

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



جامعة مولود معمري تيزي وزو

القطب الجامعي تامدة

كلية العلوم الإنسانية

قسم علم النفس

الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء لدى موظفي

مؤسسة سونطراك

دراسة ميدانية بولايتي بومرداس و تيزي وزو

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم تخصص:

تسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد :

د.دنيا خم

شخشوخ كريمة

السنة الجامعية:

2017 _2016

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك في ولايتي بومرداس و تيزي وزو، و معرفة ما إذا كانت هناك علاقة أيضا بين أبعاد الثقافة التنظيمية و المتمثلة في ثقافة (الدور ، المهمة ، القوة، الفرد) بالأداء، إضافة إلى التعرف على واقع و أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الوطنية للبحث و التنقيب سونطراك.

و قد اشتمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين العاملين في مختلف النواحي في الولايتين: ناحية بومرداس، ناحية تيزي وز، ناحية برج منايل.

بحيث تم أخذ عينة عشوائية صدفية من المجتمع الأصلي الذي بلغ عدده (165) موظف و قد أختيرت عينة قوامها(100) عامل و قد أعتمدت الدراسة على (83) موظف بتقدير نسبي قدره (،) ، بحيث تم الإعتماد على الإستبيان كأداة للدراسة في عملية جمع البيانات، كما تم تحليل بيانات الدراسة بإختيار الأساليب الإحصائية المناسبة التي تتناسب مع طبيعة الدراسة.

و قد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية إيجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك، كما توجد علاقة إرتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من ثقافة (القوة ، الدور، الفرد) و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك أما بالنسبة لثقافة الإنجاز فلم تكن هناك علاقة فقد كانت علاقة عكسية، بحيث كانت ثقافة الدور الأكثر إرتباطا بأداء العاملين .

و قد أوصت الدراسة بالتركيز على ثقافة الدور و المهمة كونهما الأكثر إرتباطا بالعاملين و تفعيل دور الثقافة التنظيمية و تعزيز أداء العاملين في المؤسسة ، و كذا الحرص على التحسين المستمر من خلال عملية التثقيف و الإتصال و المشاركة، و الإندماج بين الموظفين الجدد و القدامى، كما أوصت الدراسة بإستخدام مدخل الثقافة التنظيمية لدفع الأفراد على الرقابة الذاتية خلال أدائهم لأعمالهم و واجباتهم الوظيفية

Résumé

ملخص البحث باللغة الفرنسية

La présente étude qui s'intéresse au thème de la culture organisationnelle et sa relation avec la performance chez le personnel de Sonatrach est présumée de grande importance vu son existence dans un holding très important qui est considéré le nerf de l'économie algérien et un stipe primordial de l'existence de l'état.

La recherche actuelle est considérée comme un premier prélude pour tenter d'évaluer la droiture opérationnelle et la réalité professionnelle de l'employé dans l'environnement professionnel algérien mentionné auparavant, car elle essaye de dévoiler l'éventualité d'une présence de ce phénomène, ainsi qu'une probabilité d'une corrélation de la performance avec la culture organisationnelle, à travers une examination des hypothèses formulées.

Et pour aboutir aux objectifs de l'étude, le chercheur a apprêté un questionnaire de performance à partir de la littérature scientifique, les études précédentes et un recueil d'inventaires et qui contient (15) items ainsi qu'une échelle de culture organisationnelle qui était élaborée par (sawsan abd allah ibrahim) et qui renferme (28) items repartis sur (04) dimensions.

Afin d'étudier le sujet, l'investigateur s'est basé sur la méthode descriptive et appliquée sur un échantillon qui inclure (83) fonctionnaires des deux sexes sélectionnés d'une manière aléatoire repartis sur les régions de Boumérdes, Bordj Menaiel et Tizi Ouzou, filiale de sonatrach.

Après le dépouillement et le classement et l'induction ainsi qu'une chromatographie des données, l'investigateur a aboutit à la déduction d'un ensemble de résultats substantiel qui affirment que:

- il y a une relation entre la culture organisationnelle et la performance chez les fonctionnaires de sonatrach.
- il y a une relation entre culture de la force et la performance chez les fonctionnaires de sonatrach.
- il y a une relation entre la culture de rôle et la performance chez les fonctionnaires de sonatrach.
- il y n'a pas une relation entre le culture de la tâche et la performance chez les fonctionnaires de sonatrach.
- il y a une relation entre le culture de l'individue et la performance chez les fonctionnaires de sonatrach.

Finalement, le chercheur a proposé de donner un affixé d'importance pour le saumoné humain à travers une amélioration de climat professionnel afin de conserver leurs entités psychosociale pour un meilleur accomplissement avec la réalisation de nouvelles investigations approfondies sur le sujet dans ce secteur pour émerger les

autres facteurs qui peuvent influencer la vie des personnes dans le travail et de contribuer au mouvement scientifique.

عناصر البحث:

-كلمة الشكر.

-الاهداء.

-ملخص البحث باللغة العربية.

-ملخص البحث باللغة الفرنسية.

-فهرس المحتويات.

-فهرس الجداول.

-فهرس الاشكال.

مقدمة.

الجانب النظري

الفصل الاول: الإطار العام لإشكالية البحث

07.....	الإشكالية.....
08.....	الفرضيات.....
09.....	أهمية الدراسة.....
10.....	أهداف الدراسة.....
11.....	أسباب إختيار الموضوع.....
11.....	تحديد المصطلحات و مفاهيم الدراسة.....
15.....	الدراسات السابقة.....

الفصل الثاني: أدبيات الموضوع.

قسم الأول: الثقافة التنظيمية.

تمهيد.....	21
تعريف الثقافة التنظيمية.....	21
عناصر الثقافة التنظيمية.....	22
مستويات الثقافة التنظيمية.....	25
أبعاد الثقافة التنظيمية.....	26
نماذج الثقافة التنظيمية.....	43
قياس الثقافة التنظيمية.....	35
مقاييس تصنيف الثقافة التنظيمية.....	36
ملامح الثقافة التنظيمية.....	36
أنواع الثقافة التنظيمية.....	36
خصائص الثقافة التنظيمية.....	38
أهمية الثقافة التنظيمية.....	39
الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية.....	40
تكوين الثقافة التنظيمية.....	41
آليات خلق الثقافة التنظيمية.....	41
المحافظة على الثقافة التنظيمية.....	44
تغيير الثقافة التنظيمية.....	45
خلاصة الفصل.....	46

القسم الثاني: الأداء.

تمهيد.48.

- 48..... مفهوم الأداء
- 49..... مكونات الأداء
- 49..... محددات الأداء
- 51..... العوامل المؤثرة في الأداء
- 52..... معايير الأداء
- 52..... تقييم الأداء
- 52..... مفهوم تقييم الأداء
- 53 أهمية تقييم الأداء
- 54..... المبادئ الأساسية للأداء
- 55..... الشروط الواجب توفرها لنجاح تقييم الأداء
- 55..... تقييم الأداء
- 55 طرق تقييم الأداء
- 58..... خطوات تقييم الأداء
- 62 مشاكل تقييم الأداء
- 63..... من يقوم بعملية تقييم الأداء
- 65..... خلاصة الفصل

الجانب التطبيقي:

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية.

تمهيد.....	66.
التذكير بالفرضيات.....	67.
تحديد المنهج.....	67.
الدراسة الإستطلاعية.....	69.
الدراسة الأساسية.....	68.
تحديد المجال المكاني و الزماني.....	70.
المجال المكاني.....	70.
المجال الزماني.....	74.
تحديد عينة الدراسة الأساسية.....	74.
الأدوات المعتمدة في جمع المعلومات.....	83.
الأساليب الإحصائية المستعملة.....	95.
حدود البحث.....	96.

الفصل الرابع: عرض و مناقشة و تفسير و تحليل نتائج الدراسة:

تمهيد.....	99.
عرض النتائج المتعلقة بمقياس الدراسة.....	99.
عرض النتائج الخاصة المتعلقة بمقياس الثقافة التنظيمية.....	99.
عرض النتائج المتعلقة بمقياس الأداء.....	108.
عرض النتائج الخاصة بإختبار الفرضيات.....	126.

مناقشة و تفسير و تحليل النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات.....127.

إستنتاج عام.....143.

التوصيات و الإقتراحات.....145.

خاتمة.....147.

قائمة المراجع.....

قائمة الملاحق.....

فهرس الاشكال:

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	يمثل متغيرات الدراسة.	08
02	يمثل التوقعات التنظيمية بين الفرد و التنظيم الاداري.	25
03	يوضح مستويات الثقافة التنظيمية.	26
04	يمثل الوظائف الاساسية للثقافة التنظيمية.	40
05	يوضح كيف تتكون الثقافة التنظيمية.	40
06	يمثل أليات خلق الثقافة التنظيمية.	42
07	يمثل أليات تشكل الثقافة التنظيمية.	43
08	يوضح توزيع أفراد المجتمع الاصلي حسب فروع مؤسسة سونطراك.	71
09	يمثل توزيع فروع عينة الدراسة حسب الفروع .	72
10	يوضح أفراد عينة الدراسة حسب الفروع.	73
11	يوضح عدد أفراد عينة المشاركة في الدراسة الاساسية لكل ناحية.	73
12	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	74
13	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.	75
14	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	75
15	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية.	77
16	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التصنيف المهني.	78
17	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب ميدان الدراسة.	79
18	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مستويات الثقافة التنظيمية حسب الجنس.	100
19	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مستويات الثقافة التنظيمية حسب السن.	101
20	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مستويات الثقافة التنظيمية حسب المستوى التعليمي.	103
21	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مستويات الثقافة التنظيمية حسب الحالة العائلية.	104
22	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مستويات الثقافة التنظيمية حسب التصنيف المهني.	106

107	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مستويات الثقافة التنظيمية حسب الأقدمية المهنية.	23
109	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مستويات الأداء حسب الجنس.	24
110	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مستويات الأداء حسب السن.	25
111	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مستويات الأداء حسب المستوى التعليمي.	26
113	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مستويات الأداء حسب الحالة العائلية.	27
114	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مستويات الأداء حسب التصنيف المهني.	28
116	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مستويات الأداء حسب الأقدمية المهنية.	29

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
75	يوضح توزيع أفراد المجتمع الاصيل حسب فروع مؤسسة سونطراك	01
76	يوضح أفراد العينة المشاركة في الدراسة الاساسية لكل ناحية .	02
77	يمثل عدد أفراد العينة المشاركة في الدراسة الاساسية لكل ناحية.	03
78	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	04
79	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.	05
80	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	06
81	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية.	07
82	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التصنيف المهني.	08
83	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب ميدان العمل.	09
86	يمثل نتائج ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي بين الفقرات لمقياس الثقافة التنظيمية	10
87	يمثل معاملات الصدق الذاتي لأبعاد مقياس الثقافة التنظيمية.	11
87	يمثل معاملات الارتباط بين درجة البند و الدرجة الكلية للبعد في مقياس الثقافة التنظيمية.	12
88	يمثل معاملات الارتباط بين درجة البعد بالدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية.	13
89	يمثل الضبط الاحصائي لمقياس ثقافة التنظيمية بطريقة التجزئة النصفية.	14
89	يمثل معاملات الاتساق الداخلي لابعاد مقياس الثقافة التنظيمية.	15
90	يوضح نتائج صدق و ثبات مقياس الثقافة التنظيمية.	16
90	يمثل تصحيح المقياس في صورته النهائية.	17
94	يمثل معاملات لمقياس الاداء بطريقة التجزئة النصفية.	18
94	يمثل معاملات الارتباط لمقياس الاداء بطريقة ألفا كرونباخ.	19
96	يمثل إتجاه العلاقة.	20
99	يمثل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لدرجات الثقافة التنظيمية.	21
100	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مستويات الثقافة التنظيمية حسب الجنس.	22
101	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مستويات الثقافة التنظيمية حسب السن.	23
102	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مستويات الثقافة التنظيمية حسب المستوى التعليمي.	24

104	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مستويات الثقافة التنظيمية حسب الحالة العائلية.	25
105	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مستويات الثقافة التنظيمية حسب التصنيف المهني.	26
107	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مستويات الثقافة التنظيمية حسب الأقدمية المهنية.	27
108	يمثل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للاداء.	28
109	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مستويات الاداء حسب الجنس.	29
110	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مستويات الاداء حسب السن.	30
111	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مستويات الاداء حسب المستوى التعليمي.	31
113	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مستويات الاداء حسب الحالة العائلية.	32
114	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مستويات الاداء حسب التصنيف المهني.	33
116	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مستويات الأداء حسب الأقدمية المهنية.	34
119	يمثل الدلالة الإحصائية لعلاقة الثقافة التنظيمية و الأداء.	35
121	يمثل الدلالة الإحصائية لعلاقة ثقافة القوة و الأداء.	36
123	يمثل الدلالة الإحصائية لعلاقة ثقافة الدور و الأداء.	37
125	يمثل الدلالة الإحصائية لعلاقة ثقافة المهمة و الأداء.	38
127	يمثل الدلالة الإحصائية لعلاقة ثقافة الفرد و الأداء.	39

فهرس الملاحق

العنوان	الرقم
يمثل إستبيان الثقافة التنظيمية	01
يمثل إستبيان الأداء	02
يمثل إستبيان الثقافة في شكلها الأولي	03
يمثل إستبيان الأداء في شكله الأولي	04
يمثل قائمة المحكمين	05
يمثل الهيكل التنظيمي	06
يمثل الصدق الداخلي لمقياس الثقافة التنظيمية	07
يمثل صدق البعد بالمقياس ككل ثقافة التنظيمية	08
يمثل ثبات الثقافة التنظيمية	09
يمثل ثبات و صدق الأداء	10
يمثل نتائج إختبار الفرضيات	11

لقد شهد العالم المعاصر تطورات سريعة و متلاحقة مما خلق تغيرات في المفاهيم و الأحداث المتحدثة، حيث أثرت بشكل جلي على منظمات الأعمال و على حرية انتقال السلع و الخدمات المختلفة بين الدول هذا ما أدى إلى إعادة النظر في الأساليب و الممارسات الإدارية، لذلك تسعى منظمات الأعمال دوما لتحقيق الكفاءة و الفعالية الإدارية من أجل تحقيق الأهداف، و تولي منظمات الأعمال المتقدمة اهتماما بالغا في تنمية و تطوير الأداء، من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة ، و من الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات هو الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة ، و تعتبر عنصرا هاما في تكوين منظمات الأعمال ، حيث تقوم بدور حيوي في تجسيد و تطوير الفكر الإداري الحديث ، حيث تقوم بدور حيوي في تجسيد و تطوير الفكر الإداري الحديث ، و تعتبر عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي. (القيوتي، 2000:150).

فمنذ بداية الثمانينات ازداد الاهتمام بمصطلح "الثقافة التنظيمية" لدى منظمات الأعمال إلى أنطغى على المواضيع الحديثة و دخل كتب العلوم الإدارية، فلدى كل منظمة عوامل داخلية مرتبطة بطبيعة نشاطها و بيئتها التي تعمل فيها و كذلك نمط القيادة و الهيكل المكون لها و نوعية الأفراد العاملين بها ، فالاختلاف بين المنظمات لن يكون في مستوى الأداء و النتائج فقط و لكن أيضا في طبيعة العوامل التي تشكل بيئتها الداخلية متأثرة بالمحيط الخارجي و هذا هو المقصود بالثقافة التنظيمية، وهذا هو المفهوم يكسب المنظمات خصائص و سمات تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى كما يوفر الإطار الذي يبين الأداء العمل و طبيعة قوة أو ضعف الثقافة التنظيمية يؤثر على فعالية الأداء و يلعب دورا رئيسيا على جميع المستويات و الأنشطة داخل التنظيم الإداري.

و الثقافة التنظيمية هي " الإطار المعرفي مكون من الاتجاهات و القيم و معايير السلوك و التوقعات التي ينقاسمها العاملون. (Berger .C.I.2004:627).

و تلعب القيم التنظيمية دورا مهما في الحفاظ على هوية المنظمة و رسالتها و تتصف ثقافة المنظمة بالتغيير و الديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية و تغيير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو في بيئة المنظمة الداخلية أو في تركيبة و خصائص أعضاء المنظمة ، و أصبح من غير الممكن أن تعيش أي دولة أو مؤسسة أو دائرة في معزل عن التغيرات. (الفرحان، 2003:15).

بحيث يدرك أهمية العنصر البشري من يستعرض التحول الذي حدث في مسميات العاملين : فمن الهيئة العاملة، و العاملون و الموظفون، و القوى العاملة إلى رأس المال البشري، بلغة الاقتصاديين، و الأصول البشرية بلغة المحاسبين و رأس المال المعرفي بلغة الإداريين.(الترب، 2009:125).

فقد حظي موضوع الأداء العاملين باهتمام بالغ، و شهد بحوثا مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بأداء العاملين، و قد فاضت الدوريات بتقارير عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هيكلها التنظيمية، و محاولتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر ، و استخدام نظام حلقات الجودة ، و ابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية و الجماعية الملموسة، و مئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة ألا و هي تحسين الأداء(سيزلافي ووالس، 1991: 65).

و يشكل العنصر البشري أحد أهم عناصر الإنتاج التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح المنظمات و بلوغها لأهدافها، فهو الذي يبعث مظاهر النشاط و العمل في المنظمة إضافة إلى أنه يلعب دورا هاما و حيويا في تحقيق الأهداف و الخطط الموضوعية بدءا من الأعمال التنفيذية المباشرة في المستويات التنفيذية وصولا إلى الإدارة العليا، إلى أن أداء الأفراد في العمل يساهم في تحديد نوعية الأداء الكلي للمنظمة.(ناصر، 2004:26).

مما يفرض علينا دراسة هذا الأداء و العوامل المؤثرة فيه من أجل تحقيق أداء أمثل و فعال، فأداء الأفراد يؤثر على إنتاجيتهم من جهة، و من جهة أخرى يتأثر بعدد كبير من المتغيرات كالثقافة التنظيمية و القيادة و مناخ العمل و الاتصالات و غيرها، و نتيجة لأهمية الثقافة التنظيمية و التي يتوقع أن تكون من العوامل الهامة في التأثير على أداء الأفراد ، فقد قام الباحث في هذه الدراسة بالتركيز على دور الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات و أداء العاملين في شركة سوناطراك.

حيث اهتمت معظم الدراسات الإدارية بمشاكل الأداء و نتائج المنظمات و رفع كفاءة أداء العاملين و دراسة مشاكل الإنتاجية و ركزت معظمها على دور كل من الدافعية و نظم الحوافز و المكافآت، و على أثر ذلك جاءت دراسات حديثة لتغطية النقص الذي أحدثته الدراسات السابقة بتناول موضوع الرضا الوظيفي للعاملين و المناخ التنظيمي، إلا أن هذه الدراسات تعاملت مع تلك العوامل بشكل منفصل دون التركيز على المحرك الفعلي للسلوك ألا وهو الثقافة التنظيمية التي يرجع إليها الاختلاف في مستويات

الأداء بين المنظمات بشكل أساسي، حيث أصبحت تلعب دورا مهما ضمن الحقل التسيير باعتبارها من أهم الموارد الداخلية غير الملموسة المساهمة في الحصول المنظمة على الميزة التنافسية و جاءت هذه الدراسة للتعرف على "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة سوناطراك في بومرداس".

و لهذا سنحاول في بحثنا المتواضع التطرق إلى هاذين المتغيرين " الثقافة التنظيمية" و " الأداء" بهدف معرفة العلاقة التي تربط بينهما و لهذا الغرض قمنا بتقسيم بحثنا إلى قسمين أساسيين و هما الجانب النظري و الجانب التطبيقي و يحتوي الجانب النظري على فصلين، إذ تطرقنا في الفصل الأول إلى تحديد الإطار العام لإشكالية البحث من خلال التعرض على الخلفية النظرية لمشكلة البحث، طرح التساؤل، تحديد فرضيات البحث، أهداف و أهمية البحث، مع الإشارة إلى بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالبحث.

فيما يخص أدبيات الموضوع فقد إحتوى على قسمين حيث تطرقنا في القسم الأول على الثقافة التنظيمية من خلال العناصر التي تمثلت في: تمهيد، مفهوم الثقافة كمفاتيح دخول ثم تطرقنا إلى صلب الموضوع و المتمثل في الثقافة التنظيمية من حيث المفهوم، الدراسات السابقة، العناصر، المستويات، الأبعاد، نماذجها، مقاييس تصنيفها، أنواعها، خصائصها، أهميتها، و كذا أليات الحفاظ عليها.

أما فيما يخص الفصل الثاني الخاص بأدبيات الموضوع فقد تم التطرق فيه للأداء حيث استهلناه بتمهيد، مفهومه ، الدراسات السابقة، العوامل المؤثرة فيه، مفهوم التقييم الأداء، أهمية التقييم، مشاكل التقييم، من يقوم بعملية التقييم، و ختمناه طبعاً بخلاصة .

أما الجانب التطبيقي فقد احتوى على فصلين إذ تم التطرق إلى الفصل الثالث و المسمى بمنهجية البحث الذي يتضمن التذكير بفرضيات البحث، وتحديد الدراسة الاستطلاعية، المنهج المتبع في الدراسة، كيفية اختيار عينة البحث ، ميدان الدراسة، أدوات جمع البيانات ، الأساليب الإحصائية المستعملة و كذا حدود البحث.

بينما الفصل الرابع خصص لعرض و مناقشة و تفسير و تحليل النتائج و ذلك على جزئين، حيث تناولنا في الجزء الأول: عرض النتائج بالإحصاء الوصفي و الاستدلالي للنتائج بالاستبيان، و كذا اختبار

فرضيات البحث ، أما الجزء الثاني فقد خصص لمناقشة و تفسير و تحليل النتائج النهائية مع إدراج استنتاج عام و اقتراحات و كذا ختمنا البحث بخاتمة مع الإشارة إلى قائمة المراجع و الملاحق.

الفصل الأول:

الإطار العام للإشكالية

الفصل الاول: الإطار العام لإشكالية البحث

الإشكالية

الفرضيات.

أهمية الدراسة.

أهداف الدراسة.

أسباب إختيار الموضوع.

تحديد المصطلحات و مفاهيم الدراسة.

الدراسات السابقة.

الإشكالية:

تقع المؤسسة تحت تأثير التركيبة الاجتماعية السائدة، و تتلون بالأفكار و المعتقدات، و القيم السائدة في المجتمع ومن ثم تتحدد منطلقاتها و أساليبها في العمل كما تتأثر فعاليتها و إنجازاتها ، ذلك أن الخصائص الثقافية لمجتمع معين تلعب دورا هاما في تشكيل سلوكيات و ممارسات الأفراد داخل المؤسسة، كما يصدر عن العاملين تصرفات هي في الواقع إفراز و نتاج للبيئة الاجتماعية و الثقافية التي جاء منها هؤلاء العاملين ، كما تتفاعل المؤسسة مع البيئة الاجتماعية و الثقافية و تتأثر بها و تتطلع بالكثير من سماتها و خصائصها و ينظر إلى المنظمة على أنها نظام ثقافي أو نسق فرعي يتأثر بالثقافة و القيم السائدة و بالتالي يؤثر على سلوك و أداء الموارد البشرية بالمؤسسة في مدى تحقيق فعاليتها على افتراض أن هناك علاقة ترابطية بين نجاح المؤسسة و فشلها و تركيزها على القيم و المفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام و العمل الجاد، الابتكار، و التحديث، المشاركة في اتخاذ القرارات المحافظة على الجودة، و تحسين الخدمة، و تحقيق الميزة التنافسية، الاستجابة السريعة و الملائمة لاحتياجات الزبائن ذوي العلاقة مع المؤسسة و مع بيئة العمل.

بحيث تلعب ثقافة التنظيمية دورا مهما في توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يعمل على تحسين و تطوير الأداء بشكل ملائم و فعال مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية و الجماعية ، و التنظيمية و ذلك من خلال تجسيد و تطوير القيم و الاتجاهات و السلوك و المعايير الحديثة التي تعمل على تطوير الأداء.

و من بين الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية و الأداء نجد الدراسة التي قام بها الزهراني (2007) تحت عنوان "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية"، بحيث هدفت هذه الدراسة الى تحليل أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية ، حيث شملت القطاع الصحي و التعليمي في المنظمات الحكومية و الخاصة، حيث تم تحديد أهدافها بمراجعة الدراسات و الادبيات النظرية و الميدانية للتوصل الى نموذج يقصر الثقافة التنظيمية في المنظمة السعودية، و تحليل عناصر الثقافة التنظيمية في المنظمات السعودية ، و دراسة أثر الاختلاف في الخصائص الشخصية للعاملين على اختلاف ادراكهم لعناصر الثقافة التنظيمية في هذه المنظمات، و تحليل العلاقة بين

المتغيرات التنظيمية للمنظمة و عناصر الثقافة التنظيمية و التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين.

بحيث أظهرت نتائج الدراسة إلى ان هناك علاقة ترابطية موجبة بين خمس من أبعاد قيم الثقافة التنظيمية(المتغيرات المستقلة) و بين كفاءة الأداء حيث اتضح أن البعد الأكثر ارتباطا و تأثيرا بالإيجاب في كفاءة الأداء هو بعد "القانون و النظام" حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن كفاءة الأداء ترتفع بارتفاع القانون و النظام ، و التنافس القوة و الفعالية و الاقتصاد و تتخفض بانخفاض أبعاد فرق العمل، الصفوة، الدفاع، المكافأة و استغلال الفرص، كما أشارت نتائج الدراجة أيضا انه لا توجد علاقة ارتباط ذات لالة إحصائية بين المؤهل التعليمي و أي من قيم الثقافة التنظيمية.

أما بالنسبة لدراستنا الحالية و المتمثلة في علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك بحيث أدرجنا تحت هذا التساؤل أربع(04) فرضيات جزئية بحيث تم تحليلها و مناقشتها كل على حدة و تصلت الدراسة وجود علاقة ترابطية موجبة بين الثقافة التنظيمية و الأداء و كذا أبعادها الأربعة بحيث كلما ارتفعت مستوى الثقافة التنظيمية أو أحد أبعادها و المتمثلة في (ثقافة الدور ، القوة، الفرد) كلما ارتفع مستوى و العكس صحيح .

كما أسلفنا فإن الثقافة التنظيمية سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على الأداء و الفاعلية فالمنظمة التي لديها أداء منخفض يتعين على مديرها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم لمواكبة كل متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية، وذلك ضمن محاولات مستمرة لدفع و تغيير سلوك العاملين مما يحقق هدف رفع كفاءة و مستوى الأداء، و لذلك تأتي أهمية الدراسة من خلال محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:هل للثقافة التنظيمية علاقة بالأداء لدى عمال شركة سونطراك؟.

2-الفرضيات:

2-1-الفرضية العامة: توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء لدى عمال شركة سونطراك.

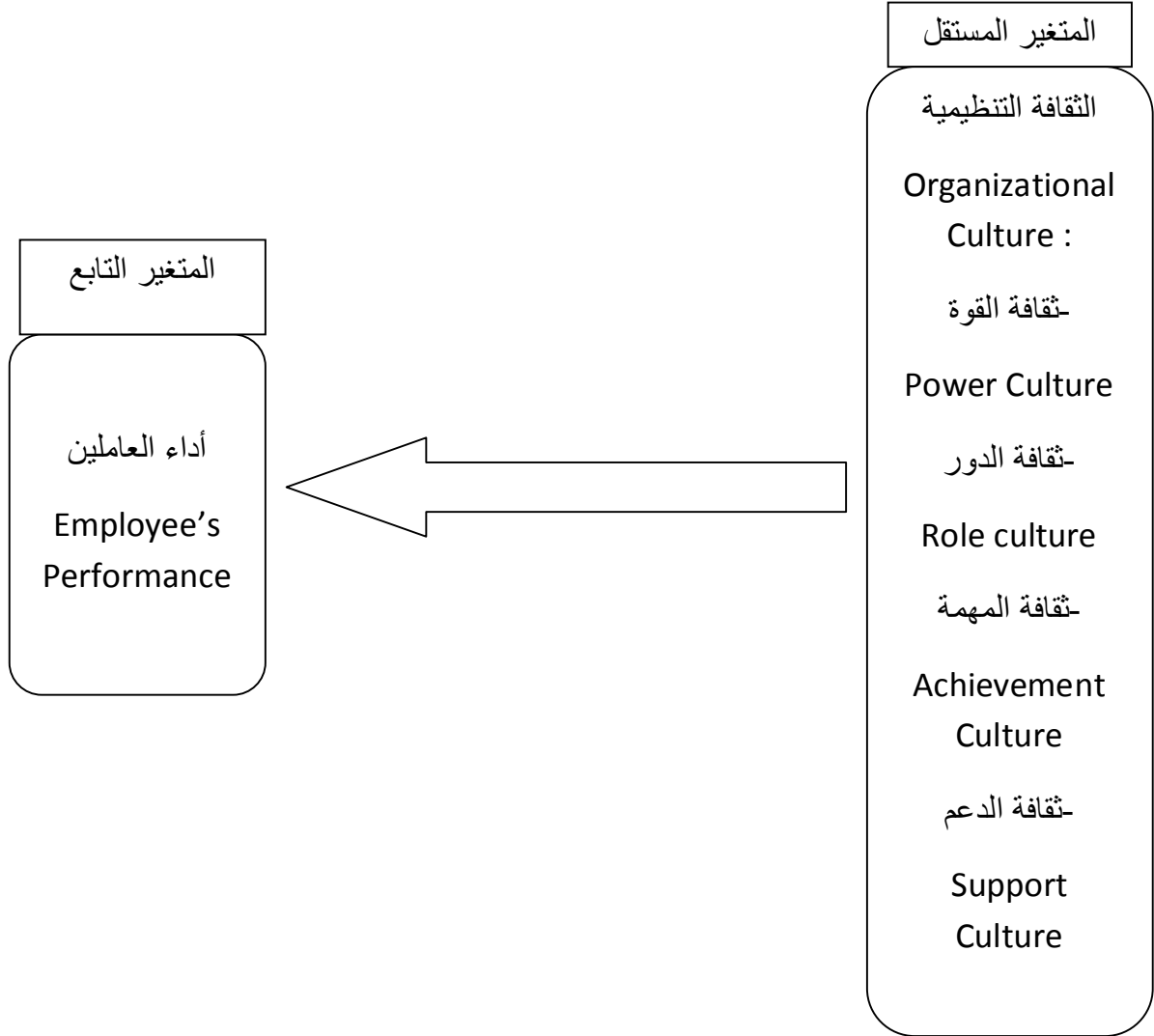
2-2-الفرضيات الجزئية:

1-توجد علاقة بين ثقافة القوة و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك.

2-توجد علاقة بين ثقافة الدور و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك.

- 3-توجد علاقة بين ثقافة المهمة و الأداء لدى موظفي مؤسسة سوناطراك.
4-توجد علاقة بين ثقافة الدعم والأداء لدى موظفي مؤسسة سوناطراك.

نموذج الدراسة:



متغيرات الدراسة من إعداد الباحثة.

شكل رقم (01): يمثل متغيرات الدراسة.

3- أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال الفوائد التي ستعود على كل من:

3-1- شركة سوناطراك: تشكل هذه الدراسة الإطار المعرفي الخالص بالثقافة التنظيمية للشركة، و بالتالي ستقدم منظومة حديثة من المكونات و الأبعاد المتعلقة بثقافة المؤسسة بحيث تتجسد هذه الدراسة المفاهيم و الأنماط الإدارية المتطورة لتفرز الفكر الإداري الحديث الذي يقوم بدور هام في تطوير الأداء المؤسسي، و تعمل هذه الدراسة على تطوير مستوى الثقافة التنظيمية بهدف تجسيد و تطوير الأداء الوظيفي لينسجم مع اتجاهات الإدارة الحديثة، مما يحقق أهداف الشركة .

3-2- الباحثة: إن أهمية هذه الدراسة تتمثل في أصالتها من حيث أنها من أوائل الدراسات في حدود علم الباحثة، أنها تبحث في موضوع الثقافة التنظيمية، و أن الكتابة في هذا المجال نادرة في الدراسات و البحوث الجزائرية، و تحديد للشركات القطاع العام الجزائري.

3-3-الجهات التي تهتم بهذه الدراسة: إن هذه الدراسة ستفتح أفقا جديدة لمجالات البحث في ثقافة المؤسسات الجزائرية، و التي نعلم جميعا أنها بحاجة ملحة لتطبيق اتجاهات الإدارة الحديثة مثل مجال ثقافة المنظمات.

3-4- المجتمع: إن هذه الدراسة تتحدث عن شركة سوناطراك التي تعتبر كبرى الشركات الوطنية الجزائرية، و أحد الدعامات الأساسية للاقتصاد الوطني ، و بالتالي تطوير أداء الشركة يعتبر أمر حيوي لخدمة المجتمع الجزائري ، هذه بالإضافة أن هذه الدراسة تشكل مرجعية و إطار معرفي في هذا المجال لكثير من الشركات القطاع العام و الخاص العاملة في الجزائر.

4-أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذه الدراسة فيما يلي:

- التحقق من الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج.
- التعرف على واقع الثقافة السائدة في شركة سوناطراك و تأثيرها في تحقيق الأداء المتميز.
- دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و أداء العاملين في شركة سوناطراك.
- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة الجزائرية على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن يتمتع منظماته بثقافة تنظيمية إيجابية تعكس حب العمل و قيمته.
- معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من الثقافة و الأداء.

5- أسباب اختيار الموضوع:

- هناك أسباب متعددة أدت إلى اختيار هذا الموضوع منها ما هو موضوعي و منها ما هو ذاتي:
- اهتمام شخصي لموضوع الثقافة التنظيمية بكل جوانبه و من خلال بحثي هذا أحاول إثراء معلوماتي بما هو جديد في هذا الموضوع.
 - يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتمام كبير في ميدان إدارة الأعمال و السلوك التنظيمي.
 - النجاح الذي حققته المنظمات المختلفة باعتمادها على الثقافة التنظيمية .
 - أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في نجاح أو فشل المنظمات و أثارها على سلوك الأفراد و تخطيطها للتأثير على الرضا الوظيفي.
 - اعتبار الثقافة التنظيمي كمحرك أساسي للتأثير على الأداء الإنتاجية و تحقق الأداء المتميز.

6- تحديد المصطلحات و مفاهيم الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة عددا من المصطلحات العلمية، وهذا يتطلب تحديد معانيها الإجرائية لمعرفة حدود الظاهرة المراد دراستها:

6-1-الثقافة:

6-1-1-الثقافة لغة:

لقد جاءت كلمة ثقافة من مصدر ثقف و حذق، و حسن التهذيب (فؤاد البستاني، 1986: 64).

6-1-2-الثقافة إصلاحا:

قام العديد من الكتاب بوضع تعريفات متنوعة لمفهوم الثقافة حيث قدم العالم الشهير "تايلور Taylor" تعريف للثقافة على أنها: ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة و العقيدة و الفن و الأخلاق و القانون و العادة و أية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع. (العميان، 2002: 309).

وقد عرفها (كالباتريك Calpatrik): "بأن الثقافة كل ما صنعته يد الإنسان وعقله من الأشياء، ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان واكتشفه وكان له دور في البيئة الاجتماعية." (الهمشري، 2001: 151).

و من بين التعريفات شيوعا وأقربها للوقت الحالي لدى الغربيين نجد تعريف (كوفرين kovrin.F): "تشمل الثقافة القيم المادية و اللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الإجتماعي و تجربته التاريخية ، و هي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي و الإنتاج الفكري و المادي و التعلم و الأدب و العلم و الفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الإجتماعي و الإقتصادي" (ناصر الداوي، 2004: 107).

كما عرفه (عبد السلام بشير الدويبي) الثقافة على أنها تعني: "اكتساب العلوم و المعارف بما يطور المخزون المعرفي للفرد ليتمكن من الإدراك الصحيح لدلالات الأشياء و الحكم عليها و هي من الناحية ذات طبيعة مكتسبة متعلمة أي أن تأتي نتيجة التواصل مع الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر." (عبد السلام الدويبي، 2001: 108).

و يمكن تعريف الثقافة على أنها: مجموعة من المعتقدات و القيم و المفاهيم و الاتجاهات و الأفكار و الآراء العامة التي يشترك في بنيتها جميع أفراد المجتمع و تحقيق وحدة الهدف للمجتمع. (هشام محوم، 2008: 177).

6-1-3- تعريف الثقافة إجرائيا:

الثقافة هي عبارة عن مجموعة القيم و العادات و التقاليد و المعتقدات السائدة في مجتمع ما و نخص بالذكر مجتمع الدراسة شركة سوناطراك، و كذلك الإنتاج المادي الذي يعكس هذه القيم و الرموز التي تساعد العمال على التفاهم مع بعض، و تفسيرهم البعض و تقييم تصرفاتهم داخل المجتمع الواحد، و في الأخير يمكن الإشارة إلى أن أغلب الباحثين و المهتمين بموضوع الثقافة يتفقون على أن تعريف "تايلور Taylor" بحيث يعتبر أشمل و أعم.

6-2- الثقافة التنظيمية:

6-2-1- التعريف الاصطلاحي:

انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية من أدبيات الإدارة مع ظهور المؤسسات الحديثة و تزايد مشاكلها و تأثر هذا المفهوم بكل التطورات و بذلك لم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لها و إنما طوروا الكثير من التعاريف و في مايلي عرض متنوع لبعض المفاهيم:

بحيث عرفه(ريتز Reitz) الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة الاعتقادات و القيم و الاتجاهات التي تشترك فيها أعضاء المنظمة و تحدد قواعد و أنماط سلوكهم التنظيمي و تساعدهم في التعامل مع البيئة الخارجية و الداخلية.(جمال الدين المرسي، 2000: 436).

أما (قوبتا Guopta) فقد عرفها بأنها بيئة اجتماعية تحرك التوقعات الرسمية و غير الرسمية للأفراد، و تعرف أنواع الناس الذين سيلتزمون المنظمة و شكل الحريات الأفراد للقيام بأعمال دون الحصول على موافقة مسبقة.(Guopta,2000 : 79).

أما (جونس Jones): فيقول الثقافة التنظيمية ماهي إلا مجموعة من القيم المشتركة و المعايير (Jones,s a : 1995).

و يرى (روبن & جوج Robbin& Judge): " بأن الثقافة التنظيمية هي نظام من المعاني المشتركة التي يحتفظ بها الأفراد و التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى".(Robbin&judge,s a,585).

فيما يعتبرها (كارولين caroline): " بأنها الحمض الأميني للمؤسسة من قيم و أفكار منقولة و معارف مستمدة لمواجهة متغيرات بيئة المؤسسة". (caroline, s a : 01).

و يرى (ميني miner): أن الثقافة المؤسسة هي ما يشارك به الأفراد للمؤسسة و يعتقد (ديل Dil): "أن الثقافة هي ذلك المفهوم الذي يسبب الحيرة اللطيفة و غير ملموسة و تلك الضغوط اللاشعورية التي لا تشكل هيئة المجتمع أو مكان العمل، إنما التشكيل الكامل للأفكار و السلوك الإنساني للمؤسسة و حدودها".(سعد غالب، 1998: 100).

و يعرف (شين chine): في كتابه الثقافة التنظيمية و القيادة ثقافة المنظمة: بأنها مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة و اكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي ، فالاندماج الداخلي و التي اثبتت فعاليتها و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمها.(Jean,2006 : 425).

أما (ديال كينيدي Deal Kennedy): بأنها طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة، حيث أنها تعبر عن أسلوب فهم مشترك لأهداف الشركة و السلوك الملائم و غير الملائم فيها(نجم عبوة نجم، 2004: 04).

6-2-2- التعريف الإجرائي:

نلاحظ من التعاريف السابقة و المتعددة بأنها تصب في باب واحد على هذا الأساس يمكن أن نعتبر الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم و المعاني المشتركة و المفاهيم السائدة داخل التنظيم و التي تحدد بدرجة كبيرة سلوك أفرادها للتعامل مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية، كما يمكن الإشارة إلى أن مفهوم الثقافة التنظيمية استخدم كمظلة تأوي الكثير من المفاهيم كالقيم، و النماذج الاجتماعية و غيرها من السمات التي تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى، و مهما تنوعت التعاريف و تعددت فإننا نلاحظ بأن جميعها يشترك في عنصر واحد ألا و هو القيم الذي يعكس سلوك و تصرفات الأفراد في المؤسسات ، و إنطلاقاً من تكامل وجهات النظر السابقة و المتعددة تم استخلاص التعريف التالي حيث يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على حسب نظر الباحث على أنها: مجموعة من القيم و المعتقدات الراسخة و المعاني و الاتجاهات السائدة بين أفراد المؤسسة التي تؤثر على سلوكهم و تساعدهم على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية و ذلك للمحافظة على بقاء و إستمرار المؤسسة.

6-3- الأداء: يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم الأكثر استعمالاً و شيوعاً في حقل اقتصاد و تسيير المؤسسات، حيث يعتبر موضوع اهتمام واسع من قبل الباحثين الاقتصاديين نظراً لما يكتسبه هذا المصطلح من أهمية في منظمان الأعمال .

6-3-1- الأداء لغة:

مشتقة من كلمة أدى يؤدي تأدية الشيء إلى فلان، بمعنى أوصله (علي بن هادية، 1990: 17).

6-3-2- التعريف الاصطلاحي:

هو عبارة عن "تحقيق إنتاج في العمل من خلاله نستطيع الحصول على معلومات عن قدرات الفرد في مجال معين" (رولان دورون، 1997: 115)، بحيث اعتبره على أنه "إنجاز الفرد لعمل ما في مجال معين بحيث يمكننا ذلك من الحصول على معلومات حول قدرات الفرد في تحقيق الرضا في الإنتاج"، و يحدده (رمضان القذافي) على أنه : "المهام المختلفة التي يتكون منها عمله فهو القيام و بذل الجهد إزاء المهام" (رمضان القذافي، 1997: 169)، نستنتج من كل هذا أن الأداء هو ذلك الجهد المبذول في عمل ما و الذي بذاته يكون العمل نفسه.

بينما يرى (Garou Mougin): الأداء على أنه "النتيجة المتحصل عليها عند أداء مهمة (Garou 17 : 2004, Mougin). و يرى (Fédéric&Guerin) بأن الأداء هو "الأثر الصافي لمجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام، و بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد" (FédéricPigeyre, FrançisGuerin ; 2002 : 53)، إذ يمكن إعتبار الأداء من خلال هذين التعريفين على أنه المجهودات التي يقوم بها الفرد في مجال معين و التي تبدأ بتحديد قدراته إلى إتمام و تحقيق المهام الموكلة إليه، أما (محمد يسري منصور) يشير إلى أنه حجم و مستوى ما تم إنجازه بالمقارنة بالمستهدف كما و نوعا في صورة علاقة نسبية بين الوضعين القائم و المستهدف (محمد يسري منصور، 1970: 57).

6-3-3- إجرائيا:

الأداء هو الجهد الذي يبذله الفرد لإنجاز مهنة ما، و التي يستخدم فيها كل الطاقات و الكفاءات المتوفرة لديه أو هي تلك الوجة التي يتحصل عليها أفراد عينة الدراسة المتمثلة في عمال شركة سوناطراك من خلال تقييم أدائهم أو عملهم من طرف المشرفين وفقا لوثيقة التقييم التي أعدتها المؤسسة.

6-4- شركة سونا طراك أسمها الكامل الشركة الوطنية للبحث و التنقيب و نقل و تسويق المحروقات، و

هي الشركة الوحيدة المسؤولة في الجزائر عن استغلال المصادر النفطية و الغازية و بيعها طبعا.

7- الدراسات السابقة:

نال موضوع الثقافة التنظيمية و الأداء اهتمام العديد من الباحثين في تخصصات علمية و ممارسات عملية عديدة، و لذا كان فقد هناك بعض الدراسات التي تناولت جانب واحد من الموضوع و هو الثقافة التنظيمية، كما تناولت دراسات أخرى موضوع الأداء فقط بالبحث و الدراسة ، و أخرى عينت بدراسة الثقافة التنظيمية و الأداء معا، إذ تناولت تحديدا مفهوم الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء ، و لاشك أن الدراسات السابقة تعد إطارا معرفيا لأي دراسة علمية لاحقة، فهي أساس لا بد منه يفيد في إنجاز و تكامل الدراسات اللاحقة، و تعرض الدراسة فيمايلي بعض الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع البحث:

-7-1- الدراسات التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية:

7-1-1- في سنة 2002 درس "Tepeci" و "Bartleu" صورة الثقافة التنظيمية في القطاع الاستشفائي. تشير نتائج هذه الدراسة إلى أنه يوجد ترابط بين سلوك الموظفين واتجاهاتهم التي تؤثر على الأداء الوظيفي، وهذه السلوكيات تتأثر بالثقافة التنظيمية.

7-1-2- دراسة "منصور آل السعود" (2003): التي حاول من خلالها دراسة "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية في كل من إمارة الرياض و مكة المكرمة" ، بحيث توصلت الدراسة إلى نتيجة أساسية مفادها بأن الثقافة التنظيمية في الإمارات تتأثر بالأسلوب القيادي و تؤثر فيه خصوصا سلوك القيادة و الذي يعد مؤثر في بناء الثقافة التنظيمية.

7-1-3- شتاتحة عائشة، (2006): جامعة الجزائر عنوان الدراسة: "أحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة" دراسة حالة سونغاز بالأغواط. توصلت هذه الدراسة إلى أن المنظمة لا تستطيع القيام بتغيير ناجح إذ لم تستطع تكييف ثقافتها التنظيمية مع التغيرات، فالتغير الثقافي هو أساس التغيير التنظيمي من خلال تعديل و تغيير الاتجاهات و الدوافع و القيم و المهارات و السلوك.

7-1-4- درس كل من "Kwantes" و "Boglarsk" سنة 2007 أثر إدراك الثقافة التنظيمية على فاعلية كل من القائد وأفراد المنظمة، حيث تمت الدراسة باستخدام قاعدة بيانات من ستة دول في كندا، هونغ كونغ، نيوزيلندا، جنوب إفريقيا، المملكة المتحدة (إنكلترا) والولايات المتحدة الأمريكية. وتوصل الباحثين إلى أن قوة إدراك الثقافة التنظيمية له صلة وثيقة بفاعلية كل من القائد والموظفين، إذ كان أثر

الثقافة التنظيمية على فاعلية القائد أكبر من أثره على فاعلية الموظفين باعتبار أن قادة المنظمة أكثر إدراكا لثقافتها التنظيمية. علاوة على هذا للثقافة التنظيمية أثر إيجابي على الرضا الوظيفي Kwantes. C. (2007:194.T.,&Boglarsky).

7-2-2- الدراسات التي تناولت موضوع الأداء:

7-2-1- أجرى (تايلور) دراسة بشركة "مادفيل madville" أين بدأ حياته العملية سنة (1878)، فسر (تايلور) دراسة في كتاب مبادئ التنظيم العلمي للمؤسسات (1912)، حيث لاحظ أن الإدارة ليس لها نظرة واضحة في توجيه العمال و معايير الأداء فقام بدراسات لوضع المبادئ العلمية التي ينبغي تطبيقها في ميدان العمل و اتجه إلى تحقيق كفاءة و أداء الإنسان و الآلة عن طريق دراسة الحركة و الزمن فأظهر في سلسلة أمثلة توضيحية بسيطة الخسائر التي تتحملها (الوم أ) بسبب ضعف أداء العمال فنبحث عما يسمى بأنجح طريقة لأداء عمل معين و توصل إلى نتائج منها: رفع مستوى أداء العمال، والتي تمثل إحدى مبادئه، و كذا تدريب العمال لأداء مهامهم وفق متطلبات خطط تحليل العمل. (مجدي أحمد محمد عبد الله، 2004: 359).

7-2-2- دراسة "كنغر & آخرون" (2000): و التي كانت بعنوان Climat and Organisation Corporte Performance–an Empirical Investigation و يعني ذلك "المناخ التنظيمي و أداء المنظمة" بحيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير المناخ التنظيمي على الأداء التنظيمي في المنظمات الصناعية في بريطانيا، حيث صممت أداة مخصصة لهذا الغرض و وزعت على الموظفين في (40) شركة بريطانية على عينة بلغ عددها (1000) موظف ، و قد أجرى الباحثون نوعين من التحليل لمستوى العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي و الأداء التنظيمي على مستوى كل شركة، حيث حدد المناخ التنظيمي بالاعتماد على نموذج نيومان (1997) و توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إختلاف مستوى الأداء التنظيمي و المناخ التنظيمي سواء أخذت البيانات على مستوى العينة ككل أو كل شركة على حدة و تبين كذلك أن محتوى العمل كأحد أبعاد المناخ التنظيمي ذو دلالة إحصائية إيجابية على الأداء الوظيفي، و حصلت الدراسة على أن توقعات الموظفين و آمالهم و مدى تحقيق المناخ التنظيمي يؤثر بشكل ذو دلالة إحصائية على الأداء التنظيمي داخل التنظيم.

7-2-3- أجري " الريان " (2006) دراسة بعنوان " سلوك المواطنة التنظيمية و الثقة المتبادلة و أثرهما على أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني": و قد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وجود سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في القطاع المصرفي الأردني بالإضافة إلى مدى توفر الثقة المتبادلة بين العاملين و رؤسائهم المباشرين في هذا القطاع و تمثل مجتمع الدراسة في الجهاز المصرفي في الأردن و هو (23) مصرفاً ، أما عينة الدراسة فكانت المصاريف الأردنية و عددها (14) مصرف ، و بلغ عدد العينة وحدة المعالجة (500) مرؤوسين بالإضافة إلى رؤسائهم المباشرين و عددهم (82) رئيساً مباشراً، و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يؤثر كل من سلوك المواطنة و الثقة المتبادلة بين العاملين و رؤسائهم المباشرين طردياً على مستوى أداء العاملين، وكما توصلت الدراسة إلى أن تأثير سلوك المواطنة التنظيمية و الثقة المتبادلة مجتمعين على أداء العاملين أكبر من تأثير كل منهما منفرداً عليه كمتغير تابع.

