



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الاعمال

من إعداد الطالب: عبد القادر تلامي

بعنوان

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الأجنبية
دراسة ميدانية في شركة Halliburton للخدمات البترولية - ورقلة-

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: //2020

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

/الأستاذ/

جعدي شريفة (أستاذ محاضر - ب - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

/الأستاذ/

(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

/الأستاذة/

السنة الجامعية: 2020 / 2019



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الاعمال

من إعداد الطالب: عبد القادر تلالي

بعنوان

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الأجنبية
دراسة ميدانية في شركة Halliburton للخدمات البترولية -ورقلة-

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: //2020

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة)رئيسا

/الأستاذ/

جعدي شريفة (أستاذ محاضر-ب- جامعة قاصدي مرباح ورقلة)مشرفا

/الأستاذ/

(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة)مناقشا

/الأستاذة/

السنة الجامعية : 2020 /2019

الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

والصلاة والسلام على أشرف خلق الله

وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

إلى كل من ساندني في مسيرتي الدراسية، وخاصة إلى والدي الغاليين والعزيزين الذين لن

أنسى لهم تضحياتهم وحرصهم على مستقبلي

مادامت الفظ أنفاس الحياة

والى أخواتي وأحبابي والى عائلتي الكريمة والى كل من شاركني في انجاز هذا العمل

المتواضع

تلالي عبد القادر

شكر وعرهان

أول من يشكر ويحمد أثناء الليل وأطراف النهار هو العلي القهار الأول والأخر الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصى ومن لم يشكر الناس لم يشكر الله بعد فضل الله عزة وجل يتوجب علينا من باب الاعتراف بالجميل ان أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص لكل من ساهم من قريب او بعيد وخص بالشكر والعرهان والتقدير والتبجيل إلى أستاذي الفاضل والمحترم البروفيسور **مُحَمَّد الخطيب** **فمر** بقيامه بالإشراف على عملنا طوال مراحل إعداد المذكرة والشكر موصول أيضا إلى كل أساتذة وعمال مكتبة قسم علوم التسيير وطلبة إدارة أعمال

شكرا للجميع

تلاي عبد القادر

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الأجنبية، حيث تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة قدرة بـ30 عاملاً من شركة هاليبورتون، وللحصول على البيانات اللازمة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، لمعالجة هذه البيانات اعتمدنا على برنامج SPSS V.25. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط ($R=0.656$) والعلاقة طردية قوية لأن معامل الارتباط إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2=0.636$).

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، أداء تنظيمي، مؤسسات أجنبية، شركة هاليبورتون .

Abstract:

This study aimed to know the impact of organizational culture on organizational performance in foreign institutions, where a questionnaire was designed and distributed to a sample of 30 workers from Halliburton Company SPSS V.25

The study found a statistically significant effect between organizational culture and organizational performance, and this strengthens the value of the correlation coefficient ($R = 0.656$). The correlation is strong because the correlation coefficient has a positive signal, while the explanatory power of the model was $((R^2 = 0.636))$.

Keywords: Organizational culture, Organizational performance, Foreign institutions, Halliburton company.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
III	الإهداء.....
IV	الشكر.....
V	ملخص الدراسة.....
VI	قائمة المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الأشكال.....
VIII	قائمة الملاحق.....
ب	مقدمة.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الثقافة التنظيمية والاداء التنظيمي	
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والاداء التنظيمي.....
03	المطلب الأول: الاداء التنظيمي وابعاده.....
06	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية و مكوناتها.....
12	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.....
12	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية).....
18	المطلب الثاني: ما يميز بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.....
19	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
21	تمهيد.....
22	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.....
22	المطلب الأول: طريقة الدراسة.....
27	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
30	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.....
30	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
37	المطلب الثاني: مناقشة النتائج.....

38خلاصة الفصل
40خاتمة
43قائمة المراجع
56قائمة الملاحق
51فهرس المحتويات

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
18	مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	1.1
24	توزيع عينة الدراسة	1.2
24	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس	2.2
25	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر	3.2
26	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	4.2
26	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير سنوات الخبرة في العمل	5.2
27	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي	6.2
28	العبارات التي تقيس أبعاد الثقافة التنظيمية	7.2
28	العبارات التي تقيس الأداء التنظيمي	8.2
29	معامل الثبات الكلي للاستبيان	9.2
30	درجات سلم ليكارت الثلاثي	10.2
31	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيم التنظيمية	11.2
31	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعتقدات التنظيمية	12.2
32	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأعراف التنظيمية	13.2
33	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتوقعات التنظيمية	14.2
33	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر الثقافة التنظيمية	15.2
34	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء التنظيمي	16.2
35	العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي	17.2

36	نتائج تحليل الإنحدار لإختبار العلاقة بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع الأداء التنظيمي	18.2
----	--	------

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
هـ	نموذج الدراسة	1

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
46	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	01
46	الاستبيان الخاص بالدراسة	02
49	هيكل الشركة	03

المقدمة

إننا نعيش في عالم يتميز بالسرعة والتغير على المستوى العام، فقد كان لهذه التغيرات تأثير على النتائج المتوقعة لمختلف جوانب الحياة، ونتيجة ما أحدثته العولمة من جعل العالم في حلقة صغيرة تتشابك فيها العلاقات الاجتماعية بالدرجة الأولى، وتعتبر المؤسسات الأعمال بصفة عامة وخدمية بصفة خاصة غير مستثناة من هذا التغير، ونجاحها يتوقف على مدى اهتمامها بالموارد البشري فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح نجاحها، ونتيجة هذا التطور برزت عدة مفاهيم إدارية حديثة كاللزاما على القائمين والمهتمين بشؤون الإدارة تفعيلها في المؤسسات الإدارية والخدماتية، ومن هنا جاء مفهوم الثقافة التنظيمية التي تعتبر من أهم ملامح الإدارة الحديثة، وعنصر هام في تكوين منظمات الأعمال، إذ تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري، فاهتمام المؤسسة بالثقافة التنظيمية راجع لكونها تحتوي على قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات ومعتقدات، حيث تؤثر على توجيه سلوك الأفراد نحو الفعالية والكفاءة في الأداء.

ان تميز الأداء التنظيمي يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة حكومية أو الأجنبية باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها و ذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، لأن المؤسسة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين بها متميزا، نرى في العديد من الدراسات الحديثة حول المنظمات متميزة الأداء وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية القوية وفعالية المنظمة، حيث تساعد الثقافة القوية على الإنجاز والأداء الأفضل وتحقيق إنتاجية اقتصادية أعلى فالثقافة التنظيمية تؤثر في العمل الإداري وتزيد من كفاءته، كما تعطي العاملين المزيد من الاستقلالية التي تمكنهم من الإبداع والابتكار وتحقيق مستويات أعلى من الأداء، ما يبرر تفوق ونجاح المؤسسات التي عملت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية بصورة أكبر من تلك التي ركزت على الأهداف المادية والمالية.

فالثقافة التنظيمية هي سبب في نجاح عديد المؤسسات فإنها كذلك سببا في فشل أخرى اتسمت بالممارسات السلبية التي تحكمها وقد تدفع إلى التخريب والأناية أكثر ما تعمل على البناء وتحقيق الأهداف الجماعية، وبالتالي فالمنظمة عادة ما تقع تحت تأثير أفكار و قيم السائدة في المجتمع مما يتم تحديد أساليب العمل داخلها وتتحكم في سلوك أفرادها وممارساتهم وتحدد مستويات أدائهم ويتطلب العمل على تحسين الأداء التنظيمي في مختلف المؤسسات بناء ثقافة تنظيمية مرنة تسمح بإجراء تغييرات إيجابية في أساليب مواجهة المشكلات والعقبات والتقليل من مقاومة التغيير وإدخال قيم تساعد على تفعيل الأفكار الجديدة التي تمنح شأنها أن تحسن الأداء.

وبناء على ما سبق ذكره يمكن صياغة إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في شركة **Hallubrtoin** للخدمات البترولية -ورقلة؟

المقدمة

للإجابة على التساؤل الرئيسي ارتأينا تجزئته إلى أسئلة فرعية وهي:

- 1- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائد في شركة هالبرتون؟
- 2- ما هو مستوى الأداء التنظيمي في شركة هالبرتون؟
- 3- ما هي طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في شركة هالبرتون؟

■ فرضيات الدراسة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة تمر صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- 1- توجد ثقافة تنظيمية قوية في شركة هالبرتون؛
- 2- تتميز شركة هالبرتون بأداء تنظيمي مرتفع؛
- 3- توجد علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في شركة هالبرتون.

■ أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيسي من هذا البحث هو معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحسين أداء التنظيمي في الشركة هالبرتون .

- أما الأهداف الفرعية فهي:

- ✓ إبراز مستوى الثقافة التنظيمية والتعرف على أبعادها في شركة هالبرتون؛
- ✓ التعرف على الأداء التنظيمي في شركة هالبرتون؛
- ✓ تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في الشركة هالبرتون.

■ رابعا: أهمية الدراسة

- ✓ يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي؛
- ✓ الثقافة التنظيمية عنصر مهم من عناصر نجاح التطوير الإداري في المؤسسات الأجنبية؛
- ✓ قد يساهم هذا البحث في التوصل لفهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء التنظيمي في الشركة هالبرتون؛
- ✓ تأثر أداء التنظيمي بتفشي العديد من السلوكيات والممارسات اللامسؤولة والتي تنتج عن القيم الثقافية التي يحملها الأفراد؛

✓ الوصول إلى مقترحات عملية يمكن الاستفادة منها في ترسيخ ودعم دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء التنظيمي في المؤسسات الأجنبية بصفة عامة و شركة هاليبرتون بصفة خاصة.

■ مبررات اختيار الموضوع

المبررات الموضوعية: وتتمثل في:

- ✓ الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها في شركة هاليبرتون؛
- ✓ التعرف على مستوى الأداء التنظيمي في شركة هاليبرتون؛
- ✓ التعرف على العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في شركة هاليبرتون.

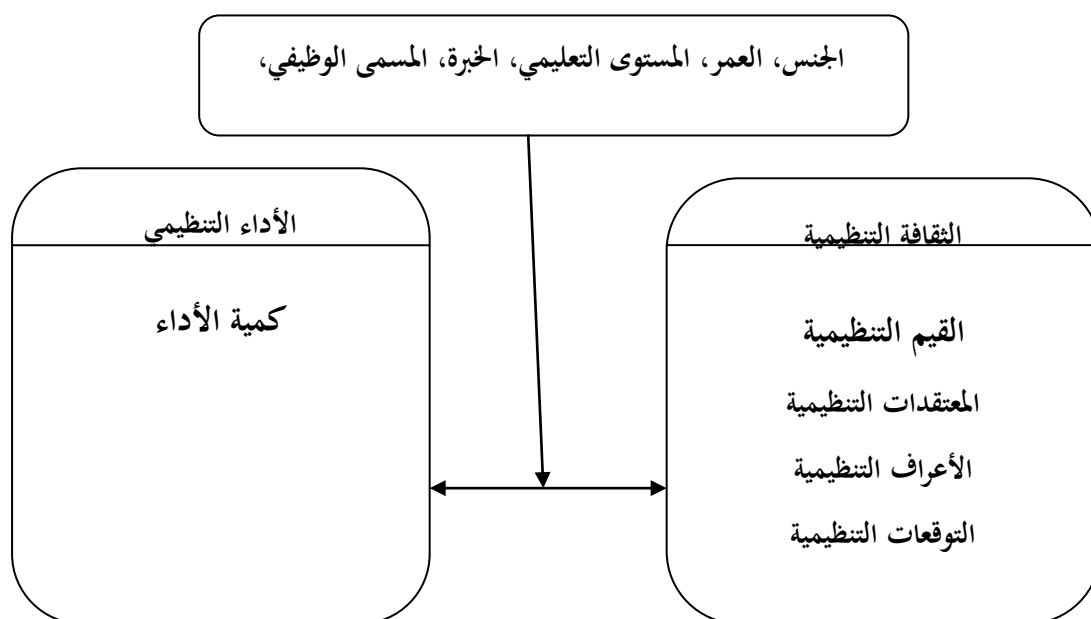
المبررات الشخصية:

- ✓ الموضوع له علاقة مباشرة مع الشخص العلمي؛
- ✓ الميل الشخصي بتطبيق موضوع الدراسة في مؤسسة أجنبية؛
- ✓ الميل الطبيعي والرغبة في الاستطلاع لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي .

