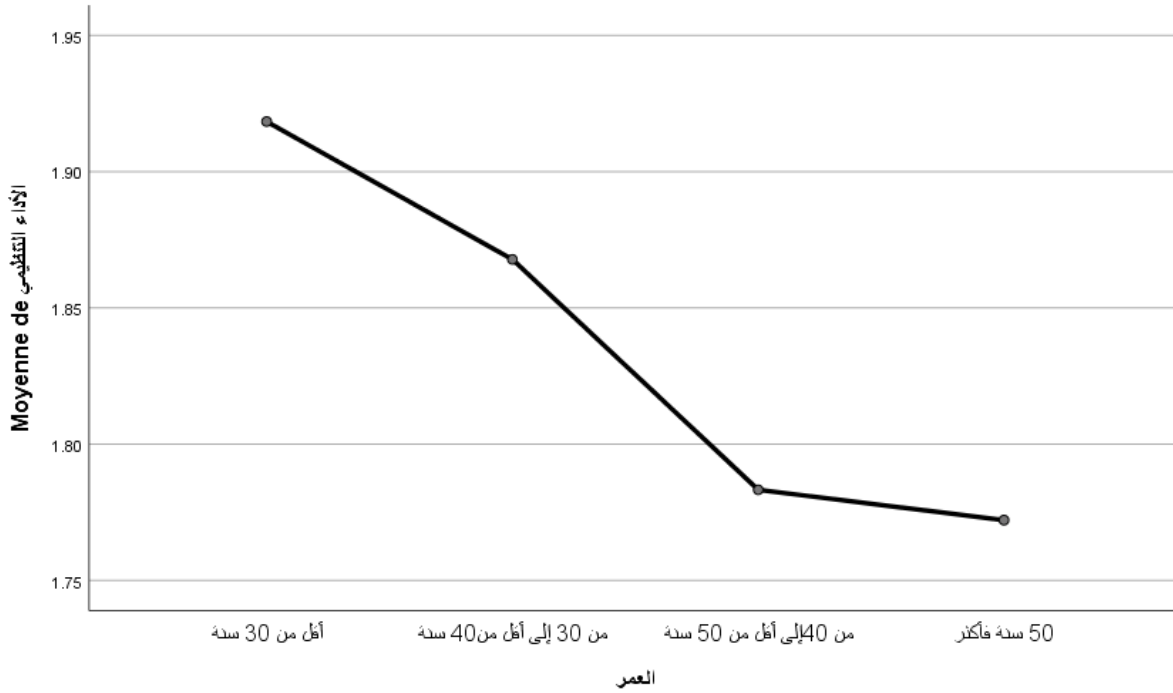
8- إختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)

\* متغير العمر

ANOVA

الأداء التنظيمي

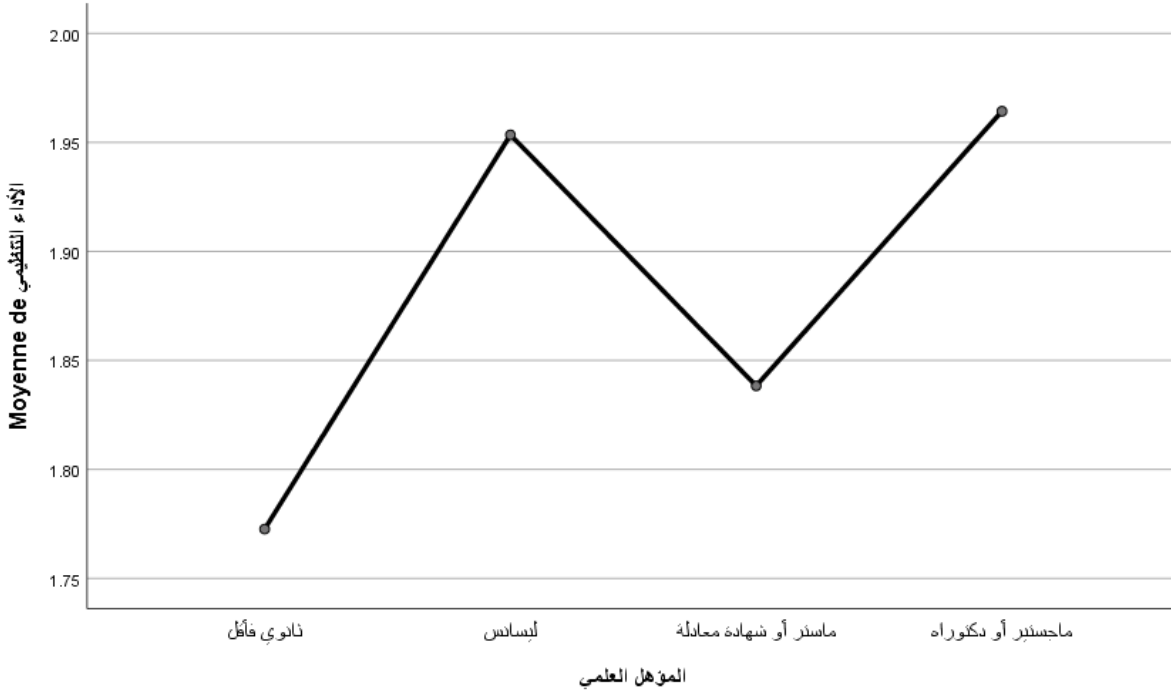
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.255	3	.085	.426	.735
Intragroupes	19.985	100	.200		
Total	20.240	103			