7-2-4- دراسة شامي صليحة (2010): بعنوان : المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة محمد بوقرة بووداس و قد توصلت إلى النتائج إلى :

-محاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات سلبية على المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين و محاولتهم مواجهتها و التغلب عليها.

-منح و إعطاء الثقة للموظفين لإظهار إبداعاتهم و ذلك من خلال إتباع الأسلوب الديموقراطي التشاوري في الإدارة و تفويض الصلاحيات لهم الأمر الذي يشعرهم بمكانتهم و بثقة الإدارة فيهم و كذا ثقتهم بنفسهم و مضاعفة نشاطهم كي يبدو أهلاً لتحمل المزيد من الواجبات، الأمر الذي يتأمل أن يؤثر إيجاباً على أدائهم الوظيفي.

7-2-5- دراسة "هاوثون": التي أكدت الاتجاه النفسي للعاملين و رضاهم و علاقته بنتائج الأداء و على جوانب أخرى في سلوكهم.(أحمد صقر ، 1993 : 33).

7-3- التعقيب على الدراسات السابقة:

قامت بعض الدراسات السابقة بدراسة العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء مثل المناخ التنظيمي، و سلوك المواطنة و الثقة المتبادلة، و القيم. و قام بعضها بدراسة أثر الثقافة التنظيمية على عوامل عديدة

مثل الإبداع الإداري، و التطوير الإداري، و الفعالية، بينما قامت هذه الدراسة بدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء.

و كذا قامت بعض الدراسات السابقة باختبار فرضياتها في قطاع الصحة، و التعليم ، و القطاع العام، بينما تميزت هذه الدراسة بأنها أجريت في قطاع حيوي و هام في الجزائر و ألا و هي المؤسسة الوطنية للبحث و التنقيب "سونطراك"، كما قامت هذه الدراسة في اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء في البيئة الجزائرية، و هذا مايعطي هذه الدراسة خصوصية و تساهم في الاستفادة من نتائج هذه الدراسة. أيضا تتفاوت الوحدة موضوع البحث في الدراسات السابقة في دراسة مستويات مختلفة مثل مستوى العاملين و مستوى المشرفين، و مستوى الإداريين، بينما أجريت هذه الدراسة على جميع المستويات السابقة الذكر-مستوى العاملين، و المشرفين، و كذا الإداريين- في المؤسسة الوطنية للبحث و التنقيب سونطراك.

الفصل الثاني:

الثقافة التنظيمية

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية.

1. تمهيد.
2. تعريف الثقافة التنظيمية.
3. عناصر الثقافة التنظيمية.
4. مستويات الثقافة التنظيمية.
5. أبعاد الثقافة التنظيمية.
6. نماذج الثقافة التنظيمية.
7. قياس الثقافة التنظيمية.
8. مقاييس تصنيف الثقافة التنظيمية.
9. ملامح الثقافة التنظيمية .
10. أنواع الثقافة التنظيمية.
11. خصائص الثقافة التنظيمية.
12. أهمية الثقافة التنظيمية.
13. الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية.
14. تكوين الثقافة التنظيمية.
15. آليات خلق الثقافة التنظيمية.
16. المحافظة على الثقافة التنظيمية.
17. تغيير الثقافة التنظيمية.
18. خلاصة الفصل.

1- الثقافة التنظيمية:

تمهيد:

الثقافة التنظيمية هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، و هي المكونة لشخصية المنظمة و التي لا بد من أن تكون منفردة و متميزة في نظر العاملين و العملاء.(أمل مصطفى ، 2008: 47)، فهي توفر صورة متكاملة و التي تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المنظمة ، ما هو مركزها الآن ، و كيف تتكون في المستقبل .(فلاح حسين عدلي، 2006: 100)، و قد تطرقنا في هذا الفصل إلى تعريف الثقافة التنظيمية، عناصرها خصائصها، أهميتها، كيفية المحافظة على الثقافة التنظيمية داخل المنظمة.

1-1_ تعريف الثقافة التنظيمية Organization Culture:

إن مصطلح "الثقافة التنظيمية" مصطلح واسع يضم ويجسد جوانب عديدة في المنظمة. وهناك عدة تعاريف قد ذكرها الباحثون في نظرية التنظيم للثقافة التنظيمية ونستعرض هنا تلك التعاريف.

في تعريف "روجر هاريسون" للثقافة التنظيمية بأنها: "الأيدولوجيات والمعتقدات والقيم المغروسة في كل المنظمات وأيضاً العادات الراسخة للطرق التي يجب على الأفراد العمل بموجبها في تلك المنظمات". (حريم، 1999: 445).

أما أحمد سيد مصطفى أشار بأنها: "شعور تنظيمي غير مكتوب يشيع بين أعضاء المنظمة سواء كانت شركة أو مصلحة أو هيئة حكومية أو مستشفى أو نادي... الخ" (مصطفى، 2000: 414). كما أنه يعرفها بأنها : "مجموعة من المقيم والمعتقدات الحاكمة يتشارك بها أعضاء التنظيم أو المنظمة. وتنتقل إليهم من خلال وقائع احتفالات أو من قصص ورموز وشعارات"(المرجع السابق، ص414).

وأشار سعيد محمد المصري إلى أن الثقافة التنظيمية هي : "ذلك النمط العام للتصرفات، والمعتقدات المشتركة Shared Beliefs، والقيم Values، وقواعد السلوك Rules of Behavior التي يتقبلها أعضاء التنظيم ويلتزمون بتطبيقها" (المصري، 1999: 183).

ويعرفها (الهيجان، 1992: 13) و(البدايه، والعضايلة، 1996 : 06) بأنها: "تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما حيث الاعتقاد أن هذه القيم تؤثر في القرارات ونمط الإدارة للمديرين وعلى علاقاتهم وتفاعلاتهم مع مرعوسيههم".

وتعرف بأنها "مجموعة المعتقدات والقيم والتوقعات المشتركة التي تتفاعل مع بناء المنظمة فتنتج قواعد السلوك" (السواط، والعنبي، 1998: 58).

وتعرف كذلك بأنها: "محصلة العلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين والتي تشكل بالتالي أنماطاً سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي" (الصاب و آخرون، 1423هـ: 359).

كذلك الثقافة التنظيمية: "تعني ما تعلمه أفراد المنظمة خلال فترة زمنية معينة من خلال محاولاتهم للتعامل مع مشاكل بيئتهم الخارجية التي تهدد بقاء التنظيم ومنسوبيه، إضافة إلى المشكلات الداخلية للتنظيم. وعملية التعلم هذه تشتمل على الجوانب السلوكية (Behavioral) والإدراكية (Emotional))" (السواط، والشريف، 1998: 294).

ويعرفها كلٌ من استونز (Stoner) وفريمان (Freeman)، وجي آر (JR) بأنها: "مجموعة من المفاهيم مثل القيم، والاتجاهات والمعتقدات والتقاليد المشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة".

وتعرفها باتريشابوهلر (Patricia Buhler) بأنها: "مجموعة القيم والمعتقدات والمشاعر والافتراضات المشتركة بين العاملين في المنظمة والتي تعكس سلوكياتهم داخل المنظمة" (Buhler, 2001, p: 242).

ويشير معنى الثقافة التنظيمية إلى التأثير على بيئة المنظمة والناجم عن مجموعة قواعد السلوك والقيم والفلسفة والأنشطة غير الرسمية داخل المنظمة. (Donnelly, el, 1995, p: 477)

كذلك هي مجموعة القيم والافتراضات والتوقعات والمعتقدات وقواعد السلوك المشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة. (Daft, Marcic, 2001, p:59)

ومن خلال العرض السابق لكل التعاريف السابقة التي صاغها الباحثون والكتاب. يمكن صياغة تعريف شامل للثقافة التنظيمية حيث أرى بأن الثقافة التنظيمية Organizational Culture تتمثل في مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والمعايير، والتوقعات المشتركة بين العاملين في المنظمة الواحدة والتي تنتقل إليهم من خلال وقائع احتفالات أو من قصص ورموز وشعارات. تحكم سلوك العاملين في المنظمة.

1-2- عناصر الثقافة التنظيمية :

وحتى يمكن فهم استخدام كلمة الثقافة في نظرية التنظيم فإنه لابد من معرفة تطورها التاريخي، فإن Zelznick و Bernard ومؤسسي موديل Harvard لم يكونوا علماء "أنثروبولوجيا" ولكنهم قاموا بإعداد

دراساتهم ونماذجهم في نظرية التنظيم على أساس تقديم مدخل يساعد على خلق مجال عام لتبادل الأفكار ويساعد على تحقيق التفاهم داخل التنظيم، ولقد كان لمدخلهم التجريبي الأثر الكبير في مساعدتهم على تقديم هذا المفهوم. ولقد كان مفهوم الثقافة لديهم هو ذلك المفهوم الذي يقوم على مجموعة من العوامل والقيم والمعتقدات، والقواعد المستمدة من الحياة العامة المشتركة بشكل يساعد على وجود نظام كامل للمنظمة بكل نواحيه الإدارية والتكنولوجية، ويكون نظام القيم جزءاً أساسياً من هذا النظام (، ويمكن الالتجاء إلى التعاريف المختلفة لفهم ثقافة المنظمة التي بحثت في هذا المفهوم حتى يمكن استجلاء المعنى والمغزى الحقيقي لهذا المفهوم وطبقاً لتعريف بيترز ووترمان : فإن مفهوم الثقافة يعكس المفاهيم المرشدة والقيم المقتسمة والشائعة داخل المنظمة.

ويرى ديل وكيندي (Deal Kennedy) أنها الارتباط والتماسك بين القيم والعادات، والمؤثرات، والإشارات، التي تحكم تصرفات الأفراد، وتشكل في حد ذاتها شكلاً معيناً لمنظمة معينة.

وقد أوضح أوشي أن التقاليد والمناخ الاجتماعي، والقيم المشتركة هي التي تشكل مفهوم ثقافة المنظمة.

وينطوي تحت مفهوم ثقافة المنظمة العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الاجتماعية والتكنولوجية. وبالتالي تمثل ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، وتمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في منظمة ما.

وتتضمن الثقافة التنظيمية مجموعة من العناصر ذات الأهمية أبرزها ما يلي: (المدهون ، 1995: 399-401).

1-2-1 - القيم التنظيمية Organizational Values :

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

وكذا التي تتعكس في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية. (المدهون و الحزراوي، 1995: 399).

1-2-2-2-المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية. (المدهون، 1995: 400).

إن العلوم السلوكية تهتم بمعرفة الأفكار الصحيحة و الخاطئة التي تسري في المجتمع الواحد لأن كليهما يؤثران في السلوك الإنساني، و على هذا الأساس تصنف الأفكار إلى 03 فئات هي:

أ-الأفكار الصحيحة.

ب- الأفكار الخاطئة.

ج- الأفكار التي لم تثبت صحتها أخطئها.

و كل هذه الأفكار تلعب دورا هاما في المجتمع عندما يعتنقها الأفراد و يصبح من ثقافتهم. (جواد، 2000: 277).

1-2-3-الأعراف التنظيمية Organisationnel Normes :

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة على المرؤوسين. (العميان، 2002: 313).

و يعتبر مفهوم العمان الأعراف من أحد أهم المفاهيم المهمة في العلوم السلوكية ، و إلى جانب أهميته في علم الاجتماع -حيث يشير إلى طرق العمل، و أن معظم ما يقوم به الأفراد من أعمال و يمتنعون عن القيام به باعتبارهم أعضاء في مجتمع ثقافي في خواصه و مكوناته و العلوم السلوكية تعنى بدراسة السلوك المقبول إجتماعيا و تنظيميا. (جواد، 2000: 227).

1-2-4-التوقعات التنظيمية: Organisationnel Expectations تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد

السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة، كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين

من الرؤساء ، والزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد والعوامل النفسية والاقتصادية. (العميان، 2002: 313).

و الشكل التالي يوضح التوقعات التنظيمية بين الفرد و التنظيم الإداري.



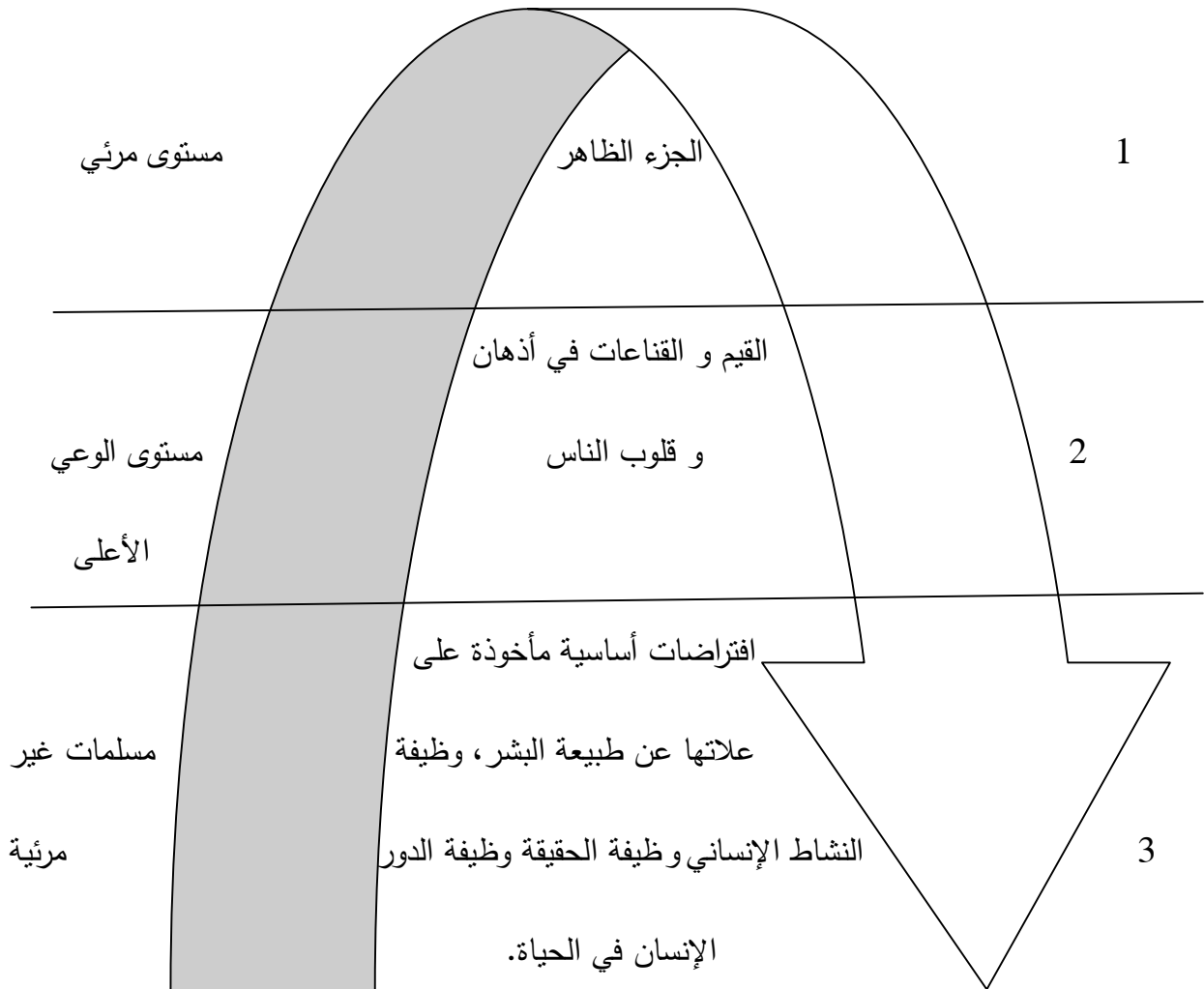
شكل رقم(02): يمثل التوقعات التنظيمية بين الفرد و التنظيم الإداري.

المصدر: المدهون موسى الجزراوي إبراهيم، 1995: 391).

1-3- مستويات الثقافة التنظيمية:

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة كالتالي :

- جزء ظاهر من أنماط السلوك.
- جزء على المستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم و قناعات في أذهان و قلوب الناس.
- جزء مسلمات و هي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علاتها و بالتالي فهي غير مرئية. (الهوري، 2002: 291-292).



شكل رقم(03): يوضح مستويات الثقافة التنظيمية.(الهوري السيد، 2002:292).

2-4- أبعاد الثقافة التنظيمية :

تناول العديد من العلماء أبعاد الثقافة التنظيمية وقيامها من خلال بعض الأدوات أو النماذج ومن هؤلاء العلماء (Schaaiberg) الذي أعد نموذجاً لقياس البيئة المتحضرة والمتخلفة . (Rokeach M.) لقياس قيم أفراد المجتمع. ونماذج (Hongman J, Haviland W, Hay R. & Gray E.) لدراسة القيم الثقافية للبيئات المختلفة، والتي قسمت هذه القيم إلى قيم علمية، وعلمية متقدمة وغير علمية. ومن خلال هذا التقسيم أمكن قياس تأثير هذه القيم على كفاء المنظمة.

ومن أهم الدراسات في مجال الثقافة التنظيمية وأبعادها المؤثرة على وظائف الإدارة وتحقيق الإنجاز هي دراسة (Schwartz H. & Davis) التي صممت مصفوفة مقترحة لقياس الثقافة التنظيمية حيث تتكون هذه

المصفوفة من بعدين، يمثل البعد الرأسي منها تحليل الجانب الثقافة للمنظمة والذي يشمل عمليات الابتكار، واتخاذ القرارات والاتصالات، والتنظيم الداخلي، والرقابة على كافة المستويات، وتقييم الأداء والمكافآت، كما يمثل البعد الأفقي من المصفوفة العلاقات بين الإدارات المختلفة من خلال الرؤساء والمرعوسين.

وتعتبر هذه المصفوفة المؤهل العلمي لقياس الثقافة التنظيمية وتحديد أبعادها على محورين لمصفوفة إدارية. ولتوصيف وقياس الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها المختلفة يمكن الاعتماد على قائمة الاستقصاء المعدة من قبل (Arab Maritime) لخدمة هدف أشمل وأعم من حيث تفسير الأسباب وراء وجهات النظر في أبعاد الثقافة التنظيمية ولتتلاءم مع البيئة التنظيمية السعودية، حيث تضمن المقياس ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية يشتمل كل بُعد منها على سبعة عناصر حيث يتم تقييم الثقافة التنظيمية بعد من النقاط التي تمثل معياراً للحكم على إيجابية الثقافة التنظيمية وعناصر كل بُعد فيها كدليل للوقوف على أبعاد عناصر هذه الثقافة.

1-4-1- البعد الخاص بالقيادة Leadership :

يشمل هذا البعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا وما دونها، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها. وطبيعة وخصائص سلوك العاملين ودافعيتهم داخل المنظمة، ومنهجية قيادة التغيير والتطوير. ومدى مشاركة الإدارة للعاملين في هذا التطوير وتحمل المخاطر التي تترتب عليها، وفيما يلي عرضاً موجزاً للعناصر السبعة المكونة للبعد الخاص بالقيادة

1-1-4-1- إدراك دور الإدارة واتجاهات العاملين نحوه :

هل تدرك الإدارة دورها على أنه حارس وموجه ومتداخل في كل عملية وكل نشاط، أم تدرك العكس أن العاملين يعرفون مسؤولياتهم وواجباتهم، وأن لديهم الحافز والدافع للعمل دون تدخل منها، ففي الحالة الأولى تكون الثقافة سلبية، وفي الثانية تكون إيجابية.

1-4-1-2- دور الإدارة وأسلوبها:

ويتمثل في مدى إدراك الإدارة لدورها كمتغير تابع تتصرف بردود الأفعال، ولا تتحرك إلا إذا كان هناك سبب أم أن دورها سباق ومبادئ ومخطط مسبقاً، تضع الأهداف الاستراتيجية، وتستعد للمواقف قبل الأزمات تستشعر الإشارات والإنذارات وتستعد لها. هل دورها متغير تابع متأثر أم مستقل مؤثر وفعال؟ ولا شك أن

الدور الأول (التابع) يعبر عن ثقافة تنظيمية متخلفة وتقليدية ومتواكلة ، والدور الثاني (المستقل) يعبر عن ثقافة تنظيمية إيجابية

1-4-1-3- إدراك المسؤولية :

تختلف الثقافة التنظيمية في مجال إدراك المسؤولية من جانب الإدارة والعاملين معا. فهل يدرك العاملون أنهم غير مسؤولين عن شيء؟ وهل تدرك الإدارة أن العاملين مسؤولون عن كل شيء؟ إذا كان ذلك هو إدراك مسؤوليتها عن كل شيء في المنظمة ، وأن النظام العام للمنظمة يمثل مسؤولية الإدارة، وأن السلبيات ليست مرجعها فقط للعاملين، فهذا الإدراك للمسؤولية ينم عن ثقافة تنظيمية إيجابية مشاركة.

1-4-1-4- أسلوب التحول والتطور:

إذا كانت الثقافة التنظيمية تبنى على استخدام الأساليب التقليدية سواء من خلال الندوات أو المحاضرات أو الملتصقات، وأن تلك الأساليب لا يمكن الاستغناء عنها، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية سلبية ومتخلفة، وإذا كان الأسلوب متطوراً حديثاً شاملاً لجميع أوجه أنشطة المنظمة، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية إيجابية ومستعدة لمواجهة الأزمات.

1-4-1-5- الدافعية والسلوك البشري :

قد تكون الثقافة التنظيمية مبنية على دوافع مادية للعاملين من خلال نظم الأجور والحوافز واستبعاد روح الفريق ودوافع المتعة في العمل. وأن سلوكهم ينم عن ثقافة تنظيمية تفرز الولاء وإثبات الذات وتوظيف المواهب لخدمة المنظمة. ففي الحالة الأولى تصبح الثقافة التنظيمية ذات تأثير سلبي على العاملين، ومن ثم مستوى أدائهم وطريقة الإشراف والتعامل معهم ، عكس النظرة الثانية التي تنم عن ثقافة إيجابية دافعة محفزة

1-4-1-6- قيادة التغيير بالمنظمة :

قد تبنى ثقافة المنظمة على مفهوم التغيير بالسلطة والأوامر والممارسات التنظيمية، ومن ثم فإن العاملين سوف يشعرون بأن التغيير ومن ثم التطوير أمر مفروض عليهم، ولم يشاركوا فيه ولم يتحمسوا له، فهنا يكون التغيير من جانب واحد ذو تأثير سلبي، عكس ذلك إذا كانت ثقافة المنظمة تبنى على أن التغيير سلوك يبدأه الرؤساء ويشاركون فيه بفاعلية مع المرؤوسين من مراحل التخطيط له حتى إتمام آخر مراحلها، وهنا تكون الثقافة التنظيمية إيجابية ومشجعة على التعاون وتحمل المسؤولية (حسين، 2005 : 38).

1-4-1-7- المشاركة والملكية والمخاطرة:

إذا كانت الثقافة التنظيمية تأسست على الاتصالات الهابطة فقط وتفصل تماماً بين التخطيط والتنفيذ والممارسة الصارمة للرؤساء على المرؤوسين بحجة أنهم يتهربون أصلاً من المسؤولية، وليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المترتبة على ممارسة النشاط اليومي، فهنا نكون بصدد ثقافة سلبية واعتقاد بهروب من قبل المرؤوسين، ومن ثم تزيد مخصصات الرقابة ولا يتحقق الإنجاز، وعكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة المشاركة ونشر المعلومات والثقة المتبادلة والقدرة على تحمل المسؤولية والمخاطر التي تواجه العمل، فسوف تسود روح المشاركة والتعاون وتتحقق الأهداف بكفاءة وفعالية. (حسين، 2005: 39).

1-4-2-2- البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية :

يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات وأنماطها وطريقة عمل الأفراد وقيامهم بأدوارهم بالمنظمة، والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم، ويشمل هذا البعد العناصر السبعة التالية :

1-4-2-1- طبيعة الاتصالات :

تمثل الاتصالات جزءاً من الثقافة التنظيمية، فقد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط ومن أعلى لأسفل وفي شكل تعليمات وتكليفات مكتوبة، ويغلب عليها الطابع المتحفظ ، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية وغير مشجعة، وغير سريعة ، ويكون الناس متوجسون من بعضهم ، ويخشى كل واحد أن يعمل شيئاً فيخطئ أما إذا كانت الثقافة التنظيمية في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الأخوة والزمالة والتعاون وحسن النية، والدافع لإنجاز الأعمال وتنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها، فهنا تكون هذه الثقافة إيجابية وحافزة ومشجعة وسريعة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل أولاً بأول. (الصريرة، 1999: 47).

1-4-2-2- إقبال الأفراد على العمل الجماعي:

قد تؤيد الإدارة العليا بالشركة وتساند الثقافة المبنية على المنافسة غير الهادفة، وتشجع الصراعات بين العاملين التي تولد الأحقاد والاتجاهات السلبية الهدامة والمنهكة لقوى العاملين في مجالات غير مثمرة أو إيجابية ، من ثم لا يقبل الأفراد على العمل الجماعي والتعاون بين الأقسام والإدارات، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات داخل المنظمة، وعلى النقيض من ذلك قد تذكى الإدارة روح التعاون والتفاعل بين

العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف ويحصل الجميع على المكافآت. ومن ثم تسود علاقات الحب والاحترام والإيثار بين الأفراد، وتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف.

1-4-2-3 - توزيع المهام والأدوار ومعرفتها:

قد تكون ثقافة المنظمة فيما يتعلق بتوزيع ونشر وتعريف وتوضيح مهام الأفراد بها ثقافة سلبية تتبع من تكتم وإخفاء تلك الخطط التي تتضمن مهام وأدوار الأفراد، والإدارة لا تقف تماماً على الفرق بين الحاجة إلى الثقة والحاجة إلى القوى، وذلك فيما يتعلق بالمعلومات، وقد تكون تلك الثقافة إيجابية تتبع من تحديد واضح ومفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة والعاملين بها، بحيث تكون هذه المهام تحت يد الجميع، بحيث تخلق هذه الثقافة الطموح لدى الأفراد، وتحفزهم على المشاركة الإيجابية والفعالة في تحقيقها، حيث أن كل فرد يعرف ما عليه وما دوره، وبالتالي تكون ثقافة المنظمة مصدر قوة ودافعة لها من خلال العاملين فيها. (الصرابرة، 1999: 51).

1-4-2-3 - الإيمان بأهمية التدريب :

إذا كانت الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بالنشاط التدريبي أنه نشاط قصير الأجل ينتظر منه عائد سريع وأن ميزانيته محدودة وينظر إليه على أنه نشاط إداري عادي، فإن هذه الثقافة سوف تنعكس على الأفراد بالنظر إليه بعدم الجدية، والمصادقية، أما إذا كانت هذه الثقافة تبنى على أن التدريب استثمار، وأن تراكم مهارات العاملين يمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل الطويل، وليست العبرة بالعائد قصير الأجل، وتوضع موازنة التدريب بحيث تتيح لكل فرد فرصة تدريب ولو مرة سنوياً مثل هذه الثقافة سوف تجعل الإدارة يضعون التدريب كنشاط في أولوياتهم وأنه طريقهم للتقدم والنمو والريادة والتغلب على مشكلات انخفاض مستويات الأداء وهو المدخل للتطوير والتنمية.

1-4-2-4 - مواصلة التعليم:

قد تكون ثقافة المنظمة فيما يتعلق باستمرار العاملين بها في مواصلة تعليمهم ثقافة سلبية لا تشجعهم على ذلك، وأن التطوير الذاتي لا يدعم من قبل الإدارة إلا لعدد محدود من العاملين، وأن هذا المطلوب يسعى إليه العاملون ولكنهم لا يحصلون عليه إلا بصعوبة، مثل هذه الثقافة تكون ذات تأثير سلبي على المنظمة والعاملين في الأجل الطويل، إذ أن مستوى تعليم العاملين جزء هام من الثقافة التنظيمية ويمكن أن يكون عائقاً في سبيل تطويرها. وقد تكون الثقافة التنظيمية في هذا المجال ثقافة مشجعة تدرك بموجبها المنظمة

وتعرف أهمية وقيمة مساندة ومؤازرة مواصلة التعليم لعمالها، وتوظيف الإدارة للمهارات وللقدرات الخاصة بموظفيها وعمالها إلى حدها الأقصى. وتتيح لجميع العاملين تحديد احتياجاتهم التعليمية والتدريبية وتلبية هذه الاحتياجات.

1-4-2-5- مدى استقرار الأهداف:

إذا كانت الثقافة التنظيمية للمنظمة تأسست على أنه لا توجد أهداف طويلة تتجزأ إلى أهداف قصيرة تتحول إلى أعمال وإجراءات ، وأن فلسفة المنظمة هي التغيير المستمر في الأهداف طبقاً لظروف كل مرحلة، فإن هذه الثقافة من شأنها أن تولد حالة من اللامبالاة عند الأفراد، ولا تدفعهم للمبادرات لتطوير الأهداف، ومن ثم لا يؤمن العاملون بهدف عام، ولا يوجه له كل جهودهم. أما إذا كانت المنظمة تضع أهدافاً طويلة الأجل تتفرع عنها أهداف قصيرة ، وأن المنظمة كلها تسير في اتجاه واحد فإن هذه الثقافة من شأنها توحيد صفوف العاملين وتكريس جهودهم باتجاه الهدف.

1-4-2-6 - متابعة التقدم باتجاه الاستعداد للطوارئ:

قد تكون ثقافة المنظمة لا تشجع على متابعة التقدم بالنسبة للاستعداد للطوارئ ولا توجد بها أية نظم متاحة عن الكيفية التي يتم بها تغيير ثقافتها في هذا الاتجاه من ثقافة التواكل والتكامل واللامبالاة وانتظار حدوث الأزمات إلى ثقافة الاستعداد والتحسب والترقب، بل ويصل بها الحال إلى إعداد سيناريوهات للأزمات التي يمكن أن تحدث بالمنظمة، فهي ثقافة المبادأة وليست ثقافة رد الفعل ، ثقافة الاستعداد وليست ثقافة التعامل مع الموقف المفاجئ.

1-4-3: البُعد الخاص بظروف العمل والرضا عنه :

يشمل هذا البُعد العناصر السبعة التالية: (الحوطي، 1999: 14-17).

1-4-3-1- قيمة وعناصر الراتب الشهري ومدى تعرضه للخصم:

قد يكون الراتب الشهري بعناصره أحد مصادر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى شعور العاملين بالاستقرار والاطمئنان من عدمه، وخاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيراً للخصم نتيجة انخفاض الأداء أو العقاب الشخصي أو الجماعي، فهنا يكون الراتب السبب المباشر لعدم الرضا عن العمل والشعور بالجور والتهديد من قبل الأفراد، وقد يحدث العكس تماماً حيث تسود المنظمة ثقافة تنظيمية مؤدية إلى الاستقرار والاطمئنان على ثبات مصدر الدخل الشهري للأفراد .

1-4-3-2- عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين:

إذا شعر الأفراد بعدم عدالة طريقة تقييم أدائهم لأن المنظمة يسودها ثقافة تنظيمية تؤكد أن تقييم الأداء يتم بمعايير مختلفة، فهم يشعرون بعدم الرضا عن العمل، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة بخصوص عدالة هذه الطريقة واستقرارها، فإن الأفراد يشعرون بالرضا، ومن ثم لا تكون طريقة تقييم الأداء سبباً لإثارة المشكلات.

1-4-3-3- حجم العمل وملاءمته للقدرات الشخصية للفرد:

إذا كان حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للأفراد فإنه تسود المنظمة ثقافة تتم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من قدراتهم ، مما يجعلهم يسخطون على المنظمة، وهنا يكونون مستعدين لإثارة المشكلات، أما إذا سادت المنظمة ثقافة تتم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية في حدود طاقتهم، فإنهم يشعرون بالراحة والرضا عن العمل.

1-4-3-4 - الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي:

إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة هي شعور جميع العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي وأنه لا يوجد تهديد بالفعل من العمل، أو توقف المنظمة، فإن هذه الثقافة تنعكس عليهم بالرضا والقبول والتوافق والتعاطف مع المنظمة، ومن ثم المشاركة الإيجابية والفعالة مع الإدارة.

1-4-3-5 - عدد ساعات العمل ومواعيده:

قد يسود المنظمة شعور عام بأن عدد ساعات العمل أكثر من المعدلات المقبولة والمقررة، وكانت مواعيده غير مناسبة لظروف الأفراد فإن هذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر سلباً على الرضا عن العمل، ومن ثم يصبح الأفراد أكثر استعداداً للقلق وإثارة المشكلات وتكرارها، والعكس صحيح إذا سادت المنظمة ثقافة المواعيد المناسبة وساعات العمل المقررة ، وان المنظمة لا تستغل العاملين، فإن هذه الثقافة مدعاة للاستقرار وعدم التفكير في المشكلات.

1-4-3-6- العدالة والمساواة في معاملة العاملين :

إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على مفاهيم عدم العدالة والمساواة بين العاملين، فإن هذه الثقافة تكون مصدراً للاضطرابات والتذمرات داخل المنظمة، وتكثر الشكاوي والتصرفات السلبية ، وتظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقف ضد الإدارة وأهداف المنظمة، أما إذا كانت هذه الثقافة مبنية على مفاهيم العدالة

والمساواة فإنها تكون مصدر قوة واستقرار للمنظمة حيث يشعر كل شخص أنه يأخذ حقوقه دون مطالبة، ولن يقع في غبن ويتفرغ لعمله الأساسي.

1-4-3-7- المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز:

إذا كانت ثقافة المشاركة في صنع القرارات قبل اتخاذها هي التي تسود المنظمة، وأن لكل موظف فيها مهما كان في المستويات التنفيذية أو الإشرافية، فإن هذه الثقافة تشجع روح التعاون والمبادأة والدافعية لدى العاملين بها، عكس ذلك إذا ساد المنظمة ثقافة الإدارة الأوتوقراطية وتسلسل الأوامر والتعليمات، فإن هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الإحباط والسخط الوظيفي وبالتالي تنعكس على مستويات الأداء العامة للمنظمة.

وكذلك فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة العلاقات المتكافئة والمتبادلة المتمثلة في علاقات الدور، وليس علاقات الوظائف بين الرؤساء، فإن هذه الثقافة من شأنها تحقيق الرضا عن العمل، والتعاون الهادف والمستمر، أما إذا كانت هذه الثقافة تقوم على علاقات ضعيفة تسودها الصراعات والمشاحنات والتريص بين الزملاء فإنها تكون ثقافة سلبية، ومن ناحية أخرى أيضا فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة الإنجاز وتحقيق الطموحات الشخصية من خلال الوظيفة، فإن هذه الثقافة من شأنها تحقيق الرضا عن العمل وتوليد الدافع على الإنجاز وتصبح المنظمة هي المكان الذي تتحقق فيه الرغبات والطموحات بل وتتحقق به الذات، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية لا تشجع على الإنجاز أو وضع مستويات للطموح وتحقيقها فإنها تصبح ثقافة سلبية مثبطة وبموجبها تصبح المنظمة مجرد مكان للضغوط النفسية والعلاقات السلبية.

1-5- نماذج الثقافة التنظيمية وطرق قياسها:

1-5-1- نماذج الثقافة التنظيمية: يعتبر نموذج إطار القيم المتنافسة ونموذج "دينسون" من أكثر النماذج

استخداما في الدراسات الحديثة لقياس وتشخيص ثقافة المنظمة وسيتم تناول هذه النماذج كما يلي:¹

نموذج القيم المتنافسة: يعد إطار القيم المتنافسة واحدا من أهم 40 نموذجا تم استخدامها لدراسة منظمات الأعمال حول العالم، وقد طور هذا النموذج في الستينات من القرن الماضي وذلك لدراسة الفعالية التنظيمية بشكل على الصراع مابين الاستقرار والتغيير، والصراع بين البيئة الداخلية للمنظمة وبين بيئتها الخارجية، ومن خلال التركيز على هذه الصراعات الكامنة في الحياة التنظيمية يمكن معرفة التناقضات والظواهر المثبطة لتحقيق الفعالية التنظيمية والعمل على تغييرها وإحداث التوازن ما بين هذه الصراعات والتناقضات.

-نموذج "دينسون": قدم "دينسون" نموذجا عمليا يمكن من خلاله فهم وقياس الثقافة التنظيمية ودورها في زيادة الفعالية التنظيمية، ويركز هذا النموذج على أربعة أبعاد رئيسية كما يلي:

-بعد الاحتواء والترابط: يعكس هذا البعد مدى اندماج الأفراد بقلوبهم وعقولهم في العمل بحيث يشعرون بأنهم جزء من المنظمة، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: التمكين، والتوجه نحو الفريق، وتطوير قدرات العاملين.

-بعد الاتساق والتجانس: يعكس هذا البعد ما إذا كان للمنظمة ثقافة قوية متماسكة، كما يعكس درجة الاندماج السائدة بين العاملين في المنظمة، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: وضوح القيم الجوهرية، والاتفاق، والتنسيق والتكامل.

-بعد التكيف: يركز هذا البعد على قدرة المنظمة على سرعة التكيف والاستجابة للإشارات الواردة من البيئة الخارجية بما في ذلك العملاء والسوق ويشمل هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: خلق التغيير، والتعلم التنظيمي، والتركيز على العملاء.

-بعد المهمة: يعكس هذا البعد مدى امتلاك المنظمة حسا واضحا بالهدف الذي يحدد توجهاتها المستقبلية طويلة الأجل، وتتبع أهمية بعد المهمة من تحديده ما إذا كانت المنظمة تعاني من قصر النظر أم أنها مهتمة بتحديد الاستراتيجية وخطط العمل بشكل منظم، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: الرؤية، والاستراتيجية، والأهداف والغايات.

1-6-6- قياس الثقافة التنظيمية:

تسعى المنظمات إلى قياس وتقييم ثقافتها التنظيمية تحقيقا للأهداف التالية:

- التعرف على النمط الثقافي السائد في المنظمة؛
- الربط بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية والبيئية المختلفة من حيث العلاقة المتبادلة وطبيعة الأثر الموجود بينها؛
- التحقق من مدى التوافق بين قيم الأفراد والقيم التنظيمية التي يدركونها؛
- بشكل عام ارتبط مفهوم الثقافة التنظيمية بالمدخل الكمي والمدخل الوصفي كمدخلين لقياس الثقافة التنظيمية، وسنقوم بتناول المدخلين بالشرح.

1-6-1- المدخل الوصفي:

اعتمدت الدراسات الأولى للثقافة التنظيمية على المدخل الوصفي حيث يعتمد هذا المدخل عند قياسه للمظاهر التنظيمية على أساليب القياس التقليدية التي تتمثل في المقابلات الشخصية المتعمقة والملاحظة

الشخصية. وتتهج الدراسات التي تستخدم المدخل الوصفي لقياس الثقافة طرقاً مختلفة للقياس حيث تسعى في الأجل الطويل إلى الملاحظة الدقيقة لتصرفات الأفراد في المنظمة وتدوينها، بينما تسعى في الأجل القصير إلى محاولة التعرف على القيم والافتراضات الأساسية من خلال المقابلات المتعمقة، وكذا دراسة القصص وتفسيرها وتحليل المحادثات بين الأفراد لاستنتاج طبيعة اللغة الخاصة، ودراسة الرموز المادية.

ويرى بعض المفكرين في حقل الثقافة التنظيمية أن المدخل الوصفي هو المدخل الأمثل لقياس ثقافة المنظمة بشكل متكامل، حيث أشار "مارتن" أن ملاحظة العمليات التنظيمية الأساسية وتدوينها بشكل حيوي وفعال يعد الأسلوب الأمثل للفهم العميق للخبرات التنظيمية والافتراضات الأساسية، ولا يتسنى ذلك إلا من خلال المقابلات المتعمقة والملاحظة الشخصية.

ومن ناحية أخرى يمتاز المدخل الوصفي بمساعدة الباحثين على التعرف بوضوح على التجليات المادية للثقافة (الأشكال الثقافية)، حيث يسهل من خلال الملاحظة التعرف على الرموز الثقافية والطقوس السائدة والقصص المتداولة واللغة الدارجة والممارسات الإدارية، إلا أنه وبالرغم من تميز المدخل الوصفي في توفير معلومات متعمقة عن الثقافة التنظيمية فقد وجهت إليه مجموعة من الانتقادات التي جعلته غير كاف لقياس الظاهرة الثقافية من بين هذه الانتقادات ما يلي:

- لا يساعد في توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية والبيئية المرتبطة بالثقافة؛
- لا يسمح بتعميم النتائج التي تم التوصل إليها على كل المنظمات؛
- لا يشجع أسلوب المقابلة الشخصية على التعرف بوضوح على القيم والمعتقدات التي يحملها الأفراد، حيث يتولد شعور لدى المقابل بعدم الارتياح عندما تكون المقابلة وجهاً لوجه، كما قد يعتمد الأفراد إعطاء إجابات لا تعكس معتقداتهم وآرائهم وذلك لإعطاء الباحث انطباع جيد عن مستواهم وثقافتهم؛
- يشجع أسلوب الملاحظة الشخصية على تصرف الأفراد بصورة مختلفة وبشكل أفضل في الغالب؛
- احتمالية التحيز تكون عالية في المدخل الوصفي فقد يدخل عنصر العاطفة ويكون هو الغالب أثناء المقابلة الشخصية، فيتحيز الباحث لشخص ما سلباً أو إيجاباً، ومن ناحية أخرى تتأثر الملاحظة بالمزاج الشخصي للباحث وبتجاهاته ومشاعره تجاه ما يلاحظه.

1-6-2- المدخل الكمي:

يعتمد هذا المدخل عند قياسه للظاهرة الثقافية على قائمة الاستقصاء، الذي يتم من خلالها طرح مجموعة من الأسئلة تتعلق بالقيم والمعتقدات والأبعاد الثقافية وذلك للتعرف على ملامح وأنماط الثقافة

التنظيمية السائدة، وقد صنف "أشكانزي Achkansy" قوائم الاستقصاء المستخدمة لقياس الثقافة التنظيمية إلى صنفين رئيسيين كما يلي:

1-7- مقاييس تصنيف الثقافة التنظيمية:

قوم هذه المقاييس بتصنيف الثقافة التنظيمية إلى أصناف متعددة، ويكون كل صنف مصحوبا بالوصف الدقيق لمعايير السلوك والقيم والمعتقدات. وكمثال على هذا مقياس أداة تقييم الثقافة التنظيمية المعتمد على إطار القيم المتنافسة، الذي يقسم الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنماط (ثقافة الفريق، الثقافة البيروقراطية، ثقافة السوق، والثقافة التطويرية). وأهم ما يميز مقاييس التصنيف أنه يسهل من خلالها إجراء المقارنات بين المنظمات المختلفة من حيث ثقافتها التنظيمية، كما أنها تسهل من عملية التغيير التنظيمي.

1-8- ملامح الثقافة التنظيمية:

يقوم مقياس ملامح الثقافة التنظيمية على فكرة مفادها أن الخصائص المهمة للثقافة التنظيمية يمكن التعرف عليها من خلال مجموعة من المتغيرات المختلفة التي تضم العديد من الخصائص، ومن خلال هذه المتغيرات يمكن التعبير عن مجموعة من الأبعاد القابلة للقياس. كما يقوم هذا النموذج بقياس مدى قوة أو ضعف ثقافة المنظمة، وصولا إلى وصف شامل للثقافة التنظيمية السائدة. (زيد صالح حسين سميع، 2009، ص73).

1-9- أنواع الثقافة التنظيمية:

تميز أدبيات الفكر الإداري المعاصر بين نوعين من الثقافة التنظيمية هما:²

-الثقافة القوية والثقافة الضعيفة: هي التي يهتم فيها المديرون والقادة بالعملاء وأصحاب الأسهم وبالموظفين اهتماما ملحوظا.

-الثقافة الضعيفة: فهي التي لا يهتم فيها المديرون إلا بأنفسهم أو بالعمل المباشر أو بالتكنولوجيا، ويعطون اهتماما قليلا بالناس والعملاء والملاك والموظفين.

-والى جانب هذا التقسيم العام للثقافة يميز العديد من الباحثين بين عدة أنماط من الثقافة باعتبار الطابع العام لها على النحو التالي:

-الثقافة البيروقراطية: في هذا النوع يتم تحديد المسؤوليات والسلطات، فيكون العمل منظما ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

-ثقافة القوة: وهي قريبة من نمط الثقافة الأول ومن أهم سمات هذا النوع من الثقافة النظام والاستقرار حيث أن القيادة عادلة وتوحد الجهود خلف القائد، كما يقوم القائد بحماية التابعين، المخلصين، بالإضافة لذلك يتم تحفيز الأفراد عن طريق أسلوب الثواب والعقاب.

-الثقافة الإبداعية: هي الثقافة التي تقوم بتوفير بيئة العمل المشجعة والمساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات. (عبد الله جاد فوجة، 2007/ص63).

-الثقافة المساندة: من أهم سمات هذا النوع أن الإدارة تعامل العاملين معها بصفتهن الإنسانية وليس باعتبارهم آلات.

-ثقافة العمليات: ينحصر اهتمام ثقافة العمليات في طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد.

-ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وانجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

-ثقافة الانجاز: وتقترب سماتها من سمات النوع السابق من الثقافة حيث يتم التركيز على الأهداف، إذ للعاملين التزام مشترك وحماس قوي للوصول إلى الأهداف.

-ثقافة الدور: وينصب تركيزها على نوع التخصيص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة. (عبد الله جاد فودة، 2007، ص66).

10-1- خصائص الثقافة التنظيمية:

يجب إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع. وفيما يلي عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المنظمة:

1-10-1- الانتظام في السلوك والتقدير به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

1-10-2- المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (مثلا: لا تعمل كثيرا جدا، ولا قليلا جدا).

1-10-3- القيم المتحكمة: توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها.

1-10-4- الفلسفة: لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين بها والعملاء.

1-10-5- القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى. والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.

1-10-6- المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.

ويرى القريوتي أن خصائص الثقافة التنظيمية هي كالتالي: (القريوتي، 2000م ، ص152)

- انتظام/ تناسق سلوكيات ظاهرة تتمثل في اللغة والمفردات والعادات.
- معايير تنعكس في أشياء مثل حجم العمل الواجب إنجازه، ودرجة التعاون بين الإدارة والعاملين.
- قيم متحكمة تتبناها المنظمة وتتوقع من أعضائها أن يشاركوها مثل تحقيق جودة عالية، تقليل الغياب، كفاءة الأداء.
- فلسفة وتتمثل في الاعتقادات بشأن كيف يجب التعامل مع العاملين والجمهور.
- قواعد تملّي ما هي السلوكيات المقبولة وغير المقبولة.
- المناخ التنظيمي: الجو العام للمنظمة والذي ينعكس في طريقة تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، وكيف يتصرف العاملون مع العملاء، وكيف يشعرون حول الطريقة التي تعاملهم بها الإدارة.

1-11- أهمية الثقافة التنظيمية:

- لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في كثير من المنظمات ولدى كثير من المديرين، فالكثير من المديرين يعتبرون الثقافة كأصل هام. ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:
- 1- الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والموارد البشرية، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها فهي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم؛
 - 2- تعبر الثقافة التنظيمية عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للموظفين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين؛
 - 3- الثقافة التنظيمية القوية تعتبر عنصرا فعالا ومؤيدا للإدارة ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. كما تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب؛

4- تعتبر الثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات أخلاقية كالتفاني في العمل، وخدمة العميل؛

5- تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً هاماً في جذب الموارد البشرية الملائمة فالمنظمات الرائدة تجذب الموظفين الطموحين، والمنظمات

التي تبني قيم الابتكار التفوق تستهوي الموظفين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها الموظفون المجتهدون؛

6- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً هاماً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها؛

7- الثقافة التنظيمية كأي عنصر آخر من عناصر المنظمة تحتاج إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها، وتضمن لها الاستقرار النسبي ورسوخها في أذهان الموظفين وإتباعهم لتعليماتها والذي ينعكس جلياً على سلوكهم وعلاقاتهم. (هوفستد، 1991، ص 11).

1-12-1 الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية:

تقوم الثقافة التنظيمية بالوظائف الأساسية التالية:

1-12-1-1 تزود المؤسسة و العاملين فيها بالإحساس بالهوية:

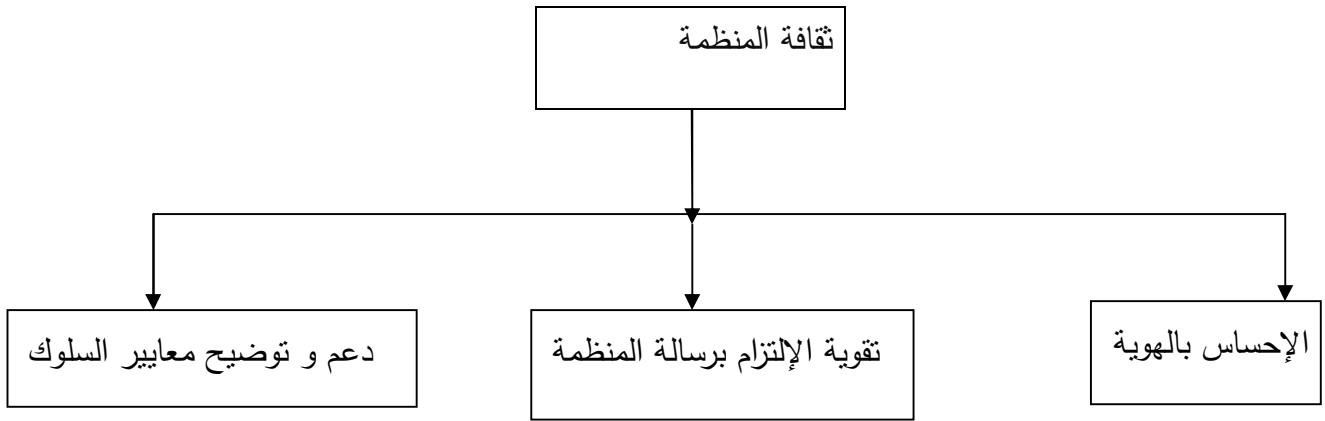
فكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار و القيم التي تسود في المنظمة كلما كان إرتباط العاملين قويا برسالة المنظمة و زاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها. (جرينبرجو بارون، 2004:630).