■ منهج الدراسة

بالنظر إلى طبيعة هذه الدراسة والأهداف المتوخى تحقيقها من خلال الموضوع الذي نتناول فيه أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي في شقه النظري، وطبق أسلوب دراسة الحالة في جانبه التطبيقي المتعلق بتحليل الاستبيان الذي تم توزيعه كجانب من الدراسة التطبيقية، من أجل معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي من وجه نظر المهنيين، حيث تم دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة من خلال تحويل المتغيرات غير الكمية إلى متغيرات كمية قابلة للقياس بهدف التعامل معها في اختبار الفرضيات وبيان نتائج الدراسة باستخدام برنامج SPSS V22 وبرنامج EXCEL، والتعرف على رؤيةالمبحوثين أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي من خلال الوصول إلى بيانات يمكن إخضاعها للتحليل الإحصائي.

■ نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالب

■ حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في الحدود المكانية والزمنية وكذا الموضوعية وهي كما يلي:

✓ الحدود المكانية: تناولت هذه الدراسة الميدانية أثر الثقافة التنظيمية على الاداء التنظيمي حيث اقتصرت

الدراسة على شركة هاليبرتون حاسي مسعود -ورقلة-.

✓ الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة على عينة من العاملين قدرها (30) عاملا في شركة هاليبرتون في

السنة الدراسية 2020/2019.

■ هيكل الدراسة

هدفت دراستنا إلى اكتشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية القوية وأداء العاملين وللتأكد من هذه

العلاقة قمنا بدراسة على الواقع بإعطاء مجموعة فرضيات واختبار مدى صحتها في الواقع، وبذلك شمل

بحثنا جانبين نظري وتطبيقيا إضافة للمقدمة العامة والخاتمة العامة التي تحتوي ملخصا لأهم النتائج المتحصل

عليها و بعض التوصيات . ففي الجانب النظري حاولنا عرض المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية القوية

والأداء التنظيمي، وكان هذا في فصلتضمن المبحث الأول الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي حيث بدأنا

المطلب الأول الذي قمنا فيه بتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية أهميتها وخصائصها والمطلب الثاني تضمن

مفهوم ومحددات الأداء التنظيمي ثم انتقلنا إلى المبحث الثاني الذي تناولنا فيه الإطار التطبيقي للثقافة

التنظيمية والأداء التنظيمي تضمن الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية.

المقدمة

أما الجانب التطبيقي فقد ابتدأناه بالمبحث الأول الذي قمنا فيه بتقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال التعريف بشركة هاليبرتون هيكلها التنظيمي وأهم الأقسام الموجودة فيها، ثم جاء المبحث الثاني الذي تم التطرق فيه إلى منهجية الدراسة من خلال معرفة العينة والمجتمع وتحديد أدوات التحليل الإحصائية اللازمة وأخيرا ثبات وصدق الاستمارة وأما في يخص المبحث الثالث والأخير قمنا باختبار وتحليل الفرضيات وتفسير نتائج الدراسة.

**الفصل الأول: الأدبيات
النظرية والتطبيقية حول
الأداء التنظيمي
والثقافة التنظيمية**

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء التنظيمي والثقافة التنظيمية

تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية من بين أهم العناصر التي تساهم في نجاح أو فشل المنظمة، حيث أصبحت أيضا من المداخل الأساسية لدراسة سلوك المنظمات، فهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، في حين يعد الأداء التنظيمي شيء مبهما بالنسبة للإدارة وهذا نتيجة ارتباطه بالاستمرارية المؤسسية. لذلك سنحاول في هذا الفصل التعرض لمبحثين أساسيين هما:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.
- المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي

المطلب الأول: الأداء التنظيمي

أولاً: تعريف الأداء وأبعاده

أ/ تعريف الأداء: الأداء يدل على تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. نلاحظ من هذا التعريف إن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهارات بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.¹

ب/ أبعاد الأداء: سنقوم بتحليل الأبعاد التي يتضمنها الأداء حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء بينما يعمد البعض إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي وهذا من منطلق إن الأداء مفهوم شامل إذا تمثلت هذه الأبعاد في مايلي²:

1/ البعد التنظيمي للأداء : يقصد به الطرق والكفايات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم من خلالها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وهذا يعني أن بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

2/ البعد الاجتماعي للأداء : يشير إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على مختلف مستوياتهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة إلى تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية.

ثانياً: الأداء التنظيمي ومعايير قياسه

أ/ تعريف الأداء التنظيمي

هناك العديد من التعريفات لكن نرى أن التعريف المناسب هو التعريف التالي³:
يتضح عدم اتفاق الباحثين حول وضع مفهوم محدد للأداء التنظيمي فيمكننا تعريف الأداء التنظيمي على أنه:
ناتج جهد وسلوك جميع الأفراد والعاملين والمؤسسة في كافة الإدارات والأقسام الموجودة بها والذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها.

¹دحماني مجّد درويش، ناصور عبد القادر، التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 71 و18 أبريل 2006، جامعة حسينية بن بوعلوي بالشلف، الجزائر-ص337.

²الشيخ الداوي ، تحليل الاسس النظري لمفهوم الاداء ،مجلة الباحث عدد70 /2009/2010، ص218-219.

³عادل هاي البغدادي ، علاقة وتأثير الذكرا التنظيمية في الأداء التنظيمي،دراسة التطبيقية لعينة من الشركات الصناعية،مجلة الإدارة والاقتصاد ،العدد65، 2007،ص159 .

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء التنظيمي والثقافة التنظيمية

ب: مؤشرات الأداء التنظيمي

هناك العديد من الباحثين حددوا مفهوم الأداء التنظيمي في ثلاثة أبعاد¹⁴:

1/ **الأداء المالي**: و هو المفهوم الضيق لأداء الأعمال والذي يركز على استخدام المؤشرات المالية كنمو المبيعات والربحية.

2/ **الأداء المالي و الأداء التشغيلي**: وهو المفهوم الأوسع للأداء ، إذ يمثل جانب الكفاءة التي تعتمد أساسا العقلانية في التوجه نحو أفضل استخدام للموارد المتاحة، وفي المجالات التي تعطي أكبر المددودات ، فضلا عن مؤشرات الأداء المالي وضمن الأداء التنظيمي الواسع فإنه من المنطقي التعامل مع مؤشرات تشغيلية كالحصة السوقية و تقديم منتجات جديدة وجودة الإنتاج.

3/ **الفاعلية التنظيمية**: وهو المفهوم الأوسع للأداء التنظيمي ، إذ يشير على أنه المعيار الذي يعكس درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والتي تسعى لتحقيقها، قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.

وبناء على ما تقدم تتضح أهمية الأداء التنظيمي من كونه يعبر من تحقيق أعلى مستوى للأداء والذي يعد الهدف الرئيس للمنظمة من خلال استخدامها للموارد بمختلف أنواعها بأعلى كفاءة وبما يفوق قدرة منافسيها على تأدية الأداء ذاته في ظل ظروف مثيلة فالأداء الفاعل والكفؤ هو الحقيقة الوحيدة لدى المؤسسة والذي يقيس المؤسسة وجدارتها ومثيلاتها.

ثالثا: معايير تقييم الأداء التنظيمي²:

ركزت مجموعة مجموعة من الدراسات على أهمية استخدام معايير ترتبط بسلوك وأداء الأفراد كمعايير أساسية لتقييم الأداء التنظيمي، ويرى العديد من الباحثين أنه يمكن تصنيف مقاييس الأداء التنظيمي المرتبطة بأداء الموارد البشرية إلى مايلي (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، سلوكيات الدور الإضافي) وسيتم توضيحها كما يلي:

1/ **الرضا الوظيفي**: يؤكد العديد من المديرين في المؤسسة على أهمية تقييم الأداء التنظيمي من خلال مقاييس تتصل بالعنصر البشري ويرون أن الرضا الوظيفي يعد مؤشرا مهما لتقييم الفعالية التنظيمية ، ويمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر الفرد نحو العمل الذي يزاوله حاليا وهذه المشاعر قد تكون سلبية او ايجابية.

و يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى خمسة عوامل رئيسية هي³:

- العوامل الفردية كالتعلم والشخصية والعمر والقدرات؛

¹ إسماعيل حيوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة الصناعية الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22، 2009، ص 144

² زكي ابوزيادة، أثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية (غير منشورة)؛ مجلة جامعة النجاح للابحاث، مجلد 52(4)، سنة 2011، ص 889.

³ بندر كريم أبو تايه، خليل الحباري، منار ابراهيم القطاونة، العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي في بعض منظمات الاعمال الاردنية، (غير منشورة)، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية الد العشرين العدد الاول ينار 2012، ص 168.

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء التنظيمي والثقافة التنظيمية

- العوامل الاجتماعية كعلاقات مع زملاء العمل و الجماعات غير الرسمية ؛

❖ العوامل التنظيمية كالهيكل التنظيمي والاجراءات وطبيعة العمل ونمط القيادة ، العوامل البيئية كالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين في مجال الموارد البشرية والسلوك

التنظيمي قديما وحديثا وذلك الاهتمام يبدو منطقيا في ظل ارتباط الرضا الوظيفي بالكثير من المخرجات التنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر على العاملين والمؤسسة وبالتالي على قدرة المؤسسة على البقاء والازدهار.

2/الالتزام التنظيمي: يعد موضوع الالتزام التنظيمي موضوعا مهما يثير اهتمام كثير من المنظمات بسبب ارتباطه الوثيق بسلوكيات العاملين وحضورهم وغياب وأهم من ذلك التأثير على إنتاجيتهم وأدائهم لينعكس ذلك على أداء المؤسسة وعلى علاقتها بالمحيط الخارجي.

يشير إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمؤسسة ويرسخ الشعور الايجابي لدى الموظف تجاه مؤسسته ويعكس مدى ارتباطها ورغبته في أن يبقى عضوا فاعلا فيها. كما انه يتصف بالخصائص الآتية¹:

- إن الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم و تصرفاتهم والتي تجسد مدى ولائهم؛

- إن الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم؛ - يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد ، كما ان التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية.

وإذا كان الالتزام التنظيمي يشتمل على مشاعر العاملين واعتقادا تم حيال العمل بالمنمة فقد حدد الباحثون نمطين شائعين للالتزام التنظيمي وهما:

-الالتزام المؤثر: الذي يعبر عن رضا العاملين في علاقتهم مع بعضهم بعضا وعلاقتهم التنظيمية والشعور العالي تجاه المؤسسة وايلائها ما هو مطلوب منهم من العمل والأداء.

-الالتزام المتواصل: ويعبر عن إدراك العاملين لحقيقة الامتيازات والمنافع التي سيحصلون عليها جزاء استمرارية للمؤسسة مقارنة بفقدانهم لمثل تلك الامتيازات والمنافع في حال تركهم للمؤسسة.

3/مهارات التفكير الإبتكاري: إن التحول من الفشل إلى النجاح يحتاج إلى خبرات وعقول بشرية قادرة على الابتكار والإبداع لما يتميز به من مهارات عقلية خاصة قادرة على إيجاد عوائد و منافع كثيرة للمؤسسة وذلك من خلال التحسين المستمر للإنتاجية وتقييم منتجات وخدمات مبتكرة تفي بالاحتياجات المتغيرة للعملاء.

¹ محمد مصطفى الخرشوم، تأثير مناخ في الالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد الثقافية التابعة للجامعة حلب ،(غير منشورة) ،مجلة جامعة دمشق و العلوم الاقتصادية و القانونية ، العدد الثالث، 2011، ص 371- 471 .