ANOVA

الأداء التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	.585	3	.195	.992	.400
Intragruppes	19.655	100	.197		
Total	20.240	103			

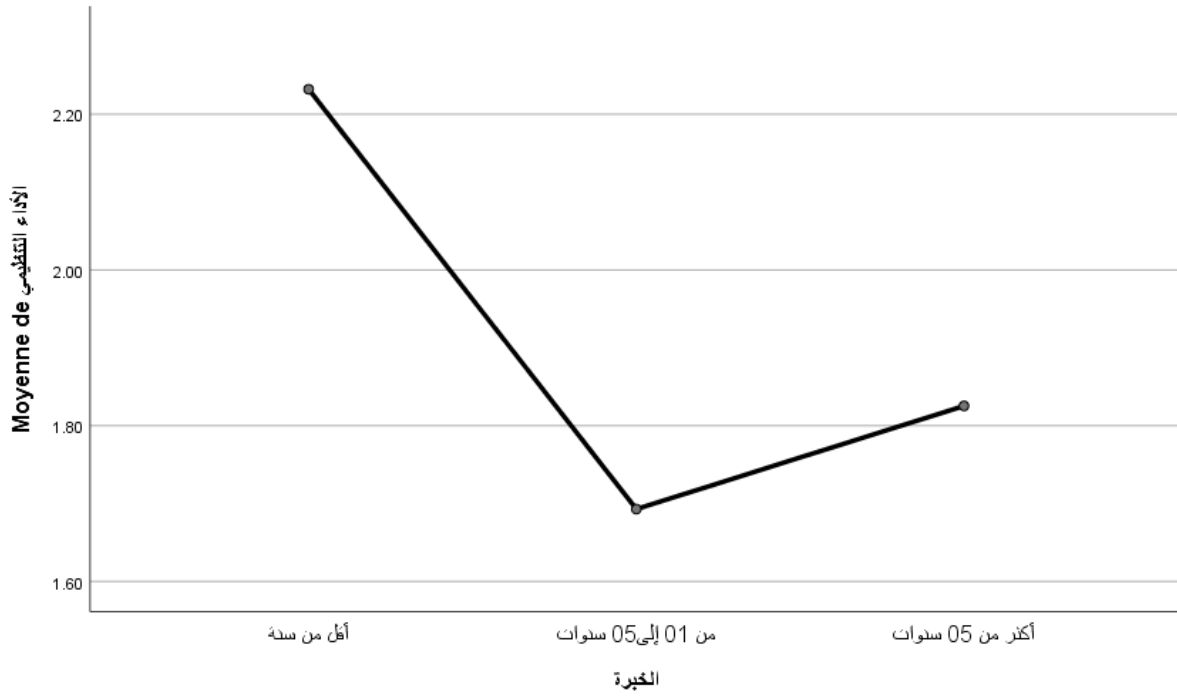


ANOVA

الأداء التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	.837	2	.418	2.177	.119
Intragruppes	19.403	101	.192		
Total	20.240	103			

## الملاحق



# الفهرس

الصفحة	الفهرس
II-I	الإهداء .....
III	الشكر .....
IV	الملخص .....
VI	قائمة المحتويات .....
VII	قائمة الجداول .....
IX	قائمة الأشكال .....
X	قائمة الملاحق .....
ب	مقدمة .....
<b>الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية لمحددات الأداء التنظيمي</b>	
02	تمهيد
03	<b>المبحث الأول : الأدبيات النظرية لمحددات الأداء التنظيمي</b>
03	المطلب الأول : المفاهيم الأساسية حول الأداء التنظيمي
03	الفرع الأول : تعريف و خصائص و مكونات الأداء التنظيمي
04	الفرع الثاني : أهمية و مداخل تحسين الأداء التنظيمي
09	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي
12	الفرع الأول : البعد المالي و بعد العملاء
13	الفرع الثاني : بعد العمليات الداخلية و بعد التعلم و النمو
14	المطلب الثالث : تقييم الأداء التنظيمي
14	الفرع الأول : مفهوم وأهمية تقييم الأداء التنظيمي
18	الفرع الثاني : أهداف ومراحل قياس وتقييم الأداء التنظيمي في المؤسسة
19	<b>المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لمحددات الأداء التنظيمي</b>
19	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية و الأجنبية
19	الفرع الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
23	الفرع الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
25	المطلب الثاني : مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
27	المطلب الثالث : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
28	خلاصة الفصل الأول



الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لمحددات الأداء التنظيمي بمؤسسة الجزائرية للمياه بورقلة	
30	تمهيد
31	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
31	المطلب الأول : الطريقة المعتمدة في الدراسة
31	الفرع الأول : منهج الدراسة
31	الفرع الثاني : مجتمع الدراسة وعينة الدراسة
33	الفرع الثالث : خصائص عينة الدراسة
37	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة
37	الفرع الأول : أداة الدراسة
38	الفرع الثاني : صدق وثبات أداة الدراسة
38	الفرع الثالث : أساليب المعالجة الإحصائية
39	المبحث الثاني : مناقشة نتائج الدراسة
39	المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة
57	المطلب الثاني : مناقشة النتائج
60	خلاصة الفصل الثاني
62	الخاتمة.....
66	المراجع.....
70	الملاحق.....
87	الفهرس.....