1-12-1-2 تقوية الإلتزام برسالة المنظمة:

أن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً، إلا إذا شعروا بالإنتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة و عند ذلك يشعرون أن إهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من إهتماماتهم الشخصية، و يعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن مؤسستهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

1-12-1-3 دعم و توضيح معايير السلوك:

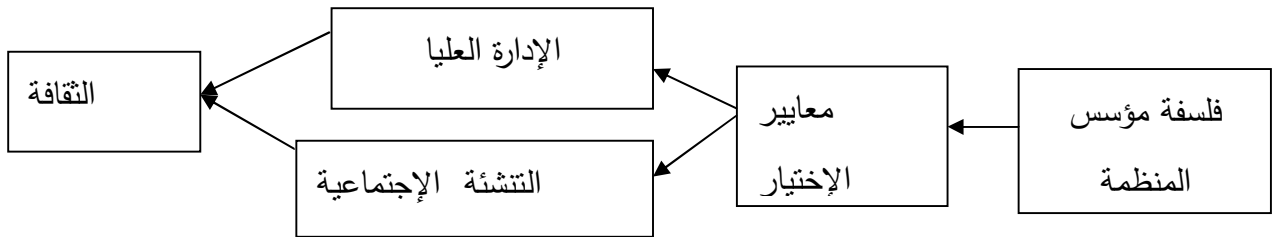
و تعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً، فالثقافة تقود أقوال و أفعال العاملين ، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات و بذلك يتحقق إستقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة .



شكل رقم(04) يمثل الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية. (جرينبرج، بارون، 2004: 631).

1-13-1- تكوين الثقافة التنظيمية:

يوجد في المنظمات عدد كبير من العاملين يتقاسمون نفس الإتجاهات و القيم و التطلعات و هناك عدد من العوامل تساهم في تحقيق هذا الوضع، و بالتالي تشرك مع بعضها في تكوين الثقافة التنظيمية.



شكل رقم (05): يوضح كيف تتكون الثقافة التنظيمية. (العطية ماجدة، 2003: 338).

و من العوامل التي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية و هي:

1-13-1-1- منشئ الشركة:

قد تغري ثقافة المنظمة و لو جزئيا إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا الشركة ، و غالبا ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية، و قيما مهيمنة قوية ، و رؤية واضحة لما ستكون عليه الشركة في المستقبل ، و كيفية الوصول إلى ذلك. (جرينبرج و بارون، 2004: 637).

1-13-1-2- التأثير بالبيئة الخارجية:

تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المؤسسة مع البيئة الخارجية، فعلى كل مؤسسة أن تجد لها مكانا مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه ، و تعمل المؤسسة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى، و من هنا فإن بعض القيم و الممارسات الأخرى (جرينبرج، بارون، 2004: 638).

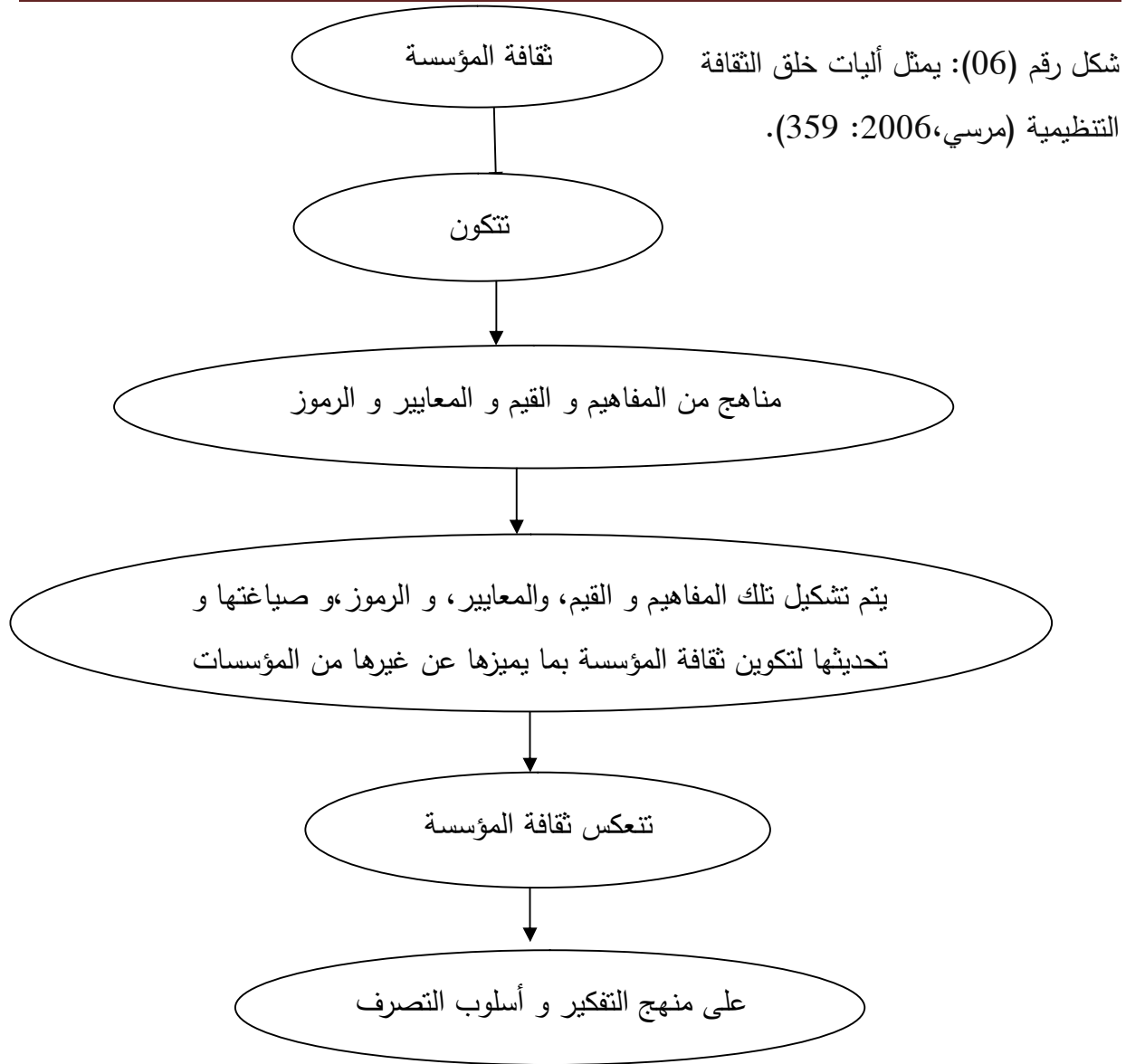
1-13-3- الإتصال بالعاملين الآخرين:

تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين في بعضها البعض و إلى حد كبير، فإن ثقافة المؤسسة تقوم على الفهم المشترك للظروف و الأحداث التي يواجهها العاملون بالمؤسسة، و بإختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلاً للأحداث و الأنشطة التي توجد بالشركة. (جرينبرج، بارون، 2004: 638).

1-14- آليات خلق الثقافة التنظيمية:

أن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيهة بالتنشئة الإجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها ، و تلقينها للأفراد منذ البدايات و يتعلمها للأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين ، و كلما كانت القيم مغروسة مبكراً كلما كانت أأمن و أقوى، و كذلك الأمر في المؤسسات فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في خلق العادات و التقاليد و طرق العمل خاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة ،حيث تلعب الرؤية و الفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية بإعتبارهم المؤسسين كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى لنشوءها ، يسهل عملية التأثير و وضع البصمات، وفرض الرؤية و غرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات و الممارسات و الخبرات التي يمر بها العاملون، و التي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز بإعتبارها طريق لإكتساب مزيد من المزايا و المنافع.

و يمثل الشكل التالي تشكل ثقافة المؤسسة



و يمكن القول أن الأليات الرئيسية لتشكيل ثقافة المؤسسة تمثلت في:

-إجراء إختيار الموظفين.

-الممارسات الإدارية.

-طرق التنشئة المتبعة: (أحمد الكردي، 2011).

1-14-1- إختيار الموظفين :

تعتبر عملية إختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ، ذلك أنه و من خلال عملية الإختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المؤسسات أن لديهم صفات و أنماط سلوكية ، وخلفيات ثقافية و إستعدادات و توجيهات مناسبة لها.

1-14-2-الممارسات الإدارية:

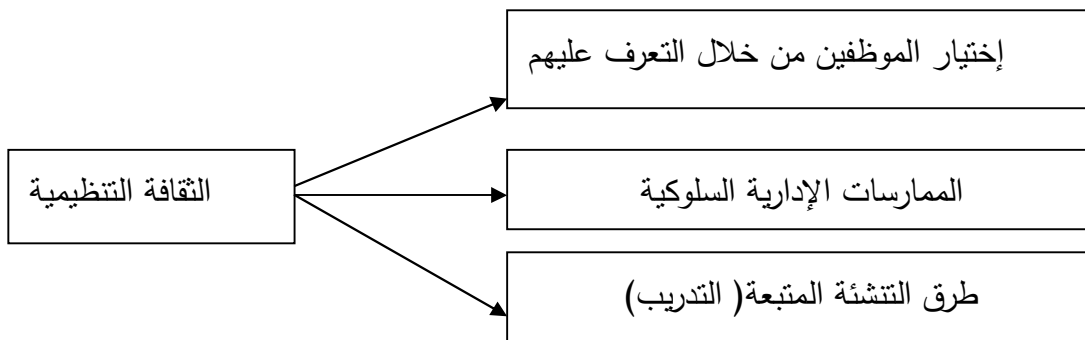
إن الممارسات تبقى الإختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ، إذ يتضح و من خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها و السلوكيات التي يتم إستنكارها و معاقبتها ، و يشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المؤسسة شعارات من أنها ستبني ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة و الإنجاز ، و تبني قيم المسائلة و الشفافية، و لكن و من خيرة دوافع الممارسة اليومية يكشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات و الحوافز لمن لهم وساطات و علاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة و المخالفة للقانون بحيث لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين و التعليمات و لا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون و معوقون و بالتالي يحسب ذلك نقطة قصور عليهم، و لو لم يكن ذلك بشكل واضح و يجرى التكتم على الممارسات الخاطئة، و يتم تزوير المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام بهدف رسم صورة جيدة، و لكن مغايرة لما هو موجود فعلا.

1-14-3-التنشئة و التطبيع:

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات و بعد إختيارها للمرشحين المناسبين التلقين بعملية التدريب.

فالتدريب هو نوع من التطبيع الإجتماعي يتعلم من خلالها الموظفين الكثير عن المؤسسة و أهدافها و قيمها، و ما يميزها عن المؤسسات الأخرى، و غالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية . حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات و أياما حسب نوعية و حجم المؤسسة، و من الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، لأن يتعرف الموظفين من خلالها على حقوقهم و واجباتهم و نوايا عملهم في أن يكونوا أقدر على التماشي مع القيم الثقافية السائدة. (أحمد الكردي، 2011).

و يمثل الشكل التالي أليات تشكل الثقافة التنظيمية:



شكل رقم (07): يمثل أليات تشكل الثقافة التنظيمية. من إعداد الطالبة.

1-15-1- المحافظة على الثقافة التنظيمية:

هناك ثلاث عوامل أساسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة و البقاء على ثقافة المنظمة و هي:

1-15-1- الإدارة العليا:

أن ردود فعل الإدارة عليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها فإلى مدى تلتزم الإدارة بالسلوك المنتظم من خلال إستخدام لغة واحدة و مصطلحات و عبارات و طقوس مشتركة ، و كذلك المعايير السلوكية و التي تتضمن التوجيهات حول العمل و فلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين و سياسة الإدارة إتجاه الجودة و الغياب، و كذلك سياستها حول تنفيذ القواعد و الأنظمة و التعليمات ، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها و فلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة(العميان، 2004: 319).

1-15-2- إختيار العاملين :

تلعب عملية جذب العاملين و تعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الإختيار هو تحديد و إستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة و الخبرات و القدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، في عملية الإختيار يجب أن يكون هناك موائمة بين المهارات، و القدرات، و المعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة و أفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء و الفعالية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد و الذين يحملون ثقافة لا يتناسب مع ثقافة المنظمة الحاليين (العميان، 2004: 319).

عند إختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة

1-15-3- المخالطة الإجتماعية:

و بالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين و على ثقافة المنظمة، و هذا من الضروري حتى لا يتغير أداء العاملين.(العميان، 2004: 320).

1-16-1- تغيير ثقافة المنظمة:

ليس جميع المنظمات لديها قيم ثقافية واحدة و أن ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على أداء و فاعلية المؤسسة، فالمنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين على مديريها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم، و السؤال الذي يطرح كيف يمكن تغيير المنظمة؟ عندما يحاول المديرون تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الافتراضات و الأساسيات و المعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما ، و كذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي مؤسسة.

و قدم "POTER – STEERS" أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة و هي كما يلي:

1-16-1- الإدارة عمل ريادي: أن وضوح نظرة الإدارة بغية دعم القيم و المعتقدات الثقافية كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة و تطويرها، فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، و من أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة بعناية فائقة، فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة و أفعال الإدارة التي تعزز أقوالها لتجعل الأفراد يصدقونها و يؤمنون بما تقوله لهم.

1-16-2- مشاركة العاملين: عملية إشراك العاملين من المبادئ و الأسس الهامة في تطوير و تغيير ثقافة المنظمة، فالمنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، و تحفزهم على أداء أعمالهم و بالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل و زيادة انتماءهم له.

1-16-3- المعلومات من الآخرون: أن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين إجتماعي قوي من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

1-16-4- العوائد و المكافآت: يقصد بالعائد ليس فقط المال و إنما يشمل الاحترام و القبول ، و التقدير للفرد حتى يشعر بالولاء و الانتماء للمنظمة التي يعمل فيها و رفع روح المعنوية.

و الثقافة التنظيمية تعتبر عملية أساسية لكل من المنظمة و العاملين و بالتالي سنواجه صعوبة في تغييرها و من الواجب أن تكون الثقافة قابلة للتطوير و التغيير تماشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

و يتم إجراء التغيير و التطوير للثقافة التنظيمية باستخدام الخطوات التالية:

- حصر و تحديد الثقافة و السلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين.
- تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة.
- تعديل و تطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة.
- تحديد الفجوة و الاختلاف بين الثقافة الحالية و السلوكيات الجديدة و مدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام.
- اتخاذ خطوات من شأنها تكفل سببى السلوك التنظيمي الجديد.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل توصلت إلى أن ثقافة المنظمة تعبر على مختلف الإعتقادات و الذهنيات و كذا المعايير التي يشترك بها أفراد المؤسسة واحدة توجه سلوكياتهم لتحقيق الأهداف الموضوعية و هذه المعايير تميز مؤسسة على أخرى، وهذه الثقافة ذات أهمية قصوى في تحديد سلوكيات الفرد و من ثمة تحقيق الأهداف الموضوعية و لكن ليس كل ثقافة تحقق الأهداف بل الثقافة ذات المعايير الجيدة و المتبناة من طرف غالبية الأفراد (ثقافة قوية)

فالثقافة لا تنشأ عشوائيا بل هي تخلق خلقا في المنظمة من خلال عدة آليات كاختيار عاملين يحملون معاني مشابهة للمؤسسة و حتى لو لم يحملوها فهي تلقنها له تلقينا من خلال التنشئة و التطبيع و أيضا الطقوس .

وتوصلت أيضا و من خلال عدة مراجع إلى أن أتباع أي ثقافة لا يكون عشوائيا بل يكون حسب الأهداف المراد تحقيقها

و هكذا يمكن القول أن ثقافة المؤسسة لها دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية و أيضا تحقيق الجودة الشاملة فهي يمكن أن تكون أداة بناء أو هدم.

الجانب التطبيقي:

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية.

1. تمهيد.
2. التنكير بالفرضيات.
3. الدراسة الإستطلاعية.
4. الدراسة الأساسية.
5. تحديد المنهج.
6. تحديد عينة الدراسة الأساسية.
7. تحديد المجال المكاني و الزماني.
8. المجال المكاني.
9. المجال الزماني.
10. الأدوات المعتمدة في جمع المعلومات.
11. الأساليب الإحصائية المستعملة.
12. حدود البحث.

الفصل الثالث:

الأداء

القسم الثالث: الأداء.

1. تمهيد.
2. مفهوم الأداء.
3. مكونات الأداء.
4. محددات الأداء.
5. العوامل المؤثرة في الأداء.
6. معايير الأداء.
7. تقييم الأداء.
8. مفهوم تقييم الأداء.
9. أهمية تقييم الأداء.
10. المبادئ الأساسية للأداء.
11. الشروط الواجب توافرها لنجاح تقييم الأداء.
12. تقييم الأداء.
13. طرق تقييم الأداء.
14. خطوات تقييم الأداء.
15. مشاكل تقييم الأداء.
16. من يقوم بعملية تقييم الأداء.
17. خلاصة.

II-الأداء:

تمهيد:

تواجه المؤسسات في الوقت الراهن العديد من التحديات الداخلية و الخارجية التي تمس إستقرارها و بقاءها و هذا ما استدعى منها إلى إعتماد سياسة تطوير و تحسين أدائها في مختلف المجالات مما يضمن تحقيق أداء متميز لها من خلال ما تقدمه من أنشطة مرتبطة بخدمات ذات جودة عالية، و بذلك ستضمن بقائها و استمرارها في سوق المنافسة، و يكاد يصبح من المتعذر أن تحقق التميز في الأداء ، ما لم تكن هناك ثقافة تنظيمية مواتية و مساندة لذلك، و بالتالي إذا أردنا أن نحقق أداء متميز يجب أولاً مراجعة ثقافة منظماتنا لتتأكد من أنها مواتية لهذا التميز شاملة بذلك مجموعة من القيم و الأهداف و النظم التي تدعم التفوق.

و من خلال هذا الفصل يتم إبراز كيف أن لتلك الثقافة أهمية كبيرة في تحقيق التميز في الأداء و هذا ما سنقوم بتأكيدده في هذا الفصل.

2-1 مفهوم الأداء:

بالرغم من كثرة و تنوع البحوث و الدراسات التي تناولت الأداء و تقييمه إلا أنه لم يتوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء ففريق من الباحثين إعتد على الجوانب الكمية (الوسائل التقنية).في صياغة تعريف الأداء و الفريق الآخر إعتبر الأداء مصطلح يتضمن أبعاد تنظيمية و اجتماعية عن الجوانب الإقتصادية.

ففي بداية الأمر تجدر الإشارة إلى أن الإشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمدة من الكلمة الإنجليزية (To Perform) و قد اشتقت هذه الكلمة من اللغة اللاتينية (Performer) و الذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.(ECosid،1999: 18).

و فيمايلي تقديم لمجموعة محددة من التعاريف في هذا المجال:

بحيث قدمه "دوركر" : ينظر إلى الأداء بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين رضا المساهمين و العمال في المدى القصير و بين إستمراريته و رفاهية المؤسسة في المدى الطويل. (P.Durker،2005: 63)، و يعرفه (PH Lorino): يتمثل الأداء في الفرق بين القيمة المقدمة للسوق و مجموعة القيم المستهلكة

و هي تكاليف مختلفة الأنشطة ، فبعض الوحدات و الأخرى تعتبر مراكز ربح هي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد و مصدر عوائد و تسهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة.

الأداء الكلي للمؤسسة = هامش مراكز الربح - تكاليف مراكز التكلفة. (الشيخ الداوي، 2010: 218)، ، أما حسب (أندري) فقد إعتبره نتيجة لفعل ما في الحاضر من أجل تأمين البقاء و الإستمرار في المستقبل ، أي أن الأداء يعكس قدرة المؤسسة على البقاء في المدى الطويل. (Andry Noel.2004.200)، كما يعرفه (منصور أحمد): بأنه كفاية الفرد أو العامل لعمله و مسلكه فيه و مدى صلاحيته في القيام بعمله و تحمله لمسؤولياته في الفترة زمنية محددة. (منصور أحمد، 1873: 121)، أما بالنسبة إلى (محمد سعيد سلطان): فيرى مفهوم الأداء يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام و الذي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (محمد سعيد، 2003: 219).

و من خلال هذه التعاريف نستنتج أن الأداء هو قيام العامل بمختلف الأنشطة و المهام الوكيلة إليه داخل المنظمة التي ينتمي إليها ، و العمل على إبراز نفسه و مكانته في تطوير المؤسسة و الكشف عن قدراته و كفاءته، و هي كذلك انعكاس لمدى نجاح المنظمة في تحقيق إستراتيجيتها و رسم مسار لمستقبل ناجح و ذلك إنطلاقاً من الإستخدام الأمثل للوسائل و الموارد و المهارات، و المميزات أخذاً في الحسبان رغبات المصالح.

2-2- مكونات الأداء :

بالرجوع إلى التعاريف السابقة نستنتج أن هناك جانبين للأداء:

2-2-1 الأنشطة و المهام التي يتكون منها الأداء:

تتمثل المهمة في النشاط الفكري أو العضلي الذي يقوم به العامل في ظروف معينة، و تنفيذ عمليات رسمية و ذلك قصد الوصول إلى أي غرض معين أو هدف ما. و لمعرفة الأنشطة و المهام المستقرة التي يتكون منها الأداء، نقوم بتقسيم العمل الذي يمكننا من وصف دقيق لنشاطات العامل التي يجزئها إلى عناصر ، وبالتالي فإن تحليل العمليات يبين لنا مجموعة من الحركات التي يقوم بها العامل في مدة زمنية محددة. (le plat.1977. 188).

2-2-2- العلاقة بين الأنشطة و المهام:

إن تجميع الأنشطة إلى مهام، و المهام إلى أعمال، يقوم على تحديد علاقات التكامل بين هذه الأنشطة، بحيث تساعد هذه العلاقة في إعادة تصميم العمل أو إعادة تصميم التنظيم ككل.

2-3-2- محددات الأداء: يحدد الأداء من خلال ثلاث عوامل أساسية نذكرها على التوالي:

2-3-2-1- الجهد المبذول: يعرفه "سيلامي" على أنه عملية تحريك القوى الفردية للتغلب على الصعوبات التي يواجهها العامل، و الجهد المبذول ينتج عن متطلبات الأداء و من القوى العضلية و الذهنية و من دافعية الفرد، و هذا الجهد يمكن أن يكون حركي فكري (Sillamy، 1981: 98). فالدافعية تعبر عن مدى الرغبة في العمل الموجود لدى الفرد و التي يمكن أن تظهر جليا من خلال حماسه و إقباله على العمل الذي يتوافق مع ميوله و اتجاهاته. (عبد الرحمان العميان، 2003: 40).

أما (راوية حسن) فترى أن الجهد هو نتاج من محصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمة معينة. (راوية حسن & علي حسن، 2001: 200).

2-3-2- القدرات الحسية و الحركية و المعرفية:

2-3-2-1- القدرات الحسية: يتميز الكائن الحي في الغالب بوجود خمسة حواس و تعتبر حاستي الإبصار و السمع من أهم هذه الحواس ، إذ نضمن للفرد التواصل و التكيف مع محيطه عامة و محيط العمل خاصة.

حاسة السمع: تتعلق بحدة السمع أي التمييز بين المثيرات الصوتية المختلفة، أما حاسة الإبصار: من أهمها القدرة على حدة الإبصار و تمييز المسافات و الألوان التنسيق البصري (أحمد صقر عاشور، 2000: 65).

2-3-2-2- القدرات الحركية: يرى (la plat) أن الحالة الصحية للعامل و التناسق الحركي من المحددات الأساسية للعمل. (le plat، 1977: 67).

و أشار (أحمد صقر عاشور) إلى ثلاث خصائص منها:

- السرعة: و تتمثل في قدرة الإستجابة السريعة لأحد المثيرات و يطلق عليها الزمن.

- و كذا التآزر الحسي الحركي: و هي القدرة على القيام بسلسلة من الحركات الدقيقة و السريعة، تتضمن التناسق بين العين و حركة اليد، و القدرة على القيام بالتكيف الدقيق لحركة العضلات مثل حركة الأرجل أو حركة اليد و الرجلين معا.

- و أيضا اللياقة و الكفاءة الجسمية: تتضمن القوة و المرونة و التوازن، التنسيق، و قوة التحمل المهمة و تأديتها. (أحمد صقر عاشور، 1983: 124).

2-3-2-3-3- القدرات المعرفية : يرى (أحمد صقر) أن القدرات العقلية هي التي تؤثر على أداء الأفراد للمهام الصعبة و يمثل الذكاء العام، و تتفرع منه مجموعتين رئيسيتين تمثل أحدهما القدرات اللغوية، الحاسوبية والتعليمية التي ترتبط بالأداء المدرسي، أما المجموعة الثانية فهي القدرات العقلية ذات الطبيعة الميكانيكية و اليدوية. (أحمد صقر عاشور، 1983: 125).

2-3-2-3-4- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يعرف (سيلامي) الإدراك على أنه عملية ذهنية معقدة بواسطتها يشعر الفرد بمحيطه الخارجي كما أنه عبارة عن بناء عقلي لا تشارك فيه الأعضاء الحسية فقط و إنما الخبرات أيضا. (Sillamy, 1981: 324).

و حسب (راوية حسن): إدراك الفرد لدوره الوظيفي هو الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلال و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه. (راوية حسن، 2000: 210).

و عملا بالفكرة التي قدمها (فروم) سنة (1964) التي مفادها أن العوامل التي تحدد الأداء لدى الأفراد في العمل تتفاعل فيما بينهما لتحديد هذا الأداء و هكذا فإن أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعية للأداء مع قدرته على الأداء و إدراكه لمحتوى عمله و دوره الوظيفي و بالتالي يصاغ هذا الفرض في المعادلة التالية:

الأداء = الدافعية × القدرات × الإدراك. (أحمد صقر عاشور، 1983: 128).

2-5-2- العوامل المؤثرة في الأداء: يتأثر الأداء بعدة عوامل نذكر منها:

2-5-2-1- التحسينات الإجرائية و التنظيمية: التي تؤثر على الأداء، لأن التعديل في حد ذاته يؤدي إلى التغيير في كيفية تنفيذ و إنجاز العمل، كما يؤدي بدوره إلى تغيير في معدل أو نسبة إنجاز العمل، فإذا كان هذا التغيير من الناحية الإيجابية مثل تجنب ظروف العمل الفيزيائية أو توسيع دائرة الإتصال داخل جماعة العمل أو تحسين نمط الإشراف فإن الانعكاسات سوف تكون لا محالة سلبيا مما يؤثر على مستوى الأداء لهذا يجب التأكيد على هذا العنصر لأنه عبارة عن حافز نحو أداء أفضل.

2-5-2-2- نوعية وحدة العمل التام: التي قد تؤدي إلى معدلات متباينة في معدلات الأداء فمثلا قد تظهر عملية ما معدل جيد للإنتاج لكن من ناحية النوعية نجدها تمثل أداء رديء.

2-5-2-3- يتأثر الأداء كذلك بالمناطق الجغرافية: و ذلك من جراء الظروف المحلية و إن كان نفس النشاط و نفس الكفاءة في مواطن مختلفة، فالظروف الجغرافية تلعب دورا كبيرا في تحديد أداء الفرد لأنها تؤثر و تفرض عليه السير وفق ريثم خاص، فأداء الفرد في المناطق الحارة يختلف بالضرورة عن أداء الفرد في

المناطق المعتدلة لأن الظروف الملائمة تحفز الفرد على بذل مجهود أكبر و بالتالي الرفع من مستوى أدائه، و العكس صحيح. كما أن أداء الفرد في المناطق الصحراوية يختلف عن الأداء في المناطق الشمالية بحكم الظروف. (توفيق عبد المحسن، 2002: 07).

2-6-6- معايير الأداء: و هي عبارة عن جملة من المعايير الخاصة بتصنيف الأعمال أو الأداء و الإنتاج و هي نوعين:

2-6-1- معايير كمية: و تشمل كل ما يمكن تقييمه كمياً مثل كمية الإنتاج أو تكلفته خلال زمن محدد.

2-6-2- معايير نوعية: و تشمل تقييم نوعية العمل و مدى إنجازه و كذا تقييم الطريقة التي أنجز بها، و يتضح ذلك خلال النتائج المتحصل عليها بعد عملية التقييم و يرتبط هذا المعيار خاصة بتقييم أداء الإطارات بعد إنجازهم لمهامهم.

2-7-7- تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء من أشق و أدق المهام الإدارية حيث تتضمن العديد من المتغيرات المتنوعة و هذا ما زاد من إهتمام المعنيين بالموضوع بالموضوع، حيث يعد تقييم الأداء حلقة في سلسلة متكاملة أولها تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها و ثانيها وضع خطة و برنامج زمني يهدف إلى تحقيق الأهداف و ثالثها تنظيم وتنفيذ الخطة الموضوعية ، أما رابعها مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف الموضوعية و هي عملية تقييم الأداء.

2-7-1- مفهوم تقييم و قياس الأداء:

توجد عدة مرادفات لمفهوم تقييم الأداء و لكنها تؤدي إلى نفس المعنى ، فتقييم الأداء أعم من تقييم الأداء لكون هذا الأخير يهدف إلى إزالة و معالجة النقص في الأداء ، أما تقييم الأداء فيعمل على إعطاء قيمة للأداء المتواصل و من ثم تأتي عملية التحسن أو الدعم.

فتقييم الأداء هو عملية قياس للأعمال المنجزة، و مقارنتها لما كان يجب أن يتم وفقاً لتخطيط المعد مسبقاً أملاً في إكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف(حمزة حمودة، 2000: 82).

أما بالنسبة ل"أحمد ماهر" فقد حدده: بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، و ينطبق هذا النظام على العاملين الذين قضوا فترة زمنية في أعمالهم بشكل يمكن من القيام بتقييم أداءهم، و يطلق على هذا النظام مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة، نظام تقييم العاملين، و أياً كان المسمى فهو يعني " تحديد مدى كفاءة العمال في أداءهم للعمل"(أحمد ماهر، 1997: 144).، أما "نظمي شحاتة" فقد عرفه على أنه عملية يقوم بموجبها تقدير جهود العاملين بإنصاف و عدل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و

ينتجون و ذلك بالإستناد إلى عناصر و معدلات بموجبها مقارنة أدائهم بها، و لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل (نظمي شحاتة & محمد الباشا و أخرون، 2000: 75). و إذ تعرفه (موسوعة علم النفس) على أنه تفسير عام يدل على حساب القيمة أو الحالة بالرجوع في أغلب الأحيان إلى المثال الأعلى أو قاعدة معينة بالإستناد إما لتقديرات ذاتية أو قياسات معينة.(رولون دورون، 1997: 120).

و نستج من كل ذلك أن تقييم أداء العاملين بمفهومه الواسع يعني تبيان مدى كفاءة العاملين و مساهمتهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم و هذا للحكم على تصرفاتهم و سلوكياتهم أثناء قيامهم بأعمالهم للتعرف على مدى تحملهم لمسؤولياتهم الحالية و إستعداداتهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلا.

2-7-2- أهمية تقييم الأداء: تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق ما يلي:

-تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الأفراد للعاملين.

-تستطيع المؤسسة من خلال عملية التقييم الوقوف على نطاق القوة و الضعف و إنعكاساتها السلبية و الإيجابية على إنتاج الفرد و فاعلية المؤسسة.(مؤيد سعيد سالم، 2006: 103).

- إكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين لتحديد الإحتياجات التدريبية و إعطائهم الفرصة لتنمية مهاراتهم و تحسين أدائهم.

-مراقبة و متابعة تصرفات المواطنين بشكل عام بإجراء مقابلات معهم و إختيارهم بصورة أكثر تحديدا (حمزة محمود الزبيدي، 288).

- أن تحدد الإدارة المتميزين من الموظفين و تضعهم في صورة أمام المسؤولين و الزملاء تمهيدا لإتخاذ القرارات حول ترقيةهم.

-دعم إجراءات الترقية و النقل و إثبات عدالتها و تحديد المكافآت الشخصية و منح العلاوات كما تعتبر معيارا هاما و إيجاد نظم الحوافز و المكافآت و العلامات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الإنتقال لوظائف أخرى تتفق مع قدراتهم.(خظيم كاظم، 2002: 153).

-استمرار الرقابة و الإشراف أي تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد و مواعيد محددة سيلزم الإدارات أن تتبع منجزات العاملين و تقديم تقاريرهم حول كفاءتهم و الإحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم و نتائج تقييمهم حول كفاءتهم و الإحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم و نتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صلاحية التقييم و التنفيذ بمواعيده و بذلك يضمن إستمرارية الرقابة و الإشراف.

-يشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم و العمل على تجنبها و تنمية مهاراتهم، و تحقيق ما يصبون إليه من ترقية و تسلق السلم الوظيفي و الحصول على مكافآت و تعويضات مجزية.

-يفيد في الرفع من الروح المعنوية للعاملين و توطيد الصلات و العلاقات بين الرئيس و المرؤوس كما يفيد من خفض معدل الدوران الوظيفي و السلبيات من سلوك العاملين من غياب، إهمال و عدم الحماس للعمل.

-يسهم في الكشف على المكافآت الكاملة غير المستغلة للعاملين ، و يسهم في تعديل معايير الأداء، و زيادة أداء العاملين و يسهم في رسم خطة القوة العاملة للمنشأة و ما تتطلبه من تنمية و تدريب و توفير المكافآت و الحوافز للعاملين.(يوسف حجيم الطائي، 2006:227).

2-7-3- المبادئ الأساسية في نظام تقييم أداء الأفراد: إن الكثير من المنشآت تتبع إجراءات إرتجالية مصحوبة بكثير من التميزات الشخصية في قياس كفاءة العامل دون إتخاذ نظام ثابت أساسا في التقييم و يحبذ لدى المنظمات إستخدام نظام معين تستند عليه و تجعله مرجعا في الحكم على المنجزات تستند على مبادئ و هي:

2-7-3-1- تصميم النظام: إذ لا بد لأي منشأة أن تصمم لها نظاما يتلائم و طبيعة أعمالها و عمالها فتضع الأساس الذي يتخذ في التصميم و الخطوات اللازمة لإجراء عملية التصميم و عن توضيح لعاملها أهمية النظام ومراحل تطبيقه مما يكون له أثر الواضح و الفعال في إنجاز و قبول عملية التصميم.

2-7-3-2- دقة مقاييس التقييم: لا بد من ضمان دقة التقييم و صحة نتائجه إذ قدمت، تستخدم مقاييس تصلح للحكم على منجزات الأفراد أصلا في موضع معينة و لهذا لا بد من إيجاد مقاييس أخرى ليقدم نتائج واضحة رغم صلاحية تلك المقاييس ذاتها للتأكد من تلك النتائج لا بد من اللجوء إلى التقارير السابقة و التقارير الماضية أو اللجوء إلى مقاييس أخرى، يكمن إذن الحكم عن طريقها بصحة تلك النتائج بالرجوع إلى سجل الغيابات أو نوعية و كمية الإنجاز و المواضبة على الدوام فهي تشكل شواهد أخرى على صحة مقاييس الكفاءة.

2-7-3-3- إختيار المقيمين: إن إختيار المقيمين و تدريبهم على أساليب التقييم قد يكون من الضروري إدخالهم في دورات و تجهيزها بما تحتاجه من مقاييس يشرح بها النظام و مراحلها و يستفيد المقيمون من أخطاء شائعة في التقييم منها التفريق بين العمال أو الميل للحكم على منجزاتهم أو الحكم على منجزاتهم الفروق خلال صفة عالية.(يوسف حجيم الطائي، 2006: 270).

2-7-4-4- الشروط الواجب توفرها لنجاح تقييم الأداء: يجب إعداد برنامج تقييم الأداء في حالة إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف لمواجهة إحتياجات المؤسسة أو الإدارة التي ينتمي إليها الفرد، و يفضل إتخاذ الخطوات الآتية في التنظيم:

2-7-4-1- إعداد قائمة بإرتباط الفرد: و يطلب من الفرد إعداد قائمة بأهم ثلاثة أو خمسة أهداف يأمل بتحقيقها في فترة معينة و تناقش هذه الأهداف مع الرئيس و يتفق عليها و تكتب كأهداف يرتبط بها الفرد.

2-7-4-2- تنفيذ خطة العمل: يقوم الفرد بتنفيذ العمل مستخدماً طاقاته و مهاراته لتنفيذ ما إرتبط بتنفيذه و يساعد الإداري عند الضرورة.

2-7-4-3- إعداد خطة و برنامج للتنفيذ: يجرى الإتفاق بين الفرد و رئيسه على الطريقة و برنامج التنفيذ للوصول إلى الأهداف السابقة و يراعي التركيز على توقيت التنفيذ.

2-7-4-4- متابعة تقدم التنفيذ : تجرى المناقشة بين فترة و أخرى و يمكن أن تكون هذه المناقشات كل ثلاثة أشهر لبيان مدى التقدم الذي أحرزه الموظف، و الصعوبات التي تواجهه في هذه المناقشات في معرفة الأهداف المحددة عند الضرورة.

2-7-4-5- التقييم السنوي: تجري المقابلة السنوية سنوياً لدراسة انجاز الفرد لمعرفة النتائج المتجمعة و مدى تحقيقه للأهداف و يعد الإداري قبل المقابلة ملخصاً بالنتائج التي حققها الفرد و الطرق التي تمكنه من تحسين أدائه في المستقبل.(يوسف حجيم الطائي، 2006: 258).

2-7-5- طرق تقييم الأداء:

2-7-5-1- الطرق التقليدية (الوصفية): تعتمد على تقديرات لرؤساء شخصية لأداء العمال:

2-7-5-1-1- طريقة الترتيب البسيط: تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل حيث يضع المقوم كل فرد عامل في ترتيب الأفراد العاملين بالسلسل حيث يضع المقوم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في أحسن أداء إلى أسوأ أداء، إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفون بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر.

تعتبر هذه الطريقة أقدم طريقة لتقديم الأداء و من عيوبها أنها عرضة لتأثيرات الشخصية في علاقة القيم بالفرد العامل، و لذلك فإن الإعتماد على أكثر من مقيم يمكن أن يقلل من المتحيزات و من مزاياها بسهولة من حيث التطبيق و التوضيح للأفراد العاملين.(سهيلة محمد عباس، 2005: 248).

2-7-5-1-2- طريقة المقارنة المزدوجة: بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين خضعوا أيضاً لتقييم في المجموعة نفسها، فمثلاً إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه

يتم تقييم الفرد الأول مع الثاني و الثالث، فالرابع و الخامس، أي يجب مقارنة كل موظف بكل عامل في المنظمة و تسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.(يوسف حجيم الطائي،2006: 243).

2-7-5-1-3- طريقة التدرج : في هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين و يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء كالتصنيفات التالية: الأداء المرضي، و الأداء غير المرضي ، الأداء المتميز، و توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم و من ثم تتم مقارنة أداء كل الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضح كل فرد وفقا لدرجة أدائه لذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما يستلم درجة متميزة ، مرضي أو غير مرضي.(حجيم الطائي، 2006: 244).

إن أهمية هذه الطريقة في تقييم الأداء تعتمد على الدقة في الأداء و الدقة في التحديد للصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء الفعال، و من عيوب و صعوبات هذه الطريقة أنها لا ترتبط بصورة مباشرة بالسلوك الفردي موضع التقييم، و من الصعب على الفرد العامل تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال، و من الصعب تصميم البرنامج التدريبي أو التطويري للأفراد العاملين ، الذين يكون تقييمهم منخفض و أيضا صعوبة الاعتماد على نتائج عملية التقييم في تحديد الأهداف التطويرية(سهيلة محمد عباس، 2005: 249).

2-7-5-1-4- طريقة القوائم المراجعة: هذه الطريقة تستخدم مجموعة من الصفات و السلوكات و كذلك المواصفات المطلوبة للعمل و على المقيم أن يؤشر أو يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين و يكون تأشير المقيم إما ب"نعم" أو "لا" و عند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها و تحديد درجات لكل عامل من العوامل المحددة في قائمة حسب درجة أهميتها.(حجيم الطائي،2006: 246).

2-7-5-1-5- طريقة الإختيار الإجباري: يمثل الهدف الأساسي من إستخدام هذه الطريقة إلى تقليل عامل التحيز الشخصي عن طريق إيجاد نظام يقوم بتزويد المقيم بمجموعة من العوامل التقييم و يطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الأداء و التي على العامل إظهارها و هذه التقييمات للصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية و تعطي لها درجات و أوزان حيث تكون سرية و غير معروفة للمقيم، القائم بالقياس لا يعلم أي من العبارات التي تتصل بالأداء الفعال أو غير الفعال و لا يعرف درجاتها فهي معلومات سرية يحتفظ بها مصممي المقياس ، و رغم أن هذه الطريقة تقلل من التحيز الشخصي لدرجة كبيرة إلا أنها لا تعفى من بعض العيوب نذكر منها:

-جاءتها إلى مجهودات طائلة في التقييم و إختيار العبارات المختلفة التي تنطبق على الوظيفة التي يؤديها.
-كثيرا ما تلقى مقاومة من جانب القائمين بالمقياس نتيجة لعدم فهمهم للمقياس.(يوسف حجيم، 2006: 246).

2-7-5-1-6- طريقة الحوادث الحرجة: تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر بتدوين الأعمال الإيجابية و السلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم، و يتم الإحتفاظ بها و إستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد بحيث يتم إستبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال و الأداء غير الفعال.

و من عيوب هذه الطريقة أنها تستهلك وقتا كبيرا كما أن مفهوم "الحدث الحرج" قد لا يكون متجانسا بين كل المقيمين كما أن تطبيقهم لهذه المفاهيم قد لا يكون مختلفا أيضا(كمال بريبر، 1997: 134).

2-7-5-1-7- الطريقة المقالية: من المحتمل أن تكون من أبسط الطرائق في التقييم الأداء إذ تتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل المشرف يصف فيها جوانب القوة و الضعف و الأداء الماضي و مهارات الأفراد العاملين، إضافة إلى وضع إقتراحات التطورية لكل منهم، و هي طريقة لا تطلب تدريبا عاليا لإنجازها و مما يعاب على هذه الطريقة أنها غير منظمة بشكل ثابت بحيث تخضع للتغيير من قبل المقيم فأما أن تزداد المعلومات فيها و تكون مكثفة أو تنقل هذه المعلومات مع عدم فائدتها، لذلك يصعب مقارنة الأفراد العاملين في المنظمة و فقها، كما و أنها تتطلب إمكانية جيدة في الكتابة و التعبير عن الأداء.(سهيلة محمد عباس، 2005: 257).

2-5-7-2- طرق التقييم الحديثة:

2-5-7-2-1- طريقة مقياس السلوكية المتدرجة: تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقعة وفقا للصيغات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحديد لها درجات و يتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات ، و في ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين و يعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني و المواقف الحرجة، و يتم توضيح و تفسير المستويات المختلفة لكن يكون إدعاء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم و يرتبط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.(يوسف حجيم الطائي، 2006: 248).

2-5-7-2-2- مقاييس الملاحظات السلوكية: يختلف عن المقياس السابق في قيام المقيم بملاحظة سلوك الأفراد الذين يراد تقييمهم و يرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد لما هو الحال بطريقة

التدرج على الأساس السلوكي، و من ثمة تجمع الدرجات التي يحصل عليها الفرد العامل لكل بعد من أبعاد العمل.

و مما يميز هذه الطريقة عن سابقتها فقد في أنها تركز على السلوك الملاحظ أي تتم ملاحظة السلوك يدل من السلوك المتوقع أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة و متابعة الأفراد العاملين في حيث أنه في طريقة التدرج على الأساس السلوكي يقوم المقيم بعملية التقييم وفقا لتقعه و معرفته لسلوك الأفراد العاملين. (سهيلة محمد عباس، 2005: 262).

2-7-5-3- الإدارة بالأهداف: هي فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها و إتخاذ القرارات الملائمة لذلك و تستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات هذا البرنامج و التي تتضمن:

- يجتمع الرؤساء و المرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف و النتائج المراد تحقيقها و التي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المؤسسة.
- يشرف الرؤساء و المرؤوسين في وضع و تحديد الأهداف للمرؤوسين تحقيقها، و هذه الأهداف يجب أن تكون واقعية و يسهل قياسها.
- يجتمع الرؤساء و المرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية و تقييمها.
- إذا تبين من خلال عملية التقييم بأن هناك نواحي ضعيفة التعديل فيجب العمل على وضع الحلول. (سهيلة محمد عباس، 2005: 257).

2-7-5-4- مراكز التقييم: هذه الطريقة تستخدم لتطوير المديرين و لتقييم أدائهم حيث تسعى إلى قياس السمات الأساسية و التي تتضمن مهارات التخطيط و التنظيم و العلاقات الإنسانية و نوعية التفكير و كمقاومة الضغوط و الدوافع نحو العمل إضافة إلى مهارات التفاعلات و الإتصالات.

و من معوقات هذه الطريقة هي كلفتها الكبيرة و عدم إمكانية تقييم جميع الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة ، حيث أن الإداري غير الكفاء من الصعب ترسيخه إلى هذه المراكز مما يؤدي إلى ظهور عدم الرضا بين الفئة من المديرين. (سهيلة محمد عباس، 2005: 265).

2-7-6- خطوات تقييم الأداء: تبدأ عملية التقييم بتحديد المعايير و من ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين و بعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لإتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك، و يمكن توضيح هذه الخطوات أو الإجراءات في الفقرات التالية:

2-7-6-1- تحديد معايير الأداء : لبناء معايير محددة للأداء و لكل عمل من الأعمال في المؤسسة لابد من الإعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعايير المحددة للأداء ستشير إلى عامل أو متغير و يعد كمؤشر لفاعلية الأداء الفعال إذن يختلف باختلاف مواصفات العمل و شروطه و لذلك فإن المعلومات التي يحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال و من بين هذه المواصفات و الشروط نجد:

2-7-6-1-1- الثبات: و يقصد بها إمكانية القياس أي ثبات المقياس يضم الإستقرار و التوافق فالإستقرار ينطوي على قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينبع عنها نفس النتائج أو نتائج متساوية أما التوافق فينطوي على قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين أو بطرق مختلفة ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر و من طريقة إلى أخرى.

2-7-6-1-2- التمييز: المعيار الجيد لابد و أن يميز بين الأفراد وفقا لأدائهم حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء العاملين في المؤسسة هو تمييز الجهود و ذلك بغرض إستخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء و توزيع الأجور و الرواتب و في ترقية الأفراد و تحديد البرامج التدريبية التطورية.

2-7-6-1-3- القبول: لابد و أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين و المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة و يعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين.....

2-7-6-2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة و توضيح ما يجب أن يعلموا ماذا يتوقع منهم، و منه من الأفضل أن تكون عملية الإتصال بطريقتين أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى رؤسياه و يتم مناقشة معهم و التأكد من فهمها و بالتالي لابد أن تكون هناك تغذية عكسية من الرؤوسيين إلى مديرهم لغرض الإستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

2-7-6-3- قياس الأداء: و تكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي و هناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي و هي ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة.

إن الإستعانة بجميع هذه المصادر في جميع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

2-7-6-4- مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء أو الأداء المعياري: هذه الخطوة ضرورة لمعرفة و الكشف عن الإنحرافات بين الأداء الفعلي و من الأمر المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية و صادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل و قناعة الفرد العامل بهذه النتيجة

حيث إن نتائج التقييم التي تسلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية و على تواصلهم بالأداء المستقبلي و لذلك لابد و أن تتبع هذه الخطوة أخرى يخفف منه شدة تأثير التقييمات السلبية و الخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

2-7-6-5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم أدائهم بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية و السلبية بينهم و بين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي لا يدركها الفرد العامل و بصورة خاطئة لجوانب السلبية في أدائه كما و أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبى ، حيث أن التقييم الصادق و كما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك يضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم مما حدده لهم المدير أو المشرف المباشر.

2-7-6-6- الإجراءات التصحيحية: إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين الأول مباشر و أما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار و لذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي، أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي يتم البحث عن أسباب و كيفية حصول الإنحرافات و لذلك يتم تحليل الإنحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك.(مؤيد سعيد سالم،2006: 107).

هذه العملية أكثر عمقا و عقلانية من الأسلوب الأول كما و أنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

2-7-7-7- مشاكل قياس و تقييم الأداء: تسعى الإدارة لتحديد المعايير الموضوعية التي تقيس الأفراد العاملين بحيث تعكس الأداء الحقيقي دجون تحيز أو تدخل لأي عوامل شخصية مؤثرة سلبا على نتائج التقييم، و هناك حالات كثيرة تؤدي إلى وقوع أخطاء أو ضعف في عملية التقييم يمكن تلخيصها كالاتي:

2-7-7-1- المعايير المعتمدة: و قد يتبع المقيمون معايير مختلفة يطبقونها على موظفين يؤدون نفس الأعمال مما يثير حفيظة الموظفين بين عدم المساواة في المعاملة و تمثل المعايير المعتمدة في التقييم مصدر تحيز مهم، لذلك يجب أن يتم تحديد معايير التقييم بطريقة دقيقة تراعي هذا المصدر المهم للتأثير على العاملين، خاصة و أن تأثيرها يمتد إلى مجموع العاملين في المؤسسة و إن من بين الأخطاء التي قد يمارسها المقيم هو عدم مقدرته مثلا على الفرز الدقيق بين معايير التقييم خاصة، و أن استخدام معايير متشعبة أو لينة على فئة دون غيرها يحدث آثار سلبية على من يخضعون للتقييم.