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء التنظيمي والثقافة التنظيمية

ويعرف التفكير الابتكاري بأنه نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصلية لم تكن معروفة من قبل، ويتميز بالشمولية ولبتعقيد و يتكون من مجموعة من المهارات وهي¹:

-**الطلاقة** : وهي القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو الاستعمالات بسرعة وسهولة عند الاستجابة لمثير معين. وللطلاقة صور متعددة، فقد تكون طلاقة لفظية، أو طلاقة أشكال أو طلاقة معاني (فكرية)، وللطلاقة اللفظية أهمية خاصة عند دي بونو، فقد اعتبرها في كتاب تعليم التفكير أحد أهم أدوات التفكير؛ حيث أشار إلى أن الطلاقة والقدرة على التعبير المرادف تعتبر أهم أدوات التفكير، وجلسات العصف الفكري أو الذهني دور في إكساب الطلاب هذه المهارة.

-**المرونة** : يهتم التفكير الإبتكاري بكسر الجمود الذهني الذي يحيط بالأفكار القديمة، وهذا بدوره يقود إلى تغيير الاتجاهات والميول، حيث يتم تعديل السلوك، كما أشار الأثر إن الله لا يغير ما يقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم، والعقل البشري كما وصفه دي برونو بأنه بيئة صالحة تسمح للمعلومات أن تتشكل في أنماط مختلفة.

-**الأصالة**: تعتبر هذه المهارة أكثر المهارات ارتباطا بالتفكير الإبداعي، وجوهر الأصالة كما يشير كينث هوفر في كتاب دليل طرائق التدريس في المرحلة الثانوية؛ في القدرة على إنتاج أفكار غير مألوفة، وتعرف في موقف ما؛ بأنها استجابة غير متوقعة وغير مألوفة. وتنتج مثل هذه الاستجابات نتيجة قدرة العقل على صنع روابط بعيدة وغير مباشرة بين المعارف الموجودة في النظام الإدراكي. وقد تندرج مهارة الاستقلال تحت الأصالة إذا نظرنا إلى التفرد كمعيار للأصالة وهذا التفرد أو مخالفة الآخرين ناتج من القدرة الأعظم على الإدراك ورؤية المواقف من زوايا مختلفة، وعليه فإن الحساسية للمشكلات يمكن إدراجها تحت الأصالة أيضا.

-**الإفازة**: وهي القدرة على إضافة حل ول أو أفكار متنوعة حول مشكلة محددة أو موقف معين. وهذه المهارة تنمى بتدريب الطلاب على إبقاء المشكلة في أذهام حتى بعد أن يتوصلوا إلى حلول، ويظهر أن لخاصية المثابرة التي أشار إليها هوفر ينتج عنها الإفازة.

المطلب الثاني : الثقافة التنظيمية أهميتها ومكوناتها

أولا : مفهوم الثقافة التنظيمية

ظهر هذا المفهوم بصورة واضحة وتكررت في مطبوعات أبحاث معاهد ومؤسسات الإدارة منذ عام 1981 ولم يتوقف عن النمو والظهور منذ ذلك الوقت حيث استمر علماء السلوك والتنظيم بتبني ثقافة المنظمة كمدخل للتحليل.

¹مريم عايد الاحمدي- استخدام أسلوب العصف الذهني في تنمية مهارات التفكير الإبداعي وأثره على التعبير الكتابي لدطالبات الصف الثالث المتوسط (غير منشورة)-كلية التربية للبنات جامعة تبوك-ص 29-30 www.abegs.org/sites/research/doclib2/01-107.doc

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء التنظيمي والثقافة التنظيمية

-تعريف الثقافة التنظيمية: وقد تعددت تعريفات ثقافة المنظمة حسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثون فمنهم من عرفها من خلال العناصر المكونة لها ومنهم من عرفها بتأثير تلك العناصر والمكونات على سلوك العاملين ومنهم من عرفها من خلال لوظائفها، ويمكن الوصول إلى تعريف تكاملي لمفهوم "ثقافة المنظمة" من خلال دراسة التعريفات المختلفة التي قدمها الباحثون على أنها: "مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة"¹.

فيعرفها (Chuang, 2004) et alL علماً أنها "نموذج للقيم المشتركة التي توضح كيفية السيطرة على الاتجاهات والسلوك، والتأسيس لما هو مهم لأفراد المنظمة". فالقيم المشتركة تعتبر أساسياً لقيام المنظمة بوظائفها، لكونها هي التي تحافظ على المنظمة كوحدة مترابطة، وتعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى². ويرى نلسون وكويك (1996) أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيراً وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيتهم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة ك أنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له من ثم فإن هذا القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة³.

من خلال ما سبق نقدم تعريف شامل للثقافة التنظيمية:

"هي نظام مشتركة المعاني من قبل العاملين التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وتتكون من مجموعة من القيم، المعتقدات، والمعايير، والتوقعات التنظيمية، التي تتبناها المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويقصد به في هذه الدراسة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الأجنبية".

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية

بعد أن تناولنا مفهوم الثقافة التنظيمية وحاولنا وضع تعريف لها، ربما يدور في الأذهان الآن لماذا هذا الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية حتى لم يعد هناك كتاب في السلوك التنظيمي إلا وتحدث عن الثقافة التنظيمية باستفاضة لذلك يمكننا تلخيصها في ما يلي¹:

¹ مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007، ص 76.

² Y. Chuang, R. Church, and J. Zikic, 2004, "Organizational Culture, Group Diversity and Intra-group Conflict", Team Performance Management, Vol. 10, No. 1/2, pp. 26-34.

³ أتكون فيليب، إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ج 1، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، الجزيرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1996، ص 55.

¹ بسام بن مناور العنزي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1425هـ، ص 41.

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء التنظيمي والثقافة التنظيمية

- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد.
- قوم الثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية بتحديد السلوك الوظيفي المتوقع من العاملين كما تحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، والجهات الأخرى التي يتعاملون معها.
- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً في اجتذاب العاملين الملائمين، باعتبار أن المنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينظم إليها العاملون المحثثون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
- تعتبر الثقافة عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه.
- تأتي أهمية الثقافة التنظيمية في كونها أسلوب لتفاعل العاملين في تحسين لتحسين الأداء التنظيمي والتأثير في اتخاذ جميع القرارات.
- تعتبر الثقافة التنظيمية ذات نوعية فريدة للمنظمة تجعل منها مورداً كامناً وقوياً لتوليد التميز مقارنة المنافسين.
- إن ما يميز الاهتمام بثقافة المنظمة هو التأكيد على أن الثقافة التنظيمية القوية هي التي تقود إلى الأداء الجيد للإدارة العليا.

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية.

- لا توجد مؤسسة ثقافتها مشابهة لثقافة مؤسسة أخرى حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المؤسسات، ومن جوانب الاختلاف عمر المؤسسة وأنماط اتصالاتها ونظام العمل وإجراءاته وعملية ممارسة السلطة وأساليب القيادة والقيم والمعتقدات وتكمن أهم الخصائص التي تتميز بها ثقافة المنظمة فيما يلي¹:
- **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو المديرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:
 - الجانب المعنوي: النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.
 - الجانب السلوكي: عادات و تقاليد أفراد المجتمع، الآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة.
 - الجانب المادي: كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة.
 - **الثقافة نظام متكامل:** فهي بكونها (كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، "إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2008، ص77.

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء التنظيمي والثقافة التنظيمية

-الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظم على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتزايد الثقافة من خلال ما تضيقه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

-الثقافة نظام يكتسب متغير و متطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل أنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

-الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها تغير من جانب آخر.

رابعا: أنواع الثقافة التنظيمية

يوجد هناك أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية، فهي تختلف من قطاع إلى آخر، ومن منظمة إلى أخرى. وفيما يلي عرض لأبرز هذه الأنواع:

الثقافة القوية: تعتبر ثقافة المنظمة قوية عندما تكون قيمها الأساسية قوية، والجزء الأكبر من العاملين بالمنظمة يحملون نفس القيم والمعتقدات².

وبعبارة أخرى هي الثقافة التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفرادها الذين يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة. وعندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية، فالثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملاءها، مما يساعد المنظمة في إزالة الغموض.

الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها. ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط¹.

²- Fakhar, S., et al. (2012). "Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview". Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 3, No. 9, pp. 975-985.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، " دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الاستراتيجية"، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000 ص 145-146.

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء التنظيمي والثقافة التنظيمية

الثقافة البيروقراطية: وتكون سائدة أكثر في المؤسسات الحكومية، لأنها تعتبر بيئة مستقرة ومناسبة لهذا النوع من الثقافات، حيث أنها تعتمد على التسلسل الهرمي، فتكون السلطات والمسئوليات واضحة ومقسمة فكل يعمل في نطاقه وفي حدود سلطاته وهي قائمة أكثر ما تكون على أساس الرقابة والسلطة.

الثقافة الإبداعية: والإبداع هنا قد يكون فردي أو جماعي؛ وتحتاج هذه الثقافة إلى توفير مناخ مناسب يتميز بالحرية العالية التي تسمح بطرح الأفكار ومحاورها دونما قيود أو حدود، حيث تتميز هذه الثقافة بالتعاون والصراحة والاحترام المتبادل بين العاملين، ومثل هذه الثقافات لا بد أن تدعمها الإدارة العليا وتوفر لها المناخ المناسب الذي يستقطب المبدعين وهذا نجده أكثر ما نجده في الشركات ذات التطور السريع مثل شركات المحمول حيث هناك تسارع في إيقاع الإنتاج ومنافسة عالية جداً بين الشركات في الإبداع، وكذلك شركات كمبيوتر حيث يظهر في كل يوم شيء جديد ودرجة المنافسة فيها عالية².

ثقافة الإجراء: ما يميز هذه الثقافة عن غيرها أنها تقوم على هدف واحد؛ وهو إنجاز العمل المكلفين به، وهنا تكون رسالة المنظمة وأهدافها واضحة، فالجميع يسعى لإنجاح المنظمة؛ فلا يكون هناك وقت للصدقة، كما أن التعامل بين العاملين يكون بصفة رسمية ومنطقية دون مشاكل أو معوقات، وهذه الثقافة أكثر ما نجدها في الشركات الربحية حيث يكون أهم هدف هو الربحية.

ثقافة العمليات: ويكون الاهتمام محصوراً في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم. والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل في عمله³.

خامساً: مكونات الثقافة التنظيمية: لقد أعطى الكتاب والباحثون عدة مكونات للثقافة التنظيمية وهي تختلف من باحث لآخر وفيما يلي ذكر لأهمها:

- **القيم:** قد يكون من السهل تحديد القيم في المنظمة وغالباً ما تكتب بصيغة تقارير حول مهام المنظمة، أهدافها، إستراتيجيتها¹.

- **المعتقدات:** وتكون أكثر تحديداً ودقة وأنها من القضايا التي يتحدث عنها الأفراد في المنظمة، مثل خدمة المجتمع أو تساوي فرص التوظيف.

- **الاحتفاليات:** هي مناسبات الخاصة يحتفل فيها أعضاء التنظيم بالأساطير والبطولات والشخصيات الرمزية لمؤسستهم².

² إبتهاش شكري شير، أثر بعض عناصر الثقافة على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، مذكر ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2007، ص 14-51.

³ أبو بكر، مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، ط 1، 2005. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ص 412.

¹ خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام إدارة البيئة ISO14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة جامعة الأنبار عدد الرابع للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2012، ص 217.

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء التنظيمي والثقافة التنظيمية

-التقاليد: هي أنشطة ذات صيغة متكررة والتي تعكس وتعزز القيم الرئيسية في التنظيم ومجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف، والأهمية بالنسبة للمراكز والأفراد³.

-الشعائر والطقوس: فالشعائر هي مجموعة فعاليات /أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة مثلا طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة، أو ترقية مسؤول، أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي لتعميق الترابط والتكامل بينالعاملين؛ أما الطقوس فهي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية تعزز بصفة دائمة القيم والمعايير الرئيسة مثلا استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين، وكذلك الاجتماع السنوي للمساهمين⁴.

ومنه نعرف مكونات الثقافة التنظيمية التي تتلاءم وخصوصية المؤسسات الأجنبية، وهذا من خلال توافر الأبعاد التالية:

-القيم والمعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، والقيم التنظيمية تمثل في القيم ف مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بينالعاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء، واحترام الآخرين؛ كما تشمل المعتقدات التنظيمية: الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومنها: (أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمي).

-المعايير التنظيمية: وهي عبارة عن إجراءات وقواعد يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة وغالبا ما تكون هذه الإجراءات غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

-التوقعات التنظيمية: هي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، وذلك خلال فترة عمل الفرد في المنظمة أو بعد انتهاء عمله فيها.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي

² مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار والم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005، ص 23.

³ نجو عبد الله الطيباوي، تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية بالتطبيق على منظمات صناعة الدواء في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1996 ص. 27.

⁴ متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2006، ص 113.

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء التنظيمي والثقافة التنظيمية

هناك العديد من الدراسات التي بحثت في موضوع أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي للعاملين، كما حظيت باهتمام بالغ من قبل الباحثين والمختصين في مجال الإدارة بالمؤسسات خاصة في الدول الأجنبية مقارنة بالدول العربية، ومن خلال ذلك سوف يتم التعرض لبعض هذه الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي وفق التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث قم يعد ذلك التعليق عليها مع إبراز نقاط التشابه ونقاط الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وأيضا ماتم الاستفادة منه من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة (عربية وأجنبية)

أولا: الدراسات السابقة باللغة العربية

الدراسة الأولى: إلياس سالم (2014) بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري" دراسة حالة لشركة الألمنيوم Alga وحدة eara المسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة و موضوع الأداء .
- التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين ، تتكون العينة من 276 عامل وقد تم توزيع الاستبيان على 88 عامل.

نتائجها: التغلب على بعض مشكلات السلوكية إضافة إلى بعض الاقتراحات التي من شأنها أن ترسي قواعد لثقافة قوية يمكن أن تدعم من القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز .

الدراسة الثانية: ربيعة عياد (2014) بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين" دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ورقلة.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على توافر أبعاد الثقافة التنظيمية والابتكار، فضلا عن التعرف على مدى وجود تباين في مستوى الابتكار يعزى إلى الاختلاف في خصائص الديمغرافية، وأثر أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار لدى العاملين أجريت الدراسة على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ورقلة، بلغت 37 مؤسسة التي تمثل مجتمع الدراسة ولغاية جمع البيانات اللازمة فقد تم تطوير إستبانة ووزعت على عينة عشوائية موجهة للمقاولين والعمال على السواء بلغت 119 فرد ولأجل اختبار الفرضيات الدراسة تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية .

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء التنظيمي والثقافة التنظيمية

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : هناك توافر لأبعاد الثقافة التنظيمية و الابتكار، فضلا عن وجود تباين في مستوى الابتكار يغري لاختلاف خصائص الديمغرافية، كما تبين أن هناك تأثير معنويا لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية في قدرة العاملين على الابتكار .

الدراسة الثالثة: أمينة صديقي (2013) "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية " دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ورقلة .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموارد البشري في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية ورقلة حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من 100 عامل في 4 مؤسسات صغيرة ومتوسطة بولاية ورقلة كما تم استخدام برنامج spss19 في معالجة وتحليل بيانات الدراسة .

وقد توصلت الدراسة أن هناك تأثير لثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة، بحيث تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار وكذا الالتزام واحترام قيمة الوقت على أداء الموارد البشرية، كما أن للإبداع والابتكار في المؤسسة تأثير واضح على الأداء في حين جماعية العمل وروح الفريق لا تؤثر على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المدروسة.

الدراسة الرابعة: بن عواطف محمد صالح (2014) "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " دراسة ميدانية بمؤسسة بوقديرة نور الدين للإنتاج الصناعي للمنتجات الخرسانة غير مجمعة .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الثقافة التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لمناسبتها مع هذا النوع من الدراسات في وصف موضوع الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة بوقديرة نور الدين "للإنتاج الصناعة للمنتجات الخرسانة غير مجمعة "، بولاية جيجل، والذي وصل عددهم 153 عامل .

وقد تم تصميم استبيان الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، ثم توزيعها على عينة الدراسة ثم التحليل باستخدام برنامج spss.

الإحصائي واستخدمت الاختبارات الإحصائية وغيرها بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم هدف الدراسة المتمثل في احتمالية وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

الدراسة الخامسة: عكاشة (2008) بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على شركه الاتصالات،رسالة ماجستير في ادارة اعمال Pallet بفلسطين.

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء التنظيمي والثقافة التنظيمية

واشتملت الدراسة على الموظفين بالشركة، حيث تم توزيع الاستبيان على 312 موظف، وقد تم الاعتماد على عناصر الثقافة التنظيمية (السياسات و الإجراءات، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، توقعات التنظيمية، المعتقدات، التنظيمية التنظيمية) كأساس لموضع البحث التوصل الى النتائج التالية: - أن هناك إثر ايجابي للثقافة التنظيمية على الاداء الموظفين بشركة.

- إظهار الدراسة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (السياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية).

وتتميز الدراسة عن دراسة الدولية كونها تقوم على الاعتماد على خصائص الثقافة التنظيمية (تشجيع المشاركة في اتخاذ القرار، الإبداع والابتكار، الالتزام واحترام الوقت، وجماعية العمل)، كما يتم تطبيق الدراسة في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة.

الدراسة السادسة : عيساوي وهيبة (2011-2012) بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي "، دراسة حالة فئة الافراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية تراي بوجمعة بشار، رسالة ماجستير مدرسة الدكتوراه إدارة الافراد وحوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان -الجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى:

- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل التوصل إلى النتائج.
- السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها.
- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية، على اعتبار اننا مجتمع مسلم يجب ان تتمتع مؤسساته ثقافة تنظيمية إيجابية تعكس حب العمل وقيمهته.
ومن نتائج هذه الدراسة:

- أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح او فشل المنظمات.

- إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها.

- تعسى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية او الداخلية لها.

الدراسة السابعة : الثبتي (2013) بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي " في المؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخارج .

هدفت هذه الدراسة إلى:

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء التنظيمي والثقافة التنظيمية

- تعرف على واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة صناعات الحربية بالخارج والتعرف على مدى اختلاف الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف بعض خصائص الوظيفة لموظفي المؤسسة العامة للصناعات الحربية؛
- وكذلك الى معرفه الواقع الالتزام الوظيفي لدى موظفي المؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخارج.
- وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعه من النتائج اهمها:
- إن التسلسل الهرمي الإدارة التي اعمل بها.
- ويجزر مسؤولين بالإدارة بالاحترام والتقدير من قبل موظفيها.
- وكذلك تشدد الإدارة بالالتزام بالتعليماتوالعادات والتقاليد تقف عائقا امام انجاز الاعمال في المؤسسة .
- تحرص الإدارة على رفع كفاءة موظفيه.

الدراسة الثامنة : الحفاجي (2014) بعنوان " الثقافة التنظيمية وأثرها في تعزيز الاداء الوظيفي " في شركة

صناعه الاسباغ الحديثة

هدفت الدراسة إلى:

- تعريف بشركة صناعة الأسمدة الحديثة بمفهومي في ثقافة المنظمة والأداء الوظيفي.
- وكذلك التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة صناعة الأسباغ الحديثة ومستوى الأداء الوظيفي بها.
- وتشخيص العلاقة بين واقعه ثقافة تنظيمية ومستوى الاداء الوظيفي في الشركة دراسة الى مجموع من النتائج وأهمها:
- وجد أن واقع الثقافة تنظيمية في الشركة هو جيد جدا.
- وأن الثقافة تنظيمية دور أيجابي ومهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.
- وتكمن للشركة الصناعات الأسباغ الحديثة رفع مستوى الاداء الوظيفي من خلال تأثير عليه بفعل عامل الثقافة المنظمة.

ثانيا : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الدراسة الأولى : Ayesha Rashid و bRana Adeel Luqman و Fakhar Shabzad

Khan و Lalarukh Shabbir (2012) بعنوان:

Impact of Organizationl Culture on Performance-An OverviewOrganzational

تناولت هذه الدراسة ، تعريف وقياس الثقافة التنظيمية ، وأثرها على الأداء التنظيمي ، من خلال تحليل الدراسات والنماذج التجريبية التي ترتبط بالثقافة والأداء والهدف من هذه الدراسة هو إظهار المفاهيم، قياس، ودراسة مختلف المفاهيم حول ثقافة المنظمة والأداء، ووصلت الدراسة الى النتائج التالية:

-الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للعمال؛

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء التنظيمي والثقافة التنظيمية

- كل فرد في المنظمة له ثقافة مختلفة، وهذه الثقافة تحول ضبط قواعد وقيم المنظمة؛
- تبني ثقافة المنظمة يساعد الموظفين على القيام بعملهم بكفاءة وفعالية؛
- أداء الموظفين يؤدي إلى الزيادة في صافي أرباح المنظمة؛
- الثقافة التنظيمية القوية هي مفيدة جدا للموظفين الجدد من أجل تبنيها، والحصول على الميزة التنافسية.

الدراسة الثانية: Lee-Yu (2004) بعنوان:

Organisationnel performance

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التنظيمية على الأداء التنظيمي في الشركات السنغافورية العاملة في مجال التكنولوجيا المتقدمة والتأمين والصحة ، وقد بلغ حجم العينة 72 الشركة وقد أظهرت نتائج ان الدراسة للثقافة التنظيمية تأثيرا قويا على الأداء التنظيمي، كما أظهرت أيضا ان نوع الثقافة السائدة في الشركات التكنولوجية هي ثقافة التعاطف الإنساني وثقافة شركة التأمين هي ثقافة الإنجاز، وثقافة الصحة وهي النظم والأدوار .

الدراسة الثالثة: Mashal Ahmed وSaima Shafiq (2014) بعنوان:

The Impact of Organizational culture on Organizational Performance AcASE
"Study of Telecom Sector –

أجريت هذه الدراسة على مؤسسات الاتصالات في باهوا والبور باكستان، والهدف من هذه الدراسة هو تحديد أثر الثقافة التنظيمية على أداء التنظيم من أجل معرفة كيف تساعد ثقافت المنظمة في تعزيز الاداء التنظيمي، وتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء التنظيمي، ووصلت إلى النتائج التالية:
- ابعاد ثقافت تنظيمي تؤثر على الاداء لتنظيم في شركات الاتصالات؛
- ثقافت تنظيمي دورا هاما في تحقيق الهدف التنظيمي؛
- تظهر النتيجة ان هنالك وجود نسبي منخفض من حالات عدم التأكد، يعني وضوح الاجراءات، والأدوار؛
- وان تجنب حالات عدم التأكد سيكون أفضل للأداء التنظيمي .

الدراسة الرابعة: Amin Nikpour (2016) بعنوان:

The impact organization culture on organizational performance- The mediating
:"role of employee's organizational commitment-

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من دور الوسيط الذي يقوم به الإلتزام الوظيفي للعمال، في العلاقة بين الثقافة التنظيمية، والأداء التنظيمي، ووصلت للنتائج التالية :

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء التنظيمي والثقافة التنظيمية

- يوجد أثر إيجابي مباشر للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي؛
- يوجد أثر إيجابي غير مباشر للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي باستخدام الإلتزام التنظيمي للعمال؛
- الأثر الغير مباشر للثقافة التنظيمية على الاداء التنظيمي أكثر من الاثر المباشر.