2-7-7-2- تحيز المقيم: إن لتحيز المقيم آثار سلبية على عملية التقييم فقد يقيم المشرف الفرد العامل تقييما جيدا على أدائه لأسباب دينية أو سياسية....

و التحيز هو مشكلة أساسية في تصميم أي نظام لتقييم الأداء و مصادر التحيز متعددة نذكر منها على سبيل المثال: القرابة، الصداقة، الجنس، و غيرها من المصادر التي تجعل عملية القياس و التقييم بعيدة عن الموضوعية.

2-7-7-3- التساهل و التشدد: يميل بعض القائمين بعملية التقييم إلى التساهل مع الأفراد العاملين مما ينعكس على نتائج التقييم بشكل سلبي، و قد يتبع المشرف أسلوب متشدد في التقييم بحيث يتغاضى عن مرؤوسيه بينما يحاسب على كل صغيرة و كبيرة بالنسبة للآخرين.

فالنوع الأول من التقييمات يشير إلى التساهل الإيجابي أما النوع الثاني فيشير إلى التساهل السلبي بحيث أن الأول يضع التقديرات للأداء أكثر مما يستحقه الأفراد أما الثاني فيضع تقديرات بمستوى أقل مما يستحقون.

2-7-7-4- حداثة التقييم: قد يعطي المقيم وزنا أكبر للأعمال المنجزة في الفترات الأخيرة من السنة على حساب إنجازات الموظف في بداية السنة التي قد لا يتذكرها بسبب عدم استخدامه سجل العاملين لتدوين أهم الإنجازات، و يحصل التحيز بسبب التأثير الكبير للمقيم للأحداث التي وقعت مؤخرا التي نسميها بأثر الحداثة بسبب التأثير التي وقعت مؤخرا و التي نسميها بأثر الحداثة فمثلا قد يكون أداء الموظف مثاليا خلال السنة و لكن يصدر عنه قبل أسبوع واحد من عملية التقييم خطأ في الإنجاز لذلك يترك ذلك تأثيرا يزيد عن وزنه الفعلي على تقييم المدير لهذا الفرد أو بالعكس قد يسعى الموظفون إلى تحسين أدائهم في الفترة الأخيرة لإعطاء إنطباع جيد عن أدائهم للعالم بأكمله.

2-7-7-5- تأثير الهالة: يقصد بها الميل من قبل المقيم في تحديد أداء الفرد اعتمادا على صفة واحدة إيجابية أو سلبية تؤثر على الصفات الأخرى للأفراد العاملين و يحدث ذلك عندما يقيم المشرف مرؤوسيه سواء بإعطاء تقدير مرتفع أو متدني بسبب تمتعه بخاصية معينة تغلب على نقاط ضعفه.

فإذا تكونت لديه القناعة بأن فرد من العاملين هو موظف جيد ، فهو يقيمه كذلك بدون التمعن الدقيق في أدائه الفعلي خلال السنة التي يقيمه فيها.

و هذا يحصل أيضا إذا كان يعتبره موظفا ضعيفا فيحكم على أدائه كذلك، و لمعالجة هذه الأخطاء من الممكن الطلب من المقيم أن يقيم جميع الأفراد على كل فقرة أو صفة مرة واحدة قبل الانتقال إلى الفقرة الثانية.

إن تأثير الهالة يبقى محدودا لأن المدير لا بد و أن يكشف خطأه في يوم ما و قد يظهر تأثير الهالة أيضا بسبب لمقيم لبعض الصفات أو الخصائص التي يتميز بها من يقوم بتقويمه مما تظهر النتائج بغير ما قصد بعملية التقييم.

2-7-7-6- أخطاء التشابه: في بعض الأحيان يقوم المقيم بتقييم الأفراد العاملين إنطلاقا من تصوراته عن ذاته حيث يسقط ما يحمل هو من صفات على غيره من الأفراد العاملين فمثلا لو كان المقيم عدوانيا فإنه ينظر إلى الآخرين بأنه مثاله، و أيضا لا تظهر هذه الأخطاء بدرجة كبيرة في حالة وجود مقيم واحد حيث سوف يخضع كافة الأفراد في المنظمة إلى نفس الإتجاه في التقييم.

2-7-7-7- أخطاء المقارنة: عندما يقيم الموظف يجب أن يكون ذلك بناء على معايير معتمدة سلفا و ليس على أساس مقارنته بآخرين مثلا زميل له، أو بتقسيم العاملين إلى فئات أو مجموعات و الحكم على كامل أعضاء كل فئة بشكل عام عن طريق مقارنة فئة بأخرى، و تصنف الفئات من العاملين بفئات ذات أداء مرتفع أو متوسط أو متدني لأن ذلك يكون على حساب العدالة في التمييز بين الأفراد و إتباع الأسلوب الشمولي الأيسر من الناحية العملية للمقيم في إجراء التقييم المطلوب منه. (الطائي، 2006: 261).

2-7-7-8- مؤشرات تقييم الأداء: تستخدم المؤسسة للتعرف على مستوى أدائها الفعلي مجموعة من المؤشرات تظهر التطور الذي حققته في مسيرتها نحو الأفضل أو الأسوأ مع الإشارة إلى وجود مؤشرات حديثة و تقليدية تتمثل هذه الأخيرة في : الإنتاجية، فائض الإستغلال الخام، النتيجة الصافية، العائد على الإستثمار، المردودية المالية أو الإقتصادية. القيمة المضافة و يعتبر هذا الأخير من المؤشرات الأكثر إستعمالا لأنه يقود إلى قياس الأداء الصافي للمؤسسة من خلال إظهار الفرق بين مردودية الأموال المستثمرة و تكلفتها.

(Gregory.Dengles,2003 :67).

- **بطاقة الأداء المتوازنة:** حيث يعتبر نجح المؤسسة بتوقف على قدرتها في قياس أدائها في المجالات الأربعة التالية: إعلانات الزبون، الأعمال الداخلية، الأوضاع المالية، أبعاد التنمية و التدريب.

- **لوحة القيادة:** فتطلق فكرة إعداد فكرة القيادة من تشخيص وضعية المؤسسة و تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسيطرة في الأجل المحددة و محاولة التحكم فيها، كما نظم لوحة القيادة مؤشرات مالية و غير مالية تسمح بقيادة أداء النشاط (الشيخ الداوي، 223).

2-7-8- من يقوم بعملية التقييم: يقوم بعملية التقييم :

2-7-8-1- المدراء: تعتمد الكثير من المؤسسات على المدير كمصدر رئيسي للمعلومات عن أداء العاملين لديه فهو الشخص الأكثر قربا من العامل، و بالتالي فهو في الموقع الأفضل لملاحظة أداء العاملين عملهم، إلا أن هذه الطريقة في بعض الأحيان لها بعض المآخذ ففي بعض الأعمال لا يكون لدى المدير الفرصة الكافية لملاحظة أداء العاملين نظرا لكثرة المسؤوليات في عمله، و كذلك بعد التحيز من أهم عيوب هذا المصدر للمعلومات عن العاملين فقد يتحيز المدير لبعض العاملين في حال إستخدام المدير كمصدر وحيد للمعلومات عن أداء العاملين.

2-7-8-2- الزملاء: تشترط بعض أنظمة التقييم أن يتم تقييم الفرد ليس من قبل مديره فقط بل من قبل مجموعة من العاملين في الوحدة الإدارية و تكون نتيجة تقييم الفرد هي متوسط تقييم زملائه له.(برنوطي، 2001: 65).

و لإنجاح هذا النوع من التقييم لابد من توفر الشروط التالية:(علي و عباس، 1999: 77).

-أن يكون هؤلاء الزملاء و في المواقع التي تؤهلهم من الملاحظة المستمرة لسلوك الأفراد العاملين معهم.

-أن تتوفر الثقة الكاملة مع الأفراد العاملين أنفسهم تجاه بعضهم البعض.

-أن يكون الزميل أو الزملاء القائمين بعملية التقييم بنفس المستوى و الدرجة الوظيفية.

2-7-8-3- المرؤوسين: يعيبر المرؤوسين مصدر قيم للمعلومات عن أداء مدرائهم ، فهي الأكثر قدرة على تقديم طريقة تعامل المدير مع المرؤوسين.(Noel et All، 2006 :115).

2-7-8-4- تقييم الذات: رغم أن التقييم الذاتي لا يتم إستخدامه بالعادة كمصدر وحيد للتقييم إلا أنه يمكن إعتبره مصدر ذو قيمة فالواضح أن الشخص قادر على ملاحظة سلوكياته ، و هو في العادة لديه القدرة للحصول على المعلومات عن مخرجات و نتائج عمله،(Noel، 2006 :116)، و هناك أنظمة تطلب أن يقوم الفرد بتقييم ذاته و تدمج نتائج هذا التقييم مع تقييم مديره له.(برنوطي، 2001: 67).

2-7-8-5-تقييم الخبراء الخارجين: و غالبا ما تستخدم هذا الأسلوب لتقييم أحد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحا لوظيفة أعلى أو في حال كانت هناك تقييمات متناقضة له (برنوطي، 2001: 68).

خلاصة الفصل:

يبين لنا مما سبق ، أن تقييم الأداء عملية تهدف إلى الحكم على مدى التوافق بين خصائص و صفات الفرد و خصائص الوظيفة ، و مراجعة النشاط الإنتاجي للأفراد من أجل تقييم إسهاماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، و تحديد الإحتياجات التدريبية للأفراد، و بالتالي تطوير مهاراتهم ، و توظيفها أحسن توظيف ، فالأداء هو المحدد الأساسي لزوال و إستمرار أي مؤسسة إنتاجية، حيث يتم من خلاله التعرف على الفرد الملائم لمركز على مركز آخر و هذا حسب كمية الإنتاجية أي يستطيع الوصول إليها خلال مدة زمنية ، فلا يمكن لأي عامل أن يقوم بمهام ألا و هو تحت المراقبة التي تمثل دافعا حاسما يؤدي به إلى التفرد كلية إلى عمله و بذل المجهود بهدف التفوق في التقييمات المرجعية.

فليس من السهل لأي منظمة الوصول إلى هذا المستوى سوى تلك التي نجحت في إدارة ثقافة منظماتها لتكون دائمة التميز، فتقافة المنظمة يعترف لها اليوم بالدور الذي تلعبه في تحقيق التميز في الأداء و ذلك بفضل الطاقات التي تعبئها و السلوكيات التي توجهها و الثقة التي ترسمها بين الأفراد حيث تنتشر بينهم روح الإحترام و المسؤولية و روح العمل الجماعي، فكل هذه النقاط المتداخلة و المتكاملة من شأنها أن تسهم في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة لأنها تعبر بطبيعة الحال عن ثقافة قوية داعمة للإبداع و التفوق.

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الرابع: عرض و مناقشة و تفسير و تحليل نتائج الدراسة:

1. تمهيد.
2. عرض النتائج المعلقة بمقياس الدراسة .
3. عرض النتائج الخاصة المتعلقة بمقياس الثقافة التنظيمية.
4. عرض النتائج المتعلقة بمقياس الأداء.
5. عرض النتائج الخاصة بإختبار الفرضيات.
6. مناقشة و تفسير و تحليل النتائج المتعلقة بإختبار الفرضيات.
7. إستنتاج عام.
8. التوصيات و الإقتراحات.
9. خلاصة عامة.

تمهيد:

إن تحديد الإطار المنهجي من أهم أسس الدراسة العلمية و الذي من خلاله تتحدد طبيعة و قيمة كل بحث، حيث أن الضبط السليم لمنهجية البحث يضمن الدقة و التسلسل المنطقي لمراحل الدراسة، كما يضمن أيضا مصداقية النتائج المتحصّل عليها، و على هذا الأساس قام الباحث بعرض مفصّل للخطوات و الإجراءات التي إتّبع في الجانب الميداني من هذه الدراسة من حيث التذكير بالفرضيات، الدراسة الإستطلاعية، منهج الدراسة، مجتمع الدراسة و العينة التي طبقت عليها الدراسة و كيفية إختيارها، إبراز المجال المكاني و لؤماني للبحث، الأدوات التي إستخدمت في الدراسة و المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات لإختبار صدق و ثبات المقاييس و للتوصل إلى النتائج النهائية مع تحديد حدود الدراسة.

1-التذكير بالفرضيات البحث:

-الفرضية العامة:توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك.

- الفرضيات الجزئية:

1-الفرضية الجزئية الأولى:توجد علاقة بين ثقافة القوة و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك.

2-الفرضية الجزئية الثانية:توجد علاقة بين ثقافة الدور و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك.

3-الفرضية الجزئية الثالثة:توجد علاقة بين ثقافة المهمة و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك.

4-الفرضية الجزئية لأربعة: توجد علاقة بين ثقافة الفرد و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك.

2-تحديد منهج البحث:

تركز الباحثة إهتمامها على المناهج و الأدوات المستخدمة في بحثها حتى يقتنع بدلالة النتائج،لذلك يستوجب عليها عرض المنهج المستخدم في الدراسة الذي يعدّ نقطة هامة لدراسة المواضيع المتعلقة بالعلوم الإنسانية و الإجتماعية، و على هذا الأساس كان لزاما على الباحثة أن تستخدم منهاجا معيناً يسمح لها بالوصول إلى النتائج النهائية حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي كونه المستخدم في الدراسات النفسية و الإجتماعية و التربوية و الذي يقوم على تجميع و حصر المعطيات المتعلقة بموضوع الدراسة أو

الظاهرة المراد دراستها من أجل وصفها وتحليلها وتفسيرها، و على هذا الأساس يعتبر المنهج الوصفي أحد أشكال التحليل و التفسير العلمي لوصف الظاهرة أو المشكلة و تصويرها كيفيا و كميًا و تحليلها و اخضاعها لدراسة إحصائية دقيقة.

كما أنه يصف بتعبيرات كمية درجة إتصال متغيرين قابلين للتكميم أو أكثر، بمعنى المتغيرات المشكلة للموضوع المراد دراسته من خلال الإعتماد على الأسلوب الإرتياطي، و يعبر عن مقدار هذه العلاقة أو درجتها بمعامل الإرتياط، و الغرض من الدراسة الإرتباطية قد يكون لتحديد العلاقة بين المتغيرين (قاي - ل-ر، 1993: 43)، و على هذا الأساس فالمنهج المذكور يقوم على جمع البيانات و تيوبيها و محاولة تفسيرها و تحليلها من أجل قياس و معرفة أثر العوامل على إحداث الظاهرة محل الدراسة و إستخلاص النتائج و معرفة كيفية ضبط العوامل و أيضا التنبؤ بسلوك الظاهرة المدروسة في المستقبل (محسن أحمد الخضوي و آخرون، 1992: 51).

كما يلائم هذا المنهج طبيعة الدراسة التي تبحث عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء لدى عمال مؤسسة سونطراك، حيث يقوم هذا المنهج بدراسة و قياس متغيرات الدراسة كما هي لدى أفراد العينة دون تدخل الباحث أو أن يكون له دور في ضبط المتغيرات موضوع الدراسة، و يعرفه (عبيدات و آخرون) بأنه " أسلوب يعتمد على جمع معلومات و بيانات و حقائق عن ظاهرة ما أو حدث ما أو واقع ما و ذلك قصد التعرف على الظاهرة المدروسة و تحديد الوضع الحالي لها و التعرف على جوانب القوة و الضعف فيها من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع و مدى الحاجة لإحداث التغيرات جزئية أو أساسية فيه" (عبيدات محمد و أبو نصار محمد و آخرون، 2005: 191).

و يعتبر كذلك طريقة يستعملها الباحث قصد جمع البيانات و المعلومات المهمة و الضرورية حول موضوع معين، إذ يسمح بالإطلاع الواسع على كل العناصر المتعلقة به و محاولة إدراجها و البحث عن العلاقات الموجودة بين المتغير المستقل و المتغير التابع، و يرى (رابح تركي) أن المنهج الوصفي "إستقصاء ينصب على ظاهرة من ظواهر علمية و نفسية أخرى"، أو هو المنهج الذي يهتم بوصف الظاهرة موضوع البحث أو الدراسة و تحليلها و وصف نتائجها (رابح تركي، 1984: 130) بالأسلوب الكيفي.

كما يسمح بإستخدام طرق القياس (تحويل بيانات نوعية إلى بيانات كمية، و إستخدام الإحصاء (زمران عبد الغني، 1995: 127) مما يسمح بمناقشة النتائج و تحليلها بأسلوب كمي، و على هذا الأساس يمكن

القول أن المنهج الوصفي هو الإطار الشامل الذي تقع تحته كل البحوث التي تصف الظاهرة المعاصرة (البحث المسحي) و التي توضح العلاقة و مقدارها (العساف صالح حمد، 1989:189).

3- الدراسة الإستطلاعية:

تعدّ الدراسة الإستطلاعية من الناحية المنهجية مرحلة تمهيدية قبل التّطرق للدراسة الأساسية لأي بحث علمي و ذلك لما لها من دور في الكشف عن الجو العام للمؤسسة من خلال المعاينة و الإحتكاك لأول مرة بالميدان الذي أختير للدراسة، و بذلك جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول موضوع البحث، و قصد التحقق من سلامة و ملائمة التقنيات المستخدمة و المختارة مع طبيعة الموضوع، و كما تسمح بمعرفة إمكانية وجود العينة و بجميع الشروط و الخصائص المراد البحث فيها.

و كخطوة أولى لإجراء البحث من جانبه الميداني ، ثم قامت الباحثة بطلب تصريح كتابي من إدارة قسم علم النفس و هي عبارة عن وثيقة تتضمن الترخيص لإنجاز البحث الميداني، وعليه باشرت الباحثة دراستها الإستطلاعية ابتداء من شهر نوفمبر (2016) بعد موافقة الهيئة المستقبلية، أين كانت لها لقاءات متعددة و كثيرة مع بعض المسؤولين و الإطارات في مختلف المصالح أين تم التزود بالوثائق الخاصة بالمؤسسة بعد تقديم الطلب، كما أنهم سهلوا لنا الدخول و ذلك بعد تقديم الباحثة لوثائق خاصة تبين صحة الإجراء و تقديم تصريح من قبل الجهات المسؤولة، كما كانت لها فرصة الحديث مع مجموعة من الموظفين من مختلف الفروع التابعة للمؤسسة حيث دار مجمل الحوار حول واقع الثقافة السائدة في المؤسسة ، و على هذا الأساس فقد سمحت الخرجات المتكررة للميدان بمعايشة واقع العمل مع الموظفين من خلال ملاحظة ما تيسر للباحث و الحصول على المعلومات التي يمكن أن تفيدها في تحليل و تدعيم النتائج التي تحددها و يتوصل إليها عن طريق توزيع المقاييس الخاصة بالموضوع.

و بعد إختيار المقاييس الخاصة بالدراسة المتمثلة في مقياسي الثقافة التنظيمية و الأداء من إعداد الباحثة (سوسن محمد إسماعيل عبد الله) سنة (2010). إرثأت الباحثة إلى إجراء و تطبيق أولي للدراسة على عينة تجريبية قدرت ب(25) و التي تم سحبها بطريقة عشوائية من جميع الفروع التي تتضمنها المؤسسة بهدف:

-التحقق من وضوح و ملائمة التعليمات الخاصة بالمقياسين.

-التأكد من سلامة اللغة الخاصة بالمقياسين و كذا سهولة الألفاظ المستعملة.

-مدى قابلية تطبيق المقياس على العينة النهائية.

4-3- تحديد المجال المكاني و الزماني للبحث:

4-1-المجال المكاني:

قصد القيام بالجانب التطبيقي، تم إختيار قطاع عمومي أي تابع للدولة و المتمثل في مؤسسة سونطراك بحيث إسمها الكامل الشركة الوطنية للبحث و التنقيب و نقل و تسويق المحروقات «Sonatrach»، و هي الشركة الوحيدة المسؤولة في الجزائر عن إستغلال المصادر النفطية و الغازية و بيعها طبعا.

تأسست المؤسسة الوطنية سونطراك بموجب الأمر (491/63) الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية في (3-12-1963) لتوكل لها جميع المهام الخاصة بنقل و تسويق المحروقات التي كانت تحت السيطرة الأجنبية قبل الإستقلال.

في سنة (1966)شهدت الشركة توسعا شمل كافة نشاطات قطاع المحروقات بالجزائر،حيث تحولت إلى شركة و طنية للبحث و الإنتاج و التحويل و البيع و ذلك بموجب المرسوم رقم (296/66) و المؤرخ في (22-09-1966) و الذي أعطى للشركة المهام التالية:

- تنفيذ كافة العمليات المتعلقة بالتنقيب والإستثمار الصناعي و التجاري لحقول المحروقات و المواد المشتقة منها إلى جانب إستغلالها.

- معالجة و تحويل المحروقات بالإضافة إلى نقلها و تسويقها.

و بحلول عام(1971) و إصدار قرار تأميم المحروقات في(24-02-1971) الشركة إلى تغيير مسار الإسترجاعات التامة للثروات البترولية و الغازية، بعدما كانت الجزائر تسيطر على حوالي(90%) من قطاع النفط،و لم يكن يخرج عن سيطرتها سوى شركات الإمتياز الفرنسية العاملة في حقل الإنتاج النفطي، و التي كانت تسيطر على ثلثي الإنتاج في البلاد، و قد جاءت قرارات (24-02-1971) القاضية بتأميم المحروقات و إستكما مصادرة و تأميم شركات الإنتاج الفرنسية لتصبح ملكا للدولة الجزائرية.

و في سنة (1981) وصل عدد العاملين في المؤسسة إلى (103000) عامل ، مما جعل المؤسسة تخضع إلى اعتماد سياسة إعادة الهيكلة المنتجة آنذاك، و نتج عن ذلك إنسحاب المؤسسة الوطنية سوناطراك من النشاطات الثانوية كالخدمات البترولية و البيتروكيميائية و التكرير و توزيع المحروقات، حيث إنفردت بنشاط البحث و الإنتاج و النقل بالإضافة إلى معالجة الغاز و التسويق.

و طبقا للمخطط الخماسي الأول (1980-1984) أعيد هيكلة مؤسسة سوناطراك، و تم إنشاء (16) مؤسسة مستقلة عن المؤسسة الأم ، تهتم بكل نشاطات الإنجاز و كل المصالح المتعلقة بميدان المحروقات و هي تتوزع على الشكل التالي:

1-أنشطة المنبع Amount .

2-أنشطة النقل عبر الأنابيب Transport Par Canalisation.

3- أنشطة المصب EVAL .

4- أنشطة التسويق Commercialisation:

1-2- الأنشطة و المهام الرئيسية لمؤسسة سوناطراك:

إن مهام مؤسسة سوناطراك عديدة و متنوعة ، حيث عرفت تطورات و تحولات مع صدور كل مرسوم رئاسي جديد، إلا أن نشاطاتها تدور حول أربعة مهام رئيسية هي كالاتي:

1-أنشطة المنبع Activités Amount:

يجمع نشاط المنبع عمليات البحث و التنقيب المرتبطة بحقول المحروقات، تتجز سوناطراك ذلك بمفردها عن طريق فروعها التابعة للشركة القابضة للخدمات النفطية و شبه النفطية SPP، أو بالشراكة مع شركات بترولية دولية، و يتضمن هذا النشاط العمليات التالية : الإستكشاف، رقابة بيانات العمليات ، البحث و تطوير في مجال المحروقات و التكنولوجيات الجديدة، الحفر، الهندسة و البناء. و هي تشرف على عدة فروع منها:

المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء ENGCB.

-المؤسسة الوطنية لأشغال الأبار ENTP.

-المؤسسة الوطنية لخدمة الآبار ENSP.

-المؤسسة الوطني للجيوفيزياء ENAGEO.

-المؤسسة الوطنية للحفر ENAFOR.

-المؤسسة الوطنية للأشغال البيتروولية الكبرى ENGTP.

2- أنشطة النقل عبر الأنابيب **Activités Transport Par Canalisation:**

يرتبط نشاط النقل عبر الأنابيب بإيصال المحروقات من بترول خام و غاز و مكثفات نحو المرفئ البيتروولية، و مناطق التخزين، و بلدان التصدير.

تدير مؤسسة سوناطراك شبكة أنابيب يبلغ طولها 16000 كم² ، تتضمن خطين لأنابيب الغاز العابرة للمحيطات ، خط يتجه نحو إسبانيا عبر المغرب، و الآخر نحو إيطاليا عبلا صقلية، تقوم المؤسسة بخدمات النقل بواسطة فرعها المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC.

3- أنشطة المصب **Activit Aval:**

يشمل نشاط المصب نشاطات تحويل المحروقات ضمن 5مهن أساسية و هي : تمييع الغاز الطبيعي ، فصل غاز البترول المميع، التكرير، البتروكيميا، الغازات الصناعية(هليوم، و آزوت)، تعمل المؤسسة بشكل ذاتي في بعض المشاريع بواسطة فروعها التابعة للشركة القابضة للتكرير و البيتروكيميا، و بشكل شراكة وطنية و دولية في بعض المشاريع بواسطة فروعها التابعة للشركة القابضة للتكرير و البيتروكيميا، و بشكل شراكة وطنية و دولية في بعض المشاريع الأخرى، و أهم عملياتها هي: تمييع الغاز الطبيعي ، فصل غاز البترول المميع، تكرير البترول، دراسة تطوير التكنولوجيات الجديدة، و من فروعها نجد أيضا:

- المؤسسة الوطنية لتكرير البترول و الغاز NAFTAC.
- المؤسسة الوطنية للصناعات البيتروكيميائية ENIP.
- شركة هليوس HELIOS.
- الشركة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية SARPI.
- الشركة الجزائرية للطاقة AEC.

- الشركة الجزائرية للطاقة الجديدة NEAC.

4-أنشطة التسويق :Activités Commercialisation

يهتم هذا النشاط بتسويق المحروقات على المستوى الداخلي و المحلي للبلاد، و على المستوى الخارجي و الأسواق الأجنبية، تملك المؤسسة ثلاث فروع للقيام بهذا النشاط التابعين للشركة القابضة لتثمين المحروقات، و أهم عمليات هذا النشاط هي كالاتي: التسويق الخارجي، التسويق في السوق الوطنية ، النقل البحري للمحروقات، و من فروعها نجد:

- المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات البترولية المكررة NAFTAL.

- شركة تجهيز و تسويق الغازات الصناعية COGIZ .

- شركة الشحن هيبروك SNTIM-HYPROC.

و بدورنا نحن قمنا بإجراء دراستنا بإحدى فروعها و هي مديرية الشؤون الإجتماعية بولاية بومرداس، بحيث يتمثل نشاطها الأساسي في التغطية الإجتماعية و الرعايا الصحية و كذا النشاطات الثقافية و حتى رعاية الطفولة.

تتمركز ولاية بومرداس تحدها من الشرق و الغرب منطقة سكانية،أما جنوبا مديرية الإستكشاف ، أما شرقا المسبح البلدي، فهي تتربع على مساحة قدرها 1200كم²، كما أن لها عدة فروع تغطيها منها وحدة بومرداس، تيزي وزو ، برج منايل، و كذا البويرة.

فهي تحوي (09) مصالح :و هي

-المصلحة الطبية.

- مصلحة الحالة الإجتماعية .

- مصلحة المستخدمين.

- مصلحة الوسائل العامة.

-مصلحة التموين.

-مصلحة المالية و القانون.

- مصلحة النشاطات الرياضية و الثقافية.

- مصلحة الأمن و الوقاية.

4-2- المجال الزمني:

تم إجراء الدراسة الفعلية من الناحية التطبيقية ابتداء من شهر مارس (2017) إلى نهاية شهر ماي من نفس العام.

5- الدراسة الأساسية:

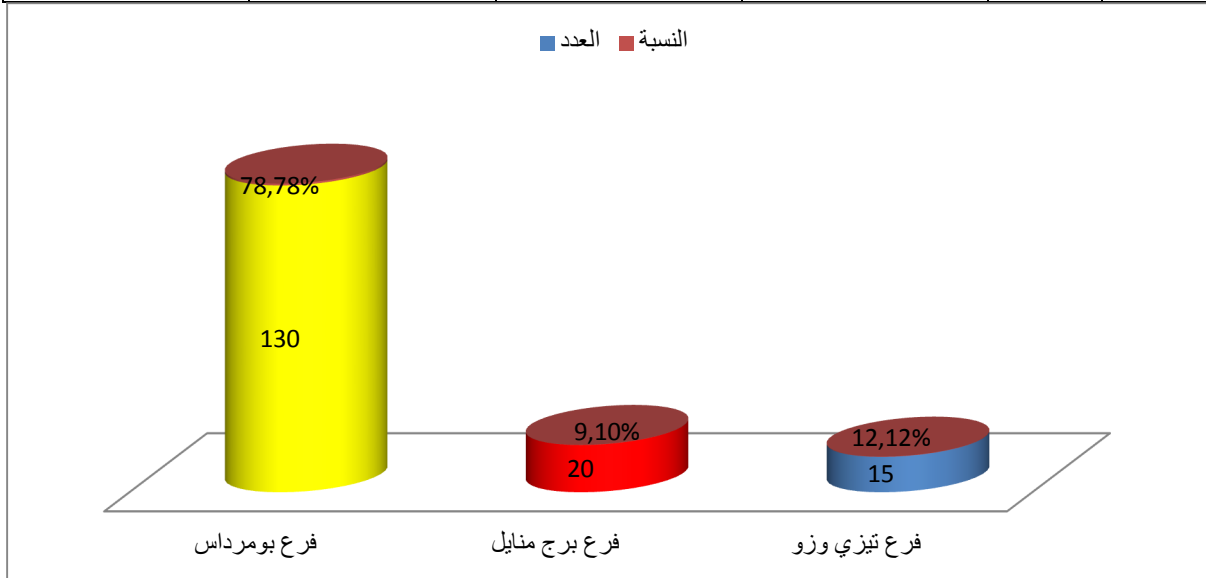
5-1- تحديد عينة الدراسة الأساسية و خصائصها:

إن من أولويات إختيار العينة تحديد المجتمع الأصلي الذي هو مجموع الوحدات موضوع الدراسة الإحصائية بصرف النظر عن نوع هذه الوحدات(عبد الخالق شوكت،2007: 156)، حيث يرى (عبيدات) أن مجتمع الدراسة أو المجتمع الأصلي "يتمثل بجميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث"(عبيدات محمد و أبو نصار محمد و آخرون،2005: 131)، كما يطلق البعض على مجتمع الدراسة إسم المجتمع الإحصائي، و مهما اختلفت التسميات فمجتمع الدراسة هو المجتمع الذي يسحب منه الباحث عينة بحثه و الذي يكون موضوع الإهتمام و الدراسة، و قد يكون مجتمع الدراسة محدود أو غير محدود من حيث الحجم فهو مجموعة من المفردات تشترك في صفات و خصائص محددة و معينة (بوعلاق محمد، 2009: 15)، كما تعرف بأنها "أفراد الدراسة الذين يشكلون مجموعة ممثلة للمجتمع و يتم اختيارها بصورة عشوائية(عينة احتمالية) أو قصدية(سعيد التل و آخرون،2007:33)، كما يمكن اعتبارها مجموعة من الوحدات ممثلة تمثيلا صادقا للمجتمع الأصلي التي اختيرت منه(عبد الخالق شوكت،2007: 157).

..يمكن تحديد العينة بطرق عدة، و في الدراسة الحالية و اعتبارا أن عينة البحث تتمثل في الموظفين العاملين في مؤسسة سونطراك المتواجدة على مستوى بومرداس، تيزي وزو،تم الإعتماد على الطريقة العشوائية الصدفية و كمرحلة أولى تم الحصول على القوائم الخاصة بموظفي المؤسسة التي تضمنت أسمائهم و كذا الفروع التي يعملون فيها.

و بعد هذا الإجراء، قام الباحث بسحب العدد المطلوب و ذلك بإتباع طريقة إحصائية من كل فرع مع إحترام لنسبة التمثيل لكل فرع حيث شملت عينة البحث على (100) موظف و موظفة و قدرت نسبة التمثيل بـ(60.60%) من المجتمع الأصلي المتكون من (165) موظف و يمثل النسبة قدرت بـ (100%) من المجتمع الكلي الذي يعادل (140) بدون إحتساب العينة الإستطلاعية و ذلك حسب الإحصائيات الخاصة بسنة (2017) المقدمة من طرف مصلحة المستخدمين التابعة للمؤسسة و تتراوح أعمارهم ما بين (23-55 سنة) و الجدول التالي رقم(01) يوضح توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب فروع مؤسسة سونطراك:

الفرع	فرع بومرداس	فرع تيزي وزو	فرع برج منايل	المجموع الكلي
مجتمع	العدد	130	15	20
الدراسة	النسبة	%78.78	%9.10	%12.12
				%100



شكل رقم (08): يمثل توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب فروع مؤسسة سونطراك.

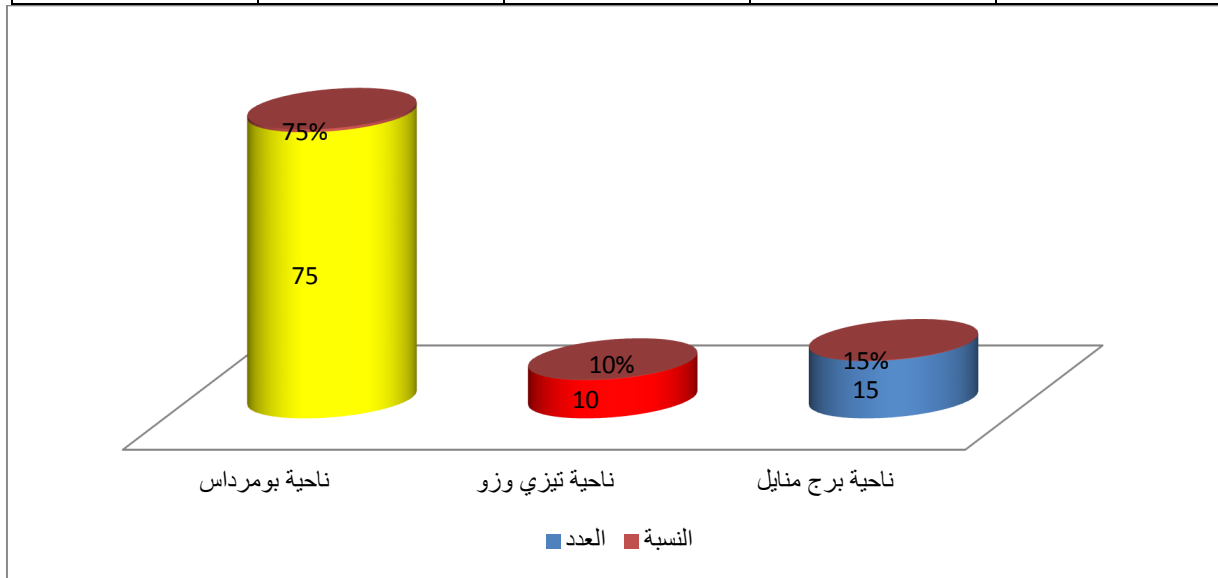
يتضح من خلال الجدول رقم(01) و الشكل رقم (08) الذي يكشف عن توزيع أفراد المجتمع الأصلي من الموظفين العاملين بمؤسسة سونطراك المتواجدة في كل من بومرداس، تيزي وزو، برج منايل، أن العدد الغالب منهم قدر بـ (130) فرد ينتمون إلى ناحية بومرداس بنسبة قدرت بـ(78.78%) ثم تليها ناحية برج منايل بعدد قدر بـ(20) موظف و موظفة و ممثلة بنسبة (12.12) ، أما الناحية الثالثة ناحية تيزي وزو فتضم (15) موظفا بمقدار (9.10%) .

و من خلال المجتمع الأصلي تم سحب(25) فردا قصد الدراسة الأولية أو الإستطلاعية و ذلك قصد دراسة صدق و ثبات المقياسين المستعملين لغرض الدراسة الحالة.

أما فيما يخص توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية و المقدر عددها بـ(100) موظف حسب النواحي المذكورة أعلاه فقد اختلفت و هذا نظرا لتباين الحجم الكلي للأفراد في كل الفروع، و الجدول التالي يوضح كل ما سبق ذكره:

جدول رقم(02): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفروع:

النواحي	ناحية بومرداس	ناحية تيزي وزو	ناحية برج منايل	المجموع الكلي
العدد	75	10	15	100
النسبة	%75	%10	%15	%100



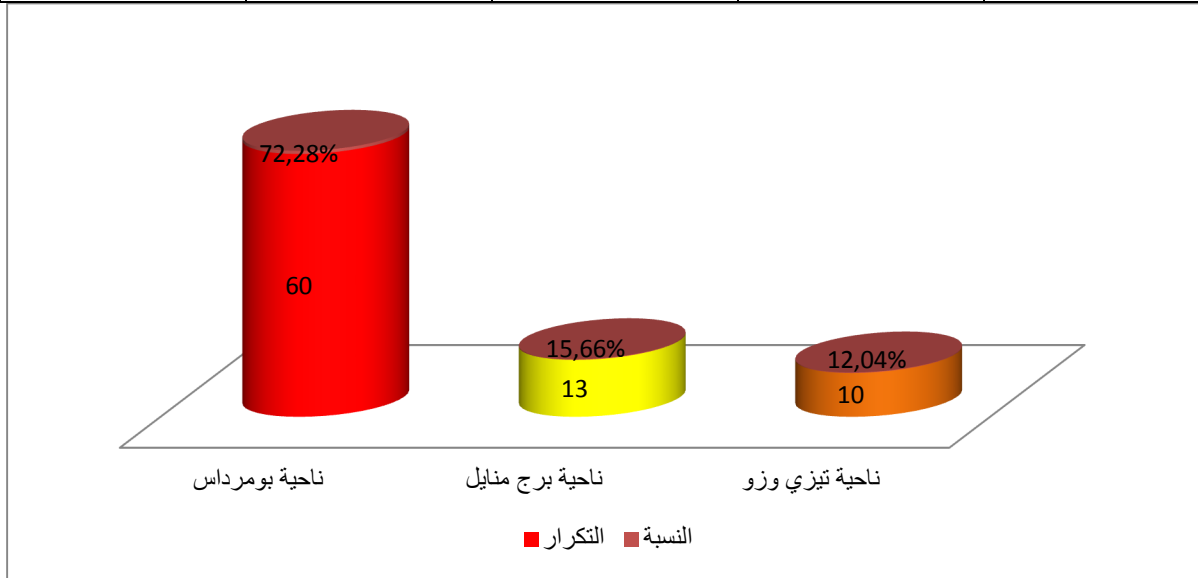
شكل رقم (09):يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الفروع.

بالقاء نظرة سريعة على الجدول رقم(02) و الشكل رقم (09)، يلاحظ وجود تفاوت بين عدد المشاركين في الدراسة و فقا للناحية التي ينتمون إليها، حيث جاءت ناحية بومرداس في المرتبة الأولى من حيث الأفراد الذين تضمهم الدراسة الحالية و قد قدر عددهم بـ(75) موظف بتمثيل نسبي وصل (75%)، تليها ناحية برج منايل بعدد و قد قدر بـ(15) موظف أي بنسبة(15%)، أما ناحية تيزي وزو فقد تم سحب عينة منها قدر عددها بـ(10) موظفا بنسبة مئوية تساوي (10%).

و للتذكير فقد تم توزيع الإستبانات على عينة الدراسة اعتمادا على البريد الداخلي للمؤسسة وكذا على المقابلات، و تم بعد إسترجاعها الإبقاء على (83) إستبيان نظرا لعدم إستوفاء شرط الإجابة الكلية على بنود المقياسين و كذا عدم استرداد عدد منها من قبل المستجوبين، و بذلك أصبح عدد الدراسة النهائية يقدر بـ(83) فرد بنسبة مئوية تقدر بـ(59.28%).

و الجدول التالي رقم (03): يوضح عدد أفراد العينة المشاركة في الدراسة الأساسية لكل ناحية:

النواحي	ناحية بومرداس	ناحية تيزي وزو	ناحية برج منايل	المجموع الكلي
العدد	60	10	13	83
النسبة	%72.28	%12.04	%15.66	%100



شكل رقم (11): يمثل عدد أفراد العينة المشاركة في الدراسة الأساسية لكل ناحية.

من خلال الجدول رقم (03) و الشكل رقم (11) نلاحظ دائما تفاوت بين عدد المشاركين في الدراسة وفقا للناحية التي ينتمون إليها كما هو موضح في الجدول أعلاه بحيث إحتلت ناحية بومرداس المرتبة الأولى بنسبة مئوية تقدر بـ(72.28%) تليها ناحية برج منايل بتقدير (15.66%)، و في المرتبة الأخيرة نجد ناحية تيزي وزو بتقدير نسبي قدره (12.04%).

و على العموم فإن تفاوت عدد المشاركين من مؤسسة لأخرى لن يكون له تأثير كبير على نتائج الدراسة الحالية التي تهدف إلى التعرف على الثقافة السائدة في المؤسسة بشكل عام، و كان الهدف من إشمال

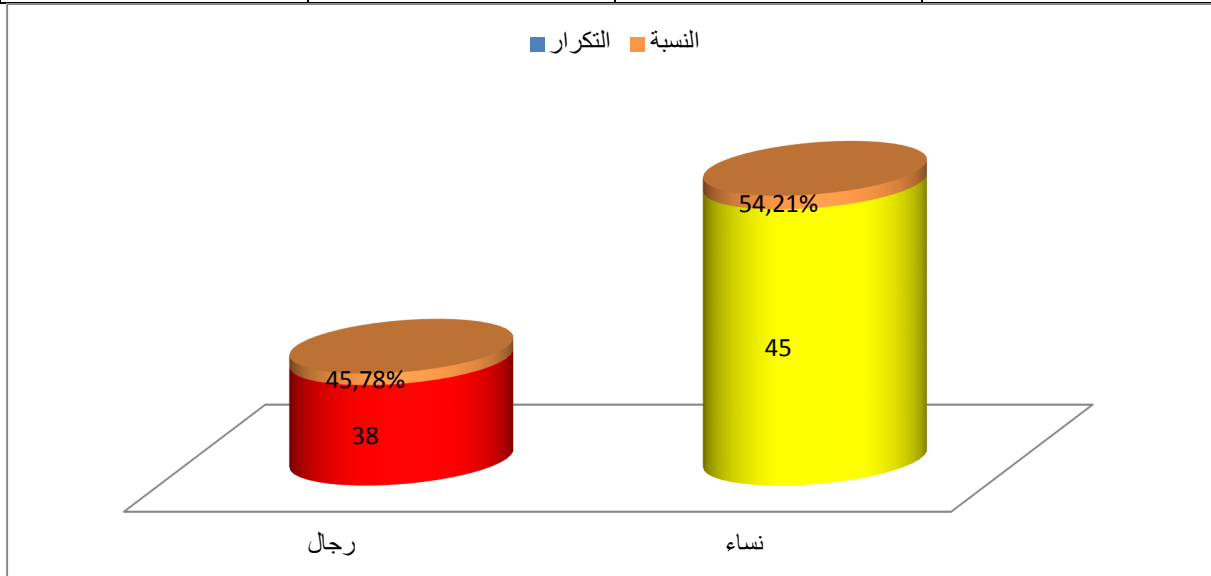
الدراسة على أكثر من فرع هو التنوع في معطيات الدراسة الراهنة بناء على إختلاف بيئات النواحي المشاركة، و حتى لا تتأثر نتائج الدراسة بالظروف البيئية الخاصة التي تقع على بعض العاملين في إحدى النواحي و بالتالي لا يمكن تعميم نتائجها .

أما فيما يخص خصائص عينة الدراسة المتكونة من (83) فرد فقد تم عرضها إعتقادا على الجداول والدوائر النسبية و هذا بهدف التعبير بشكل أوضح للخصائص التي تميزها و هي على الشكل التالي:

أ-الجنس: يعتبر الجنس و الفروق الفردية بين الأفراد العاملين مهمين قد يؤثران في ظهور نسبة الأداء بينهم و كذا إمكانية الإختلاف في مستوى الثقافة ، و لأن التركيبة الجسمية و النفسية مختلفة فيما بينهما

جدول رقم(04) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

الجنس	رجال	نساء	المجموع
التكرار	38	45	83
النسبة	%45.78	%54.21	%100



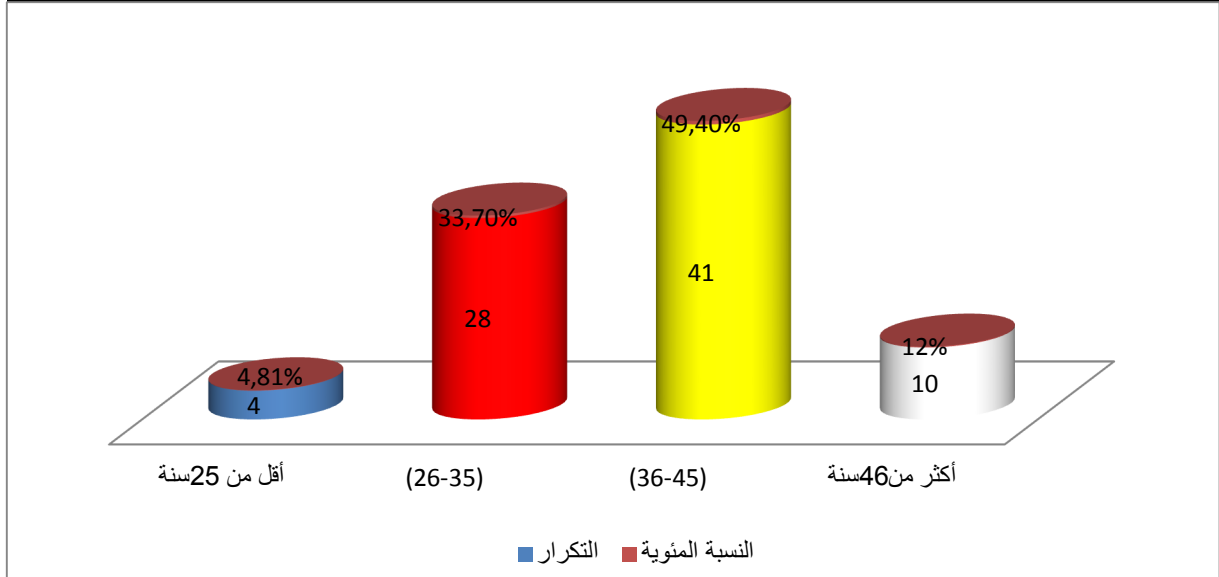
شكل رقم (12): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

من خلال الجدول رقم(04) و الشكل رقم(12) المدون أعلاه، نلاحظ أن غالبية أفراد العينة و المقدر عددهم بـ(45) من جنس الإناث حيث تعادل نسبتهم بـ (54.21%)، أما الذكور الذين يعادل عددهم بـ (38) فتقدر نسبتهم بـ(45.78%).

ب- السن:

جدول رقم (05) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

النسب المئوية	التكرار	الفئة العمرية
%4.81	04	أقل من 25 سنة
%33.7	28	(35-26)
%49.4	41	(45-36)
%12	10	46 سنة فما فوق
10	83	المجموع



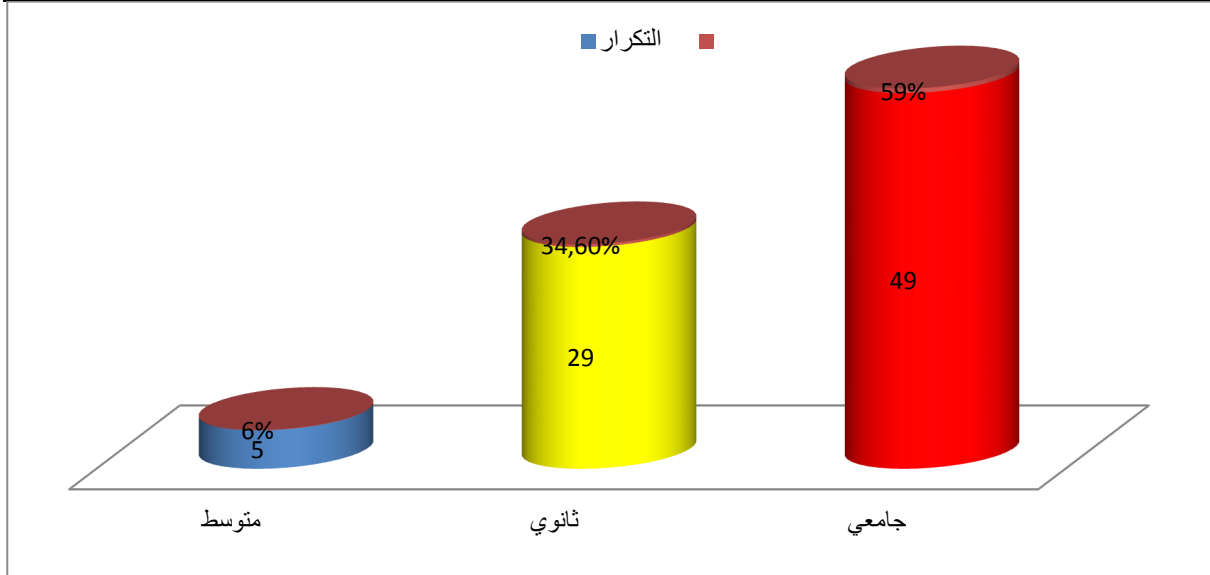
شكل رقم (13) يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.

يتضمن ضمن المعلومات الأولية المدرجة ضمن الجدول رقم (05) والشكل رقم (13) أن ما يعادل (41) موظفاً و موظفة يدخلون ضمن عينة الدراسة الأساسية تتراوح أعمارهم ما بين [36-45] سنة حيث قدرت نسبتهم بـ(49.4%)، تليها الفئة العمرية ما بين [26-35] سنة حيث اشتملت على (28) فرداً و ذلك بالتمثيل نسبي يقدر بـ(33.7%)، بينما تأتي الفئة العمرية [46 سنة فما فوق] في المرتبة الثالثة من حيث الترتيب حيث تضم (10) موظفين بتقدير نسبي يساوي (12%)، و في الأخير نجد النسبة العمرية ما بين [أقل من 25] سنة حيث قدرت نسبتهم بـ(4.81%) و تضم (04) موظفين من مجموع العينة الذين يعملون في المؤسسة الوطنية سونطراك.

ج-المستوى التعليمي: يعتبر التكوين و التعليم أحد الركائز و المتطلبات الأساسية للمهنة قصد التكيف معها و الذي يمكن أن يزيد من درجة أداء العامل في وظيفته التي يشغلها.

الجدول رقم(06): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	05	%06
ثانوي	29	%34.6
جامعي	49	%59
المجموع	83	%100



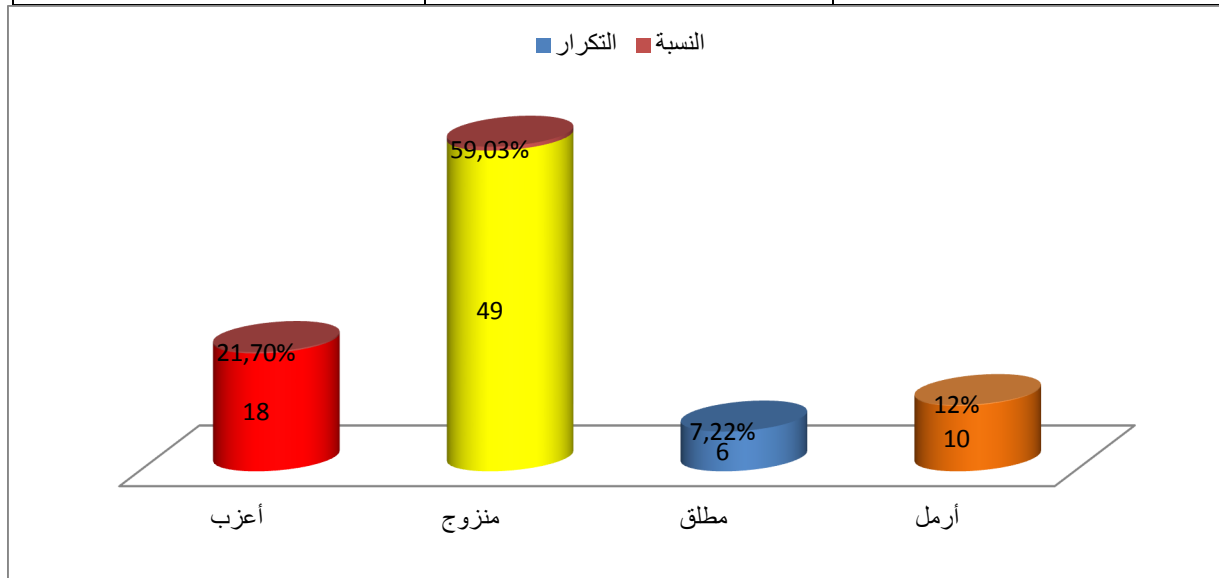
شكل رقم (14): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

يلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة و ذلك حسب المستوى التعليمي و المدرجة ضمن الجدول رقم(06) و الشكل رقم (14) أن النسبة العالية و المقدرة ب(59%) تمثل عينة الأفراد الذي يقدر عددهم ب(49) و الحاصلين على مستوى الجامعي و ذلك راجع للتطور العلمي و التكنولوجي في مجالات العمل و الذي يتطلب تشغيل الإطارات المؤهلة ذات تكوين علمي عالي، ثم تليها فئة الموظفين ذوي المستوى الثانوي بعدد إجمالي يقدر ب(29) حيث يمثلون ما نسبته (34.6%)، أما فيما يتعلق بالمستوى المتوسط فيقدر عدد الأفراد الذين يمتلكون هذا المستوى ب(05) و تعادل نسبتهم ب(06%).

د- الحالة العائلية:

جدول رقم (07): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية:

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
21.7%	18	أعزب
59.03%	49	متزوج
07.22%	06	مطلق
12%	10	أرمل
100%	83	المجموع



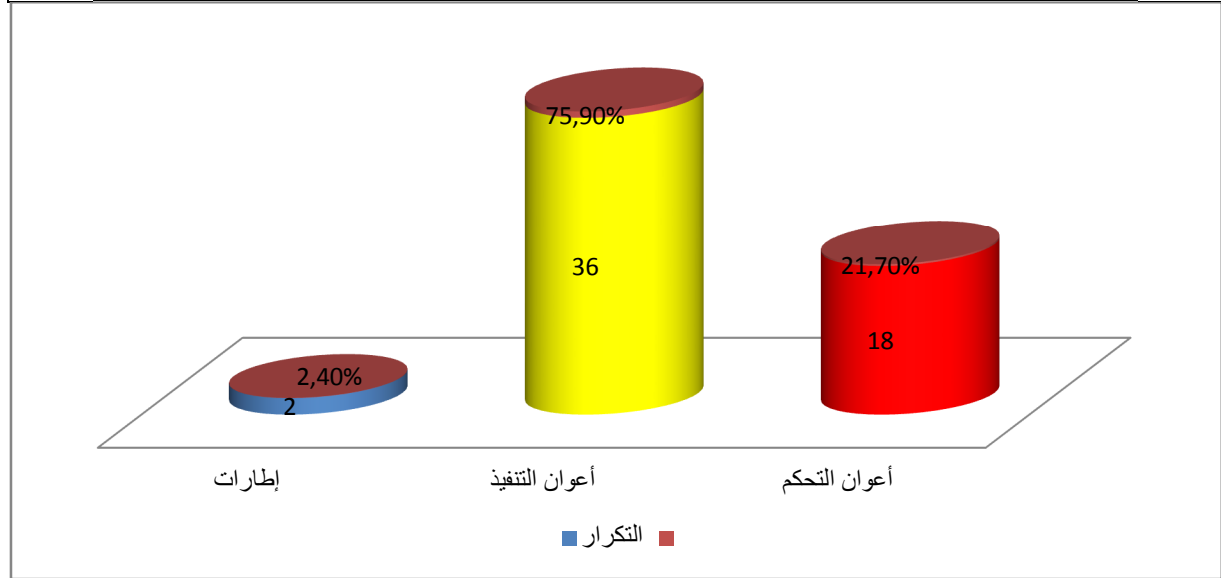
شكل رقم (15): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

يتضح من خلال الجدول رقم (07) و الشكل رقم (15) أن نسبة الموظفين المتزوجين تمثل (59%) من العينة و التي تضم (49) فرداً، أما فيما يخص فئة العزاب أو غير المتزوجين فقد قدرت نسبتهم بـ(21.7%) حيث تضم (18) موظفاً من عينة الدراسة، و هذا بالإضافة إلى نسبة (12%) و التي تمثل فئة الأراامل الذي يقدر عددهم بـ(10)، و في المرتبة الأخيرة نجد فئة المطلقين و الذي يقدر عددهم بـ(06) موظفين بنسبة مئوية تقدر بـ(07.22%).

هـ-التصنيف المهني:

جدول رقم(08): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التصنيف المهني:

النسب المئوية	التكرار	الفئة
%02.40	02	إطارات
%75.9	36	أعوان التنفيذ
%21.7	18	أعوان تحكم
%100	83	المجموع

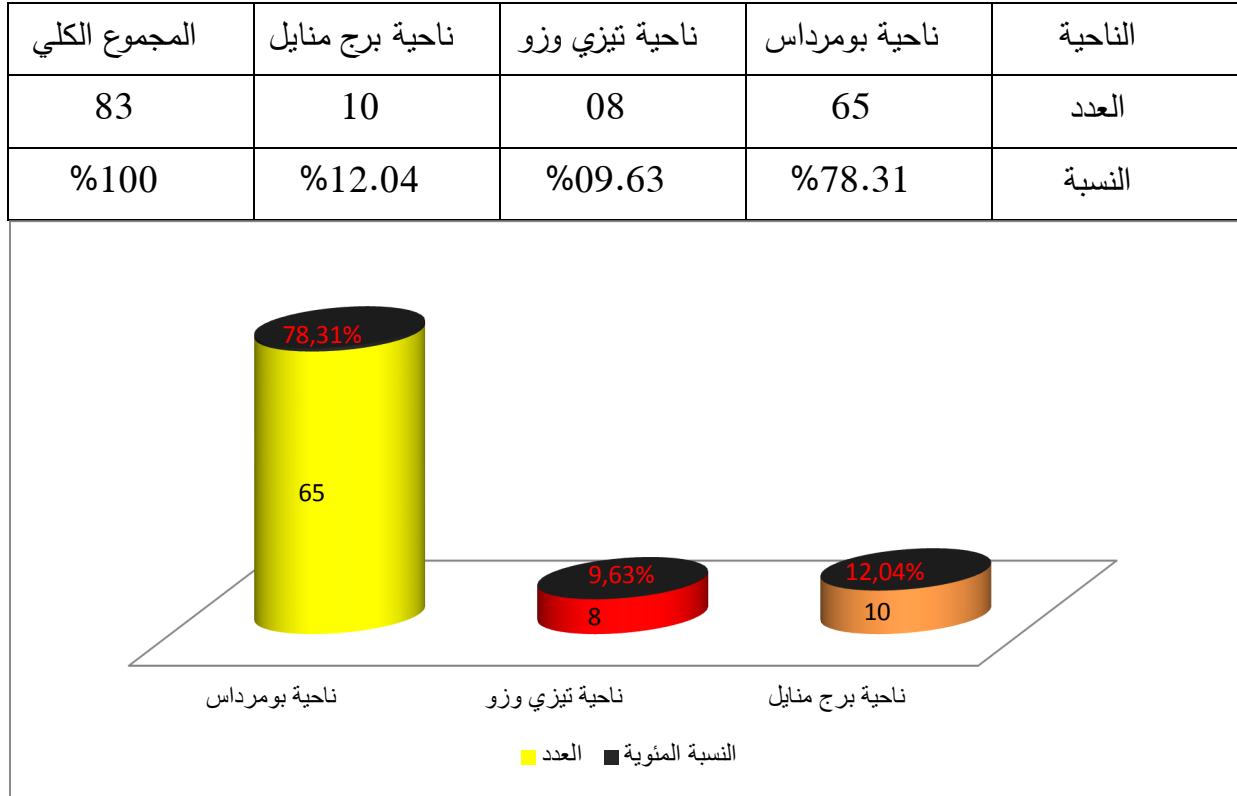


شكل رقم (16): يمثل توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني.

إنطلاقاً من النتائج الإحصائية المستقاة من الجدول رقم(08) و الشكل رقم(16) و الخاصة بالتصنيف المهني لأفراد العينة، يظهر أن أغلب أفراد عينة الدراسة يدخلون ضمن فئة أعوان تنفيذ حيث قدر عددهم ب(45) موظفاً و يمثلون نسبة (54.21%) من مجموع العينة، أما بالنسبة لفئة أعوان التحكم فقد قدر عدد الأفراد الذين يصنفون في هذا القسم ب(26) موظفاً و ذلك بتقدير نسبي يساوي(31.32%)، بينما نجد(10)موظفين ضمن فئة أعمال أخرى بتقدير نسبي ب(12.04%)، بينما نجد(02)من أفراد العينة الدراسة يصنفون ضمن فئة الإطارات حيث يشكلون نسبة(02.40%).

و-ميدان العمل:

جدول رقم (09) : يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب ميدان العمل:



شكل رقم (17): يمثل توزيع أفراد العينة حسب ميدان العمل.

من خلال الجدول رقم (09) و الشكل رقم (17) الذين يشيران إلى توزيع أفراد العينة حسب النواحي التي ينتمون إليها، نلاحظ أن الحجم الغالب من أفراد العينة ينتمون لناحية بومرداس حيث يقدر عددهم بـ(65)موظفاً، إذ يمثلون نسبة(78.31%)، أما الموظفين الذين يعملون بناحية برج منايل فعددهم يعادل (10) موظفاً بتمثيل نسبي يقدر بـ(12.04%)، أما الأفراد المتبقون الذي يقدر عددهم بـ(08) موظفين ينتمون لناحية تيزي وزو بنسبة قدرها (09.63%).

6-الأدوات المعتمدة لجمع البيانات:

سعى كل باحث لجمع المعلومات لن يأتي إلا باستخدام مجموعة من الوسائل التي تمكنه من الحصول على البيانات، و بالنسبة للدراسة الحالية فقد تم الإعتماد على أداتين أساسيتين و المتمثلتين في:

1-6- مقياس الثقافة التنظيمية:

تقتضي الدراسة الحالية قياس الثقافة السائدة لدى عمال المؤسسة الوطنية سونطراك، و لتحقيق ذلك قام معد الدراسة بالإستعانة بالمقياس الذي وضع من طرف الباحثة "سوسن محمد اسماعيل عبد الله" لسنة (2010) وفقا للبيئة الأردنية و عليه أردت تطبيقه على البيئة الجزائرية لكن بعد معرفة مدى صلاحية هذا المقياس، بحيث يتكون من (28) بند و هي مقسمة على (04) أبعاد فرعية:

أ- بعد ثقافة القوة: و هي تعني أن عملية الضبط في مركز المؤسسة و إتخاذ القرارات يكون بيد عدد محدد من الأفراد البارزين، و يتم تحفيز الأفراد داخل التنظيم عن طريق التنظيم عن طريق المكافآت و العقوبات و تكون القوة بيد من يتحكم بالمؤسسة، و المؤسسات بهذه الثقافة تشبه إلى حد كبير نسيج العنكبوت، و سيتم قياسها من خلال الفقرات من 01-07 من فقرات الإستبيان.

ب- بعد ثقافة الدور: تفترض هذه الثقافة أن الأفراد يعملون بكفاءة و فعالية أكثر عندما يكون لديهم مهام بسيطة وواضحة نسبيا و قابلة للقياس و بناء على هذا تتبنى المنظمة على أساس مجموعة من الوظائف الإدارية و الأقسام و الفروع و تتمتع السلطة عن طريق الكفاءة و الجدارة، و تعتمد على قواعد و اجراءات عديدة ، و تعد الإجراءات و التنظيم في هذه الثقافة بديلا عن القوة البحتة للقائد كما في ثقافة القوة، و في هذه الثقافة يكون على شكل المؤسسة هرمي، و تتلائم هذه الثقافة مع المؤسسات المستقرة بيئيا و تشبه في تكوينها المعبد الكنيسة، و ستقوم الدراسة بقياسها من خلال الفقرات من (08-14) من فقرات الإستبيان.

ج- بعد ثقافة المهمة: تتسم ثقافة المهمة بكونها موجهة نحو العمل و الإنجاز و الحكم يتم من خلال النتائج و قوتها، و تعتمد قوتها على حبرة أفرادها، و لاحتياج لقواعد و اجراءات كثيرة، و هناك صلة وثيقة بين أقسامها و على خلاف ثقافة الدور و القوة ، و اللتان تستخدمان نظام المكافاة و العقاب لتوجيه الأفراد، و الهيكل للسيطرة و الرقابة على الأفراد ، تعتمد ثقافة المهمة على التحفيز الداخلي للأفراد و تعتمد كذلك على الكفاءة، و تشبه هذه الثقافة الشبكة، و سيتم قياسها من خلال الفقرات من (15-21) من فقرات الإستبيان.

د- بعد ثقافة الفرد: تفترض هذه الثقافة كما ثقافة المهمة أن الأفراد يريدون المساهمة عوضا عن إنتزاع مساهماتهم، و هذا النمط من الثقافة يحدد الأفراد بشكل جماعي الطريق الذي ستسير عليه المؤسسة، إذ تعمل المؤسسة لصالح أفرادها و ترفض الهرمية الرسمية لإنجاز أعمالها، إذ أن عامل عملية قياسها من خلال الفقرات (22-28) من فقرات الإستبيان.

6-1-1- الخصائص السيكومترية للمقياس:

من أجل التحقق من صلاحية المقياس بأبعاده و إمكانية تطبيقه في الميدان على العينة المختارة، قام الباحث بعرضه على مجموعة من السادة المحكمين من أساتذة علم النفس، و من ثم قام بتطبيقه إستطلاعيا على عينة تجريبية قدرت (25) فردا و ذلك بهدف الحصول على بيانات تتعلق بالخصائص السيكومترية أو ما يسمى بالضبط الإحصائي و المتمثل في صدق و ثبات المقياس المذكور حيث يورد شئى من ذلك تفصيليا.

-الصدق: لقد أصبح من الأمور المسلم بها في مجال القياس النفسي أنه كلما تعددت الأساليب و الطرق المستخدمة في التحقق من صلاحية تطبيق الأداة كان ذلك مدعاة و ضمانا لقدر أكبر من الثقة فيها و مؤشرا على قدرتها على قياس الجانب موضوع الإهتمام فيها (سلطان عائض مفرح العصيمي، 2010: 110)، و يرى (عبيدات و آخرون) أن الصدق " هو شمول الإستواء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، و وضوح فقراتها و مفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة عند كل من يستخدمها (عبيدات محمد و أبو نصار محمد و آخرون، 2001: 179).

كما يقصد بصدق الإختبار مدى صلاحية الإختبار لقياس ما وضع لقياسه، و الإختبار الصادق يكون عادة إختبارا تابنا لكن الإختبار الثابت قد لا يكون صادقا (مقدم عبد الحفيظ، 1993: 146)، و على إثر ذلك تم الإعتماد على مجموعة من الطرق في دراسة صدق الأداة التي تم إعدادها.

1-طريقة الصدق الظاهري أو صدق المحكمين: يعتمد هذا النوع من الصدق على فحص البنود المكونة لكل بعد من أبعاد المقياس و ذلك على ضوء الهدف الذي وضع من أجله، و هذا من خلال معرفة مدى مناسبة و ملائمة الصورة المعدة و مدى إرتباط الفقرات بالمتغير الذي يقاس (حسن إبراهيم حسن المحمداوي، 2007: 73)، و عليه قامت معدة المقياس (سوسن محمد إسماعيل عبد الله) على عرضه على مجموعة من الخبراء من مختلف الجامعات، و كان الهدف الأساسي من ذلك هو التعرف على مدى قياس المقياس للغرض الذي وضع من أجله ظاهريا إضافة إلى ذلك التأكد من نوع العبارات، أسلوبها، وضوحها، التعليمات ، و كيفية الإجابة من فقرات المقياس.

2- الثبات: تم حساب ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي بين فقرات المقياس كما يتضح في الجدول التالي:

جدول رقم (10): يمثل ثبات ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي لتقافة التنظيمية:

المقياس	معامل ألفا كرونباخ	
الثقافة التنظيمية	القوة	0.69
	الدور	0.71
	المهمة	0.73
	الإنجاز	0.85

و يشير مثل هذه النتائج إلى الدرجة مقبولة من الإتساق الداخلي بين فقرات مقياس الدراسة، إذ أن النسبة المقبولة في بحوث الأعمال لقيمة ألفا تساوي 0.60 (سوسن محمد إسماعيل عبد الله).

صدق و ثبات المقياس في الدراسة الحالية: قامت الباحثة في الدراسة الحالية بتطبيق مقياس الثقافة التنظيمية على مجموعة من الموظفين الذين يعملون في مؤسسة سونطراك في كل من ولايتي بومرداس و تيزي وزو، حيث بلغ عددهم (25) فرد للإطمئنان على مدى صلاحية المقياس للتطبيق في هذه الدراسة، و ذلك من أجل إستخلاص و التأكد من الخصائص السيكومترية للمقياس و معرفة مدى ملائمة العبارات بالنسبة لأفراد العينة و مدى قدرتهم على الإجابة عليها دون صعوبة، و عموماً معرفة ما إذا كان بالإمكان تطبيقه في الدراسة النهائية.

1-الصدق في الدراسة الحالية:

1-1-الصدق الذاتي: و هو صدق الدرجات التجريبية بالنسبة للدرجات الحقيقية التي خلصت من المصادفة، لما كان ثبات المقياس مرتبطاً بالدرجات الحقيقية (بندر بن محمد حسن الزيادي العتيبي، 2009: 75)، تم حساب صدق الأداة و هي مقياس الثقافة التنظيمية بواسطة الجذر التربيعي لمعامل الثبات الذي تم حسابه اعتماداً على معامل الارتباط (بيرسون)، و من ثم تعديل القيمة الخاصة به باستعمال معادلة التصحيح (لسبيرمان براون)، و على هذا الأساس تم الحصول على النتائج التالية:

جدول رقم(11): يمثل معاملات الصدق الذاتي لأبعاد مقياس الثقافة التنظيمية:

الأبعاد	ثقافة القوة	ثقافة الدور	ثقافة المهمة	ثقافة الدعم	المقياس ككل
الجذر التربيعي	0.45	0.90	0.84	0.82	0.86

يتضح من خلال الجدول رقم () أن درجة الضبط الإحصائي بالنسبة لمقياس الثقافة تراوحت ما بين (و)، و هذا النتيجة تشير إلى أن المقياس على درجة عالية من الصدق و مما يسمح بالقول أن بنود هذا المقياس تقيس حقيقة ما أعدت لأجله و عليه يمكن تطبيقه على تلك الصيغة خلال الدراسة الأساسية.

2-طريقة الصدق الداخلي: بعدما تم التأكد من الصدق الظاهري للمقياس، قامت الباحثة بتطبيقه على عينة عشوائية إستطلاعية قدر حجمها ب(25) فردا من العاملين في مختلف النواحي مؤسسة سونطراك بغية التعرف على مدى تمتع المقياس و أبعاده بصدق داخلي أو إتساق داخلي و ذلك عن طريق حساب معاملات الإرتباط بين درجة العبارة أو البند بالدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه:

جدول رقم(12): يوضح معاملات الإرتباط بين درجة البند و الدرجة الكلية للبعد في مقياس الثقافة التنظيمية:

البند	البعد	بعد القوة	بعد الدور	بعد المهمة	بعد الدعم
01	0.33	*0.40	**0.58	*0.49	
02	**0.661	**0.528	**0.69	**0.73	
03	*0.43	**0.52	0.37	**0.58	
04	*0.47	**0.54	0.05	*0.49	
05	**0.63	0.24	**0.60	**0.80	
06	**0.53	**0.85	**0.60	0.33	
07	0.31	*0.48	**0.64	**0.71	

يلاحظ من خلال الجدول رقم (): أن جميع الدرجات الخاصة بمعاملات الإرتباط بين درجة البند و الدرجة الكلية لكل بعد كانت أغلبها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يشير إلى صدق المقياس و إمكانية استخدامه بإطمئنان في الدراسة الحالية.

و كما تم الإستدلال على درجة الإتساق البنائي للمقياس بحساب معامل إرتباط درجة البند بالدرجة الكلية للمقياس و الجدول يوضح ذلك:

جدول رقم(13): يوضح معامل الإرتباط درجة البند بالدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية:

ثقافة الدعم	ثقافة الدور	ثقافة المهمة	ثقافة القوة	الأبعاد
**0.79	**0.77	**0.82	0.33	المقياس ككل

من خلال الجدول أعلاه و المرقم ب()، يتبين أن درجة صدق المقياس بين درجة البعد و الدرجة الكلية تراوحت ما بين (0.33) و (0.82) و كلها دالة عند مستوى الدلالة (0.01) إلا بعد واحد فهو دال عند مستوى الدلالة (0.05) ألا وهو بعد القوة، و على هذا الأساس فالمقياس الخاص بالثقافة التنظيمية صادق مما يسمح بإمكانية استخدامه في الدراسة الأساسية و النهائية.

2- الثبات في الدراسة الحالية:

طريقة التجزئة النصفية بأسلوب زوجي /فردى: قامت الباحثة في الدراسة الحالية بتصحيح إجابات أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية المقدر عددهم ب(25) موظفا المحصل عليها من مقياس الثقافة التنظيمية من خلال تقسيمه إلى جزئين و إستخراج درجتين لكل فرد حيث تمثل إحدهما البنود الزوجية و الأخرى البنود الفردية و ذلك بالنسبة لأبعاد الأداة من و المقياس ككل، و من ثم قام بحساب درجة الارتباط بين الدرجتين للعينة المذكورة بالإعتماد على معامل الارتباط(بيرسون)، و من ثم تعديل الطول عن طريق معادلة (سبيرمان براون) التصحيحية، و تم الحصول على مايلي:

جدول رقم (14): يمثل الضبط الاحصائي لمقياس الثقافة التنظيمية بطريقة التجزئة النصفية:

المقياس ككل	بعد الدعم	بعد الدور	بعد المهمة	بعد القوة	الأبعاد	
**0.60	**0.51	**0.56	**0.70	0.12	معامل بيرسون	طريقة التجزئة النصفية
0.75	0.68	0.74	0.82	0.21	معامل سبيرمان براون	

يتجلى من المعطيات المدونة في الجدول رقم (14): الخاص بالضبط الإحصائي للمقياس بأبعاده بطريقة التجزئة النصفية أن درجة الثبات قدرت ب(0.60) ، و بعد تصحيح الطول وفق معادلة (سبيرمان براون) ارتفعت القيمة لتصل إلى حدود (0.75)، و بذلك يمكن القول أن مقياس الثقافة التنظيمية له درجة ثبات عالية مما يسمح بتطبيقه فعليا في الدراسة النهائية.

طريقة التناسق الداخلي لأبعاد مقياس الثقافة التنظيمية:

بتطبيق المقياس الخاص بالثقافة التنظيمية على العينة المقدره (25) قام الباحث بحساب درجة التناسق الداخلي بإستعمال معامل (ألفا كرونباخ) و النتائج الموضحة كمايلي:

جدول رقم (15): يمثل معاملات التناسق الداخلي لأبعاد مقياس الثقافة التنظيمية:

الأبعاد	بعد القوة	بعد الدور	بعد الإنجاز	بعد الدعم	المقياس ككل
عدد الأبعاد	07	07	07	07	28
طريقة التناسق الداخلي	0.21	0.69	0.53	0.82	0.73

يتبين من المعطيات الإحصائية المدونة في الجدول رقم (15) أن درجة الإتساق الداخلي الخاصة بالمقياس المراد تطبيقه في الدراسة الحالة (0.73) مما يتأكد أن المقياس ثابت بمستوى عال جداً، و بشكل عام تم تلخيص النتائج المحصل عليها في الجدول الموالي.

جدول رقم(16) يوضح نتائج صدق و ثبات مقياس الثقافة التنظيمية:

الصدق		الثبات		إسم المقياس	ع العينة
ط:صدق ذاتي	ط:التجزئة النصفية زوجي/فردى	معامل بيرسون	معادلة التصحيح		
0.86	0.60	0.75	0.73	الثقافة التنظيمية	25
ط:صدق ذاتي	ط:التجزئة النصفية زوجي/فردى	معامل بيرسون	معادلة التصحيح	ألفا كرونباخ	ط:التناسق الداخلي

يظهر جليا من خلال الجدول رقم(16) أن درجة صدق المقياس تعادل(0.86) مما يدل على أن بنوده أختيرت بعناية فائقة تقيس حقيقة ما أعدت لأجله ، أما فيما يخص الثبات فتجدر الإشارة إلى أن المقياس يتميز بمستوى عال من الثبات و ذلك بالنظر إلى الدرجة المحصل عليها من خلال تطبيق طريقة التجزئة

النصفية المقدره بـ(0.75) و درجة (0.73) فيما يخص التناسق الداخلي، و على هذا الأساس يمكن التأكيد على إمكانية تطبيق المقياس المذكور في الدراسة الأساسية و النهائية.

تعليمية المقياس: يتضمن هذا المقياس عبارات تصف الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة ، يرجى منك قرائتها بنتمعن و رؤية و الإجابة بكل صدق و دقة، و بجانب كل منها خمس(05) بدائل لمعرفة مدى انطباقها عليك، و يرجى قراءة كل فقرة ثم وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تنطبق عليك، و نشير إلى أنه لا توجد إجابة خاطئة أو صحيحة.

تصحيح المقياس: يتضمن المقياس في صورته النهائية (28) فقرة موزعة كمايلي:

رقم البند	إسم البعد
07-06-05-04-03-02-01	بعد القوة
14-13-12-11-10-09-08	بعد المهمة
21-20-19-18-17-16-15	بعد الدور
28-27-26-25-24-23-22	بعد الدعم

و نظرا لأن الباحثة إستخدمت أسلوب الإجابة المتدرجة (طريقة ليكارت Likert) إذ خصصت (05) بدائل للإجابة على كل فقرة و هي(دائما، أحيانا، غالبا، نادرا، ابدأ) و هي تتوزع على النحو التالي: دائما(04) أربع درجات، أحيانا(03) ثلاث درجات، غالبا(02) درجتين، نادرا(01) درجة واحدة، أبدا (00) صفر درجة.

و تتراوح مستويات المقياس بشكل عام بين(00) و (112)، و انطلاقا من هذا المستوى تم تحديد مستويين حيث يتراوح المستوى المنخفض الذي تشير الدرجة المنخفضة منه إلى ثقافة منخفضة ما بين (00) و (56)، أما بالنسبة للمستوى المرتفع الذي على ثقافة مرتفعة ما بين(57) و (112).

3-4-2-مقياس الأداء:

تم إعداد مقياس الأداء من قبل الباحثة وفقا للإجراءات التالية:

-الهدف من المقياس: يهدف المقياس إلى الوقوف على الأداء الذي يقوم به الموظفين في مؤسسة سونطراك في ولايتي بومرداس و تيزي وزو.

-**تحديد بنود المقياس:** من خلال إجراء دراسة مسحية في حدود ما توفر للباحثة الإطلاع عليها فيما يخص المراجع الذي تضمن الأدب العربي و النظريات المتعلقة بموضوع الدراسة و بالتحديد الأداء باللغة العربية و الأجنبية، بالإضافة إلى المعلومات المستقاة حول الأداء الذي يقدمه الموظفون من خلال المقابلات التي أجريت أثناء الخرجات الميدانية على مستوى ميدان الدراسة ، بالإضافة إلى إستقراء بعض المقاييس الخاصة به و من أهمها:

-مقياس الأداء من إعداد "أشواق ناجي عبد الرزاق" (2010).

-مقياس الأداء من إعداد "أحمد صالح" (2012).

-مقياس الأداء من إعداد "كنزة كربوسة" (2013).

-مقياس الأداء من إعداد "سوسن عبد الله إسماعيل" (2010).

و من خلال الإطلاع على هذه المقاييس وجدت الباحثة أنه من الممكن أخذ بعين الإعتبار بعض العبارات من مختلف المقاييس المذكورة سابقا.

-**صياغة بنود المقياس:** لقد أخذت الباحثة في الحسبان عند صياغة البنود الخاصة بالإستبيان مايلي:

-أن تعكس البنود فحوى و طبيعة كل المقياس بصورة تمثل عينة شاملة لمايراد للبحث فيه.

-أن تكون عدد البنود الواردة في الصورة الأولية المكونة للمقياس المراد إعداده تحسبا لما قد يحدث من تغيرات و حذف ، و ذلك من خلال عملية تحديد صلاحية المقياس عن طريق صدق المحكمين.

و على ضوء ذلك قامت الباحثة بصياغة بنود المقياس و المقدر عددها (15) و يلي كل بند خمس (05) إختيارات رتبت بنمط (ليكارت likert) المتدرج نظرا لسهولة تصميمه و ما يتيح من طلاقة و حرية للمبحوث في إختيار بديل واحد من البدائل المحددة و التي تتمثل في (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا)، و يمثل الإختيار الأول الأدنى درجة تخصص له أي قيمة بمعنى (00)، و يخصص للإختيار الثاني درجة واحدة (01)، و الإختيار الثالث درجتين (02)، و الإختيار الرابع (03) ثلاث درجات، و أما بالنسبة للإختيار الخامس (05) فقد خصصت له قيمة (04) درجات، و هذه احتمالات الخاصة بالإجابة على مقياس الأداء.

-مراجعة بنود المقياس: بعد إستكمال البناء الأولي للمقياس، قامت الباحثة بإعادة قراءة محتواه و ذلك بعد مدة زمنية ليست بقليلة و كان الهدف من ذلك التخلص قدر الإمكان من تأثير الألفة بالعبارات من جهة و من جهة أخرى التموّج موضع المبحوث أو الموضف و ذلك من خلال التدقيق اللغوي الذي يمس ناحية القواعد و اللغة و صعوبة الأسلوب المستخدم و كذا لتحديد غموض الكلمات و العبارات.

-الصورة الأولية للمقياس: تكونت الصورة الأولية لمقياس الأداء على (18) بند.

-الضبط الإحصائي لمقياس الأداء:

من أجل التحقق من صلاحية المقياس بأبعاده و التحقق من خصائصه السيكومترية و إمكانية تطبيقه على العينة النهائية المتمثلة في موظفي سونطراك، قامت بعرضه على مجموعة من السادة المحكمين من أساتذة علم النفس، و من ثم قام بتطبيقه إستطلاعيا على عينة تجريبية قدرت ب (25) فرد و ذلك بهدف الحصول على بيانات تتعلق بالخصائص السيكومترية المتمثلة في صدق و ثبات المقياس المذكور آنفا حيث يورد شيئا من ذلك بالتفصيل.

-صدق المقياس:

1-طريقة الصدق الظاهري أو صدق المحكمين: يعتمد هذا النوع من الصدق على فحص البنود المكونة للمقياس و ذلك على ضوء الهدف الذي وضع من أجله، و هذا من خلال معرفة مدى مناسبة و ملائمة الصورة المعدة و مدى ارتباط الفقرات بالمتغير الذي يقاس (حسن إبراهيم حسن حمداوي، 2007: 73)، و عليه تم عرض الصورة الأولية المرفقة بالوصف العام للمقياس . و كذا موضوع الدراسة و تساؤلاتها و فرضياتها على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي المعرفة و العلم و الخبرة في مجال البحث الذي يقدر عددهم ب(07) بهدف تقييمها و معرفة و إبداء آرائهم و ملاحظاتهم و مقترحاتهم حول المقياس من حيث السلامة و اللغة، و مدى ملائمة فقراته ، و مدى وضوح و ترابط هذه الفقرات و مدى تحقيقها لأهداف الدراسة ، و في ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون خلال تحكيم المقياس على مدى صلاحيته . قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي حظيت بإتفاق أغليبيتهم من حيث تعديل الصياغة ، و بعد تحديد مواضع الإلتباس تم حذف (03) بنود من المقياس ككل.

2-صدق الجذر التربيعي:

تم الإعتماد على الجذر التربيعي للثبات بحيث تحصلت النتيجة التالية 0.71

-**ثبات المقياس** : قصد بثبات الإختبار الحصول على نفس النتائج في نفس الظروف، كما يمكن تحديده على أنه مدى الدقة و الإتساق أو إستقرار نتائج الإختبار فيما لو طبق على عينة من الأفراد في مناسبتين مختلفتين (عبد الحفيظ مقدم، 1993: 152) و عليه قامت الباحثة بتطبيق المقياس على عينة تجريبية قدرت ب(25) فردا شملت كل النواحي المحددة للدراسة، و قد تم الإعتماد في حساب الثبات على عدة طرق مما يسمح للباحث بتوضيح درجة صلاحية المقياس للتطبيق في صيغته النهائية.

-**طريقة التجزئة النصفية**: تم إيجاد درجة ثبات المقياس إعتمادا على معامل الإرتباط (بيرسون) بين معدل البنود الفردية و معدل البنود الزوجية للمقياس ككل ، و قد تم تصحيح معاملات الإرتباط بإستخدام معامل إرتباط ل (سبيرمان براون) للتصحيح (Coefficient Spearman-Brown) .

جدول رقم (18) : يمثل معاملات ثبات مقياس الأداء بطريقة التجزئة النصفية:

معامل التصحيح	معامل بيرسون	الطريقة	
		المقياس	الأداء
سبيرمان براون		15	
0.53	0.51		

يتضح من خلال الجدول رقم(18): أن معامل الثبات بإستخدام طريقة التجزئة النصفية بالنسبة للأداة ككل قد بلغت(0.51)، و بعد إجراء تعديل الطول بإستخدام معادلة سبيرمان براون تم الحصول على القيمة(0.53) هي قيمة مقبولة (عالية) إلى حد ما حيث تدل على ثبات عال، مما يسمح القول أن المقياس يمكن تطبيقه بهذه الصيغة بشكل فعلي على عينة الدراسة.

-**طريقة الإتساق الداخلي**: تم إيجاد درجة ثبات المقياس بالنسبة لهذه الطريقة بالإعتماد على معامل (ألفا كرونباخ) للمقياس ككل:

جدول رقم (19) : يمثل معامل الإرتباط لمقياس الأداء بإستخدام طريقة ألفا كرونباخ:

المقياس	عدد البنود	الإتساق الداخلي
الأداء	15	0.43

يتضح من خلال الجدول رقم(19) أن معامل الثبات بإستخدام معامل الثبات (ألفا كرونباخ) بالنسبة للمقياس ككل قد بلغت (0.43) مما يشير إلى تمتع المقياس بثبات عال جدا مما يؤكد إمكانية التطبيق النهائي له على عينة الدراسة .

-النسخة النهائية لمقياس الأداء: بعد عملية الضبط الإحصائي الذي تمت فيه دراسة صدق و ثبات المقياس المعد من قبل الباحث، أصبح المقياس يتكون من (15) بند .

التعليمة: حيث تم فيها تحديد كيفية الإجابة على المقياس على النحو التالي: فيمالي مجموعة من العبارات التي تشكل ظروف العمل و المواقف التي يلاقيها العامل في عالم الشغل و التي تولد لديه الطاقة أو الفشل في العمل و عليه تؤثر على أدائه بشكل دائم.

الرجاء قراءة متأنية لكل عبارة و الإجابة عليها بكل أمانة بوضع علامة (x) في إحدى الخانات الخمسة (05) المقابلة لها، و التي تشير إلى ما تشعر به و تتناسب مع واقعك الشخصي، علما أنه لا توجد إجابة صحيحة و أخرى خاطئة و إنما الإجابات الصحيحة هي التي تعبر عن رأيك بصراحة و تعطي وصفا لما تشعر به حيال وضعيتك المهنية .

-**محتوى المقياس:** حيث تتمثل في بنوده التي تكونت من (15) بند و يلي كل بند (05) إختيارات للإجابة التي تتمثل في (دائما، أحيانا، غالبا، نادرا، أبدا) .

-**رصد الدرجات:** تصحح الإجابات بإعطاء درجة صفر (00) للإجابة على أبدأ، و درجة واحدة (01) للإجابة على (نادرا)، و ترصد درجتين (02) للإجابة على غالبا، أما بالنسبة للإجابة الرابعة (أحيانا) فتقدر بثلاث (03) درجات، أما بالنسبة البديل الخامس (دائما) فيعطى لها تقدير كمي يساوي أربع (04) درجات.

و عليه تصحح الدرجة الدنيا للمقياس (00=00x15) درجة، أما بالنسبة للدرجة القصوى للمقياس فتقدر ب(60=04x15) على الأخذ بعين الإعتبار أن جميع عبارات المقياس تصحح في إتجاه واحد حيث لا توجد عبارات عكسية، و على هذا الأساس أصبح مستوى المقياس يتراوح ما بين (0-60) و إنطلاقا من هذا تم تحديد مستويات المقياس حيث يتراوح المستوى المنخفض ما بين (0-30)، أما بالنسبة للمستوى المرتفع

فيكون ما بين (31-60) ، و كذلك قد إشمتمل المقياسين على مجموعة من الخصائص الخاصة بأفراد عينة الدراسة أو ما يسمى بالبيانات العامة المقدرة بخمسة (05) و التي تتمثل في : الجنس ، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، التصنيف المهني.و ذلك لإستخدامها كقاعدة بيانات لمعرفة توزيع أفراد العينة على مستويات المقياسين الخاصيين بالثقافة التنظيمية و الأداء.

3-5- إجراءات التفريغ: قصد تحليل البيانات التي تم الحصول عليها إنطلاقاً من تطبيق مقياسي الدراسة المتمثلين في "الثقافة التنظيمية" و "الأداء" و الوصول إلى الإجابات العلمية و الدقيقة على التساؤلات المطروحة في الدراسة و بالنظر إلى حجم العينة المختارة للدراسة و المقدر عددها (83) موظف تابعين لمؤسسة سونطراك ، قامت الباحثة بتفريغ المعطيات الخامة حسب متغيرات على الحاسوب الألي من خلال ترميزها و تنظيمها لتسهل تحليلها بواسطة الأدوات الإحصائية المختارة لهذا الغرض و مستعينة بذلك بالبرنامج الإحصائي للعلوم الإحصائية "SPSS" .

3-6- الأساليب الإحصائية المستعملة:

قامت الباحثة بإستخدام النظم و الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف عرض و معالجة المعطيات المحصل عليها بعد التطبيق النهائي لمقياسي الدراسة و إسترجاعها بما يتوافق مع الفروض المصاغة و المتمثلة في:

أ-الإحصاء الوصفي: و تمثلت في حساب التكرارات و إستخراج النسب المئوية و ذلك لوصف العينة، و مقاييس النزعة المركزية (المتوسطات الحسابية) الذي يوضح مستوى الأفراد بالنسبة لظاهرة معينة، و مقاييس التشتت (الإنحرافات المعيارية) بهدف التوضيح الدقيق لمعطيات الدراسة و الذي يسمح بتوضيح مدى إنسجامية العينة و توزيعها بشكل إعتدالي مع الإعتماد على الرسوم البيانية الإحصائية لتبسيط النتائج المتوصل إليها.

ب-الإحصاء الإستدلالي : و تمثلت في معامل الارتباط (بيرسون) الذي يرمز له بالرمز "R" حيث تم تطبيقه بغية معرفة الدلالة العلاقة القائمة بين " الثقافة التنظيمية " و " الأداء " بشكل كلي و كذا مع أبعاده المتمثلة في " ثقافة القوة " و "ثقافة الدور " و "ثقافة المهمة" و "ثقافة الإنجاز" و كذا قوتها و إتجاهها، كما تم الإستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في معامل معامل ألفا كرونباخ، معامل الارتباط بيرسون، معادلة سبيرمان براون التصحيحية التي تساوي $(r+1/2)$ ، إختبار (T-test) قصد حساب صدق و

ثبات مقياسي الدراسة، كما أنه تم الإعتماد على الجداول الخاصة بقوة و إتجاه العلاقة المستعمل في الجدول التالي:

جدول رقم(20) يمثل اتجاه العلاقة.

إرتباط طردي					إرتباط عكسي					
قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا	
1	0.90	0.70	0.50	0.30	0	0.30-	050-	0.70-	0.90-	1-

و للإشارة فقد تمت الإستعانة في تفرغ البيانات و تحليلها على البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (Statistical Package for the Social Science SPSS)، الطبعة الثامنة (08) و الطبعة السابع عشر (17)، و من المعلوم عند إستخدام هذا البرنامج الإحصائي في معالجة البيانات و المعطيات الإحصائية يستغنى الباحث عن الجداول الإحصائية الخاصة بالقيم و يعوضها بالقيم الدلالية أو المسماة بالمرافقة و مقارنتها بمسوى الدلالة المختارة للتقدير (عبد الرحمان الأحمد العبيد، 2003: 73)، و على هذا الأساس يكون التفسير على الشكل الآتي:

$a \leq \text{Sig}$ تقبل الفرضية الصفرية و ترفض الفرضية البديلة.

$a \geq \text{Sig}$ ترفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة .

بحيث sig تعبر: قيمة الدلالة.

a: مستوى الدلالة.

حدود البحث:

-من حيث الموضوع : أو الحدود الموضوعية حيث إقتصر البحث على دراسة متغيرين و هما :الثقافة التنظيمية" و "الأداء" من حيث إمكانية وجود العلاقة بينهما، كذا بين أبعاده كل على حدا لدى عينة الدراسة وفقا لخصائصها.

من حيث العينة: أو الحدود البشرية حيث إشتمل البحث على عينة صغيرة مقدره ب (83) و التي تمثل نسبة (59.28%) مقارنة بالمجتمع الكلي الذي يعتبر كبيرا و المتمثلة في موظفي سونطراك التابعة لكل من ولايتي بومرداس و تيزي وزوو برج منايل و المقدر عددها (165) موظفا و موظفة، إلا أن هذا العدد يعتبر ممثلا لذلك المجتمع و بذلك يمكن للباحث أن يعمم نتائج الدراسة على باقي الأفراد الذين يدخلون في إطار ميدان الدراسة.

من حيث المكان: أو الحدود المكانية حيث إقتصرت الدراسة فيما يخص المجال المكاني على ثلاث نواحي و هي ناحية بومرداس، برج منايل، تيزي وزو و لم تتعد بالدراسة إلى النواحي الموجودة على مستوى الولايات الأخرى.

من حيث الزمن: أو الحدود الزمانية حيث إقتصرت المجال الزمني على الفترة التي أجريت فيها الدراسة الأساسية و التي تم بموجبها تطبيق أدوات البحث من جانبه الميداني على عينة أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون إلى النواحي الذكورة أنفا الذين تم سحبهم بطريقة عشوائية حيث امتدت الفترة الزمنية من بداية شهر نوفمبر (2016) إلى غاية نهاية شهر ماي من (2017)، و التي سمحت بجمع المادة العلمية و تحليلها تماشيا مع مقتضيات البحث، و قد سمحت هذه المدة على الرغم من قصرها من الحصول على مجموعة من المعطيات التي أثرت موضوع الدراسة.

الفصل الخامس:

معرض و تحليل و تفسير و

مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

بعد التّطرق إلى الإجراءات المنهجية المتّبعة التي تضمّنها الفصل السّابق من خلال عرض مفصّل لعناصرها، سينتقل الباحث إلى عرض و مناقشة النّتايج التي تمّ التّوصل إليها من خلال الدّراسة الميدانية التي أجريت في مؤسسة سونطراك و ذلك بتبويب و تحليل إجابات أفراد عيّنة الدّراسة المحصل عليها من خلال تطبيق مقياس الثقافة التنظيمية الذي أعدته الباحثة (سوسن محمد عبد الله) و مقياس الأداء من إعداد الباحث اعتمادا على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تمّ إختيارها لهذا الغرض.

1 - عرض النّتايج المتعلّقة بمقياسي البحث:

أسفرت البيانات التي تمّ تفرّيغها و التي تتعلّق بمقياس الثقافة التنظيمية و مقياس الأداء و ذلك بالإعتماد على الإحصاء الوصفيّ على نّتايج موضوعية و التي تمّ توضيحها بشكل مفصّل.

1.1 - عرض النّتايج المتعلّقة بمقياس الثقافة التنظيمية:

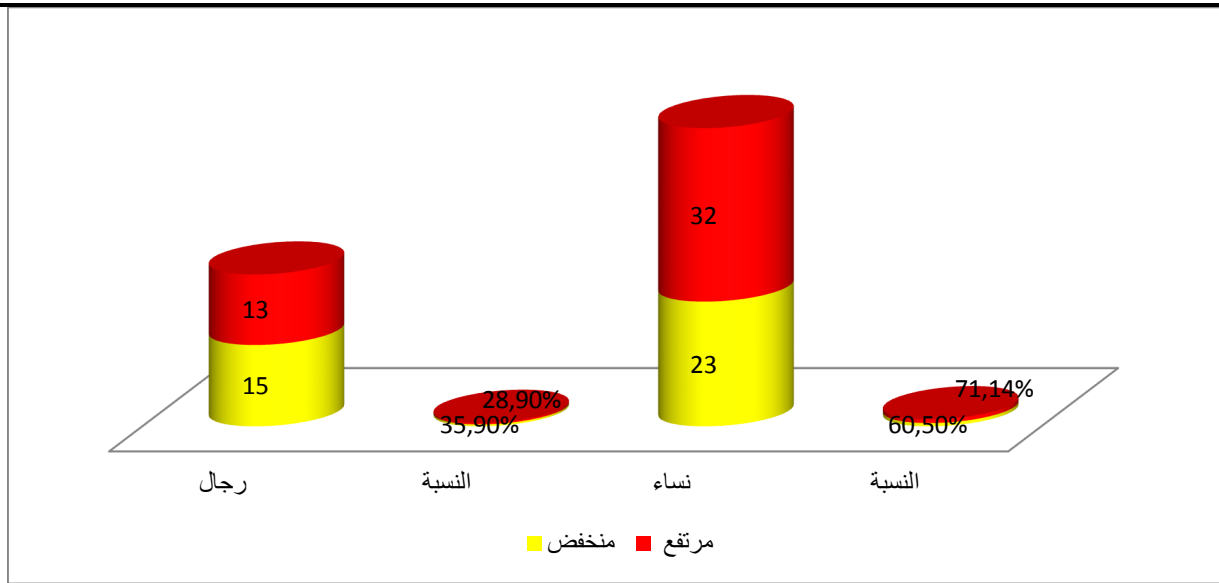
بعد حساب الدّرجات المحصّل عليها من قبل عيّنة الدّراسة من خلال تطبيق مقياس الثقافة التنظيمية و تفرّيغها و تبويبها تمّ الحصول على ما يلي:
جدول رقم (21): يمثّل المتوسّط الحسابيّ و الإنحراف المعياريّ لدرجات الثقافة التنظيمية.