الدراسة الخامسة : **Krista Jaakso (2015)** بعنوان :

Organizational culture and CSR: an exploratory study of Estonian service organizations

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية على مسؤولية اجتماعية في شركات الخدمة في إستونيا تم إجراء دراسة تجريبية في (17) المنظمات العاملة في الخدمة استونيا. توصل من خلال الدراسة أنه لم تستطع المؤسسة تحقيق ثقافة تنظيمية قوية في الشركات ولكن وجدت علاقة قوية بين معظم عناصر المسؤولية الاجتماعية في الشركات الخدمة في إستونيا.

الدراسة السادسة : همسة حسن حمدان (2014) بعنوان:

A Model for Studying the Influence of Organizationl culture on the Accounting Information Systems Success –An Empirival Study on a Sample of Syrian Service Organizations

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى تطوير واختيار نموذج متكامل لدراسة الثقافة التنظيمية في نجاح نظم المعلومات المحاسبية ,اختر النموذج المطور باستخدام بيانات جمعت بواسطة استبانة مطورة بناء على الدراسات السابقة وزعت الاستبانة على عينة غير احتمالية من مستخدمي نظم المعلومات المحاسبية في المنشآت الخدمية السورية , تم استلام (251) استبانة مقبولة ، حللت البيانات باستخدام SPSS واختيرت الفرضيات اعتمادا على تحليل الانحدار الخطي، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج :

- أن جودة نظام المعلومات المحاسبية ترتبطان بكل من المدركة وسهولة الاستخدام المدركة لنظام المعلومات المحاسبية بعلاقة طردية.

- أن التعاون والتوجه للموارد البشرية يرتبطان بالمنفعة المدركة لنظام المعلومات المحاسبية بعلاقتين طرديتين.

المطلب الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء التنظيمي والثقافة التنظيمية

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
البيئة	أجريت الدراسات السابقة في بيئة عربية وأجنبية وجزائرية بشكل عام لكن ليس في ولاية ورقلة.	تطبق هذه الدراسة في ولاية ورقلة وبشكل خاص في عينة من المؤسسات الأجنبية .
أدوات الدراسة	ركزت بعض الدراسات على المسح الميداني وبعضها الآخر على دراسة الحالة.	تركز هذه الدراسة على دراسة حالة من خلال توزيع استبيان الدراسة على عينة الدراسة.
الوحدة المبحوثة	تناولت الوحدة المبحوثة في الدراسات السابقة ما بين موظفين وإداريين.	إن الوحدة المبحوثة في هذه الدراسة هي العاملون في المؤسسة الأجنبية ولاية ورقلة.
المهدف	تناولت الدراسات السابقة الثقافة التنظيمية من وجهات نظر مختلفة.	تناولت هذه الدراسة ثقافة المنظمة وأثرها عل أداء الأداء التنظيمي في المؤسسة الأجنبية في ولاية ورقلة.

المصدر : من إعداد الطالب

خلاصة الفصل :

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء التنظيمي والثقافة التنظيمية

تم التطرق في هذا الفصل إلى بعض الأسس النظرية حول الثقافة التنظيمية من خلال تقديم مفهوم الثقافة التنظيمية بالإضافة إلى مكوناتها وأبعادها وأهميتها، تطرقت الدراسة إلى الأسس النظرية حول الأداء التنظيمي من خلال تقديم مفهوم الأداء التنظيمي وأهم محدداته وأبعاده، إضافة إلى سرد مجموعة من الدراسات السابقة التي أجريت في مجال الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، وعلى هذا الأساس حاولنا من خلال دراستنا تسليط الضوء على أهمية الثقافة التنظيمية وأثرها في تحسين الأداء التنظيمي في شركة هالبرتون للخدمات البترولية.

الفصل الثاني: الدراسة

الميدانية بشركة

هالبيرتون للخدمات

البيترولية

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بشركة هالبرتون للخدمات البترولية

تمهيد :

بعد التطرق الفصل الأول من الدراسة التي تناولنا في جانبها النظري لكل من الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، وكذا أهم الدراسات السابقة في المجال. في هذا الفصل سنحاول إسقاط الجانب النظري على عينة من عمال شركة هالبرتون ولاية ورقلة مبرزين في ذلك واقع الثقافة التنظيمية، ومعايير تقييم الأداء التنظيمي، كذا أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة.

وفي هذا الصدد سنتطرق إلى تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

المبحث الأول: يتم التطرق إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثاني: عرض النتائج، تحليلها ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سيتم في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية لهذا الموضوع ألا وهو أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى النتائج أو الحقائق، والتطرق أيضا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

بغرض التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في شركة هاليبرتون للخدمات البترولية سيتم التعرف على منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وفي الأخير خصائص عينة الدراسة، من خلال الاعتماد على البيانات اللازمة بعد جمعها وتحليلها عن طريق إدخالها إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) النسخة من خلال هذا سيتم التوصل إلى النتائج المرجوة.

1. منهج الدراسة:

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ولتحقيق الأهداف المرجوة اعتمد الباحث في دراسته المنهج التالية:

أ - المنهج الوصفي التحليلي: يمكننا من جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع المراد دراسته ووصف النتائج التي تم الوصول إليها وتحليلها وتفسيرها وقيّم أملا في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد معارفنا عن تلك الظاهرة.

ب - مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

قبل التطرق إلى مجتمع الدراسة سوف نحاول تقديم الشركة محل الدراسة ألا وهي شركة هاليبرتون وسيتم تقديمها كما يلي:

التعريف بالشركة⁵:

هي شركة متخصصة في تقديم خدمات النفط والغاز كأشطة رئيسية، ولقد حلت بحاسيمسعود - ورقة - عام 1998 وهي موجودة اليوم هنا ولها عملاء ومنافسون، ومجملا العاملين بها 1682 عام لمقسمين على أقسام، ويقع مقرها بطريق غورد الباقل، حاسيمسعود - ورقة.

⁵ من وثائق المؤسسة

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بشركة هالبرتون للخدمات البترولية

لديها فروع تابعة لها وهي :

- هاسب HESP؛

- باسب BASP؛

- بوتسوكوتس BOOTS AND QOOTS؛

- تربو باور TEURBO POWER.

ثانيا: دراسة الهيكل التنظيمي

تتمثلها مالشركة فيالخدماتالنفطيةوالطاقويةعامةوتتكونمنوحداتعديدةولكلوحدةمنهامهام خاصة وتنقسمإلىقسمينداخليةوخارجيةعلدالشكالاتاليمعشرمختصرا لطبيعة مهامها :

ينقسم الهيكل التنظيمي للشركة هالبرتون إلى عدة مصالح موضحة في الملحق رقم (3) مقسمة إلى قسمين قسم داخل وقسم خارجي يمكن تقديمها فيما يلي⁶ :

- القسم الداخلي للشركة :

يتكون القسم الداخلي للشركة :

قسم تكنولوجيا المعلومات Information Technologie: هي وحدة مخصصة في صيانة الأجهزة الكمبيوتر الخاصة بالشركة وأنظمتها إضافة إلى شبكة الاتصالات الداخلية وكل ما يتعلق بالجانب التكنولوجي في شركة هالبرتون.

قسم الموارد البشرية Humain Resources : هو القسم الذي يهتم بشؤون العمال وتسيير ملفاتهم

قسم الوسائل Material: يتولى هذا القسم تسيير المخازن، وعملية الشراء، والبضاعة والمواد الاولية.

قسم الصيانة Maintenance: هي الوحدة المسؤولة عن اصلاح سيارات وشاحنات شركة، إضافة إلى آلياتها

قسم المالية finance: هو القسم الخاص بأموال المحاسبة والمالية حيث يغلب الطابع المالي على المحاسب على مستوى حاسي مسعود أما باقي الأمور المحاسبية على المستوى مقر الجزائر العاصمة.

قسم النقل Travel: مكلف بالأمور حجز السفريات والنقل

- أما القسم الخارجي للشركة فيتمثل في :

*Halliburton Drill Bits abd Service Ouilst: تتولى صيانة وبيع فأس الحفر.

*PE- Stimulation des Puits : تقوم بخدمات وصيانة الآبار وتنقسم إلى:

Well Control; Frac-production ; Enhancement ; Test Bay ; Sperry Sun

*HTC : تنقسم إلى: Slick Line ; Testing Tools

⁶من وثائق المؤسسة

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بشركة هالبرتون للخدمات البترولية

أ عينة الدراسة:

قام الباحث بسحب عينة عشوائية بسيطة قدرها 30 عامل من أصل مجموع عمال الشركة محل الدراسة، حيث تم توزيع 30 استبانة على عدد العمال المذكورين في الشركة سلفاً وتم استرجاع (30) استبيان أي ما يعادل نسبة (100%) والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول (1-2): يوضح توزيع عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	الموزع	المسترجع	الغير المسترجع
العدد	30	30	00
النسبة المئوية	100%	100%	00%

المصدر: من إعداد الطالب وفقاً لتوزيع الاستبيانات

2. خصائص عينة الدراسة:

يقصد بخصائص عينة الدراسة البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين وذلك لمعرفة الخصائص الديمغرافية لهم، وقد اشتملت على (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الحالة العائلية) وذلك لمعرفة تأثيرها على الدراسة في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي يمكن إيضاحها كما يلي:

أ متغير الجنس:

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

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	22	73%
أنثى	8	26%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب وفقاً لمخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه أن جميع عمال الشركة من جنس الذكور ذلك بنسبة 73% مقارنة بنسبة الإناث 26%، ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة النشاط وطبيعة نظام العمل من حيث المهام في الشركة.

ب- متغير السن (العمر):

الجدول الموالي يوضح متغير السن حسب الفئات العمرية من 30 سنة أو أقل إلى الفئة العمرية أكثر من 50 سنة ولتوضيح ذلك أكثر لاحظ الجدول التالي:

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بشركة هالبرتون للخدمات البترولية

الجدول (2-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	فئة العمر
06%	02	أقل من 30 سنة
38%	11	من 30 إلى 40 سنة
34%	10	من 40 إلى 50 سنة
22%	7	أكثر من 50 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30 سنة إلى 40 سنة) تقدر بنسبة 38% وهي أكبر فئة عمرية وهذا منطقي وهي الفئة الشبابية والأقدر على القيام بالأعمال والقدرة على التعلم والبحث عم المعرفة وتأدية الأعمال كما يجب وبشكل المطلوب، أما بالنسبة للفئة العمرية ما بين (40 سنة إلى 50 سنة) تقدر ب 34% وهي قريبة نسبيا إلى الفئة الأولى نظرا لاحتياج لشركة لهذه الفئة الناضجة والأسهل للتعلم والنمو، مقارنة بالفئتين العمريتين المتبقيتين فالفئة العمرية أكثر من 50 سنة تقدر ب 22% فنسبتها متوسطة وي الفئة الأكبر سنا والأكثر خبرة فانخفاض النسبة راجع للتقاعد العمال الأكبر سنا، أما فيما يخص الفئة الأقل من 30 سنة نسبتها 06% وهي نسبة منخفضة وهذا يعود إلى اعتماد لشركة على كفاءتها الداخلية وخبراتها أكثر من العمال الجدد.

ج- متغير المستوى التعليمي:

يعد المستوى التعليمي لدى العاملين معيارا أساسيا لتصنيف العاملين كلا حسب العملية التعليمية في كل مستوى، كما يعد معيارا أساسيا في تقييم العاملين كل حسب مستواه التعليمي، فالجدول الموالي يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقا للمستوى التعليمي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بشركة هاليبرتون للخدمات البترولية

الجدول (2-4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
45%	13	تقني
20%	6	تقني سامي
16%	6	ليسانس
10%	3	ماستر/ مهندس
5%	2	ماجستير /دكتوراه
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج spss

يلاحظ من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة من حاملي شهادة تقني و تقني سامي - بنسبة 45% و 20% وأغلبهم أعوان التنفيذ الذين يملكون سنوات خبرة طويلة ، يليه حاملي شهادة ليسانس بنسبة 16% يقومون بالأعمال الإدارية ، ثم تليها الفئة حاملي شهادة ماستر و مهندس بنسبة 10%، ويقومون بالإشراف على العمل ، أما الفئة الأخيرة فهم حاملو الشهادات العليا بنسبة 5% وهي نسبة ضعيفة .

د -سنوات الخبرة في العمل:

تتميز الخبرة بتراكم سنوات العمل في مجال معين فالخبرة هي أساس بناء الأفراد وزيادة معارفهم وتطور أي مؤسسة فالجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول (2-5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة في العمل
18%	02	أقل من 05 سنوات
32%	5	من 05 إلى 10 سنوات
34%	10	من 10 إلى 20 سنة
16%	2	أكثر من 20 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل، حيث أن نسبة 34% لفئة الأفراد الذين لديهم (من 10 إلى 20 سنة) في العمل وهي نسبة مرتفعة جدا تدل على أن المؤسسة تتضمن كوادرات من الأفراد ذوي الخبرة والمعرفة والعمل على تطوير الشركة إلى الأحسن من خلال معرفة العمل ومتطلباته وهذا أمر

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بشركة هالبرتون للخدمات البترولية

ضروري وكافي لبقاء الشركة وتطوير استراتيجيتها وازدهارها. ثم تليها الفئة من (05 إلى 10 سنوات) بنسبة 32% وهي نسبة مرتفعة نوعا ما أيضا نظرا لنمو الشركة المتزايد وتدل أيضا على وجود خبرة وأقدمية في الشركة ، ثم فئة (أقل من 05 سنوات) بنسبة 18% وهي نسبة متوسطة أي أن الأفراد الذين لا يمتلكون خبرة نظرا لحداثة العمل داخل الشركة ، ثم تليها الفئة (أكثر من 20 سنة) بنسبة 16% وهي نسبة ضعيفة نظرا لتواجد هذه الفئة في الفترة المقبلة على التقاعد فهذه الفئة دائما في تناقص.

هـ - المسمى الوظيفي:

الجدول (2-6): يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
40%	12	عون تنفيذ
25%	08	عون تحكم
20%	06	اطار
15%	04	اطار سامي
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج spss

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب عمال الشركة من الفئة المنفذة بنسبة 40% وهذا راجع لطبيعة عمل الشركة الذي يطغى عليه الطابع العملي ، وهي مدعمة بأعوان التحكم بنسبة 25% وأغلبهم مشرفين على أعوان التنفيذ ، أما إطارات فقد جاءت نسبتهم 20% ونسبة الإطارات السامية 15% وهم الفئة المكلفة بالتسيير الإداري للشركة .

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

1 - أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من خلال الاعتماد على بعض الدراسات السابقة:

دراسة (حسن علي الزعبي 2009)، دراسة (إلياس سالم 2006)، دراسة (D. museiga douglas 2014).

وقد تم إعداد الاستبانة وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق) وقد قسمت الاستبانة إلى ثلاثة أقسام تتمثل فيما يلي:

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بشركة هالبرتون للخدمات البترولية

القسم الأول: ويتضمن هذا القسم المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: يتضمن المتغير المستقل وهي الثقافة التنظيمي بإبعادها (القيم، الأعراف، التوقعات، المعتقدات) وشملت على 20 عبارة موزعة وفقا لكل بعد قسمت وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي.

القسم الثالث: يتضمن المتغير التابع وهو الأداء التنظيمي وشمل هذا القسم أيضا على 17 عبارة موزعة وفقا لكل بعد قسمت وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي.

الجدول (2-7): يوضح العبارات التي تقيس أبعاد الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	البعد
(5-4-3-2-1)	القيم التنظيمية
(10-9-8-6)	المعتقدات التنظيمية
(15-14-13-12-11)	الأعراف التنظيمية
(20-19-18-17-16)	التوقعات التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج spss

الجدول (2-8): يوضح العبارات التي تقيس الأداء التنظيمي

رقم العبارة	البعد
(21 إلى 38)	الأداء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمعطيات الدراسة

2 - صدق أداة الدراسة:

يقصد بالصدق أن أداة الدراسة تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئا آخر، وفي هذا الإطار حرص الباحث على تحقيق الصدق لمحتوى استمارة الاستبانة، حيث قام الباحث بعرضها على الأستاذة المشرفة للاستفادة من توجيهاتها وكذا مجموعة من الأساتذة المحكمين تألفت من خمسة مختصين في المجال وأسماء المحكمين في الملحق رقم (01) وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة إلى الصورة النهائية.

3 - ثبات أداة الدراسة:

يعني الثبات أن الاختبار يؤدي إلى نفس النتائج في حالة تكراره وقام الباحث بالتأكد من ثبات الأداة عن طريق حساب معامل الثبات الفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس الذي يوضحه الجدول الموالي فلو حظ أن معامل الثبات لشركة هالبرتون للخدمات البترولية -ورقلة - تقدر ب 84,8% وهي نسبة مقبولة وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية تفي بأغراض الدراسة بحيث يجب ألا تقل عن 62% لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

الجدول (2-9): معامل الثبات الكلي للاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الثقافة التنظيمية وآثرها على الأداء التنظيمي	48	84,8%

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات spss

من خلال الجدول (2-11) يمكن أن نلاحظ قيمة ألفا كرونباخ تقدر ب (0,848) وهي أكبر من (0,62) أي قيمة الثبات الكلية للاستبانة هي (0,848) وهي تعبر عن قيمة ثبات النتائج التي يمكن أن تعطىها الاستبانة مرة أخرى وبعبارة أخرى في حالة إذا قمنا باستجواب أفراد العينة من جديد بنفس الظروف فإن (84,8%) من أفراد العينة المدروسة تكون نفس الإجابة وهي نسبة توضح المصدقية العالية للنتائج يمكن استخلاصها.

4 - أساليب المعالجة الإحصائية:

قام الباحث في هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التحقق من ثبات أو صدق أداة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة وهذه الأساليب هي:

- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛
- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
- معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- معامل الانحدار المتعدد وذلك لقياس أثر المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (الأداء التنظيمي)؛
- تحليل التباين الأحادي (One way anova) اختبار T للفروق بين أكثر من متوسطين؛
- اختبار F لتحليل التباين من أجل معرفة الفروق.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بشركة هالبرتون للخدمات البترولية

كما استخدم الباحث مقياس ليكارت الثلاثي في محور الدراسة.

الجدول (2-10): درجات سلم ليكارت الثلاثي

الاستجابة	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3

المصدر: من إعداد الطالب

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي، كونها أي فئة يتم ذلك من خلال إيجاد المدى (Range) = أكبر قيمة - أقل قيمة = $3 - 1 = 2$ ، ثم قسم المدى على عدد الفئات $0,66 = 2/3$ وبعد ذلك يضاف إليها (0,66) إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالتالي:

{1,66؛ 1} غير موافق (منخفض)؛

{1,67؛ 2,33} محايد (متوسط)؛

{2,34؛ 3} موافق (مرتفع).

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

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 توصل إليها ثم تحليلها.

أولاً: الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالثقافة التنظيمية

الفرضية الأولى: توجد ثقافة تنظيمية قوية في شركة Hallubrtoin ..

للإجابة عن هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة والتي تقيس أبعاد الثقافة التنظيمية موضوع الدراسة.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بشركة هالبيرتون للخدمات البترولية

1. الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول القيم التنظيمية

الجدول (2-11): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقيم التنظيمية

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	2	0,62	2,72	تنظر الإدارة إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة بالشركة
مرتفع	1	0,43	2,90	تتوفر في الشركة القدرات والمهارات الكافية للتكيف مع التطورات الجديدة
مرتفع	5	0,71	2,16	تشجع الشركة على إقامة علاقات طيبة تستند إلى روح التعاون لإنجاز المهام
مرتفع	1	0,46	2,90	توجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات العمل في الشركة
مرتفع	3	0,61	2,66	تشجع الشركة على أداء المهام والواجبات دون اشراف مباشر
مرتفع	-	0,62	2,55	المتوسط العام لعنصر القيم

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss

نلاحظ من الجدول (2-13) أن بعد القيم جاء الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 2.55 و انحراف معياري 0.62 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " مرتفعة " ، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد القيم أنها تشكل قبولاً مرتفعاً حيث تراوحت المتوسطات بين (2.16 – 2.90) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية بين (0.43 – 0.71) وهذا ما يدل على قوة القيم بثقافة التنظيمية السائدة في الشركة.

2. الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول المعتقدات التنظيمية

الجدول (2-12): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعتقدات التنظيمية

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	3	0,56	2,68	توجد بالشركة قيم ومعتقدات تمثل ميراثاً يمكن تناقله من جيل إلى آخر
مرتفع	3	0,56	2,68	لدي قناعة بأهمية المشاركة في عملية إتخاذ القرارات في مجال تخصصي
مرتفع	4	0,61	2,64	تتوفر في الشركة المهارات والقدرات اللازمة لإنجاز المهام ذاتيا
مرتفع	1	0,49	2,78	تحاول الشركة ترسيخ عملية تدفق المعلومات بين الدوائر والأقسام

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بشركة هالبرتون للخدمات البترولية

المصالح				
تشجيع الشركة المنافسة بين الفرق العمل من أجل تطوير العمل	2	0,52	2,70	مرتفع
المتوسط العام لعنصر المعتقدات	-	0,62	2,49	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss

نلاحظ من الجدول (2-14) أن بعد المعتقدات جاءت الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 2.49 و انحراف معياري 0.62 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " مرتفعة "، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بع د القيم أنها تشكل قبولا مرتفعا حيث تراوحت المتوسطات بين (-2.64 و 2.78) وتراوحت انحرافات المعيارية بين (0.49-0.61) وهذا ما يدل على وجود المعتقدات السائدة في الشركة بدرجة مرتفعة.

3- الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول الأعراف التنظيمية

الجدول (2-13): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأعراف التنظيمية.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
اللوائح والقوانين هي التي تحدد سلوك العامل في الشركة	2,76	0,54	2	مرتفع
تتم الشركة بتوفير الأجهزة والمعدات بهدف إنجاز أعمالها بدقة	2,74	0,59	3	مرتفع
تتيح المؤسسة للمعلمين الفرصة والإمكانات لتطوير مهاراتهم الإبداعية	2,78	0,53	1	مرتفع
تسعى الإدارة لتطوير أعمالها لغرض مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة	2,60	0,66	4	مرتفع
تتوفر في الشركة المشاركة الجماعية لحل مشكلات العمل	2,72	0,58	2	مرتفع
المتوسط العام لعنصر الاعراف	2,75	0,54	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss

نلاحظ من الجدول (2-15) أن بعد الأعراف جاءت الاول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 2.75 و انحراف معياري 0.54 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " مرتفعة "، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بشركة هالبيرتون للخدمات البترولية

علعبارات بعد القيم أنها تشكل قبولاً مرتفعاً حيث تراوحت المتوسطات بين (2.60 - 2.78) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية بين (0.53-0.66) وهذا ما يدل على وجود قوة الأعراف بثقافة التنظيمية السائدة في الشركة.

4 للدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول التوقعات التنظيمية

الجدول (2-14): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهم لقيم لتوقعات التنظيمية

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	2	0,65	2,54	أتوقع من الإدارة تقديم كل ما أحتاجه لإنجاز أعمالي بدقة
مرتفع	1	0,62	2,56	تعمل الشركة على توفير الأمان الوظيفي للعامل طالما أنه ملتزم بالقوانين
مرتفع	3	0,68	2,24	بإمكاني إنجاز كافة الأعمال المكلف بها
مرتفع	4	0,83	2,14	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الجهود التي أبذلها لإنجاز أعمالي
مرتفع	2	0,70	2,37	تتمتع الشركة بالموظف المبدع و المتميز وتتقدم له الدعم المادي والمعنوي
مرتفع	-	0,65	2,53	المتوسط العام لعنصر التوقعات

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات Spss

نلاحظ من الجدول (2-15) أن بعد التوقعات جاءت الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 2.53 وانحراف معياري 0.65 ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " مرتفعة "، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث علعبارات بعد القيم أنها تشكل قبولاً مرتفعاً حيث تراوحت المتوسطات بين (2.14 - 2.56) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية بين (0.62-0.70) وهذا ما يدل على وجود التوقعات السائدة في الشركة بدرجة مرتفعة.