المتغيّر المستقلّ	عدد أفراد عيّنة الدّراسة	الدّرجة المحصّل عليها	الدّرجة القصوى المحصّل عليها	المتوسّط الحسابيّ	الإنحراف المعياريّ
الثقافة التنظيمية	83	37	90	62.61	11.19

يتبيّن من خلال الجدول رقم (21) الذي يمثّل نّتايج الإحصاء الوصفيّ الخاصّة بعيّنة الدّراسة المتمثّلة في موظّفي مؤسسة سونطراك بالنّسبة لمقياس الضّغوط الثقافة التنظيمية أنّ درجة المتوسّط الحسابيّ لإجابات أفراد الدّراسة فيما يخصّ المتغيّر المستقلّ قدّرت بـ (62.61) ممّا يدلّ على أنّ الثقافة التي يتمتع بها هؤلاء الموظّفون تتميّز بمستوى مرتفع نوعا ما مقارنة بمستويات الثقافة بشكل عام و التي تتأكّد بهذا المجال الذي يتراوح ما بين (57 و 112)، أمّا فيما يخصّ الإنحراف المعياريّ فقدّرت درجته بـ (11.19)، و بالنّظر لهذه النّتيجة يظهر جليّا أنّ القيمة المذكورة صغيرة ممّا يدلّ على أنّ طبيعة البيانات أو القيم متقاربة، و على هذا الأساس فهي متجانسة.

جدول رقم (22): يمثّل توزيع أفراد عيّنة الدّراسة على مستويات الثقافة التنظيمية حسب الجنس

المجموع	مرتفع		منخفض		المستويات الجنس
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
38	%60.5	23	%35.9	15	رجال
45	%71.14	32	%28.9	13	نساء
83	55		28		المجموع



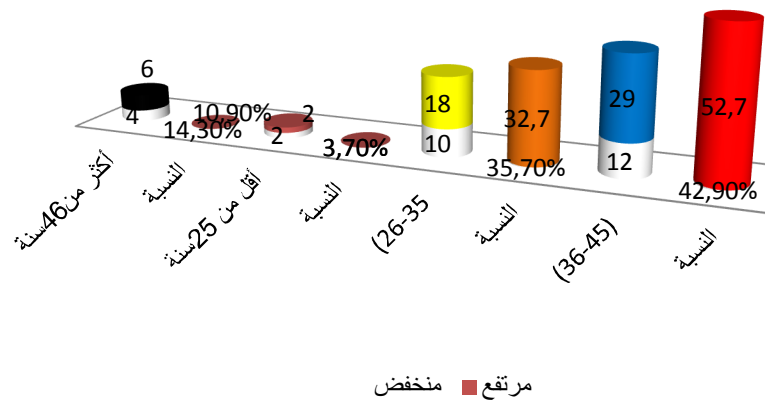
شكل رقم (18): يمثّل توزيع أفراد عيّنة الدّراسة على مستويات الثقافة التنظيمية حسب الجنس.

إنطلاقاً من القراءة الإحصائية الوصفية للجدول رقم (22) و الشكل رقم (18)، يتبيّن أنّ عدد الأفراد الذين لديهم مستوى مرتفع يقدر بـ (55) موظّفاً و موظّفة حيث نجد من بينهم (32) امرأة أو عاملة اللواتي يمثّلن ما نسبته (71.10%)، بينما نجد في نفس المستوى (23) رجلاً أو عاملاً حيث يمثّلون نسبة (60.50%)، بينما نجد (28) فرداً يدخلون ضمن المستوى المنخفض حيث نجد من بينهم (15) رجلاً يمثّلون ما قدره (39.50%)، أما فيما يخصّ النساء فقد قدر عددهنّ ضمن هذا المستوى بـ (13) بتمثيل نسبي في حدود (28.9%).

من خلال هذا الجدول يمكن القول أنّ الغالبية العظمى من النساء اللواتي يدخلن ضمن عيّنة الدّراسة الأساسية يتموقعون ضمن المستوى المرتفع، أمّا فيما يخصّ فئة الذكور فيتوزعون ضمن المستوى المنخفض، و على الرغم من الاختلاف الحاصل في العدد إلّا أنّ العيّنة لديها ثقافة تنظيمية سببه بيئة العمل التي يزاولون فيها مهامهم بغضّ النظر عن المصدر الذي أحدث ذلك، و كذا هذا التفاوت في التوزيع

يتوافق مع نسبة مساهمة المرأة في سوق العمل الذي يتطور مع إقبال المرأة على التعليم و المشاركة الإقتصادية في شتى مجالات العمل و إستلام مناصب إدارية في المؤسسات.
جدول رقم (23): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مستويات الثقافة التنظيمية حسب السن.

المجموع	مرتفع		منخفض		المستويات العمرية
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
04	%03.7	02	%03.7	02	أقل من 25
28	%32.7	18	%35.7	10	[36-26]
41	%52.7	29	%42.9	12	[45-36]
10	%10.9	06	%14.3	04	أكثر من 46
83	55		28		المجموع



شكل رقم (19): يمثل توزيع أفراد العينة على مستويات الثقافة التنظيمية حسب السن.

من خلال المعالجة الإحصائية لتوزيع أفراد عينة الدراسة على مقياس الثقافة التنظيمية و الذي يوضحة الجدول رقم (23) و الشكل رقم (19)، يتبين أن عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (36-45) سنة يقدر عددهم ب (41) و الذين يمثلون ما نسبته (49.4%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، حيث نجد من بينهم (29) موظفا و موظفة يمتلكون مستوى مرتفع من الثقافة و يمثلون (52.7%) من المجموع

الكلي لهذه الفئة، بينما نجد (12) موظفا لديهم مستوى منخفض بتمثيل نسبي يساوي (42.9%) من نفس الفئة.

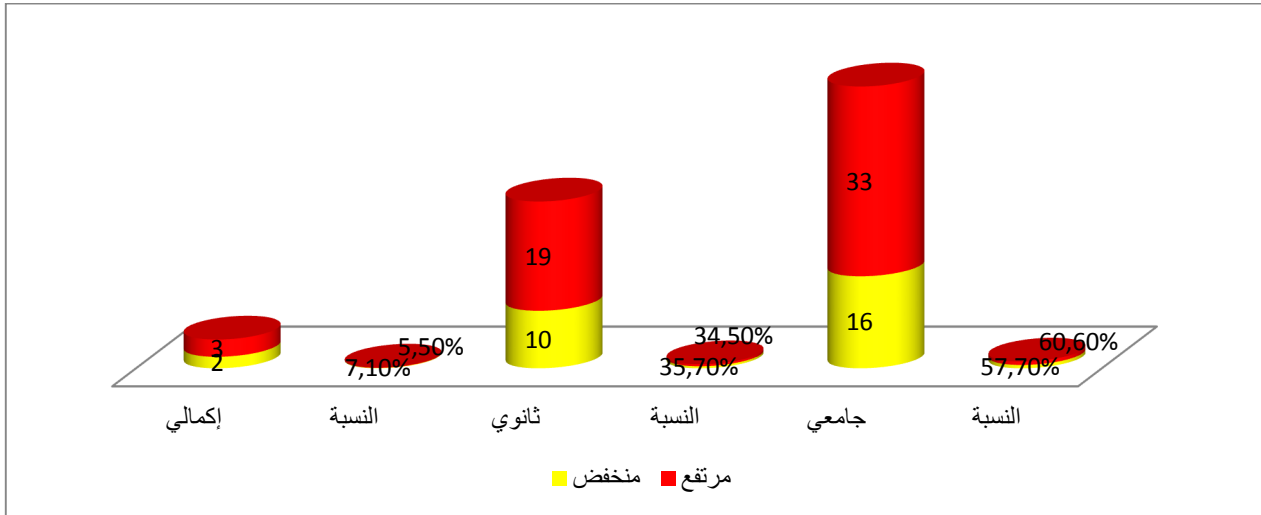
أما فيما يخص الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (26-35) سنة فقد ضمت (28) فردا من أفراد العينة الذي يتمثل بنسبة (33.7%)، إذ وجد من ضمنهم (18) فردا لديهم مستوى مرتفع و تقدر نسبتهم بـ (32.7%)، أما ما يخص المستوى المنخفض فقد قدر عدد الأفراد الذين يدخلون ضمن هذا الإطار بـ (10) أفراد كذلك بنسبة مئوية تعادل (25.7%).

و ما يتعلق بالأفراد المنحصرين ضمن الفئة العمرية (أكثر من 46) سنة فقد قدر عددهم بـ (10) حيث يمثلون ما قدره (12%)، و وجد من بينهم (6) موظفين يتمتعون من مستوى مرتفع من الثقافة بتقدير نسبي يساوي (10.9%)، بينما نجد (04) أفراد لديهم مستوى متوسط و هذا ما يعادل (14.9%)، أما بالنسبة للفئة العمرية (أقل من 25) سنة فقد بلغ العدد الإجمالي المنحصر ضمن هذه الفئة (04) أفراد بتقدير نسبي قدره (04.8%) متوزعين بالتساوي بين المستوى المنخفض و كذا المرتفع يعني فردين (02) لكل مستوى.

إنطلاقا مما قيل يمكن التأكيد على أن الأفراد أو الموظفين الأكثر إملاكا للثقافة هم الذين يدخلون ضمن الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (36-45) سنة و مرد ذلك إلى تعدد المسؤوليات التي يتحملونها في مناصب عملهم خاصة الحساسة منها و التي لها علاقة ربما بالرتبة المهنية التي يمكن أن ترجع إلى فئة الإطارات نظرا لتحملها لمسؤوليات و أداء مهام جد صعبة و دقيقة ، بالإضافة إلى تبعات الحياة الإجتماعية خارج فترات العمل التي يمكن أن تلقي بانعكاساتها على الحياة المهنية، فيجعل من هذا التداخل نقطة تحول في المسار المهني الذي ينعكس على الحياة المهنية.

جدول رقم (24): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مستويات الثقافة التنظيمية حسب المستوى التعليمي :

المجموع	مرتفع		منخفض		المستويات المستوى التعليمي
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
05	%05.5	3	%07.1	02	إكمالي
29	%34.5	19	%35.7	10	ثانوي
49	%60.6	33	%57.7	16	جامعي
83	55		28		المجموع



شكل رقم (20): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مستويات الثقافة التنظيمية حسب المستوى التعليمي. يلاحظ من خلال المعلومات الإحصائية الخاصة بإجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الثقافة التنظيمية و الذي يوضحه الجدول رقم (24) و الشكل رقم (20) المتعلقة بتوزيعهم حسب مستوياتهم التعليمية أنّ عدد الأفراد الذين لديهم مستوى جامعي يقدر عددهم بـ (49) و الذين يمثلون ما نسبته (59%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، حيث نجد من بينهم (33) موظفاً و موظفة يتمتعون بمستوى مرتفع من الثقافة و يمثلون (60%) من المجموع الكلي لهذه الفئة، بينما نجد (16) موظفاً لديهم مستوى منخفض من الثقافة بتمثيل نسبي يساوي (57.1%).

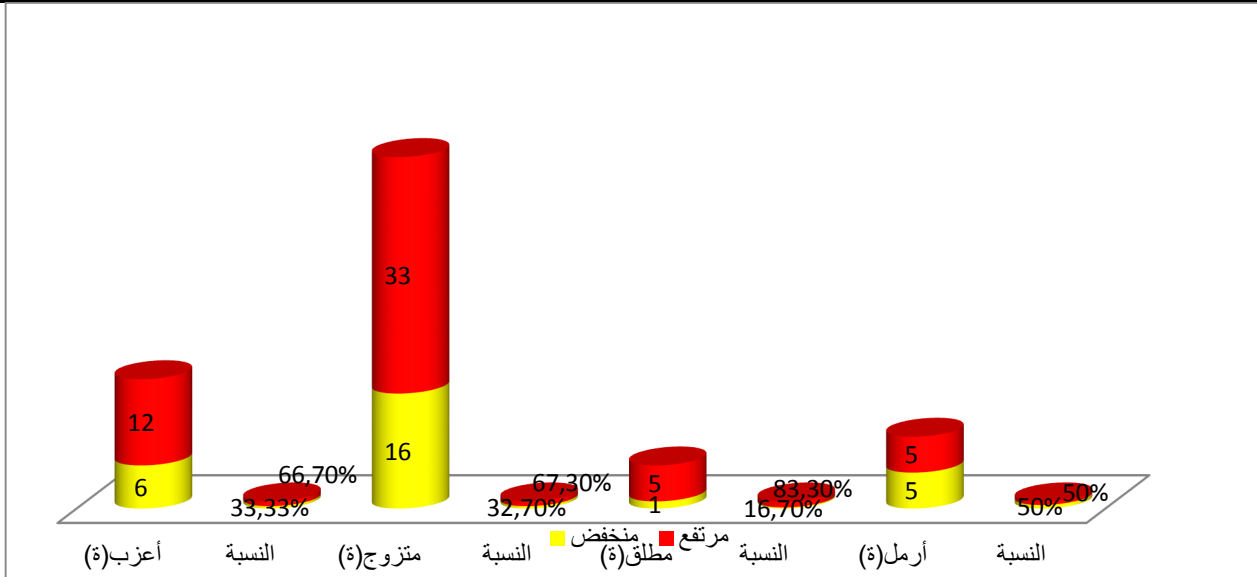
أما فيما يخص المستوى الثانوي فنجد أنه يضم (29) فرداً من أفراد العينة الذين يمثلون نسبة (34.9%)، إذ نجد من بينهم (19) فرداً لديهم مستوى مرتفع و تقدر نسبتهم بـ (34.5%)، أما ما يخص المستوى المنخفض فقد قدر عدد الأفراد الذين يدخلون ضمن هذا الإطار بـ (10) أفراد بنسبة مئوية تعادل (35.7%).

و ما يتعلق بالأفراد الذين يدخلون ضمن المستوى المتوسط أو الإكمالي فقد قدر عددهم بـ (05) أفراد حيث يمثلون ما قدره (06%)، إذ وجد من بينهم (03) موظفين يمتلكون مستوى مرتفع من الثقافة بتقدير نسبي يساوي (05.5%)، بينما نجد (02) فردين لديهم مستوى منخفض و هذا ما يعادل (07.1%) من المجموع الكلي.

إنطلاقاً مما قيل يمكن التأكيد على أنّ الأفراد أو الموظفين الأكثر تمتعاً بثقافة تنظيمية هم الذين يحملون المستوى التعليمي الجامعي و السبب في ذلك يرجع إلى أنّ المسؤوليات تتماشى مع المستوى الفكري للشخص حيث أنّ كلّ إمتياز في وظيفة معينة يتساوى مع تحمل للمسؤوليات الكبرى في تلك

المؤسسة، كما يمكن أن يرجع قلة الخبرة الميدانية التي تتأتى أساسا عن طريق الإحتكاك بالميدان، كما يمكن أن يتعلق بعمر الأفراد الذي له علاقة وطيدة بالأقدمية في المنظمة التي ينتمون لها.
جدول رقم (25): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مستويات الثقافة التنظيمية حسب الحالة العائلية.

المجموع	مرتفع		منخفض		المستويات الحالة العائلية
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
18	%66.7	12	%33.3	06	أعزب
49	%67.3	33	%32.7	16	متزوج (ة)
6	%83.3	05	%16.7	01	مطلق (ة)
10	%50	05	%50	05	أرمل
83		55		28	المجموع



شكل رقم (21): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مستويات الثقافة التنظيمية حسب الحالة العائلية.
من خلال قراءة معطيات الجدول رقم (25) و الشكل رقم (21) الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الثقافة التنظيمية حسب الحالة العائلية، يتبين أن عدد الأفراد المتزوجين يقدر عددهم بـ (49) و الذين يمثلون ما نسبته (59%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، حيث وجد من بينهم (33) موظفاً و موظفة يمتلكون ثقافة مرتفعة حيث يمثلون نسبة (67.3%) من المجموع الكلي لهذه الفئة، بينما نجد (16) موظف لديهم مستوى منخفض بتمثيل نسبي يساوي (32.7%).

أما فيما يخص الأفراد غير المتزوجين أو العزاب فقد قدر عددهم بـ (18) فردا من أفراد العينة الذي يتمثل بنسبة (21.7%)، إذ نجد ضمنهم (12) فردا لديهم مستوى مرتفع و تقدر نسبتهم بـ (66.7%)، أما الأفراد المتبقين المكون من ستة موظفين (06) فيتركون ضمن المستوى الأخير و هو المستوى المنخفض بنسبة تعادل (33.3%).

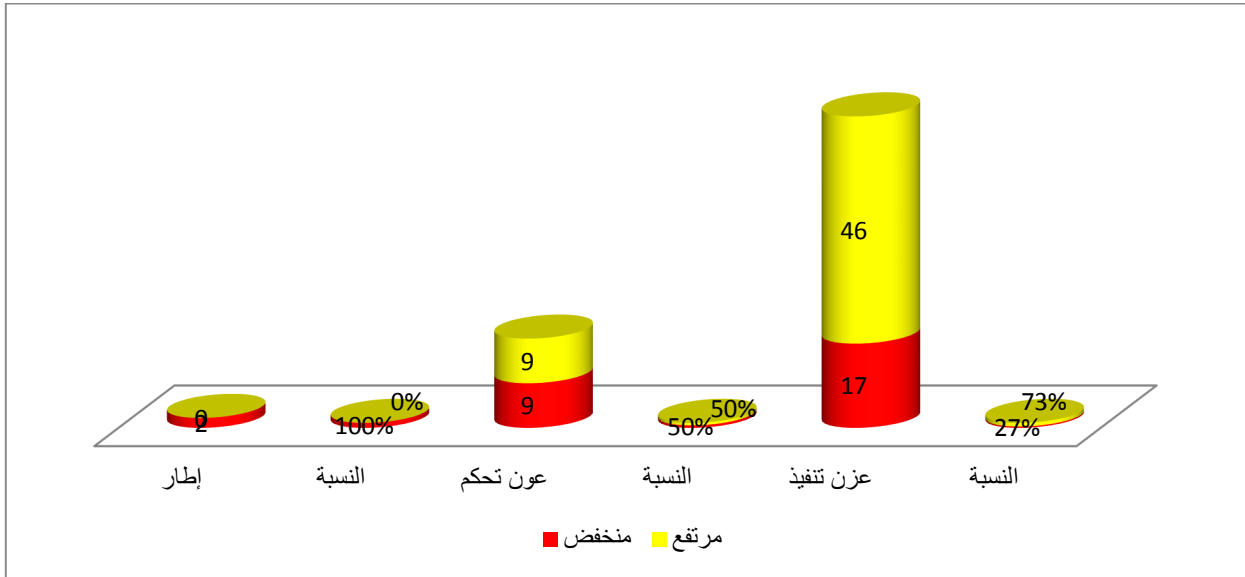
و ما يتعلق بالأفراد المطلقين فقد قدر عددهم بـ (06) أفراد حيث يمثلون ما قدره (07.2%)، و وجد من بينهم (05) موظفين يمتلكون مستوى مرتفع من الثقافة بتقدير نسبي يساوي (83.3%)، بينما نجد (01) فرد واحد لديه مستوى منخفض و هذا ما يعادل (16.7%).

و أما بالنسبة للأفراد الأراامل فقد قدر عددهم (10) أفراد حيث يمثلون ما نسبته (12%) من المجموع الكلي، بحيث أنه انقسمت بالتساوي بينهم بحيث (05) أفراد لديهم مستوى مرتفع بتقدير نسبي يقدر بـ (50%) و كذا بالنسبة المستوى الثاني نفس عدد الأفراد و نفس التقدير النسبي يعني بالتساوي بينهم.

و على هذا الأساس، و إنطلاقاً مما قيل يمكن التأكيد على أن الأفراد أو الموظفين الأكثر تأثراً و شعوراً و إحساساً بثقافتهم هم المتزوجون و يلي هؤلاء العزاب و مرد ذلك إلى أن الظروف الخاصة التي يعايشونها خلال حياتهم اليومية و ما يتخلله من أزمات من جانبه الاجتماعي الذي يمكن أن يساهم و لو بشكل يسير في ظهور عادات و قيم جديدة على الصعيد المهني الذي بدوره لا يخلو من إرغامات و ظروف قهرية تعكسها السياسات و أشكال التنظيم السائدة في المؤسسة، بالإضافة إلى طبيعة المهام التي تنجز و التي يمكن أن تولد تصرفات التي يتقبلها أعضاء التنظيم.

جدول رقم (26): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مستويات الثقافة التنظيمية حسب التصنيف المهني.

المجموع	مرتفع		منخفض		المستويات التصنيف المهني
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
02	%00	00	%100	02	اطار
18	%50	09	%50	09	عون تحكم
63	%73	46	%27	17	عون تنفيذ
83	55		28		المجموع



شكل رقم (22): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة مستوى الثقافة التنظيمية حسب التصنيف المهني.

من خلال الجدول رقم (26) و الشكل رقم (22)، يتبين أن عدد الأفراد أو أعوان التنفيذ يقدر بـ (63) و الذين يمثلون ما نسبته (75.9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، حيث وجد من بينهم (46) موظفاً و موظفة يمتلكون مستوى مرتفع من الثقافة و يمثلون (73%) من المجموع الكلي لهذه الفئة، بينما نجد (17) موظفاً لديهم مستوى منخفض بتمثيل نسبي يساوي (27%).

و بخصوص أعوان التحكم فقد قدر عددهم بـ (18) فردا من أفراد العينة الذي يتمثل بنسبة (21.7%)، إذ نجد ضمنهم فرد (09) أفراد لديهم مستوى منخفض و تقدر نسبتهم بـ (50%)، و نفس العليق بالنسبة للأفراد الباقين الذين يمتلكون مستوى مرتفع من الثقافة.

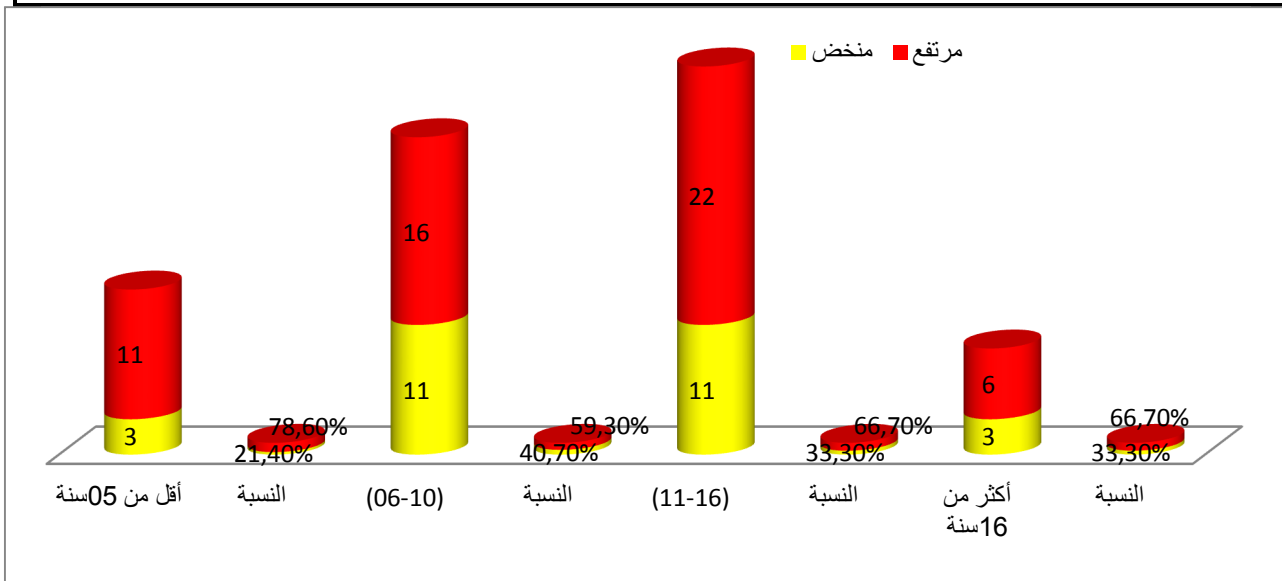
و ما يتعلق بالإطارات فيقدر عددهم بـ (02) فردين حيث يمثلون ما قدره (100%)، و فهم ينتمون إلى أصحاب ذوي الثقافة المرتفعة بتقدير نسبي قدره (2.4%) من المجموع الكلي من المستوى.

يتجلى من خلال هذا التوضيح بالنسب المئوية أن الفئة الأكثر تأثراً بظروف العمل و التي تتولد على إثرها ثقافة من المستوى المرتفع هي فئة المنفذين، و يرجع ذلك بالأساس ربما إلى طبيعة المهام التي ينجزونها و التي لا تخلو من المراقبة الدائمة و المستمرة من قبل المسؤولين، كما يمكن اعتبار التي من أجلها وظفوا جد مقيدة بمجموعة من الضوابط و خاصة المتعلقة بعامل الوقت أو الزمن من حيث وجوب إنجازها في ظرف قياسي، و لأن تأخرها يؤدي إلى تأخر على مستوى بعض المصالح مما قد ينجر عنه انخفاض في وتيرة إنجاز تنفيذ المشاريع و المصادقة عليها.

جدول رقم (27): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مستويات الثقافة التنظيمية حسب الأقدمية:

المهنية:

المجموع	مرتفع		منخفض		المستويات الأقدمية المهنية
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
14	%78.6	11	%21.4	03	أقل من 05 سنوات
27	%59.3	16	%40.7	11	[10-06]
33	%66.7	22	%33.3	11	[16-11]
09	%66.7	06	%33.3	03	أكثر من 16
83	55		28		المجموع



شكل رقم (23): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مستويات الثقافة التنظيمية حسب الأقدمية المهنية. من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (27) و الشكل رقم (23) الذي يوضح أفراد عينة الدراسة على مستويات الثقافة التنظيمية حسب متغير الأقدمية يتبين لنا أن عدد أفراد العينة الذي يقدر عددهم ب(33) و الذين يمثلون ما نسبته (39.8%) من أفراد العينة الكلية. حيث يوجد من بينهم (22) موظفا و موظفة و الذين يمثلون ما نسبته (66.7%) يتمتعون بمستوى مرتفع من الثقافة و الجزء الباقي و المقدر ب(11) يمتلكون ثقافة منخفضة و ذلك بتقدير نسبي يقدر ب(33.3%) و هذا كله في المجال ما بين [16-11]، أما بالنسبة للمجال الثاني المحدد ما بين [10-06] بحيث نجد أن (16) فردا يتمتعون بمستوى عال بتقدير نسبي تمثل في (59.3%) و كذا (11) موظف يمثلون (40.7%) يمتلكون مستوى منخفض من الثقافة. أما بالنسبة للمجال أقل من (05) سنوات قد قدر عدد الموظفين الذين ينتمون إلى هذا المجال ب(14) موظف بتقدير نسبي قدره (16.9%) موزعين كما يلي (11) فرد يمتلكون ثقافة مرتفعة بنسبة تقدر ب(78.6%) و (03) أفراد يمتلكون ثقافة منخفضة بتقدير نسبي قدره (21.4%).

أما المجال الرابع و الأخير و المحدد ب أكثر من (16) سنة فقد قدر عدد الأفراد الذين ينتمون إلى هذا المجال ب(09) أفراد و بتقدير نسبي يقدر ب(10.8%)، موزعين ب(06) أفراد ينتمون إلى المستوى المرتفع و بتقدير نسبي قدر(66.7%) و كذا (03)أفراد يمتلكون ثقافة منخفضة و بتقدير قدر ب(33.7%). و على هذا الأساس ، و إنطلاقاً مما قيل يمكن التأكيد على أن الموظفين الأكثر تمتعاً بثقافة هم الأفراد الذين ينتمون إلى المجال [11-16] و ذلك راجع للإحتكاكهم الأكبر داخل منظمة العمل مقارنة بالفئات الأخرى.

1 - 2 - عرض النتائج المتعلقة بمقياس الأداء:

بعد حساب الدرجات المحصل عليها من قبل عينة الدراسة و الخاصة بمقياس الأداء و تفرغها تم الحصول على ما يلي:

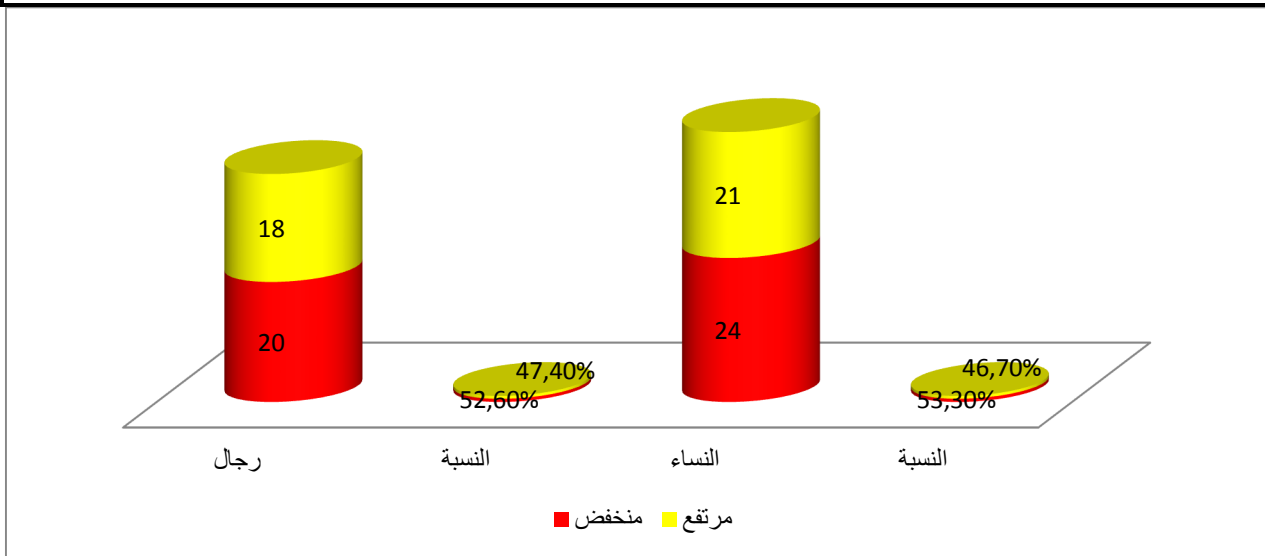
جدول رقم (28): يمثل المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لدرجات الأداء:

المتغير التابع	عدد أفراد عينة الدراسة	الدرجة الدنيا المحصل عليها	الدرجة القصوى المحصل عليها	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
الأداء	83	31	55	40.39	04.84

يتبين من خلال الجدول رقم (28) الذي يمثل نتائج الإحصاء الوصفي الخاص بعينة الدراسة المتمثلة في موظفي مؤسسة سونطراك أن درجة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة فيما يخص المتغير التابع قدرت ب (40.39) مما يدل على أن مستوى الأداء بالنسبة لهؤلاء الموظفين يتميز بارتفاع و هذا بمقارنته بمستويات الأداء بشكل عام و التي تتأكد بهذا المجال الذي يتراوح ما بين (31-60)، و الملاحظ أن هذه الدرجة أقرب من المستوى المنخفض، أما فيما يخص الإنحراف المعياري فقد قدرت درجته ب (04.84)، و بالنظر لهذه النتيجة يظهر جلياً أن القيمة المذكورة متراكمة حول المتوسط، مما يدل على أن طبيعة البيانات أو القيم متجانسة.

جدول رقم (29) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مستوى الأداء حسب الجنس:

المجموع	مرتفع		منخفض		المستويات الجنس
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
38	%47.4	18	%52.6	20	رجال
45	%46.7	21	%53.3	24	نساء
83		39		44	المجموع



شكل رقم (24): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مستويات الأداء حسب الجنس.

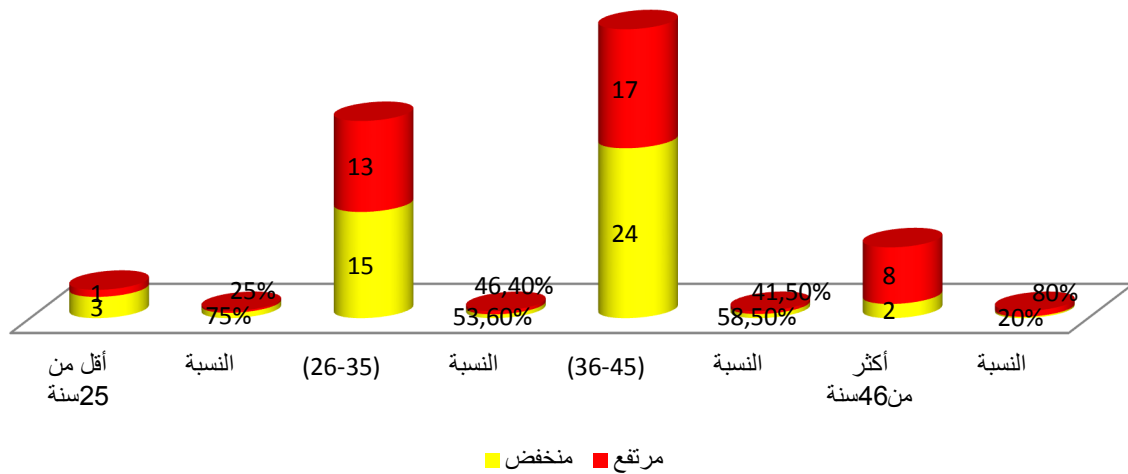
يظهر من القراءة الإحصائية الوصفية للمعطيات المبينة في الجدول رقم (29) و الشكل رقم (24) أنّ عدد الأفراد الذين لديهم مستوى منخفض يقدر بـ (44) موظفاً و موظفة حيث نجد من بينهم (24) نساء و اللواتي يمثلن ما نسبته (53.3%)، بينما نجد في نفس المستوى (20) رجلاً أو موظف حيث يمثلون ما نسبته (52.6%)، بينما نجد (39) فرداً يدخلون ضمن المستوى المرتفع حيث نجد من بينهم (21) امرأة يمثلن ما قدره (46.7%)، أما فيما يخص الرجال فقد قدر عددهم ضمن هذا المستوى بـ (18) موظف بتمثيل نسبي في حدود (47.4%).

من خلال هذا الجدول يمكن القول أنّ الغالبية العظمى من النساء اللواتي يدخلن ضمن عينة الدراسة الأساسية يتموقعون ضمن المستوى المرتفع، أمّا فيما يخص فئة الذكور فيتركون ضمن المستوى المرتفع كذلك، و يرجع هذا التمرکز للجنسين في نفس المستوى إلى تلك القدرة التي يمتلكونها في مواجهة و

تحدي الظروف المهنية التي تحيط بمناصب العمل، إضافة إلى أن العينة تعتمد في حياتها على فصل كل ما هو مهني عن الحياة الإجتماعية بكل أشكالها.

جدول رقم (30) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مستوى الأداء حسب السن.

المجموع	مرتفع		منخفض		المستويات الفئات العمرية
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
04	%25	01	%75	03	أقل من 25 سنة
28	%46.4	13	%53.6	15	[35-26]
41	%41.5	17	%58.5	24	[45-36]
10	%80	08	%20	02	أكثر من 46 سنة
83	39		44		المجموع



شكل رقم (25): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مقياس الأداء حسب السن.

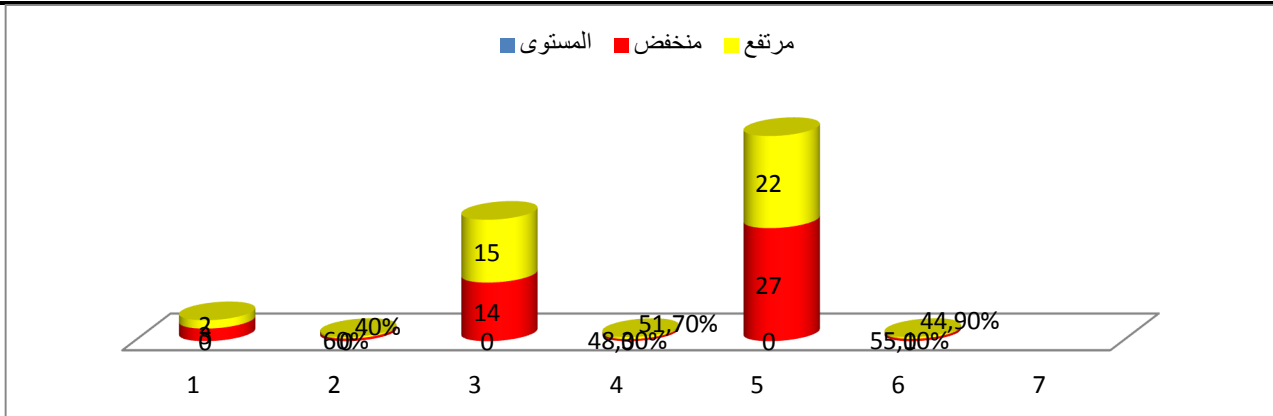
يتبين من خلال التوزيع الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الأداء و الذي يوضحه الجدول رقم (30) و الشكل رقم (25) أن عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (36-45) سنة يقدر عددهم بـ (41) و الذين يمثلون ما نسبته (49.4%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، حيث نجد من بينهم (24) موظفاً و موظفة يعانون من أداء منخفض و يمثلون (58.5%) من المجموع الكلي لهذه الفئة، بينما نجد (17) موظفاً لديهم مستوى مرتفع يتمثل نسبي يساوي (41.5%).

أما فيما يخصّ الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (26-35) سنة فقد ضمت (28) فردا من أفراد العينة الذي يتمثل بنسبة (33.7%)، إذ نجد ضمنهم (15) فردا لديهم مستوى مرتفع و تقدّر نسبتهم بـ (53.6%)، أما ما يخص المستوى المنخفض فقد قدر عدد الأفراد الذين يدخلون ضمن هذا الإطار بـ (13) موظف بنسبة مئوية تعادل (46.4%).

و ما يتعلّق بالأفراد المنحصرين ضمن الفئة العمرية التي تتراوح في الفئة أقل من (25) سنة فقد قدر عددهم بـ (04) أفراد حيث يمثلون ما قدره (04.8%)، و نجد من بينهم (03) موظفين يعانون من مستوى منخفض من الأداء بتقدير نسبي يساوي (75%)، بينما نجد (01) فردا و احدا لديه مستوى مرتفع و هذا ما يعادل (25%).

أما بالنسبة للفئة أكبر من (46) سنة فقد قدر عدد الأفراد الذين ينتمون لهذه الفئة بـ (10) أفراد بتقدير نسبي قدره (12%) نجد من بينهم (08) فرد يتمتعون بأداء مرتفع و بتقدير نسبي قدره (80%) أما الباقي من الأفراد و قدر عددهم بـ (02) فرديين لديهم أداء منخفض بتقدير نسبي قدره (20%).
جدول رقم (31): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مستويات الأداء حسب المستوى التعليمي

المجموع	مرتفع		منخفض		المستويات المستوى التعليمي
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
05	%40	02	%60	03	اكمالي
29	%51.7	15	%48.3	14	ثانوي
49	%44.9	22	%55.1	27	جامعي
83		44		39	المجموع



شكل رقم (26): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مقياس الأداء حسب مستواهم التعليمي.

يلاحظ من خلال المعطيات الكمية التي توضح توزيع أفراد عينة الدراسة على مقياس الأداء و الذي يوضّح الجدول رقم (31) و الشكل رقم (26) المتعلقة بتوزيعهم حسب مستوياتهم التعليمية أنّ عدد الأفراد الذين لديهم مستوى جامعي يقدر عددهم بـ (49) و الذين يمثلون ما نسبته (59%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، حيث وجد من بينهم (27) موظفاً و موظفة يعانون من مستوى منخفض من الأداء و يمثلون (55.1%) من المجموع الكلي لهذه الفئة، بينما نجد (22) موظفاً لديهم مستوى مرتفع من الأداء بتمثيل نسبي يساوي (44.9%).

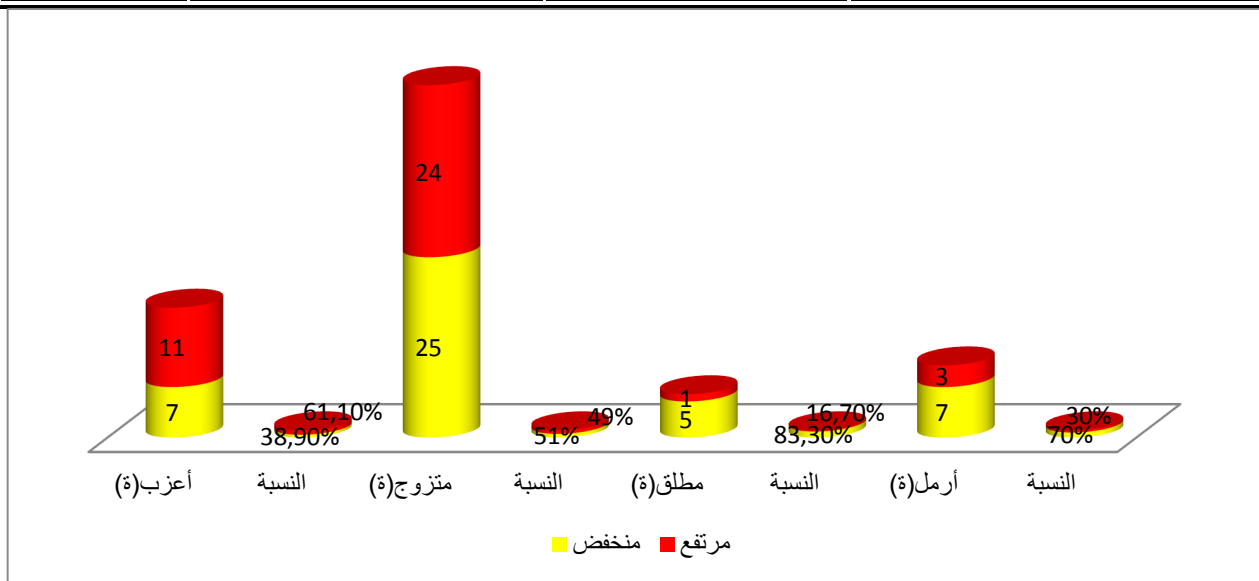
أما فيما يخصّ المستوى الثانوي فنجد أنه يضم (29) فردا من أفراد العينة الذين يمثلون نسبة (34.9%)، إذ وجد من بينهم (15) فردا لديهم مستوى أداء مرتفع و تقدر نسبتهم بـ (51.7%)، أما ما يخصّ المستوى المنخفض فقد قدر عدد الموظفين الذين يدخلون ضمن هذا الإطار بـ (15) فرد بنسبة مئوية تعادل (48.3%).

و ما يتعلق بالأفراد الذين يدخلون ضمن فئة الإكمالين فقد قدر عددهم بـ (05) موظفين حيث يمثلون ما قدره (06%)، و نجد من بينهم (03) موظفين يتميز أدائهم بالإنخفاض بتقدير نسبي يساوي (60%)، بينما وجد (02) فردين لديهم أداء مرتفع و هذا ما يعادل (40%).

يظهر جلياً من خلال هذه القراءة الإحصائية أن أكثرية أفراد العينة هم جامعيين، إلا أنه يوجد من ضمنهم فئة لديها أداء منخفض، فقد يرجع ذلك إلى نقص التأقلم مع الظروف الخاصة بالعمل و التي تؤثر بدورها على الكيان الإجتماعي لهم، بالإضافة إلى أن هذا الإنخفاض يتعلّق بالجنس حيث أن الأشخاص الذين يتميزون بسن صغيرة ليس لديهم أقدمية و خبرة في الكيفيات التي تمكّن تقادي الاختلالات التي تساهم بدورها في تدني و انخفاض الأداء من الناحية النفسية و الإجتماعية.

جدول رقم (32) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مستويات الأداء حسب الحالة العائلية.

المجموع	مرتفع		منخفض		المستويات الحالة العائلية
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
18	%61.1	11	%38.9	07	أعزب
49	%49	24	%51	25	متزوج (ة)
06	%16.7	01	%83.3	05	مطلق (ة)
10	%30	03	%70	07	أرمل
83	39		44		المجموع



شكل رقم (27) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مقياس الأداء حسب الحالة العائلية.

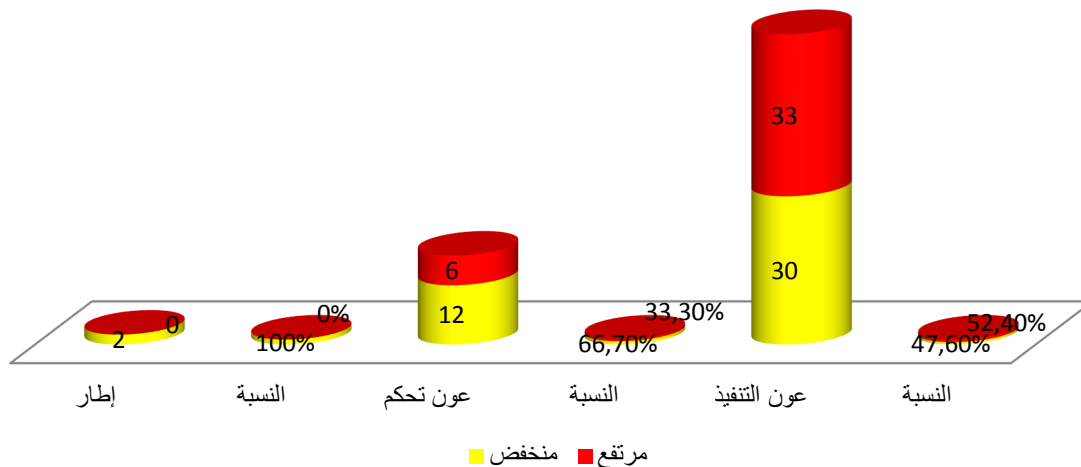
يظهر من خلال الإحصاءات المبينة في الجدول رقم (32) و الشكل رقم (27) الخاصة بتوزيع أفراد العينة على مقياس الأداء حسب الحالة العائلية أنّ عدد الأفراد المتزوجين يقدر عددهم بـ (49) و الذين يمثلون ما نسبته (59%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، حيث نجد من بينهم (25) موظفاً و موظفة يعانون من أداء منخفض و يمثلون نسبة (51%) من المجموع الكلي لهذه الفئة، بينما وجد (24) موظفاً لديهم مستوى عال من الأداء بتمثيل نسبي يساوي (49%).

أما فيما يخص الأفراد غير المتزوجين أو العزاب فقد قدر عددهم بـ (18) موظفاً من كلا الجنسين الذين يمثلون ما نسبته (21.7%)، إذ وجد ضمنهم (11) فرداً لديهم مستوى مرتفع و تقدر نسبتهم بـ (61.1%)، أما ما يخص المستوى المنخفض فقد قدر عدد الأفراد الذين يدخلون ضمن هذا الإطار بـ (07) موظف و موظفة بنسبة مئوية تعادل (38.9%).

أما بالنسبة بفئة الأرامل تتضمن (10) أفراد و ذلك بتمثيل نسبي يقدر ب(12%)، فإنه يوجد (07) أفراد لديهم أداء منخفض بتقدير منخفض (70%)، و (03) ثلاث أفراد لديهم أداء مرتفع (30%) . و ما يتعلق بالأفراد المطلّقين فقد قدر عددهم ب (06) أفراد حيث يمثلون ما قدره (07.2%)، فإنه وجد من بينهم (05) موظفا يعانون من أداء منخفض بتقدير نسبي يساوي (83.5%)، بينما وجد (01) فرد واحد لديهم توافق جيد في أداء و هذا ما يعادل (16.7%).

جدول رقم (33) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مستويات الأداء حسب التصنيف المهني:

المجموع	مرتفع		منخفض		المستويات التصنيف المهني
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
02	%00	00	100 %	02	إطار
18	% 33.3	06	66.7 %	12	عون تحكم
63	% 52.4	33	47.6 %	30	عون تنفيذ
83		39		34	المجموع



شكل رقم (28): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة مقياس الأداء حسب التصنيف المهني.

يتبين من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الأداء من حيث توزيعهم على مستوياته حسب التصنيف المهني و الذي يوضحه الجدول رقم () و الشكل رقم (19) أن عدد التنفيذ يقدر عددهم بـ (63) و الذين يمثلون ما نسبته (75.9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، حيث نجد من بينهم (33) أفراد يعانون من مستوى مرتفع من الأداء و يمثلون (52.4%) من المجموع الكلي لهذه الفئة، بينما نجد (30) فردا لديهم مستوى مرتفع بتمثيل نسبي يساوي (47.6%).

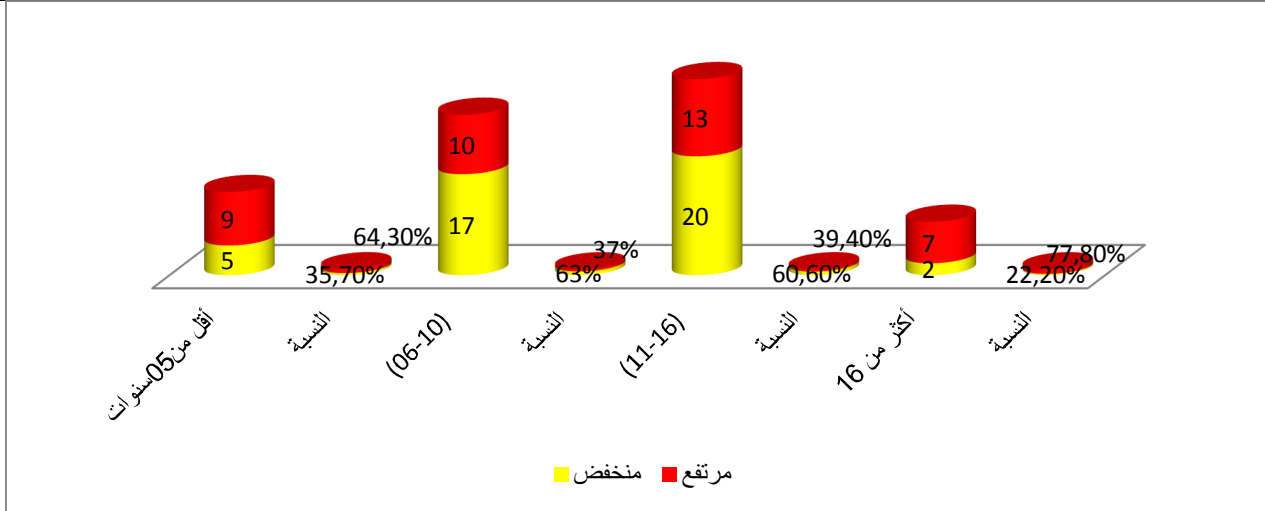
أما فيما يخص أعوان التحكم فقد قدر عددهم بـ (18) فردا من أفراد العينة الذي يتمثل بنسبة (21.7%)، إذ وجد ضمنهم (12) فردا لديهم مستوى منخفض من الأداء و تقدر نسبتهم بـ (66.7%)، أما ما يخص المستوى المرتفع فقد قدر عدد الأفراد الذين يدخلون ضمن هذا الإطار بـ (06) بنسبة مئوية تعادل (33.3%).

و بخصوص الإطارات فقد قدر عددهم بـ (02) حيث يمثلون ما قدره (02.4%)، يتمتعون بمستوى منخفض من مستوى الأداء.

يظهر من هذا الوصف أن الوظيفة أو المنصب أو التصنيف المهني المتعلق أساسا بعينة الإطارات ليس معيارا على شعور و تمتع أصحابه بأداء من المستوى المرتفع لأن الظروف و الأوضاع التي يعيشها الفرد الذي يكتسب هذه الصفة تكون ربما جد قهرية مقارنة بزملائه من المستوى الإداري الأدنى فهذا كفيل في أن يخفف من فرص تكيفه و تأقلمه و توفيقه بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة، و لأن الأكثرية يحملون معاناتهم و مشاكلهم و توتراتهم المهنية من ميدان العمل البيئية الأسرية مما يخلق جوا مضطربا ابتداء من تأثره هو بحد ذاته و كذا تأثير سلبي على العلاقات مع أفراد المحيط، فالبيئة العملية تتعلق أساسا بتعدد و تعقد مسؤولياتها.

جدول رقم (34): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مستويات الأداء حسب الأقدمية المهنية:

المجموع	مرتفع		منخفض		المستويات الأقدمية المهنية
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
14	%64.3	09	%35.7	05	أقل من 05 سنوات
27	%37	10	%63	17	10-06]
33	%39.4	13	%60.6	20	11-16]
09	%77.8	07	%22.2	02	أكثر من 16
83	39		44		المجموع



شكل رقم (29): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على مقياس الأداء حسب الأقدمية المهنية.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (34) و الشكل رقم (29) الذي يوضح أفراد عينة الدراسة على مستويات الأداء حسب متغير الأقدمية يتبين لنا أن عدد أفراد العينة الذي يقدر عددهم ب(33) و الذين يمثلون ما نسبته(39.8%) من أفراد العينة الكلية. حيث يوجد من بينهم (20) موظفا و موظفة و الذين يمثلون ما نسبته (60.6%) يتمتعون بمستوى منخفض من الأداء و الجزء الباقي و المقدر ب(13) يمتلكون أداء مرتفع و ذلك بتقدير نسبي يقدر ب(39.4%) و هذا كله في المجال ما بين [11-16]، أما بالنسبة للمجال الثاني المحدد ما بين [10-06] بحيث نجد أن (27) فرد يتمتعون بمستوى عال بتقدير نسبي تمثل في (32.5%) و كذا (17) موظف يمثلون (63%) يمتلكون مستوى منخفض من الأداء و نجد أيضا في نفس الفئة (10) أفراد يتمتعون بأداء جيد و ذلك بتقدير نسبي قوامه (37%).

أما بالنسبة للمجال أقل من (05) سنوات قد قدر عدد الموظفين الذين ينتمون إلى هذا المجال ب(14) موظف بتقدير نسبي قدره(16.9%) موزعين كما يلي (09) أفراد يمتلكون أداء مرتفع بنسبة تقدر ب(64.3%) و (05) أفراد يمتلكون أداء منخفض بتقدير نسبي قدره(35.7%).

أما المجال الرابع و الأخير و المحدد ب أكثر من (16) سنة فقد قدر عدد الأفراد الذين ينتمون إلى هذا المجال ب(09) أفراد و بتقدير نسبي يقدر ب(10.8%)، موزعين ب(06) أفراد ينتمون إلى المستوى المرتفع و بتقدير نسبي قدر(66.7%) و كذا (03) أفراد يمتلكون ثقافة منخفضة و بتقدير قدر ب(33.7%). و على هذا الأساس ، و إنطلاقاً مما قيل يمكن التأكيد على أن الموظفين الأكثر تمتعاً بأداء مرتفع هم الأفراد الذين ينتمون إلى المجال [11-16] و ذلك راجع للإحتكاكهم الأكبر داخل منظمة العمل مقارنة بالفئات الأخرى.

- عرض النتائج المتعلقة باختبار فرضيات البحث:

بعد العرض الوصفي لمجمل النتائج الخاصة بمقياسي البحث المتمثلين في مقياس الثقافة التنظيمية المعد من طرف الباحثة (سوسن محمد إبراهيم عبد الله) و كذا مقياس الأداء من إعداد الباحثة ، سيتم عرض النتائج الخاصة باختبار الفرضيات المصاغة في الدراسة بشكل تفصيلي من خلال الإحصاء الإستدلالي اعتمادا على جملة من المعاملات و الإختبارات البارامترية المحددة سابقا لهذا الغرض.

2- 1 - عرض النتائج الخاصة باختبار الفرضية العامة:

و يشير محتوى الفرضية العامة إلى ما يلي: توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك.

جدول رقم (35): يمثل الدلالة الإحصائية لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء.

الدالة	الدلالة مستوى	المرافقة القيمة	قيمة "ر"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدراسة متغيرات	العينة	الفرضية العامة
دالة	0.01	0.00	** 0.49	11.19 04.84	62.61 40.84	الثقافة التنظيمية الأداء	83	توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك.

يتوضّح من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (35) الخاص باختبار الفرضية العامة التي مفادها توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك أنّ المتوسط الحسابي بالنسبة للمتغير المستقل و الذي يتمثل في الثقافة التنظيمية قدر بـ (62.61) بانحراف معياري يساوي (11.19) مما يدلّ على أنّ الدرجات التي تحصل عليها أفراد العينة مقاربة، أمّا فيما يخصّ المتغير التابع المتمثل في الأداء فقد كانت نتيجة المتوسط الحسابي تساوي (40.84) بانحراف معياري قدر بـ (04.84) مما يشير إلى أنّ درجاتهم في هذا المقياس متمركزة حول المتوسط.

و بغية معرفة درجة الارتباط بين متغيري الدراسة لدى العينة المختارة، قام الباحث بتطبيق معامل (بيرسون Pearson) الذي يرمز له بالرمز "R-ر" و المناسب للمعطيات الكمية الخاصة بالدراسة المتمثلة في الدرجات التي تحصل عليها موظفو المؤسسة في مقياس الثقافة التنظيمية و الأداء.

و إنطلاقاً من هذا التطبيق وجد أن قيمة تساوي (0.49) مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين و يفسر ذلك بأنه كلما إن ارتفع مستوى الثقافة لدى عينة البحث ارتفع مستوى الأداء بينما في حالة تدني المستوى بالخاص بالثقافة التنظيمية بالنسبة للعينة فإن مستوى الأداء ينخفض و ذلك عند نفس العينة، كما أن القيمة التي تم الوصول إليها سابقاً و المتمثلة في (0.49) تشير كذلك إلى وجود علاقة أو ارتباط ضعيف مقارنة بمستويات الارتباط حيث تتموضع هذه الدرجة ضمن المجال الذي يتراوح ما بين (0.30 و 0.50).

و من أجل التحقق من صحة الفرضية العامة التي تشير إلى إمكانية وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك من عدمها، تمت مقارنة القيمة المرافقة التي يرمز لها في الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية بالرمز "Sig" التي تساوي (0.00) بمستوى الدلالة المقدر بـ (0.01).

و يتبين من هذه المقارنة أن القيمة المرافقة (0.00) أصغر من مستوى الدلالة (0.01) و على هذا الأساس يمكن القول أن الفرضية العامة التي مفادها توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك قد تحققت و بالتالي ترفض الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و مستوى الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك.

بحيث يعتبر الكثيرون أن فهم و استعاب الثقافة التنظيمية أمر حيوي و هام من أجل إدارة القوى العاملة بنجاح و فعالية سواء على الصعيد المحلي أو الدولي، بحيث تفعيل دور الثقافة التنظيمية في تعزيز أداء العاملين من خلال عملية التثقيف و الاتصال و المشاركة و الاندماج بين الموظفين الجدد و القدامى.

2 - 2 - عرض النتائج الخاصة باختبار الفرضية الجزئية الأولى:

و بخصوص هذه الفرضية فقد جاءت على النحو التالي: توجد علاقة بين الثقافة القوة و الأداء لدى موظفي المؤسسة سونطراك.

جدول رقم (36): يمثل الدلالة الإحصائية لعلاقة ثقافة القوة بالأداء:

الدالة	مستوى الدالة	القيمة المرافقة	قيمة "ر"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات الدراسة		العينة	الفرضية الجزئية الأولى
						ثقافة القوة	المتغير المسقل		
دالة	0.01	0.00	0.35**	04.84	40.39	ثقافة القوة	المتغير المسقل	83	توجد علاقة بين ثقافة القوة و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك
				15.02	15.02	الأداء	المتغير التابع		

تشير النتائج الخاصة بالإحصاء الإستدلالي المبينة في الجدول رقم () المتعلق بإختبار الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها توجد علاقة بين ثقافة القوة و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك أن المتوسط الحسابي بالنسبة لمتغير ثقافة القوة قدرت ب (40.39) بانحراف معياري يساوي (04.84) مما يؤكد على أن الدرجات التي تحصل عليها أفراد عينة الدراسة بعد تبويب إجاباتهم موزعة بشكل إعتدالي، أما فيما يخص متغير الأداء فقد كانت نتيجة المتوسط الحسابي تساوي (15.02) بانحراف معياري قدر ب (04.21) مما يشير إلى أن درجاتهم في هذا المقياس متقاربة.

و بهدف البحث عن درجة الارتباط بين متغيري الدراسة لدى العينة المختارة، قام الباحث بتطبيق معامل (بيرسون) الذي يرمز له بالرمز "ر" الملائم للمعطيات الأولية الخاصة بالدراسة المتمثلة في الدرجات التي تحصل عليها موظفو مؤسسة سونطراك .

و بعد حساب درجة الارتباط من خلال التطبيق تبين أن قيمته تساوي (0.35) مما يؤكد على وجود علاقة موجبة و طردية بين المتغيرين و التحليل الذي يقدم بالنسبة لهذه النتيجة هي أنه كلما زاد مستوى الثقافة فإنه يولد تزداد في مستوى الأداء لدى عينة الدراسة بينما في حالة العكس فإن أي انخفاض في مستوى الثقافة بشكل تدريجي فإنه منطقيا سوف ينخفض معدل الأداء لدى عينة الدراسة، كما أن الدرجة التي تم الحصول عليها و المتمثلة في (0.35) تدل على وجود علاقة ضعيفة مقارنة بمستويات الارتباط حيث تتحدد هذه الدرجة ضمن المجال المحدد ما بين (0.30 و 0.50).

و من أجل البرهنة من صحة الفرضية الخئية الأولى التي تشير إلى إمكانية وجود علاقة بين ثقافة القوة و مستوى الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك من عدمها، تم إجراء مقارنة بين القيمة المرافقة التي يرمز لها في الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية بالرمز "Sig" التي تساوي (0.00) بمستوى الدالة المقدر ب (0.01).

و يتبين بعد المقارنة أنّ القيمة المرافقة (0.00) أصغر من مستوى الدلالة (0.01) و من هذا المنطلق يسمح بالقول أنّ الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها توجد علاقة بين ثقافة القوة و الأداء لدى مؤسسة سونطراك قد تحققت و بالتالي ترفض الفرضية البديلة التي تقول بعدم وجود علاقة بين ثقافة القوة و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك ، و إذا كان الاسلوب المتطور حد بحيث أنّ الثقافة التنظيمية القوية تبنى على إستخدام الاساليب التقليدية سواء من خلال الندوات و المحاضرات أو المصقات ، و ان تلك الاساليب لا يمكن الاستغناء عنها ، فاننا بصدد ثقافة تنظيمية سلبية و متخلفة ، و إذا كان الاسلوب المتطور حديثا شاملا جميع أوجه أنشطة المؤسسة فإنها تكون بصدد ثقافة تنظيمية إيجابية و مستعدة لمواجهة الأزمات.

2 - 3 - عرض النتائج الخاصة باختبار الفرضية الجزئية الثانية:

و فيما يخصّ مضمون هذا الفرض فهو بهذه الصيغة: توجد علاقة بين ثقافة الدور و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك.

جدول رقم (37): يمثل الدلالة الإحصائية لعلاقة ثقافة الدور و الأداء:

الفرضية	العينة	الدراسة	متغيرات	الحسابي	المتوسط	المعياري	الانحراف	قيمة "ز"	القيمة المرافقة	مستوى الدلالة	الدلالة
توجد علاقة بين ثقافة الدور لدى موظفي مؤسسة سونطراك	83	الثور	ثقافة	16.19	03.79	04.84	40.39	**0.44	0.00	0.01	دالة
			المتغير								
			التابع								
			المتغير								

يتبين من المعالجة الإحصائية للبيانات الأولى اعتمادا على الإحصاء و الممثلة في الجدول رقم (37) الخاص باختبار الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها توجد علاقة بين ثقافة الدور و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك أنّ المتوسط الحسابي بالنسبة للمتغير المستقل الذي يخصّ ثقافة الدور قدر بـ (16.19) بانحراف معياري يساوي (03.79) ممّا يتجلى من ذلك أنّ الدرجات التي تحصل عليها أفراد العينة متجانسة، أمّا فيما يخصّ المتغير التابع الذي يتعلّق بالأداء فقد كانت نتيجة المتوسط الحسابي تساوي (40.39) بانحراف معياري قدر بـ (04.84) ممّا يشير إلى أنّ درجاتهم في هذا المقياس متراكمة حول المتوسط.

و من أجل الوصول إلى تحديد درجة الارتباط بين متغيري الدراسة لدى أفراد عينة الدراسة المختارة، طبق الباحث معامل (بيرسون) الذي يرمز له بالرمز "ر" و الملائم للبيانات المتمثلة في الدرجات التي تحصل عليها موظفو الوكالات الولائية في مقياس الثقافة الدور و الأداء.

و بعد إجراء العمليات الإحصائية الخاصة بذلك، تبين أن قيمته تساوي (0.49) مما يدل على وجود ارتباط موجب بين المتغيرين و هذا ما يسمح بالقول أنه كلما ارتفع مستوى ثقافة الدور في مجال العمل بالنسبة للعينة المختارة للدراسة ارتفع مستوى الأداء بينما في حالة انخفاض معدل الثقافة فإن مستوى الأداء بدوره نخفض و ذلك عند نفس العينة، كما أسفرت النتيجة النهائية التي تم الوصول إليها و المتمثلة في (0.449) عن وجود ارتباط ضعيف مقارنة بمستويات الارتباط حيث تتموضع هذه الدرجة ضمن المجال الذي يتراوح ما بين (0.5 و 0.30).

و من أجل التأكيد على صحة الفرضية الجزئية الثانية التي تشير إلى إمكانية وجود علاقة بين ثقافة الدور و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك من عدمها، قام الباحث بإجراء مقارنة بين القيمة المرافقة التي يرمز لها في الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية بالرمز "Sig" التي تساوي (0.00) بمستوى الدلالة المقدر بـ (0.01).

و من خلال هذه المقارنة يظهر أن القيمة المرافقة (0.00) أصغر من مستوى الدلالة (0.01)، و من هذا الحاصل يمكن التصريح بأن الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها توجد علاقة بين ثقافة الدور و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك قد تحققت و بالتالي ترفض الفرضية البديلة التي تؤكد على أنه لا توجد علاقة بين ثقافة الدور و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك.

بحيث تركز ثقافة الدور أساسا على نوع التخصص الوظيفي و بالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد و تهتم بالفرد و كذا بالقواعد و الأنظمة. و كذا تحديد خطوط السلطة و المسؤولية و علاقات الإدارات و الأقسام ببعضها البعض .

2 - 4 - عرض النتائج الخاصة باختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

و فيما يتعلق بمضمون هذه الفرضية فهي تنص على أنه علاقة بين ثقافة المهمة و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك.

جدول رقم (38): يمثل الدلالة الإحصائية لعلاقة ثقافة المهمة بالأداء

الدالة	مستوى الدالة	القيمة المرافقة	قيمة "ر"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات الدراسة		العينة	الفرضية
غير دالة	0.01	0.11	0.17	03.7	15.64	ثقافة المهمة	المتغير المستقل	83	توجد علاقة بين ثقافة المهمة و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطرك
				04.8	40.39	الأداء	المتغير التابع		

يتبين من المعالجة الإحصائية للبيانات الأولية اعتمادا على الإحصاء و المتمثلة في الجدول رقم (38) الخاص باختبار الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها توجد علاقة بين ثقافة المهمة الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطرك أن المتوسط الحسابي بالنسبة للمتغير المستقل الذي يخص ثقافة الدور قدر بـ (15.64) بانحراف معياري يساوي (03.72) مما يتجلى من ذلك أن الدرجات التي تحصل عليها أفراد العينة متجانسة، أما فيما يخص المتغير التابع الذي يتعلق بالأداء فقد كانت نتيجة المتوسط الحسابي تساوي (40.39) بانحراف معياري قدر بـ (04.84) مما يشير إلى أن درجاتهم في هذا المقياس متراكمة حول المتوسط.

و من أجل الوصول إلى تحديد درجة الارتباط بين متغيري الدراسة لدى أفراد عينة الدراسة المختارة، طبق الباحث معامل (بيرسون) الذي يرمز له بالرمز "ر" و الملائم للبيانات المتمثلة في الدرجات التي تحصل عليها موظفو مؤسسة سونطرك في مقياس الثقافة الدور و الأداء.

و بعد إجراء العمليات الإحصائية الخاصة بذلك، تبين أن قيمته تساوي (0.17) مما يدل على وجود ارتباط موجب بين المتغيرين و هذا ما يسمح بالقول أنه كلما إنخفض مستوى ثقافة المهمة في مجال العمل بالنسبة للعينة المختارة للدراسة ارتفع مستوى الأداء بينما في حالة انخفاض معدل الثقافة فإن مستوى الأداء بدوره نخفض و ذلك عند نفس العينة، كما أسفرت النتيجة النهائية التي تم الوصول إليها و المتمثلة في (0.17) عن وجود ارتباط ضعيف جدا مقارنة بمستويات الارتباط حيث تتموضع هذه الدرجة ضمن المجال الذي يتراوح ما بين (00 و 0.30).

و من أجل التأكيد على صحة الفرضية الجزئية الثالثة التي تشير إلى إمكانية وجود علاقة بين ثقافة المهمة و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطرك من عدمها، قام الباحث بإجراء مقارنة بين القيمة المرافقة

التي يرمز لها في الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية بالرمز "Sig" التي تساوي (0.11) بمستوى الدلالة المقدر بـ (0.01).

و من خلال هذه المقارنة يظهر أن القيمة المرافقة (0.11) أكبر من مستوى الدلالة (0.01)، و من هذا الحاصل يمكن التصريح بأن الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها توجد علاقة بين ثقافة المهمة و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك لم تتحقق و بالتالي تقبل الفرضية البديلة التي تؤكد على أنه لا توجد علاقة بين ثقافة المهمة و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك.

ترتكز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف و انجاز العمل و تهتم بالنتائج و تحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف و كذا يتم التركيز على هذه الاهداف بالترام مشترك و حماس قوي للوصول للاهداف.

2 - 5 - عرض النتائج الخاصة باختبار الفرضية الجزئية الرابعة:

و فيما يتعلق بمضمون هذه الفرضية فهي تنصّ على أنه علاقة بين ثقافة الدعم و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك.

جدول رقم (39): يمثل الدلالة الإحصائية لعلاقة ثقافة الدعم بالأداء:

الفرضية	العينة	الدراسة	متغيرات	الحسابي	المتوسط	المعياري	الاحتراف	قيمة "ر"	المرافقة	القيمة	الدلالة	مستوى	الدلالة
توجد علاقة بين ثقافة الدعم و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك	83	المستقل	المتغير	الإجاز	ثقافة	15.92	04.36	**0.28	0.00	0.01	دالة		
						الأداء	40.39						

يتبين من المعالجة الإحصائية للبيانات الأولية اعتمادا على الإحصاء و الممتلة في الجدول رقم (39) الخاص باختبار الفرضية الجزئية الرابعة التي مفادها توجد علاقة بين ثقافة الدعم و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك أن المتوسط الحسابي بالنسبة للمتغير المستقل الذي يخص ثقافة الدور قدر بـ (15.92) بانحراف معياري يساوي (04.36) مما يتجلى من ذلك أن الدرجات التي تحصل عليها أفراد العينة متجانسة، أما فيما يخص المتغير التابع الذي يتعلق بالأداء فقد كانت نتيجة المتوسط الحسابي تساوي

(40.39) بانحراف معياري قدر بـ (04.84) مما يشير إلى أن درجاتهم في هذا المقياس متراكمة حول المتوسط.

و من أجل الوصول إلى تحديد درجة الارتباط بين متغيري الدراسة لدى أفراد عينة الدراسة المختارة، طبق الباحث معامل (بيرسون) الذي يرمز له بالرمز "ر" و الملائم للبيانات المتمثلة في الدرجات التي تحصل عليها موظفو مؤسسة سونطراك في مقياس الثقافة الإنجاز و الأداء.

و بعد إجراء العمليات الإحصائية الخاصة بذلك، تبين أن قيمته تساوي (0.28) مما يدل على وجود ارتباط طردي موجب بين المتغيرين و هذا ما يسمح بالقول أنه كلما ارتفع مستوى ثقافة الدعم في مجال العمل بالنسبة للعينة المختارة للدراسة ارتفع مستوى الأداء بينما في حالة انخفاض معدل الثقافة فإن مستوى الأداء بدوره نخفض و ذلك عند نفس العينة، كما أسفرت النتيجة النهائية التي تم الوصول إليها و المتمثلة في (0.28) عن وجود ارتباط ضعيف جدا مقارنة بمستويات الارتباط حيث تتموضع هذه الدرجة ضمن المجال الذي يتراوح ما بين (00 و 0.30).

و من أجل التأكيد على صحة الفرضية الجزئية الثالثة التي تشير إلى إمكانية وجود علاقة بين ثقافة الدعم و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك من عدمها، قام الباحث بإجراء مقارنة بين القيمة المرافقة التي يرمز لها في الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية بالرمز "Sig" التي تساوي (0.00) بمستوى الدلالة المقدر بـ (0.01).

و من خلال هذه المقارنة يظهر أن القيمة المرافقة (0.00) أكبر من مستوى الدلالة (0.01)، و من هذا الحاصل يمكن التصريح بأن الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها توجد علاقة بين ثقافة الدعم و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك قد تحققت و بالتالي ترفض الفرضية البديلة التي تؤكد على أنه لا توجد علاقة بين ثقافة الدعم و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك.

بحيث تعرف بثقافة الفريق من خلال مرونتها العالية مع تركيزها على العينة الداخلية فيها تعطي أهمية كبيرة لديناميكية الجماعة ، و يصبح الانضمام الى مجموعة قيمة يتم التمسك بها .فأعضاء الفريق يمتازون بتماسكهم و دعمهم لبعضهم البعض و المشاركة في اتخاذ القرار بحيث تتم عن طريق النصح و دعم فريق العمل.

مناقشة و تفسير و تحليل النتائج المتعلقة بإختبار الفرضيات:

بعد استعراض النتائج الخاصة بمقياسي البحث و المتعلقة بإختبار فرضيات الدراسة و ذلك من خلال مجموعة من الجداول أين تمّ فيها توضيح القيم التي تمّ الحصول عليها اعتمادا على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية و الإستدلالية المتناسبة مع معطيات الدراسة الحالية، حيث و إستنادا إلى التحليل الإحصائي الإستدلالي توصل الباحث بعد اختباره للفرضيات التي صاغها و المذكورة في بداية البحث إلى نتائج جدّ هامة على الصعيد العلمي الأكاديمي من حيث صحّة و صدق الأدوات التي تمّ الإستعانة بها لجمع كلّ المعطيات الضرورية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المتمثلة في موظفي المؤسسة الوطنية للبحث و التنقيب و نقل و تسويق المحروقات "سونطراك" الذين تمّ سحبهم بطريقة عشوائية مع مراعاة لجملة من المعايير و الأسس المنهجية و الإحصائية كالتمثيل الكلي بالنسبة للمجتمع الأصلي و تمثيل عينة كلّ ناحية بالنسبة للمجتمع الأصلي الذي تضمّنّها حيث قدر حجم العينة المختارة للدراسة بـ (83) موظفا و موظفة بتمثيل نسبيّ قارب (59.28%).

حيث تمّ الإعتماد كما سلف الذكر على ذلك لدراسة متغيري الدراسة المتمثلين في الثقافة التنظيمية و الأداء على مقياسين تمّ تحديدهما بدقّة و علمية و هما مقياس الثقافة التنظيمية الذي أعدته الباحثة (سوسن محمد إبراهيم عبد الله) سنة (2010)، و إستبيان الأداء من إعداد الباحثة و هذا من جهة، و من جهة أخرى على الصعيد الميداني التطبيقي و بالأحرى المهنيّ من حيث إبراز الواقع الحقيقي الذي يعيشه الموظف الجزائري في ظلّ البيئة المهنية التي تحتضنه .

يضاف إلى ذلك، البيئة الفيزيائية و التنظيمية التي تكوّن البنية التحتية للمؤسسة، و إمكانية تأثير هذه المعطيات الواقعية التي لا غنى عن الموظف في وجوب تجاوزها بأقل الأضرار تفاديا لما قد ينجرّ عن ذلك من الناحية النفسية و الإجتماعية كإنعكاسات تكون في معظمها مدمرة، ممّا يخلق لدى هذا الموظف لا توازن و عدم الإنسجام مع شخصه و مع الآخرين.

و على هذا الأساس، سعت الباحثة من خلال هذه الدراسة للبحث مبدئياً عن إمكانية إيجاد علاقة مع الأخذ بعين الاعتبار مستواها بين الثقافة التنظيمية و الأداء من جهة، ومن خلال القراءة الإحصائية ذات دلالة علمية و عملية إلى حدّ ما و التي تتعلّق بالفرضيات الخمسة المذكورة سابقاً.

فبخصوص الفرضية العامة: التي تمحور مضمونها حول إمكانية وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك فقد أشارت النتيجة المحصل عليها إعتماًداً على معامل الارتباط (بيرسون) و المقدرة ب(0.49) إلى وجود إرتباط موجب طردي بين متغيري الدراسة و هذا ما يتأكد بأن وجود ثقافة تنظيمية ذات مستوى معتبر في ميدان العمل يساهم بنسبة معتبرة في إرتفاع مستوى الأداء لدى عينة الدراسة الحالية ، و كما أن كل إنخفاض في درجة الثقافة التنظيمية يتوافق أساساً مع إنخفاض لمستوى المتغير التابع و هو الأداء.

و يتأكد للباحثة من كل هذا أن الثقافة التنظيمية التي تسود المؤسسة أو بيئة العمل المختارة للدراسة و المتمثلة في مؤسسة سونطراك يتماشى بطريقة طردي و على الفعالية الأدائية التي يقوم به العاملون. و هذا ما تأكده الدراسة التي أجريت في شركات الإتصالات بالأردن و التي هدفت إلى دراسة علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى الأداء بحيث تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع بلغ (346) موظف أعيد منها ما نسبته (80%)، بحيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الأداء في شركة الإتصالات العاملة بالأردن(سوسن عبد الله،2010: 75).

و كذلك يمكن القول أن للثقافة التنظيمية دوراً رئيسياً و هاماً يمكن أن تقوم به على جميع المستويات و الأنشطة داخل التنظيم فقد تؤدي إلى نجاح المؤسسة إذا ما ساهمت في خلق المناخ الذي يشجع على تحسين و تطوير الأداء كما قد ينتج عنها فشل المؤسسة إذا ما نتج عنها معوقات تحول دون تحقيق كفاءة النظام و فعاليته و لبيان أهمية الثقافة التنظيمية لابد من توضيح الدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية في التنظيم بشكل عام(أحمد السيد الكردي،2011: 15).

و بحثاً عن حقيقة وجود العلاقة السالفة الذكر، تمت مقارنة القيمة المرافقة المحصل عليها بعد العمليات الإحصائية المتبعة و التي قدرت ب(0.00) بمستوى الثقة(0.99) أو هامش الخطأ و الذي يصطلح عليه إحصائياً بمستوى الدلالة الذي يعادل(0.01) أين تم تبين أن القيمة المرافقة أصغر من مستوى الدلالة مما يدفع الباحثة إلى قبول الفرضية العامة التي إنطلقت منها و التي مفادها توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك.

و عليه قد توصلت الباحثة (سوسن محمد إبراهيم عبد الله) إلى نفس النتيجة من خلال الدراسة التي أجرتها سنة (2010) بغية البحث عن إمكانية وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية و أداء العاملين في شركات الإتصالات العاملة في الأردن (شركة أورنج الأردن، شركة زين، شركة أمينة) حيث إنتهت على أنه هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية و أداء العاملين، كما أن زيادة في الثقافة يقابلها إرتفاع في مستوى الأداء، و نظراً لأهمية الثقافة التنظيمية في العمل على تطوير فكر العاملين و أدائهم و توجيههم نحو متطلبات و مصلحة العمل، و منح الموظفين هوية مستقلة، و لذا توصى الباحثة مديري الشركات موضح البحث و الدراسة بإستخدام مدخل الثقافة التنظيمية لدفع الأفراد إلى الرقابة الذاتية خلال أدائهم لأعمالهم و واجباتهم الوظيفية، و دعم و تشجيع الإستقرار الإجتماعي، و مساعدة الموظفين على فهم متطلبات الوظيفة و المؤسسة، من أجل العمل على تحقيقها.

و بذلك يمكن القول أن محيط العمل الذي أجريت فيه الدراسة الحالية ، و الذي يقيم جملة من المميزات و التي رغم تشابهها تلعب دوراً هاماً و حيويًا في تحقيق الأهداف و الخطط الموضوعية بداء من الأعمال التنفيذية المباشرة في المستويات التنفيذية و وصولاً إلى الإدارة العليا ، أي أن الأفراد في العمل يساهم في تحديد نوعية الأداء الكلي للمنظمة (ناصر، 2004: 90)، مما يفرض علينا دراسة هذا الأداء و العوامل المؤثرة به من أجل تحقيق أداء أمثل و فعال، فأداء الأفراد يؤثر في إنتاجيتهم من جهة و من جهة أخرى يتأثر بعدد كبير من المتغيرات كالثقافة التنظيمية و القيادة و مناخ العمل، و عليه قامت

هذه الدراسة بالتركيز على دور الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات و أداء العاملين (Daft and Noe, 2001: 25)، و كذا تفعيل دور الثقافة التنظيمية في تعزيز أداء العاملين في المؤسسة من خلال الإعداد الجيد للثقافة، و التهيئة المسبقة للعاملين، و الحرص على التحسين المستمر من خلال عمليات التثقيف و الإتصال و المشاركة، و الإندماج بين الموظفين الجدد و القدامى. و يعتبر الكثيرون أن فهم و إستيعاب الثقافة أمر حيوي و هام من أجل إدارة القوى العاملة بنجاح و فعالية، سواء على الصعيد المحلي أو الدولي (الحريم، 1997: 86)، بحيث تعتبر مؤسسة سونطراك التي تعتبر أحد أهم الروافد للإقتصاد الوطني الجزائري ، بحيث تشهد تغيرات متسارعة في بيئتها التكنولوجية و الداخلية ، و هذه التغيرات التي تتطلبها سرعة الإستجابة لتلك البيئة المتغيرة ، فإن للعنصر البشري المدرب و الثقافة التنظيمية دور مهم في نمط هذه الإستجابة و ما لذلك من أثر في نجاح المؤسسة. و ما يؤكد ما تمت الإشارة إليه تلك النتائج المحصل عليها بعد تطبيق المقياس الخاص بالثقافة التنظيمية و الأداء، حيث أوضحت وجود إرتفاع في مستواه على جميع الأصعدة لدى مجموعة منهم لأن كل الأبعاد متداخلة و مؤثرة على بعضها البعض.

أما فيما يتعلق بالفرضية الجزئية الأولى: التي تشير إلى وجود علاقة بين ثقافة ال قوة و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك، فبعد النتائج التي تمخضت عن تبويب المعطيات أو الإجابات حول مقياسي الدراسة تم حساب درجة الإرتباط بين متغيري الدراسة و هما ثقافة القوة و الأداء إعتقادا على معامل الإرتباط (بيرسون) حيث تم الوصول إلى نتيجة قدرت ب (0.35) مما يؤكد حقيقة أن عملية الضبط في مركز المؤسسة و إتخاذ القرار يكون بيد عدد محدد من الأفراد البارزين و يتم تحفيز الأفراد داخل التنظيم عن طريق المكافآت أو العقوبات، و تكون القوة بيد من يتحكم بالمؤسسة، حيث أن كل إرتفاع حاصل في مستوى الثقافة يؤدي إلى إرتفاع في مستوى الأداء لدى موظفي مؤسسة بومرداس و كلما إنخفض هذا المستوى الخاص بالثقافة التنظيمية ينخفض مستوى الأداء لدى نفس العينة.

و بعد البحث عن إمكانية وجود العلاقة من الناحية الوصفية تأكدت للباحثة بأن لثقافة القوة علاقة في إنخفاض و إرتفاع مستوى الأداء، و في هذا السياق ثقافة القوة هي قريبة من نمط الثقافة الأول، و من أهم سمات هذا النوع من الثقافة النظام و الإستقرار حيث أن القيادة العادلة و توحيد الجهود خلف القائد، كما يقوم القائد بحماية التابعين المخلصين بالإضافة لذلك يتم تحفيز الأفراد عن طريق أسلوب الثواب و العقاب.

بحيث تعمل ثقافة القوة على توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المؤسسة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا و ما دونها، و مدى الإستعداد و لتحمل المسؤولية و أساليب توضيح الأهداف، و الوصول إليها و طبيعة و خصائص سلوك العاملين و دافعيتهم داخل المؤسسة و منهجية قيادة التغيير و التطوير، و مدى مشاركة الإدارة للعاملين في هذا التطور و تحمل المخاطر التي تترتب عليها بحيث تدرك الإدارة دورها على أنه حارس و موجه و متداخل في كل عملية و كل نشاط، أم تدرك العكس أن العاملين يعرفون مسؤولياتهم وواجباتهم، و أن لديهم الحافز و الدافع للعمل دون تدخل منها، فهي الحالة الأولى تكون سلبية و الثانية إيجابية.

و كذلك للإدارة دور كمتغير تتصرف بردود الأفعال، و لا تتحرك إلا إذا كان هناك بسبب أو أن دورها سباق و مبادئ و خطط مسبقا، فتضع الأهداف الإستراتيجية و تستعد لها، هل دورها متغير تابع متأثر أم مستقل مؤثر و فعال؟؟ ، و لاشك أن الدور الأول (التابع) يعبر عن ثقافة تنظيمية متخلفة و تقليدية و متواكلة و الدور الثاني (المستقل) يعبر عن ثقافة إيجابية قوية.

بحيث تختلف الثقافة القوية في مجال إدراك المسؤولية من جانب الإدارة أن العاملين معا، فهل يدرك العاملون أنهم غير مسؤولين عن شيء و هل تدرك الإدارة أن العاملين مسؤولين عن كل شيء إذا كان ذلك هو إدراك مسؤولياتها عن كل شيء في المؤسسة ، و أن النظام العام للمؤسسة يمثل مسؤولية الإدارة

و أن السلبيات ليست مرجعها فقط للعاملين، فهذا الإدراك للمسؤولية ينم عن ثقافة تنظيمية قوية إيجابية مشتركة.

و إن كانت الثقافة التنظيمية القوية تبنى على إستخدام الأساليب التقليدية سواء من خلال الندوات أو المحاضرات أو المصقات، و أن تلك الأساليب لا يمكن الإستغناء عنها، فإننا بصدد ثقافة تنظيمية سلبية و متخلفة، و إذا كان الأسلوب المتطور حديثا شاملا لجميع أوجه أنشطة المؤسسة فإنها تكون بصدد ثقافة تنظيمية إيجابية و مستعدة لمواجهة الأزمات.

فقد تكون الثقافة التنظيمية مبنية على دوافع مادية للعاملين من خلال نظم الأجور و إستبعاد روح الفريق و دوافع المتعة في العمل، و أن سلوكهم يتم عن ثقافة تنظيمية تقرر الولاء و إثبات الذات و توظيف المواهب لخدمة المؤسسة، ففي الحالة الأولى تصبح الثقافة ذات تأثير سلبي على العاملين و من ثم مستوى أداهم و طريقة الإشراف و التعامل معهم، عكس النظرة الثانية التي تتم ثقافة إيجابية و مستعدة لمواجهة الأزمات.

و قصد الوصول إلى قرار نهائي بشأن الفرضية الجزئية الأولى التي تشير إلى وجود علاقة بين ثقافة القوة و الأداء من حيث تحققها أو عدمها أجرت الباحثة مقارنة بين قيمة الدلالة التي تساوي (0.00) بمستوى الدلالة الذي يقدر ب(0.01)، و تبين من خلال هذه المقارنة أن قيمة الدلالة أصغر من مستوى الدلالة مما يسمح بقبول الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها توجد علاقة بين ثقافة القوة و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك و رفض الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه لا توجد علاقة بين ثقافة القوة و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك.

أثبتت نتائج الدراسة التي أجرتها الباحثة (سوسن عبد الله) أن ثقافة القوة هي الأقل إرتباطا بأداء العاملين، و لذلك توصي هذه الدراسة المعنيين بعدم التصلب في القرارات الإدارية التي يتم إتخاذها من

قبل الإدارة العليا، و ضرورة إشراك الموظفين في عملية صنع القرارات و خاصة تلك القرارات التي تتعلق بهم.

و عليه تبنى ثقافة المؤسسة على مفهوم التغيير بالسلطة و الأوامر و الممارسات التنظيمية، و من ثم فإن العاملين سوف يشعرون بأن التغيير و من ثم التطوير أمر مفروض عليهم، بحيث إن لم يشاركو و لم يتحمسوا له، فهنا يكون التغيير من جانب واحد ذو تأثير سلبي، عكس ذلك إذا كانت ثقافة المؤسسة قوية تبنى على أن التغيير سلوك يبدأ الرؤساء و يشتركون فيه بفعالية مع المرؤوسين من مراحل التخطيط له حتى إتمام آخر مراحلها، و هنا تكون الثقافة التنظيمية إيجابية و مشجعة على التعاون و تحمل المسؤولية (حسين، 2005:38).

و قام كل من (ويلينغ و كوك) (Weiling ke.and Kee Wei)(2008): دراسة حول " الثقافة التنظيمية و القيادة في نظام تخطيط مصادر التشريع" و هو أحد أنواع نظم المعلومات، و أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية و تناولت دور القيادة في التأثير على الثقافة التنظيمية و تعديلها لتصبح أكثر ملائمة و تقبل لتطبيق نظم المعلومات جديدة فيها مثل نظام (ERP)، و رد في هذه الدراسة تعريف مفهوم الثقافة التنظيمية و قدرتها في التأثير على سلوك العاملين و أهمية دورها في عمليات التطوير و التغيير في المؤسسات، و دورها تقبل العاملين أو عدم تقبلهم لهذه الأنظمة الجديدة، و توصل الباحثان إلى وجود علاقة القيادة و الثقافة التنظيمية و نجاح تطبيق أنظمة المعلومات حيث أن القيادة عنصر هام في التأثير على الثقافة التنظيمية و أن وجود ملائمة بين الثقافة التنظيمية تأسست على الإتصالات و تفصل تماما بين التخطيط و التنفيذ و الممارسة الصارمة للرؤساء على المرؤوسين بحجة أنهم ينهرون أصلا من المسؤولية و ليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المترتبة على ممارسة النشاط اليومي.

و في دراسة قام بها (ديكامبو Decampo) (2006): فقد بحثت هذه الدراسة في مجال الثقافة التنظيمية للمؤسسة و لقد تناولت هذه الدراسة التركيز على أثر المخرجات المتوقعة للثقافة التنظيمية للمؤسسة المرتبطة بشكل مباشر بالأداء، و ركزت الدراسة على ترابط المؤسسة الوظيفي و أثره على معدلات إستقالة الموظفين، و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة هامة بين هذين العاملين و لكن موضع القوة الثقافية لم يتم فحصه بشكل موضوعي، وجدت الدراسة أن قوة ثقافة المؤسسة تتحكم بالعلاقة ما بين الترابط بين الموظفين في المؤسسة و العوائد المالية للمؤسسة.

و تأسيسا لما قيل، فإن ثقافة القوة عملية ضبط في مركز المؤسسة و إتخاذ القرار و هي من أهم السمات هذا النوع من الثقافة النظام و الإستقرار حيث أن القيادة العادلة و توحيد الجهود خلف القائد و على هذا الأساس يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها وجود علاقة بين ثقافة القوة و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك قد تحققت خاصة في إتجاهها الإيجابي، و بذلك نرفض الفرضية البديلة التي مفادها لا توجد علاقة بين ثقافة القوة و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك.

و بخصوص الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها توجد علاقة بين ثقافة الدور و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك، فقد أكدت المعطيات النهائية التي تم التوصل إليها و ذلك بواسطة مستوى الارتباط إعتقادا على معامل (بيرسون) و التي قدرت ب (0.44) على وجود علاقة إرتباطية ضعيفة بين متغيري الدراسة و المتمثلة في ثقافة الدور و الأداء لدى عينة الدراسة أي كلما كان إرتفاع على مستوى الدور يؤدي إلى إرتفاع الأداء لدى عينة الدراسة و كذا كلما كان إنخفاض على مستوى ثقافة الدور يؤدي به إنخفاض مستوى الأداء لدى عينة الدراسة .

و انطلاقا من هذه النتيجة يؤكد (عبد الله جاد فودة) أن ثقافة الدور ترتكز أساسا على نوع التخصص الوظيفي و بالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد و تهتم كذلك بالقواعد و الأنظمة (عبد الله جاد فودة، 2007: 66). و يحدد خطوط السلطة و المسؤولية و علاقات الإدارات و الأقسام ببعضها البعض كما

يوضح ثقافة الإتصالات و أنماطها و طريقة عمل الأفراد و قيامهم بأدوارهم بالمؤسسة بحيث تمثل الإتصالات جزء من الثقافة التنظيمية ، فقد يكون هذه الإتصالات رسمية و غير رسمية بحيث يغلب عليها الطابع المتحفظ و هنا تكون ثقافة سلبية و غير مشجعة و غير سريعة (الصريرة،1999: 47)، بحيث تدخل ثقافة الدور في البعد الخاص بالهيكل و النظم الداخلية فقد تؤيد الإدارة العليا بالشركة و تساند الثقافة مبنية على المنافسة غير الهادفة، و تشجع الصراعات بين العاملين التي تولد الأحقاد و الإتجاهات السلبية الهدامة و المنهكة لقوى العاملين في مجالات غير مثمرة أو إيجابية ، من ثم لا يقبل الأفراد على العمل الجماعي و التعاون بين الأقسام و الإدارات و هنا تكون هذه الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات داخل المؤسسة، و على النقيض من ذلك قد تدكى الإدارة روح التعاون و التفاعل بين العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف و يحصل الجميع على المكافآت ، و من ثم تسود علاقات الحب و الإحترام و الإيثار بين الأفراد ، و تظهر المؤسسة متماسكة و مستعدة لكافة الظروف.

فقد تكون ثقافة الدور تتعلق أساسا بتوزيع و نشر و توضيح مهام الأفراد بها ثقافة سلبية تتبع من تكتم و إختفاء تلك الخطط التي تتضمن المهام و أدوار الأفراد و الإدارة لا تصف على الفرق بين الحاجة إلى الثقة و الحاجة على القوى و ذلك لما يتعلق بالمعلومات، و قد تكون تلك الثقافة إيجابية تتبع من تحديد واضح و مفهوم لكل دور يتعلق بمهام المؤسسة و العاملين بها ، بحيث تكون هذه المهام و تحديد الجميع بحيث تحلق هذه الثقافة الطموح لدى الأفراد و تحفزهم على المشاركة الإيجابية و الفعالة لتحقيقها.

و قصد البحث عن مدى تحقق الفرضية الجزئية الأولى التي تشير إلى أنه توجد علاقة بين ثقافة الدور و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك قامت الباحثة بمقارنة القيمة المرافقة أو قيمة الدلالة التي تعادل (0.00) بمستوى الدلالة المقدر ب(0.01) و من خلال هذه المقارنة تأكد له بأن القيمة المرافقة أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة ، وعليه فإن الفرضية المطروحة و التي مفادها توجد

علاقة بين ثقافة الدور و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك قد تحققت و بالتالي ترفض الفرضية البديلة التي مفادها لا توجد علاقة بين ثقافة الدور و الأداء لدى موظفي سونطراك.

و عملا بهذه القاعدة المستتبطة من النتيجة فإن الأفراد العاملون بكفاءة و فعالية أكبر عندما يكون لديهم مهام بسيطة وواضحة نسبيا و قابلة للقياس و يظهر ذلك جليا من خلال المستوى المرتفع للثقافة و الناجمة حسب الإجابات المحصل عليها من خلال تطبيق المقياس الذي أعد من أجل هذا الغرض و الذي قدر ب(112) حيث يؤكدون على أن طبيعة المهام التي يزاولونها و التنظيم الداخلي للمؤسسة مشجع للمهارات و القدرات الخاصة بالموظفين بحيث تنتج لجمع العاملين لتحديد إحتياجاتهم مع تلبية تلك الإحتياجات و بكل عناية.

و جملة القول أن الثقافة التنظيمية المؤدية إلى شعور العاملين بالإستقرار و الإطمئنان من عدمه بأن المؤسسة يسودها ثقافة تنظيمية تؤكد أن تقييم الأداء يتم بمعايير مختلفة ، فهم يشعرون بعدم الرضا عن العمل و عليه يمكن القول بأن الفرضية الجزئية تشير إلى أنه توجد علاقة بين ثقافة الدور و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك قد تحققت و بذلك نرفض الفرضية البديلة التي مفادها لا توجد علاقة بين ثقافة الدور و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك.

أما بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة: التي تمت معالجتها إحصائيا إعتماذا على الإحصاء الإستدلالي و التي مفادها توجد علاقة بين ثقافة المهمة و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك فقد تبين أن هذه الأخيرة لم تتحقق نظرا للقيمة المرافقة المقدر ب(0.11) و التي تعتبر أكبر من مستوى الدلالة (0.01) مما يسمح لنا بقبول الفرضية البديلة التي مفادها لا توجد علاقة بين ثقافة المهمة و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك.

بحيث تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف و إنجاز العمل و تهتم بالنتائج و تحاول إستخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف و كذا يتم التركيز على هذه الأهداف إذ للعاملين إلتزام مشترك و حماس قوي للوصول إلى الأهداف.

بحيث تتسم ثقافة الإنجاز أو المهمة بكونها موجهة نحو العمل و الإنجاز و الحكم يتم من خلال النتائج و قوتها ، و تعتمد قوتها على خبرة أفرادها و لا تحتاج لقواعد و إجراءات كثيرة و هناك صلة وثيقة بين أقسامها ، و على خلاف ثقافة الدور و القوة اللتان تستخدمان نظام الكفاءة و العقاب لتوجيه الأفراد و الهيكل للسيطرة و الرقابة على الأفراد بحيث تعتمد ثقافة الإنجاز على التحفيز الداخلي للأفراد و تعتمد كذلك على الكفاءة .

و قد يكون الراتب الشهري بعناصره أحد مصادر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى شعور العاملين بالإستقرار و الإطمئنان من عدمه ، و خاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيرا للخصم نتيجة إنخفاض الأداء أو العقاب الشخصي أو الجماعي ، فقد يكون الراتب السبب المباشر لعدم الرضا عن العمل و الشعور بالجور و التهديد من قبل الأفراد، و قد يحدث العكس تماما حيث تسود المؤسسة ثقافة تنظيمية مؤدية إلى الإستقرار و الإطمئنان على ثبات مصدر الدخل الشهري للأفراد.

بحيث إذا شعر الأفراد بعدم العدالة في طريقة تقسيم أدائهم لأن المؤسسة يسودها ثقافة تنظيمية تؤكد أن تقييم الأداء يتم بمعايير مختلفة، فهم يشعرون بعدم الرضا عن العمل ، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة بخصوص عدالة هذه الطريقة و إستقرارها فإن الأفراد يشعرون بالرضا، و من ثم لا تكون طريقة تقييم الأداء سببا لإثارة المشكلات.

فإذا كان حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للأفراد فإنه تسود المؤسسة ثقافة تنم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من قدراتهم مما يجعلهم يسخطون على المنظمة ، و هنا يكونون مستعدين لإثارة

المشكلات إما إذا سادت المؤسسة ثقافة تتم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية في حدود طاقاتهم فإنهم يشعرون بالراحة و الرضا عن العمل.