5 للدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول عناصر الثقافة التنظيمية

الجدول (2-15): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر الثقافة التنظيمية

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	2	0,62	2,55	القيم التنظيمية
مرتفع	4	0,62	2,49	المعتقدات التنظيمية
مرتفع	1	0,54	2,75	الأعراف التنظيمية
مرتفع	3	0,65	2,53	التوقعات التنظيمية

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بشركة هاليبورتون للخدمات البترولية

المتوسط العام لعناصر الثقافة التنظيمية 2,48 0,64 - مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول (4-17) فإن شركة تسود فيها القيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات بدرجة مرتفعة، أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الثقافة التنظيمية بجميع عناصرها وبشكل عام كان (2,48) وانحراف معياري (0,64).

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى وذلك بوجود لثقافة التنظيمية قوية داخل الشركة محل الدراسة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية : تتمتع شركة Halliburton بالأداء التنظيمي مرتفع.

للإجابة عن الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات تقيس الأداء.

ثانيا: الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالأداء التنظيمي

الجدول (2-16): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء التنظيمي

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	5	0.418	2.83	تقوم بالالتزام باللوائح والتعليمات وتنفيذك لعملك
مرتفع	6	0.431	2.82	نظام تقييم الأداء يشكك حافز مهلة تطوير وتحسين أداء العمال
مرتفع	8	0.500	2.77	العمال لجماعيلهدورفير فعمستوى أدائك
مرتفع	5	0.376	2.83	الأفكار الإبداعية واقترحك لفكرة جديدة تساعد في تطوير العمل وفعالاً
مرتفع	10	0.530	2.70	المتابعة المستمرة من قبل الرؤساء تؤيد التحسين مستوياً بالأداء الوظيفي
مرتفع	11	0.542	2.67	يتم النظر في آراء العاملين عند اتخاذ القرار
مرتفع	1	0.324	2.88	المشاركة في اتخاذ القرار تزيد كحالاتنا لإبداع والابتكار في الأداء
مرتفع	10	0.591	2.70	مشكلات العمل تختفي عند إعطاء كل عام لمفرصة في أداء رأيه
مرتفع	12	0.669	2.60	يعمل المدير على توجيه إرشادي مستمر
مرتفع	2	0.360	2.85	المدير ديمقراطي في قراره تمبنية على الحوار والمناقشة
مرتفع	9	0.446	2.73	يشجع المدير العاملين على إبداعهم الجماعية في أسلوب العمل
مرتفع	4	0.404	2.85	تقدم الشركة برامج تدريبية كافية للعمال بشكل دائم
مرتفع	6	0.390	2.82	اهداف البرنامج التدريبي واضحة بالنسبة للعاملين

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بشركة هالبرتون للخدمات البترولية

مرتفع	11	0.572	2.67	البرنامج التدريبي يتوفر فيه موضوعات جديدة تزيد من الخبرة للعمال
مرتفع	13	0.669	2.59	موضوعات التدريب مهم لأداء عملك
مرتفع	9	0.446	2.73	مكانات التدريب ملائم لمعملك
مرتفع	3	0.360	2.86	مدة البرنامج التدريبي ملائمة لمحتوى التدريب
مرتفع	7	0.323	2.80	يوجد لدى الشركة نظام فعال للمكافآت والحوافز
مرتفع	-	0.442	2.75	المتوسط العام لأداء

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss

الأداء التنظيمي لدى العاملين : نلاحظ من الجدول أنه بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (2.75) بانحراف معياري 0.442 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المحور يشير إلى نسبة قبول مرتفعة و بناء على هذا نستنتج على أن مستوى الأداء التنظيمي لدى العاملين جاء مرتفعا وفق مقياس الدراسة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية على أن المؤسسة تتمتع بأداء تنظيمي عالي. الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في مؤسسة تيسكوبا.

1-معامل الارتباط بيرسون:

الجدول (2-17): العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي	الثقافة التنظيمية	Corrélation
0,656	Corrélation de Pearson	الثقافة التنظيمية
0,000	Sig (bilatéral)	30
30	N	
0,656	Corrélation de Pearson	الأداء التنظيمي
0,000	Sig (bilatéral)	30
30	N	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss

يتضح لنا من خلال الجدول (2-25) أن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 65,6% أي أن الثقافة التنظيمية لها دور كبير في الرفع من قيمة الأداء التنظيمي في شركة هالبرتون وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة على أنه توجد علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بشركة هالبرتون للخدمات البترولية

2-معامل الانحدار الخطي:

يمكن اختبار ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستعمال المربعات الصغرى عند مستوى الدلالة 0.05 حيث المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) فالجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

الجدول (2-18): نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع الأداء التنظيمي

المصدر	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد R	معامل الارتباط R square	CONSTANT
الانحدار	3,325	1	3,325	0,000	0,656	0,01	
الخطأ	0,500	48	0,029				
	2,825	49					

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss

من خلال الجدول (2-26) قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار الخطي وكانت نتائج التحليل كما بينها الجدول أن مستوى الدلالة قيمة sig تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط (R= 0.656). أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت (R square= 0.636) مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) تفسر ما مقداره 63,6% من المتغير التابع (الأداء التنظيمي) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة على أنه توجد علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

سيتم في هذا المطلب مناقشة النتائج المتوصل إليها.

اختبار صحة الفرضية الأولى:

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بشركة هالبرتون للخدمات البترولية

أثبتت الدراسة أن هناك ثقافة تنظيمية قوية في مؤسسة شركة هالبرتون للخدمات البترولية من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على النحو التالي (قيم التنظيمية بمتوسط حسابي 2.55)، (المعتقدات التنظيمية بمتوسط حسابي 2.49)، (الأعراف التنظيمية بمتوسط حسابي 2.75)، (التوقعات التنظيمية بمتوسط حسابي 2.53)، وهذا ما يعزز المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (2,48) وهو مستوى مرتفع، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية والتي تنص على وجود ثقافة قوية في الشركة محل الدراسة.

اختبار صحة الفرضية الثانية:

أثبتت الدراسة أن شركة هالبرتون تتميز بأداء تنظيمي عالي ومرتفع وهذا من خلال المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (2,75) وهو مستوى مرتفع، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية والتي تنص على وجود مستوى مرتفع من الأداء التنظيمي في الشركة محل الدراسة.

اختبار صحة الفرضية الثالثة:

أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في الشركة محل الدراسة وهذا من خلال حساب معامل الارتباط ($R=0.656$) والعلاقة قوية لأن إشارته موجبة أما القوة التفسيرية فقد بلغت ($R \text{ square}= 0.636$). مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) تفسر ما مقداره 63,6% من المتغير التابع (الأداء التنظيمي) والباقي يرجع لعوامل أخرى، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على وجود علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى واقع الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي بشركة هالبرتون للخدمات البترولية بولاية ورقلة، من خلال اعتماد استبانته واقتصرت عملية التوزيع على عينة عشوائية بسيطة تقدر ب (30) عامل،

الفصل الثانيالدراسة الميدانية بشركة هالبرتون للخدمات البترولية

وذلك من خلال تحليل الاستبيان باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS)، ثم تطرقنا إلى عرض النتائج وتحليلها وفي الأخير مناقشتها بغية التوصل إلى إثبات أو نفي فرضيات الدراسة.

- ✓ وجود ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ شركة هالبرتون تتميز بأداء تنظيمي عالي ومرتفع؛
- ✓ وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الختام

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إظهار أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في شركة Hallubrtoin وللإجابة على الإشكالية الرئيسة التي كانت " ما هو أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في شركة Hallubrtoin؟" و الإشكاليات الفرعية واختبار الفرضيات المصاغة للإحاطة بكل جوانب الموضوع، تم تقسيم الدراسة إلى قسمين قسم النظري الذي تم من خلاله إعطاء المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة وعرض الدراسات السابقة في هذا المجال، أما القسم التطبيقي فقد وضعنا من خلاله الخطوات المنهجية المتبعة بالإضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وكذلك طرق المعالجة الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة وعليه كانت أهم النتائج المتوصل لها هي:

أولا :النتائج :

أ/ النتائج النظرية :

- أهمية الثقافة التنظيمية القوية في توجيه الأفراد والتأثير عليهم؛
- دور الثقافة التنظيمية القوية في رفع مستوى الأداء التنظيمي؛
- ثقافة التنظيمية القوية ينتج عنها قيم تنظيمية مشتركة بين الأفراد مما يدعن التفاهم بينهم والتقليل من الصرا؛.
- تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات والتي تشكل أسس عملها وغاية وجودها ؛
- تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من دورها الفعال في التأثير على وظائف المنظمة التي تسعى لتحقيقها؛
- تسعى المنظمات للتكيف مع مع ثقافة المجتمعات التي تحيط بها وتستجيب للتغيرات المختلفة في البيئتين الداخلية والخارجية؛
- هناك عوامل تنظيمية وأخرى شخصية وراء تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات.

ب/النتائج الميدانية:

- هناك ثقافة تنظيمية قوية في مؤسسة شركة هالبرتون للخدمات البترولية؛
- أن شركة هالبرتون تتميز بأداء تنظيمي عالي ومرتفع؛
- أن شركة هالبرتون تتميز بأداء تنظيمي عالي ومرتفع؛
- أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في شركة هالبرتون.

ثانيا : اختبار الفرضيات :

- تم إثبات الفرضية الأولى والتي نصت على : " وجود ثقافة تنظيمية قوية في الشركة هاليبرتون"؛
- تم إثبات الفرضية الثانية والتي نصت على : " شركة هاليبرتون تتميز بأداء تنظيمي عالي ومرتفع مرتفعة"؛
- تم إثبات الفرضية الثالثة والتي نصت على : " وجود علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة".

ثالثا : التوصيات

من خلال النتائج يمكن أن تقدم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد إدارة محل الدراسة من تحسين مما وتتجلي فيما يلي :

- ضرورة التركيز على العنصر البشري كونه الركن الأساس لبناء المنظمات ونجاحها واستمرارها؛
- مراعاة الظروف العامة للعنصر البشري وميوله ورغباته وتوفير الجو المناسب والمعاملة الحسنة له في العمل؛
- خلق بيئة عمل مناسبة تسودها ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الأداء التنظيمي للعاملين وتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة؛
- إجراء مزيد من الدراسات والبحوث المشابهة للتعرف على اثر الثقافات التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الأجنبية والوقوف على واقعها وظروفها والاستفادة من تحليل نتائجها في خلق مستوى قوي من الأداء والنهوض بمستوى الأعمال والخدمات إلى مستويات عالية .

رابعا : الآفاق المستقبلية

- نشير في الاخير أن مجال البحث واسع وعميق ويمكن دارسته من جوانب أخرى لذا فإننا نقترح بعض المواضيع ذات الصلة بموضوع البحث والتي يمكن ان تكون عناوين لبحوث مستقبلية كمايلي :
- أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية؛
 - دراسة محددات الرضا الوظيفي في المؤسسات الأجنبية؛
 - أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمة؛
 - تأثير التعلم التنظيمي على الأداء التنظيمي.

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1-الكتب

1. أتكسون فيليب، إدارة الجودة الشامل، التغيير الثقافي، الأساسا لصحاح لإدارة الجودة الشاملة، ج 1، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، الجزيرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 1996 .
2. احمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، القاهرة، بدو نذ كر دار النشر والطبعة، 2005.
3. جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006.
4. صفاء إدريس عبود، إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 2018.
5. صلاح الدين عبد الباقي: الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2006.
6. ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003.
7. متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2006.
8. مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007.
9. مؤيد سعيد سالم، أساسيات إدارة الإستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005.

2-المجلات ومقالات

1. الهيتي، صلاح الدين، "تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 1، العدد 1، تموز 2005 .
2. خميس ناصر مُجَّد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة جامعة الأنبار عدد الرابع للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2012.
3. صبيحة قاسم هاشم، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، سنة 2010.
4. عمر عزايوي، مُجَّد عجيلية، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، العدد الرابع، جامعة الجزائر، 2006.
5. فيصل صالح مُجَّد، الأداء التنظيمي وابعاد قياسه في الجامعات العربية، ملتقى دولي بعنوان موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن، 2004.

3- الأطروحات

1. نجو عبد الله الطبلاوي، تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية بالتطبيق على منظمات صناعة الدواء في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1996.
2. عادل هادي البغدادي ، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65، 2007.

ثانياً: مراجع باللغة الأجنبية

1. Narayanan. V. & NaraYana, Organizational theory A strategic Approach. Irwin. Illinois.(1993).
2. Y.Chuang,R. Church, and J. Zikic, 2004, “**Organizational Culture**, Group Diversity and Intra-group Conflict”, Team Performance Management, Vol. 10, No. 1/2.

الملاحق

الملحق (01) : قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اسم الأستاذ	الدرجة العلمية	جهة العمل
01	حجاج عبد الرؤوف	أستاذ محاضر . أ .	جامعة قاصدي مرباح . ورقلة
02	مناصرية رشيد	أستاذ محاضر . أ .	جامعة قاصدي مرباح . ورقلة
03	بلطراش حورية	أستاذ محاضر . أ .	جامعة قاصدي مرباح . ورقلة
05	رجم خالد	أستاذ محاضر . أ .	جامعة قاصدي مرباح . ورقلة

المصدر : من إعداد الطالب

الملحق رقم (02) : استمارة الاستبيان



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السادة والسيدات إيطارات، موظفو الشركة: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الاجنبية "، و أعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحضى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. نشكركم جزيلاً على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة و بصراحة تامة ثم وضع العلامة (X) بالمكان المناسب.

الجزء الاول : البيانات الشخصية

	الجنس				
	أنثى	ذكر			
			أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة
					50 سنة وأكثر
المستوى التعليمي	تقني	تقني سامي	ليسانس	ماجستير / مهندس	ماجستير / دكتوراه

	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 20 سنة	20 سنة فأكثر	الخبرة
	عون تنفيذ	عون تحكم	اطار	اطار سامي	المسمى الوظيفي

المحور الاول :الثقافة التنظيمية

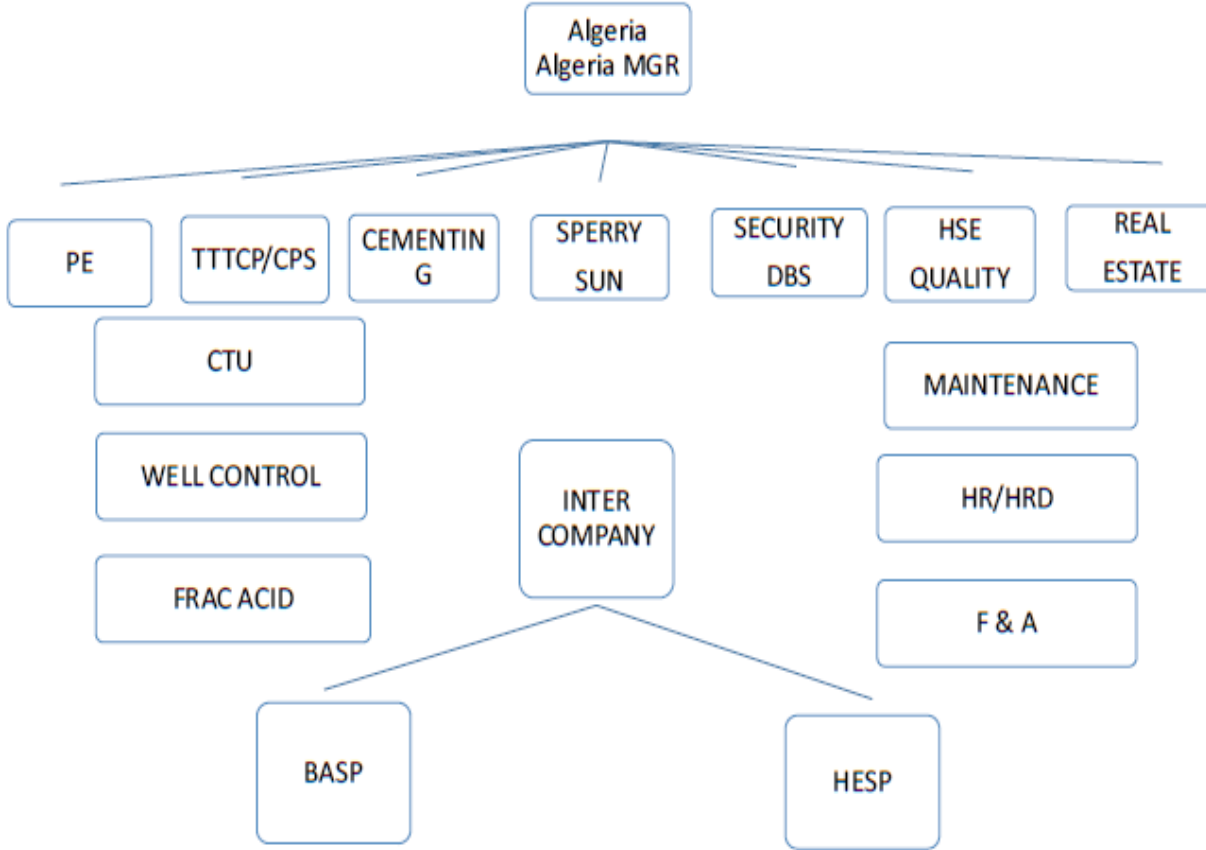
الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
	البعد الأول : القيم التنظيمية			
01	تنظر الإدارة إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة بالشركة			
02	تتوفر في الشركة القدرات والمهارات الكافية للتكيف مع التطورات الجديدة			
03	تشجع الشركة على إقامة علاقات طيبة تستند إلى روح التعاون لإنجاز المهام			
04	توجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات العمل في الشركة			
05	تشجع الشركة على أداء المهام والواجبات دون اشراف مباشر			
	البعد الثاني : المعتقدات التنظيمية			
06	توجد بالشركة قيم ومعتقدات تمثل ميراثا يمكن تناقله من جيل إلى آخر			
07	لدي قناعة بأهمية المشاركة في عملية إتخاذ القرارات في مجال تخصصي			
08	تتوفر في الشركة المهارات والقدرات اللازمة لإنجاز المهام ذاتيا			
09	تحاول الشركة ترسيخ عملية تدفق المعلومات بين الدوائر والأقسام والمصالح			
10	تشجع المؤسسة المنافسة بين فرق العمل من أجل تطوير العمل ..			
	البعد الثالث : الأعراف التنظيمية			
11	اللوائح والقوانين هي التي تحدد سلوك العامل في الشركة			
12	تهتم الشركة بتوفير الأجهزة والمعدات بهدف إنجاز أعمالها بدقة			
13	تتيح المؤسسة لمعام لها الفرصة والإمكانات لتطوير قدراتهم الإبداعية			
14	تسعى الإدارة لتطوير أعمالها لغرض مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة			
15	تتوفر في الشركة المشاركة الجماعية لحل مشكلات العمل			

البعد الرابع: التوقعات التنظيمية			
16	أتوقع من الإدارة تقديم كل ما أحتاجه لإنجاز أعمالي بدقة		
17	تعمل الشركة على توفير الأمان الوظيفي للعامل طالما أنه ملتزم بالقوانين		
18	بإمكاني إنجاز كافة الاعمال المكلف بها		
19	تأخذ الإدارة بعين الإعتبار الجهود التي أبذلها لإنجاز أعمالي		
20	تتمتع الشركة بالموظف المبدع و المتميز وتتقدم له الدعم المادي والمعنوي		

المحور الثالث : الأداء التنظيمي

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
21	تقومبالإلتزامباللوائحوالتعليماتعنتنفيذكلمملك			
22	نظامتقييمالأداءيشكلحافزهمملتطويروتحسين أداء العمال			
23	العماللجماعيلهدورفيرفعمستوى أدائك			
24	الأفكارالإبداعيةواقتراحكلفكرةجديدةتساعدفيتطويرالعملورفعالأداء			
25	المتابعةالمستمرةمنقبلالرؤساءتؤديالتحسينمستوىالأداءالوظيفي			
26	يتمالنظرفيآراءالعاملين عنداتخاذالقرار			
27	المشاركةفياتخاذالقرارتزيدكحالاتمناالإبداع والإبتكارفيالأداء			
28	مشكلاتالعملتختفيعنداعطاءكلعاملمفرصةفيأداءرأيه			
29	يعملالمديرعلتوجيهوارشادبيباستمرار			
30	المديرديمقراطيفيقراراتهمبنيةعلالحواروالمناقشة			
31	يشجعالمديرالعاملينعلالإبداعوالجماعيةفي أسلوبالعمل			
32	تقدم الشركة برامج تدريبية كافية للعمال بشكل دائم			
33	اهدافالبرنامجالتدريبيواضحةبالنسبةللعاملين			
34	البرنامجالتدريبييتوفرفيهموضوعاتجديدةتزيدمن الخبرة للعمال			
35	موضوعالتدريبيمهمالأداءعملك			
36	مكانالتدريبيملائملمملك			
37	مدةالبرنامجالتدريبيمتلائمةمحتوياتالتدريب			
38	يوجد لدى الشركة نظام فعال للمكافآت والحوافز			

شكرا جزيلاً لكم على حسن تعاونكم
الملحق رقم (3): الشكل يوضح الهيكل التنظيمي



المصدر : من وثائق الشركة

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
III	الإهداء.....
IV	الشكر.....
V	ملخص الدراسة.....
VI	قائمة المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الأشكال.....
VIII	قائمة الملاحق.....
ب	مقدمة.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الثقافة التنظيمية والاداء التنظيمي	
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والاداء التنظيمي.....
03	المطلب الأول: الاداء التنظيمي وابعاده.....
03	أولاً: مفهوم الاداء وابعاده.....
03	أ. مفهوم الاداء التنظيمي.....
03	ب. ابعاد الاداء التنظيمي.....
03	ثانياً: معايير تقييم الاداء التنظيمي.....
04	ثالثاً: معايير تقييم الأداء التنظيمي.....
06	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية و مكوناتها.....
06	أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية واهميتها.....
07	ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية.....
08	ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية.....
09	رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية.....
10	خامساً: مكونات الثقافة التنظيمية.....
12	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.....
12	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية).....
12	أولاً: الدراسات العربية.....

15	ثانيا: الدراسات الأجنبية.....
18	المطلب الثاني: ما يميز بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.....
19	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
21	تمهيد.....
22	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.....
22	المطلب الأول: طريقة الدراسة.....
22	1. منهج الدراسة.....
22	أ. المنهج الوصفي التحليلي.....
22	ب. مجتمع الدراسة وعينة الدراسة.....
24	2 خصائص عينة الدراسة.....
24	أ.الجنس.....
24	ب.متغير السن.....
25	ج.المستوى التعليمي.....
26	د.سنوات الخبرة في العمل.....
27	هـ.المسمى الوظيفي.....
27	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
27	1.أداة الدراسة.....
28	2. صدق أداة الدراسة.....
29	3. ثبات أداة الدراسة.....
29	4.أساليب المعالج الإحصائية.....
30	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.....
30	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
30	أولا: الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالثقافة التنظيمية.....
30	1.الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول القيم التنظيمية.....
31	2.الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول المعتقدات التنظيمية.....
32	3.الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول الأعراف التنظيمية.....
33	4.الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول التوقعات التنظيمية.....

33	5. الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول عناصر الثقافة التنظيمية
34	ثانيا: الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالأداء التنظيمي.....
37	المطلب الثاني: مناقشة النتائج.....
37	اختبار صحة الفرضية الأولى.....
37	اختبار صحة الفرضية الثانية.....
37	اختبار صحة الفرضية الثالثة.....
38	خلاصة الفصل.....
40	خاتمة.....
43	قائمة المراجع.....
56	قائمة الملاحق.....
51	فهرس المحتويات.....