و عليه فالمؤسسة الوطنية للبحث و التنقيب سونطراك تعطي لعمالها الكثير من الإمتيازات و التسهيلات في العمل، و كذلك نجد في المؤسسة نظام إحترام المواعيد و الوقت بحيث يسود في المؤسسة شعور عام بأن عدد ساعات العمل أكثر من المعدلات المقبولة و المقررة و كانت مواعيده غير مناسبة لظروف الأفراد فإن هذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر سلبا على الرضا عن العمل، و من ثم يصبح الأفراد أكثر إستعدادا للقلق و إثارة المشكلات و تكرارها و العكس صحيح إذا سادت المؤسسة ثقافة المواعيد المناسبة و ساعات العمل المقررة و أن المؤسسة لا تستغل العاملين، فإن هذه الثقافة مدعاة للإستقرار و عدم التفكير في المشكلات.

و على هذا الأساس يسمح بالقول أن تأثير نظام المكافآت و تحقيق الأهداف و إنجاز العمل فهي تشجيع روح التعاون و المبادأة و الدافعية لدى العاملين بها ، عكس إذا ساد المؤسسة ثقافة الإدارة و تسلسل الأوامر و التعليمات، فإن هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الإحباط و السخط الوظيفي و بالتالي تعكس على مستويات الأداء عامة للمؤسسة.

و كذلك إذا سادت المؤسسة ثقافة العلاقات المتكافئة و المتبادلة في علاقات الدور و ليس علاقات الوظائف بين الرؤساء فإن هذه الثقافة من شأنها تحقيق الرضا عن العمل و التعاون الهادف و المستمر، أما إذا كانت هذه الثقافة تقوم على علاقات ضعيفة يسودها الصراعات و المشاحنات و التريص بين الزملاء فإنها تكون ثقافة سلبية ، و من ناحية أخرى أيضا فإنه إذا سادت المؤسسة ثقافة الإنجاز و تحقيق الطموحات الشخصية من خلال الوظيفية ، فإن هذه الثقافة من شأنها تحقيق الرضا عن العمل، و توليد الدافع على الإنجاز و تصبح المؤسسة المكان الذي يتحقق فيه الرغبات و الطموحات بل و تتحقق به الذات ، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية لا تشجع على الإنجاز و وضع مستويات للطموح و تحقيقاتها

فإنها تصبح ثقافة سلبية مثبطة و بموجبها تصبح المؤسسة مجرد مكان للضغوط النفسية و العلاقات السلبية.

ومن بين الدراسات التي تناولت موضوع ثقافة الدور و الأداء نجد الدراسة التي قامت بها (سوسن عبد الله) بحيث توصلت إلى وجود علاقة إرتباط قوية بين ثقافة الدور و أداء العاملين و هي الأكثر إرتباطا بين أنماط الثقافة التنظيمية الأخرى، و هذا يتناسب مع أدبيات الموضوع التي تفترض في ثقافة الدور أن الأفراد يعملون بكفاءة و فعالية أكبر عندما يكون لديهم مهام واضحة نسبيا، و يكون شكل المنظمة فيها هرمي، و هذا هو واقع الحال في الشركات موضع البحث، و قد يعزى هذا كذلك إلى أن التركيز المنظمة على وضوح الوظائف و متطلبات كل شخص وظيفية سوف ينعكس إيجابيا على أداء الموظفين في المنظمات، و هذا ما أثبتته الدراسة، و يشير هذا إلى أهمية ثقافة الدور في تأثير على أداء العاملين.

و لكن ما يجدر الإشارة إليه من خلال النتائج المحصل عليها في الدراسة الحالية و التي مفادها توجد علاقة بين ثقافة المهمة و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك لم تتحقق، و عليه نقبل الفرضية البديلة التي أساسها لا توجد علاقة بين ثقافة المهمة و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك.

و فيما يتعلق بالفرضية الجزئية الرابعة: التي تمت صياغتها على أساس أنه توجد علاقة بين ثقافة الدعم و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك، و بعد تحليلها إحصائيا و إختبارها عن طريق الإحصاء الإستدلالي تجلى عن وجود علاقة بين ثقافة الدعم و الأداء على إعتبار أن القيمة المرافقة المقدره ب(0.00) أصغر من مستوى الدلالة الذي يعادل (0.01) على الرغم من وجود فارق بين المتوسطات الخاصة بالعينة المذكورة و يؤسس ذلك على أن الموظفين و الموظفات العاملين في مؤسسة سونطراك كلهم يسعون إلى تحقيق قدر من الإلتزان و التوافق مع النفس أولا لأنها هي التي سوف تسمح لهم بكيانهم أن يتوازنو مع البيئة التي يعيشون فيها، فهذه أولوية إنسانية لا غنى عنها لأنها السبيل الوحيد للعيش في

إطار متوازن و جملة القول أن الفرضية الجزئية الرابعة التي مفادها توجد علاقة بين ثقافة الدعم و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك قد تحققت ، و بذلك نرفض الفرضية البديلة التي مفادها لا توجد علاقة بين ثقافة الدعم و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك.

بحيث تفترض هذه الثقافة مثل ثقافة الإنجاز أن الأفراد يريدون المساهمة عوض عن إنتزاع مساهماتهم، و هذا النمط من الثقافة يحدد للأفراد بشكل جماعي الطريق الذي ستسير عليه المؤسسة إذ تعمل المؤسسة لصالح أفرادها و ترفض الهرمية الرسمية لإنجاز أعمالها أن عملية الضبط تتم بإتفاق متبادل و تشبه العنقود، فإذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة هي كشعور جميع العاملين بالإستقرار الوظيفي و أنه لا يوجد تهديد بالفعل عن العمل، أو توقف المؤسسة فإن هذه الثقافة تنعكس عليهم بالرضا و القبول و التوافق و التعاطف مع المؤسسة، و من ثم المشاركة الإيجابية و الفعالة مع الإدارة بحيث يعكس هذا البعد مدى إمتلاك المؤسسة حسا واضحا بالهدف الذي يحدد توجهاته المستقبلية طويلة الأجل، و تتبع أهمية بعد الدعم من تحديده ما إذا كانت المؤسسة تعاني من قصر النظر أم أنها مهمة بتحديد الإستراتيجية و خطط العمل بشكل منظم.

بحيث تعرف ثقافة الدعم بثقافة الفريق بحيث تعرف من خلال مرونتها العالية مع تركيزها على العينة الداخلية فيها تعطي أهمية كبيرة لدينا مكية الجماعة ، و يصبح الإنضمام إلى مجموعة قيمة يتم التمسك بها، فأعضاء الفريق يمتازون بنماسكهم و دعمهم لبعضهم البعض و المشاركة في إتخاذ القرار، بحيث يقوم المدراء هنا بدعم هذه القيم و رفعها من خلال التمكين و علاقات النصح و دعم فريق العمل.

و على كل هذا يسمح لنا القول أن الفرضية الجزئية الرابعة التي تشير إلى وجود علاقة بين ثقافة الدعم و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك قد تحققت و عليه نرفض الفرضية البديلة التي مفادها لا توجد علاقة بين ثقافة الدعم و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك.

يتضح من خلال المناقشات السابقة مدى تأثر الموظفين الذين يدخلون ضمن عينة الدراسة الأساسية للعديد من الثقافات في البيئة التنظيمية و الناجمة عن مصادر عديدة و التي أصبحت تسعى دوما لتحقيق الكفاءة و الفعالية الإدارية من أجل تحقيق الأهداف، و تولى منظمات الأعمال المتقدمة إهتماما بالغاً في تنمية و تطوير الأداء من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة ، و من هذه الإتجاهات لهذه المؤسسات هو الإهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية للمؤسسة حيث تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة.

و اعتباراً من هذه النظرة الحديثة للمؤسسة و الإنسان بحيث يدرك أهمية العنصر البشري من يستعرض التحول الذي حدث في مسميات العاملين : فمفهوم الهيئة العاملة و العامل و الموظفين و القوى العاملة إلى الرأس المالي البشري "بلغة الإقتصاديين" و الأصول البشرية "بلغة المحاسبين" و رأس المال الذكي و رأس المال المعرفي "بلغة الإداريين".

و في الأخير يمكن الإشارة إلى حقيقة مفادها أن ضغوط العمل في الجزائر لا تقاس كما ينبغي و لا تحسب أضرارها بالطريقة العلمية الدقيقة و التي تبرز التكاليف المادية و المعنوية التي يدفعها الموظف ثمنها.

و هو ما ينعكس سلباً على أداء المؤسسة و فعاليتها و كذا على حياة العامل على وجه الخصوص من أوجهها المختلفة و الحرص على أداء المهام الموكلة له مع تحمل للمسؤوليات و عدم الخروج عن طرق العمل إلا بتكاليف رسمية من المديرين أو المسؤولين.

إستنتاج عام:

لقد شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية و لا يزال عددا من المتغيرات الأساسية و التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، و مست كافة المؤسسات الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية في دول العالم على إختلاف درجاتها في التقدم و النمو كذلك أثرت تلك المتغيرات على هيكل القيم و نسق العلاقات المجتمعية في كثير من دول العالم و قد يبرر كل هذا القول بأننا نعيش الآن "عالم جديد" مختلف كل الإختلاف عن سابقة و الذي سار عبر قرون و في الثمانيات من هذا القرن ، و في خضم هذه التغيرات بدأ الإهتمام بالموارد يتزايد في المنظمات المعاصرة، فالمورد البشري اليوم هو العنصر الرئيسي في الإنتاج و الخدمات ، و هو أعلى الموارد التي تحتاجها الإدارة، فهو الوسيلة العملية الإنتاجية و الخدمية و هو ضمير المؤسسة و قلبها و إحساسها.

بحيث تعتبر الثقافة التنظيمية الإطار المعرفي مكون من الإتجاهات و القيم ، و معايير السلوك و التوقعات التي يتقاسمها العاملون.

فثقافة المنظمة لدفعهم إلى السلوكيات التي تصب في خدمة أهداف التنظيم و البحث عن وسائل رفع أداء هؤلاء الأفراد ، و لذلك أضحت هذه المؤسسات مطالبة بالإرتقاء في الأسلوب الإداري المتبع و الذي يفرض بناء تنظيمي واضح المعالم يرتكز على الموارد المتوفرة و التي يعتبر أهمية العنصر البشري و يزيد من أهمية العنصر البشري طبيعة هذه الشركات الخدمية، و لأن الثقافة التنظيمية قد تعتبر أحد أهم العوامل المؤثرة في أداء العاملين، و لأن الثقافة التنظيمية غير المناسبة قد تخلق صعوبات كثيرة للمؤسسة و تضعف من أداء العاملين .

و لهذا إرتأينا في بحثنا هذا عن البحث عن مدى إمكانية وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء لدى موظفي المؤسسة الوطنية للبحث و التنقيب سونطراك، بحيث أدرجنا تحت هذا التساؤل (04) أربع فرضيات جزئية و التي تم دراستها و تحليلها و مناقشتها كل على حدى.

و بعد عرض النتائج و معالجتها إحصائيا توصلنا إلى أن الفرضية العامة التي مفادها توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك بإستعمال معامل الإرتباط (بيرسون) حيث توصلنا إلى أن قيمة " ر " تساوي (0.49) و بمقارنة قيمتها بمستوى الدلالة يتبين لنا أنها علاقة طردية موجبة أي كلما إرتفع مستوى الثقافة إرتفع مستوى الأداء و من هنا يتبين لنا أن الفرضية العامة قد تحققت.

و بعد صياغة الفرضية العامة إرتأينا إلى البحث عن مدى دلالة بعض المؤشرات الخاصة بالثقافة من خلال جملة من الفرضيات الجزئية كل منها تناولت خاصية على حدا فتوصلنا بعد تطبيق إختبار الإرتباط (بيرسون) و بعد تحليل النتائج إستنتجنا قبول الفرضيات الثلاث الخاصة بثقافة (القوة، الدور، الدعم)وز رفض الفرضية البديلة التي تنفي وجود هذه العلاقة بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية و المتغير التابع الأداء.

أما فيما يخص الفرضية الثالثة و التي مفادها توجد علاقة بين ثقافة المهمة و الأداء لم تتحقق و بذلك نقبل الفرضية البديلة التي مفادها لا توجد علاقة بين ثقافة المهمة و الأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك.

التوصيات و الإقتراحات:

في ضوء النتائج التي خلصت إليها الدراسة ، فإنه يمكن تقديم التوصيات التالية :

- ضرورة الإهتمام بثقافة المنظمات و خصوصا المنظمات الخدمية ، و محاولة قياس ثقافتها أو نمطها الثقافي الذي يتلائم مع أداء العاملين فيما إذا كان ثقافة الدور أو المهمة ، إذ تدعم الأداء و تساهم في رفعه ، أو ثقافة قوة أو فرد إذ تأثيرهم أقل على الأداء.

- قيام الإدارة العليا و المعنيين بإتخاذ القرارات في هذه الشركات و بعدما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج في محاولة لإبدال الثقافة ، و تغليب ثقافتها الدور و المهمة كونهما الأكثر إرتباطا بالأداء، و من ثم إجراء دراسة فيما بعد للتعرف على العلاقة بين أنماط الثقافة الجديدة و أداء العاملين من أجل تطوير الشركات موضع البحث.

- أثبتت نتائج الدراسة أن ثقافة القوة هي الأقل إرتباطا بأداء العاملين، لذلك توصي هذه الدراسة المعنيين بعدم التصلب في القرارات الإدارية التي يتم إتخاذها من قبل الإدارة العليا، و ضرورة إشراك الموظفين في عملية صنع القرارات و خاصة تلك القرارات التي تتعلق بهم.

- نظرا لأهمية الثقافة التنظيمية في العمل على تطوير فكر العاملين و أدائهم و توجيههم نحو متطلبات و مصلحة العمل، و منح الموظفين هوية مستقلة ، لذا توصي الباحثة مديري الشركة موضح البحث و الدراسة بإستخدام مدخل الثقافة التنظيمية لدفع الأفراد إلى الرقابة الذاتية خلال أدائهم لأعمالهم و واجباتهم الوظيفية ، و دعم و تشجيع الإستقرار الإجتماعي ، و مساعدة الموظفين على فهم متطلبات الوظيفة و المؤسسة، من أجل العمل على تحقيقها.

- تفعيل دور الثقافة التنظيمية في تعزيز أداء العاملين في المؤسسة من خلال الإعداد الجيد للثقافة و التهيئة المسبقة للعاملين، و الحرص على التحسين المستمر من خلال عمليات التثقيف و الإتصال و المشاركة، و الإندماج بين الموظفين الجدد و القدامى.

- وضع برامج تويبية جيدة قادرة على المساهمة في رفع مستوى أداء العاملين.
- التعاون مع الباحثين و تسهيل الإجراءات اللازمة لهم لإجراء بحوثهم، و الإستفادة من تلك البحوث في تنمية المؤسسات.

خلاصة عامة:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة و التي تأثر على سلوك و أداء الموارد البشرية، لكونها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال، و تبعا لإشكالية البحث التي تمحورت حول معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء لدى موظفي مؤسسة سونطراك و إيجاد الصلة بين عناصر هذه الثقافة و بين مستوى الأداء كهدف أساسي يضمن البقاء و النمو و التنافس في المستقبل، هذه الإشكالية التي تمت معالجتها من خلال أربع فصول تجمع بين الجانب النظري و التطبيقي و بإتباع المنهج الوصفي التحليلي تم التوصل إلى عدة نتائج مع إختبار الفرضيات المطروحة في مقدمة البحث و إثرائه مستقبلا.

لقد تبين لنا من خلال الجانب النظري للبحث أن المؤسسات تهتم أكثر من المورد البشري لإعتباره مصدر النجاح و التمييز، حيث أتاحت له حرية المبادرة و الإبداع و توفير بيئة تنظيمية تتميز بالإستقلالية في حل المشاكل و توفير نظام إتصال فعال،بالإضافة إلى إدارة ثقافتها بأسلوب إداري حديث يمثل ورقة رابحة للمؤسسة الإقتصادية إذا أحسنت استغلالها،حيث تشير الدراسات و الأبحاث الإدارية أن الإهتمام بالثقافة السائدة داخل المؤسسة بما يلي إحتياجات العاملين و أهداف الإدارة يعتبر أحد المداخل و الأبعاد الرئيسية التي يقوم عليها الأداء المتميز، و كما اتضح أيضا أن المؤسسات الأكثر نجاحا و تفوقا هي التي تركز على بناء ثقافة قوية قائمة على الإنجاز و القوة و الدور و كذا الفرد، و من هنا أدركت منظمات الأعمال اليوم أن اعتمادها على الأساليب التقليدية يجعلها غير قادرة على مواجهة المنافسة و تحقيق التفوق مما دفعها إلى البحث عن مناهج حديثة تتناسب مع كل المتغيرات و لعل أبرز هذه الإتجاهات: إدارة الثقافة التنظيمية في مقدمة الأفكار الإدارية التي شكلت الوعاء الجديد المتناسب مع تلك المعطيات و القدرة على مواجهتها بفعالية.

بذلك أصبح مفهوم الثقافة التنظيمية يحتل أهمية خاصة لدى المنظمات حيث يساهم في تحسين أدائها و يضمن تطورها و بقائها، فهي الماهية غير الملموسة التي تؤثر في سلوك الموارد البشرية لكونها تعتبر من أهم مكونات الأداء، و تمت الإشارة إلى أمر هام جدا و هو التمييز في الأداء و تحقيق مختلف النجاحات هو من صنع الأفراد،لأن الأفراد العاملين هم قبل كل شيء نتائج المجتمع الذي يتأثرون بثقافته

و يؤثرون فيه حيث يحملون مجموعة من الرموز و القيم و الإتجاهات و المعتقدات من شأنها أن تؤثر على المؤسسة و على أدائها إيجابا و سلبا.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

1. أحمد صقر عاشور(1983): إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر و التوزيع.
2. أحمد ماهر (1997)، الإختبارات و إستخداماتها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد، الدار الجامعية للنشر و التوزيع القاهرة، مصر.
3. أمل مصطفى عصفور (2008)، كيف تبني ثقافة الإبداع و التميز مجلة إدارة التكنولوجيا ، العدد (15) إصدار وزارة الدولة للتنمية الإدارية مصر.
4. البداينة و العضيلة (1996)، قيم المديرين كمؤشر للثقافة التنظيمية ، دراسة مقارنة بين الأردن و السعودية مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، مج (08) الرياض.
5. برنوطي سعاد نايف(2001)، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) الطبعة الأولى دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع عمان.
6. بشير محمد (2009)، مقدمة في علم الإجتماع العام من خلال فكر غني روسي، تقديم حوصلة تركيبية مع أمثلة مرافقة لدراسات كنوز للنشر و التوزيع تلمسان.
7. بوعلاق محمد (2009): الموجه في الإحصاء الوصفي و الإستدلالي في العلوم النفسية و التربوية و الإجتماعية، دار الأمل للطباعة و النشر و التوزيع الجزائر.
8. الترب عبد العزيز (2009)، الموارد البشرية و أهميتها في إعادة البناء في المؤسسات العربية، و رقة عمل 2009/03/24.
9. توفيق محمد عبد المحسن(2002)، تقييم الأداء مداخل جديدة لعلم جديد دار النهضة جامعة الزقازيق مصر.
10. جرينبيرج بارون روبرت جيرالد(2004)، إهارة السلوك في المنظمات ، ترجمة الرفاعي إسماعيل سيوني، دار المريخ للنشر، الرياض.
11. جمال الدين محمد المرسي (2000)، السلوك التنظيمي : نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المن
12. جمال الدين محمد مرسي، (2006)، إدارة الثقافة التنظيمية و التغيير الدار الجامعية الإسكندرية مصر.
13. جواد شوقي (2000)، إدارة الأعمال منظور كلي ، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان.

14. حريم حسين(1994)، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان.
15. حسين عبد الحميد أحمد رشوان (2006)، الثقافة دراسة في علم الاجتماع الثقافي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع، مصر.
16. حمزة محمود الزبيدي (2000)، التحليل المالي ، تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق.
17. حميد خروف الربيع حصاص (2003)، علم الاجتماع الثقافية ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر.
18. خظيم كاظم حمود(2002)، السلوك التنظيمي ، دار الفكر للنشر و التوزيع كلية الآداب حلوان الطبعة الأولى ، عمان الأردن.
19. رايح تركي (1984): مناهج البحث العلمي في العلوم التربوية و علم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر.
20. راوية حسن، علي حسن،(2001)، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجانعية للطبع و النشر و التوزيع.
21. رمضان محمد القذافي (1997)، العلوم السلوكية في مجال الإدارة و الإنتاج ، المكتب الجامعي الحديث الأزاريطية، الإسكندرية مصر.
22. سعد غالب ياسين (1998)، الإدارة الإستراتيجية، دار البارودي للنشر و التوزيع الإسكندرية مصر.
23. سعيد التل و آخرون (2007): مناهج البحث العلمي ، الإحصاء في البحث العلمي جامعة عمان العربية للدراسات العليا عمان الأردن.
24. سليمان العميان ، محمود سليمان(2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة 03.
25. سهيلة محمد عباس (2005)، إدارة الموارد البشرية دار وائل للنشر و التوزيع.
26. السواط طلق و العتيبي سعود(1998)، البعد الوقتي لثقافة التنظيم مجلة الملك عبد العزيز للأقتصاد و الإدارة، (مج12)، جدة السعودية.
27. السيزلافي والاس(2009)، السلوك التنظيمي و الأداء ، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، معهد إدارة العامة مركزالبحوث الرياض.

28. الشيخ الداوي (2010)، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 07، الجزائر.
29. عبد السلام الدويبي (2001)، ثقافة الطفل العربي، مجلة الطفولة و التنمية، المجلس العربي للطفولة و التنمية المجلد(01).
30. عبد العزيز صالح بن جبثور (2004)، الإدارة الإستراتيجية ، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان الأردن.
31. عبد الله جاد فودة (2007)، الثقافة التنظيمية و أثرها على الإلتناء الوظيفي، بصائر المعرفة، مصر.
32. عبد الناصر محمد علي حمودة (2005)، إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر .
33. عبيدات محمد أبو نصار محمد و آخرون (1999): منهجية البحث العلمي، القواعد و التمرارحل التطبيقية، دار وائل للطباعة و النشر ة التوزيع ط02 الأردن.
34. العساف صالح بن حمد (1989): مدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، العبيكان للطباعة و النشر و التوزيع، سلسلة البحث في العلوم السلوكية الطبعة الأولى(01) الرياض السعودية.
35. العلاي صادق (2006)، العلاقات الثقافية الدولية (دراسة سياسية قانونية) ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.
36. علي عباس (2009)، إدارة الأعمال الدولية دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة الطبعة الأولى عمان الأردن.
37. علي و عباس، (2009)، إدارة الأعمال الدولية، دار المسيرو للنشر و التوزيع و الطباعة.
38. قاي لـ (1993): مهارات البحث التربوي، ترجمة ،جابر عبد الحميد جابر، دار النهضة العربية الطبعة الثانية قطر .
39. القريوتي محمد قاسم (2009)، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر و التوزيع عمان الأردن الطبعة الأولى.
40. القريوتي محمد قاسم(2000) // السلوك التنظيمي ، سيكولوجية إدارة العاملين و الجمهور، الطبعة الأولى عمان الأردن للخدمات الطلابية.
41. كمال بريبر (1977)، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التطبيقي، المؤسسة الجامعية لدراسات و النشر و التوزيع.

42. مجدي أحمد محمد عبد الله (2004)، علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية مصر.
43. مجدي عبد العزيز إبراهيم، (1989)، مناهج البحث العلمي في العلوم التربوية و النفسية، مكتبة أنجلو المصرية للنشر و التوزيع مصر.
44. محمد سعيد سلطان (2003)، السلوك الإنساني في المنظمات، فهمه إدارة الجانب الإنساني للعمال ، دار الجامعية للنشر و التوزيع.
45. محمد قاسم قريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم دار وائل للنشر و التوزيع الطبعة الثالثة، عمان الأردن.
46. محمود سليمان العميان (2008)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الرابعة.الأردن.
47. المدهون موسى الجزراوي (1995)، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا و إداريا و الجمهور ، الطبعة الأولى المركز العربي للخدمات الطلابية.
48. مرسي جمال الدين محمد (2006)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد و العشرين، دار الجامعية الإسكندرية.
49. المصري سعيد محمد (1999)، التنظيم و الإدارة ، مدخل معاصر للعمليات و التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة ، الدار الجامعية.الإسكندرية.
50. مصطفى أحمد السيد (2000)، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، الزقازيق.
51. منصور أحمد منصور (1973)، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، و كالة المطبوعات.
52. مؤيد سعيد سالم عادل حرحوش صالح (2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع الطبعة (02).
53. ناصر دادبي عدون (2004)، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار المحمدية العامة الجزائر.
54. نجم عبوة نجم (2004)، المدخل الياباني إلى إدارة العمليات، الوراق للنشر و التوزيع الطبعة الأولى ، الأردن.
55. نظمي شحاتة، محمد باشا و آخرون (2002)، إدارة الموارد البشرية دار الفاروق للنشر و التوزيع الطبعة الأولى، عمان الأردن.
56. هشام محمد نور حموم (2008)، سيكولوجية الإدارة ، دار الشروق للنشر و التوزيع بيروت لبنان.
57. الهواري السيد (2003)، الإدارة و الأصول و الأسس العلمية للقرن ال 21 القاهرة مكتبة عين الشمس.

58. يوسف حجيم الطائي(2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل ، الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن.
قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

59. Andry Noel (2004) : **Besniss Performance** Musurment combridge university press.
60. Berger (2004) : CI **Cummings LL organizational structure**, attittude and behaviores ; **organizational behaviores and human performance** ;vol 23 n°03.
61. Buhler Patricia (2001) : **Managements skilles Helpha Books Indianapolis(USA)**.
62. Carroline Sammé : **la culture organisationnelle** (qu'est ce que c'est et pourquoi devrais je n'y interser, organisationnel effectivement consultants nouveaux harzon.
63. Ecosid(1999) : **Dialogue autoure de la perfrance en entreprise** edition Harmatten Paris.
64. Francis Guerin, Frideric Pigery (2002) : **Gestion des ressources humais** pratique et élément de théory ; dunod ; Paris
65. Gregory Dengles (2003) : **Organisationnel Culture and effectiveness A study of values attitude and organisationnel autocomes journal.**
66. Hofsted Geert (1991) : Culture and Organization Mc grew Hill New yourk.
67. Hofsted greet all Musurriiong(1995) : **organisationnel Culture, and Quantitive** qualitative study Across twenty Centery administrative science quarterly.
68. James HDonnelly (1995) : **Fondamentales of Managements** Bpi ;Trwin Boston ;07ed.

69. Jean François (2006) : **Souterain Organization et gestion de l'entreprise**, copyrate edition fauche paris.
70. Jones R Gareth :**Organization theory** dessin chance 04th ed new jersey prentice heal.
71. Knowldge Gubta AK Govind arayin(2000) : **Management's social dimention** lesson from mucor steel sleon management's review vijay.
72. Le plat -x- aine, .(1977) : **introduction à la psychologie du travail** press universitaire 77 paris France .
73. Noe Hollenbeck , Gerhart and wright (2006) : **Human R M gaining A** comperative , new yourk Mc Graw hill.
74. P Durker (2005) : **l'avenir du Managements** Prearson education France paris.
75. Richard Ldaft Marcic(2001) : **Understanding Manegement**, Harcourt Collage Published New Yourk, 3ed.
76. Robbin judje :**Organizational Behavior** 13th ed new jersey prentice heal.
77. Sabri Hala Majed(1997) ; **The impact of national culture onorganizational** structure and culture , unpublished ph d thesis the university of leeds.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

الموسوعات و المجلات و الرسائل:

78. أحمد الكردي (2011)، **السلوك التنظيمي** منشور على الموقع www.investiion.com
79. بندر بن محم حسن الزيايدي العتيبي(2007): **إتخاذ القرار و علاقته بكل من فعالية الذات و المساندة الإجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلبة بمحاضرة الطائف** ، رسالة الماجستير في علم النفس توجيه ترويبي ، أم قري.
80. حسين حريم(2006)، **الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال مجلد02.
81. رولون دورون(1997)، **موسوعة علم النفس** ، عويدات لنشرو التوزيع المجلة (03) بيروت لبنان.

82. الصرايرة محمد و محمد عايش (1999)، الإتصال التنظيمي إطار نظري الأردن جامعة اليرموك.
83. عائشة شتاتحة ، (2009)، ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار ، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية كلية العلوم الإقتصادية و الإجتماعية و علوم التسيير ، جامعة المسيلة.
84. عبد الحفيظ مقدم (1992)، الثقافة و التسيير ، لماذا الثقافة و التسيير ، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر ، ديوان المطبوعات الجانعية الجزائر.
85. عثمان فراخ (1992)، الثقافة و التسيير ، الثقافة و عملية التنشئة الإجتماعية ، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية.
86. الفرحان أمل (2003)، الثقافة التنظيمية و التطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، دراسة تحليلية، المجلة الإدارية للعلوم التطبيقية، مجلد (06) رقم (01).
87. ناصر (2004)، أنظمة الأجور و أثرها على الأداء العاملين في الشركات و مؤسسات القطاع العام في سوريا، دراسة ميدانية على شركات الغزل و النسيج .
88. نجوى عيد الله الطبلاوي (1996)، تأثير الثقافة المنظمة على فاعلية التنظيم رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة عين الشمس.
- القواميس:**
89. على بن هادية و أخرون (1990)، القاموس الجديد للطلاب ، معجم معرفي ندرسي ، المؤسسة الوطنية لكتاب الجزائر.
90. فؤاد إفرام البستاني (1986)، منجد الطلاب، دار المكتبة ساحة النجمة للنشر و التوزيع، الطبعة (31)، بيروت لبنان.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (01): إمتييان الثقافة التنظيمية:

فيما يلي قائمة بالعبارات التي تتضمن قياس الثقافة التنظيمية السائدة ، راجية منكم قرائتها بتمعن و من ثم بيان مدى موافقتكم على العبارة و ذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب أمام العبارة:

الرقم	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	يعطي العاملون الأولوية لتلبية طلبات رؤسائهم في المراكز العليا					
2	يستخدم المسؤولون المكافأة و العقاب لتوجيه و تحفيز الأفراد في الشركة.					
3	تقوم الإدارة العليا بإصدار الأوامر و التعليمات عند إتخاذ القرارات.					
4	يتم إسناد الأعمال للموظفين بناء على رغبات المسؤولين في مراكز السلطة.					
5	يعطي الحق في إصدار الأوامر للعاملين للشخص الذي يتمتع بقوة و سلطة أعلى في الشركة.					
6	يسود جو التنافس بين الدوائر و مجموعات العمل.					
7	تسوى الخلافات بين الأفراد و المجموعات بالتدخل الشخصي من المسؤولين في المستويات العليا.					
8	تحكم الإجراءات و القوانين سير العمل في الشركة.					
9	يعطي العاملون الأولوية لتأدية واجباتهم الوظيفية ضمن سياسات العمل.					
10	يعتبر العامل ناجحا إذا أدى عمله بشكل صحيح حسب قواعد و أنظمة العمل.					
11	تتميز الإدارة بالوصف الوظيفي الواضح للمهام.					
12	يتم حل الخلافات بين الأفراد و المجموعات بالرجوع إلى تطبيق القانون.					
13	يلتزم الموظفون بتطبيق القانون حتى و إن كانت تعيق أداءهم للعمل.					
14	تتصف العلاقات بين المجموعات العمل باللامبالاة .					
15	يبحث العاملون دائما عن وسائل أفضل لأداء عملهم.					
16	يلتزم الأفراد بتحقيق أهداف الشركة و يراعونها.					
17	لدى العاملين حافز داخلي للعمل و يعارضون رؤسائهم عند الضرورة للحصول على نتائج أفضل للعمل. 16					
18	يوجد عدد قليل من القواعد و الإجراءات في الشركة.					
19	تركز الشركة على تأقلم الموظف مع ظروف عمله و رغبته في أداء العمل الموكل به.					
20	تتبع حوافز العمل أساسا من الرغبة القوية في الإنجاز و الابتكار .					
21	تعامل الشركة الموظفين كزملاء ملتزمين جميعا بتأدية هدف واحد.					
22	تعامل الشركة الأفراد كعائلة أو أصدقاء يهتمون و يدعمون بعضهم بعضا.					
23	تعتمد الشركة على أسلوب إتخاذ القرار الجماعي.					
24	يعطي العاملون الأولوية للتعاون مع الآخرين في حل مشاكل العمل و المشاكل الشخصية.					
25	توكيل المهام و الأعمال مبني على خيارات الأفراد الشخصية.					
26	يتوقع من العاملين تنفيذ العمل بشكل جماعي .					
27	يتهم المدراء بحاجات رؤسائهم الشخصية و يساندوها.					
28	تتبع حوافز العمل من رغبة العاملين في تنمية علاقات عمل مرضية و مساعدة الآخرين.					

ملحق رقم(02):إستبيان الأداء:

فيمايلي قائمة بالعبارات التي تتضمن قياس الأداء، راجية منكم قرائتها بتمعن و من ثم بيان مدى توافقكم على العبارة و ذلك بوضع إشارة (X) على الوجة التي ترونها مناسبة لكم:

الرقم	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
01	يتم إنجاز العمل بسرعة نسبيا.					
02	تكرار الأخطاء أثناء العمل قليل نسبيا.					
03	لديك علاقات جيدة مع الزملاء.					
04	أتفهم احتياجات التغيير و أطبقها.					
05	أتفهم خدمات المراجعين و أعمل على تلبيةها.					
06	هناك إنخفاض في معدلات غياب الموظفين عن العمل.					
07	لدي القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة في العمل.					
08	أسهم في تحقيق أهداف المنظمة.					
09	ألزم نفسي أن أقوم بالأعمال بالشكل الصحيح .					
10	يتناسب حجم العمل الذي يتم انجازه مع المعايير الموضوعية.					
11	لدي القدرة اللازمة على تأدية عملي.					
12	لدي علاقات جيدة مع الزملاء.					
13	ألتزم بالمظهر الشخصي أثناء العمل.					
14	تعتبر الترقية مكافأة لي على أدائي المرتفع.					
15	توفير بيئة عمل مناسبة تساهم في رفع مستوى تحسين أدائي.					

ملحق رقم(03): إستبيان الثقافة التنظيمية الأولى :

فيما يلي قائمة بالعبارات التي تتضمن قياس الثقافة التنظيمية السائدة ، راجية منكم قرائتها بتمعن و من ثم بيان مدى موافقتكم على العبارة و ذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب أمام العبارة:

الرقم	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	يعطي العاملون الأولوية لتلبية طلبات رؤسائهم في المراكز العليا					
2	يستخدم المسؤولون المكافأة و العقاب لتوجيه و تحفيز الأفراد في الشركة.					
3	تقوم الإدارة العليا بإصدار الأوامر و التعليمات عند إتخاذ القرارات.					
4	يتم إسناد الأعمال للموظفين بناءا على رغبات المسؤولين في مراكز السلطة.					
5	يعطي الحق في إصدار الأوامر للعاملين للشخص الذي يتمتع بقوة و سلطة أعلى في الشركة.					
6	يسود جو التنافس بين الدوائر و مجموعات العمل.					
7	تسوى الخلافات بين الأفراد و المجموعات بالتدخل الشخصي من المسؤولين في المستويات العليا.					
8	تحكم الإجراءات و القوانين سير العمل في الشركة.					
9	يعطي العاملون الأولوية لتأدية واجباتهم الوظيفية ضمن سياسات العمل.					
10	يعتبر العامل ناجحا إذا أدى عمله بشكل صحيح حسب قواعد و أنظمة العمل.					
11	تتميز الإدارة بالوصف الوظيفي الواضح للمهام.					
12	يتم حل الخلافات بين الأفراد و المجموعات بالرجوع إلى تطبيق القانون.					
13	يلتزم الموظفون عادة بالأنظمة حتى إذا اعترضت طريق أدائهم للعمل أو يحصلون على إذن من خلال القنوات المناسبة عليها أو تغييرها.					
14	تتصف العلاقات بين المجموعات العمل و الدوائر باللامبالاة و يساعدون بعضهم عندما يجدون..					
15	يبحث العاملون دائما عن وسائل أفضل لأداء عملهم.					
16	يلتزم الأفراد بتحقيق أهداف الشركة و يراعونها.					
17	لدى العاملين حافز داخلي للعمل و يعارضون رؤسائهم عند الضرورة للحصول على نتائج أفضل للعمل. ١6					
18	يوجد عدد قليل من القواعد و الإجراءات في الشركة.					
19	تركز الشركة على تأقلم الموظف مع ظروف عمله و رغبته في أداء العمل الموكل له.					
20	تتبع حوافز العمل أساسا من الرغبة القوية في الإنجاز و الإبتكار .					
21	تعامل الشركة الموظفين كزملاء ملتزمين جميعا بتأدية هدف واحد.					
22	تعامل الشركة الأفراد كعائلة أو أصدقاء يهتمون ويدعمون بعضهم بعضا.					
23	تعتمد الشركة على أسلوب إتخاذ القرار الجماعي.					
24	يعطي العاملون الأولوية للتعاون مع الآخرين في حل مشاكل العمل و المشاكل الشخصية.					

					توكيل المهمات و الأعمال مبني على خيارات الأفراد الشخصية.	25
					يتوقع من العاملين أن ينفذو العمل بشكل جماعي و أن يتعاونو و ينسجمو مع الآخرين.	26
					يهتم المدراء بحاجات مرؤوسهم الشخصية و يساندوها.	27
					تتبع حوافز العمل من رغبة العاملين في تنمية علاقات عمل مرضية و مساعدة الآخرين.	28

ملحق رقم (04): إستبيان الأداء:

فيمايلي قائمة بالعبارات التي تتضمن قياس الأداء، راجية منكم قرائتها بتمعن و من ثم بيان مدى

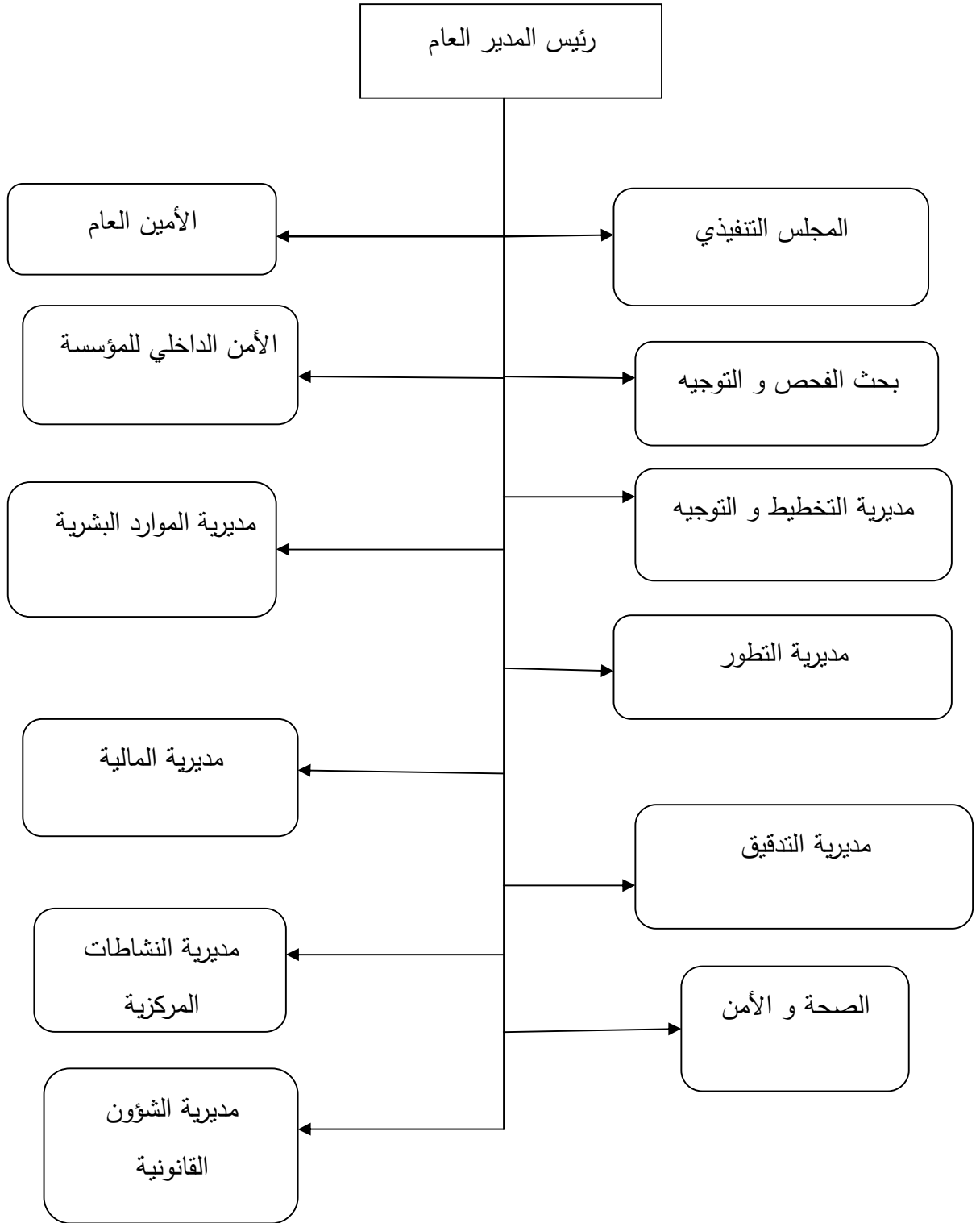
توافقكم على العبارة و ذلك بوضع إشارة (X) على الوجة التي ترونها مناسبة لكم:

الرقم	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
01	يتم إنجاز العمل بسرعة نسبيا.					
02	تكرار الأخطاء أثناء العمل قليل نسبيا.					
03	لديك علاقات جيدة مع الزملاء.					
04	أتقهم احتياجات التغير و أطبقها.					
05	أتقهم خدمات المراجعين و أعمل على تبليتها.					
06	هناك إنخفاض في معدلات غياب الموظفين عن العمل.					
07	لدي القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة في العمل.					
08	أسهم في تحقيق أهداف المنظمة.					
09	ألزم نفسي أن أقوم بالأعمال بالشكل الصحيح .					
10	يتناسب حجم العمل الذي يتم انجازه مع المعايير الموضوعية.					
11	لدي القدرة اللازمة على تأدية عملي.					
12	لدي علاقات جيدة مع الزملاء داخل المؤسسة.					
13	ألتزم بالمظهر الشخصي أثناء العمل.					
14	تعتبر الترقية مكافأة لي على أدائي المرتفع.					
15	توفير بيئة عمل مناسبة تساهم في رفع مستوى تحسين أدائي.					

ملحق رقم (05): يمثل قائمة الأساتذة المحكّمين.

الرقم	اللقب و الإسم	الدرجة العلمية	التخصّص	الوظيفة و مكان العمل
01	خمنو دنيا	أستاذة دكتوة	علم النفس العمل وتنظيم	أستاذ محاضرة صنف "أ" بجامعة تيزي وزو
02	الطاهر بن تونس	دكتوراه	علم النفس عمل و تنظيم	أستاذة محاضرة صنف "أ" بجامعة تيزي وزو
03	عثمان قدور	دكتوراه	علم النفس عمل و تنظيم	أستاذة محاضرة صنف "أ" بجامعة تيزي وزو
04	حديبي سمير	دكتوراه	علم النفس العمل و تنظيم	أستاذ محاضر صنف "أ" بجامعة البويرة
05	لرقت علي	دكتوراه	علوم التربية	أستاذ مساعد صنف "أ" بجامعة الوادي
06	مخلف سجية	دكتوراه	علم النفس الإجتماعي	أستاذ محاضر صنف "أ" بجامعة الجزائر 02
07	سعودي	دكتوراه	علم النفس العمل و تنظيم	أستاذ مساعد صنف "أ" بجامعة تيزي وزو
08	مجيدر بلال	دكتوراه	علم النفس العمل و تنظيم	أستاذ مساعد صنف "أ" بجامعة تيزيوزو
09	بوستة زوبير	ماجستير	علم النفس الإجتماعي	أستاذ متعاقد بجامعة تيزي وزو
10	حسين عدلي	ماجستير	علم النفس التربوي	أستاذ متعاقد جامعة البويرة
11	بن يمينة توفيق	ماجستير	علم النفس	أستاذ متعاقد جامعة المسيلة

ملحق رقم (06): يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونطراك:



ملحق رقم: (11): يمثل نتائج إختبار الفرضيات:
 إختبار الفرضية العامة "الثقافة الأداء".

Corrélations

		CULTURE	PERFORMA
CULTURE	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N		
PERFORMA	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,492 ** ,000 83	

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

الفرضية الجزئية الأولى: "ثقافة القوة-الأداء"

Corrélations

		PERFORMA	FORCE
PERFORMA	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N		
FORCE	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,353 ** ,001 83	

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

الفرضية الجزئية الثانية: "ثقافة الدور-الأداء".

Corrélations

		ELTHAGAF	ELdawr
ELTHAGAF	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N		
ELMOHUMA	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	449 ** ,000 24	

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

الفرضية الجزئية الثالثة " ثقافة المهمة- الأداء":

Corrélations

		PERFORMA	TACHE
PERFORMA	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N		
TACHE	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,174 ,116 83	

الفرضية الجزئية الرابعة: "ثقافة الدعم - الأداء"

		PERFORMA	INDIVIDU
PERFORMA	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N		
INDIVIDU	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,284** ,009 83	

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

ملحق رقم (10): يمثل ثبات الأداء:

1- طريقة ألفا كرونباخ:

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 25,0

N of Items = 15

Alpha = ,4452

2- طريقة بيرسون:

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (S P L I T)

Reliability Coefficients

N of Cases = 25,0

N of Items = 15

Correlation between forms = ,3688
,5389

Equal-length Spearman-Brown =

Guttman Split-half = ,5195
,5397

Unequal-length Spearman-Brown =

3- صدق الأداء:

الجدر التربيعي لبيرسون:

$0.72 = \sqrt{0.53}$

ملحق رقم (08): يمثل صدق الثقافة التنظيمية:

1-طريقة الصدق الداخلي : درجة البعد بالدرجة الكلية:

ثقافة الدور:

Corrélations

		ELTHAGAF	ELDAWR
ELTHAGAF	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N		
ELDAWR	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,772** ,000 24	

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

ثقافة القوة:

Corrélations

		ELTHAGAF	ELGOWA
ELTHAGAF	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N		
ELGOWA	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,331 ,114 24	

ثقافة الدعم:

Corrélations

		ELTHAGAF	ELda3m
ELTHAGAF	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N		
ELINJAZ	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,790** ,000 24	

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

Corrélations

		ELTHAGAF	ELMOHUMA
ELTHAGAF	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N		
ELMOHUMA	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,824** ,000 24	

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

ثقافة المهمة.

ملحق رقم (09): يمثل الثبات للثقافة التنظيمية:

1- طريقة التجزئة النصفية بأسلوب زوجي/فردى:

Correlation between forms = ,6066 Equal-length Spearman-Brown
= ,7551

Guttman Split-half = ,7307 Unequal-length Spearman-
Brown = ,7551

Alpha for part 1 = 1,0000 Alpha for part 2 =
1,0000

2- طريقة التناسق الداخلى:

مقياس الثقافة التنظيمية:

Guttman Split-half = ,7307 Unequal-length Spearman-Brown =
,7551

بعد القوة:

Correlation between forms = ,1229 Equal-length Spearman-Brown =
,2189

بعد المهمة:

Correlation between forms = ,7081 Equal-length Spearman-Brown =
,8291

بعد الدعم:

Guttman Split-half = ,5344 Unequal-length Spearman-Brown =
,6830

ملحق رقم:(07): يمثل الصدق الداخلي للثقافة التنظيمية:

1- يوضح معامل الارتباط بين درجة البند و الدرجة الكلية:

بعد القوة:

Corrélations									
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	ELGOWA
A1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N								
A2	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-.064 .759 25							
A3	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-.148 .487 25	.362 .075 25						
A4	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.011 .960 25	.390 .054 25	-.450* .024 25					
A5	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.248 .233 25	.005 .980 25	.177 .396 25	.247 .233 25				
A6	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.026 .901 25	.415* .039 25	-.201 .334 25	.154 .463 25	.144 .491 25			
A7	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.110 .601 25	.110 .602 25	.035 .866 25	-.516** .008 25	.106 .615 25	.118 .575 25		
ELGOWA	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.332 .105 25	.611** .001 25	.437* .029 25	.479* .015 25	.637** .001 25	.536** .006 25	.314 .126 25	

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

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

2- بعد الدور:

Corrélations									
		B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	ELDAWR
B1	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N								
B2	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	.420* .037 25							
B3	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	.093 .660 25	-.172 .411 25						
B4	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	-.084 .691 25	-.046 .827 25	.736** .000 25					
B5	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	-.330 .107 25	.165 .429 25	-.153 .466 25	.138 .510 25				
B6	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	.335 .101 25	.454* .022 25	.289 .161 25	.241 .245 25	.161 .443 25			
B7	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	-.123 .559 25	.066 .754 25	.133 .527 25	.052 .806 25	-.004 .986 25	.515** .008 25		
ELDAWR	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	.400* .047 25	.528** .007 25	.523** .007 25	.541** .005 25	.241 .245 25	.851** .000 25	.483* .014 25	

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

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

Corrélations

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	ELMOHUMA
C1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N							
C2	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,599** ,002 25						
C3	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,217 ,297 25	-,163 ,436 25					
C4	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,163 ,438 25	-,320 ,118 25	,264 ,202 25				
C5	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,045 ,830 25	,381 ,060 25	,067 ,749 25	-,312 ,129 25			
C6	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,034 ,872 25	,377 ,063 25	,118 ,574 25	-,300 ,145 25	,523** ,007 25		
C7	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,245 ,239 25	,573** ,003 25	-,098 ,642 25	-,297 ,150 25	,478* ,016 25	,307 ,135 25	
ELMOHUMA	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,588** ,002 25	,690** ,000 25	,373 ,066 25	,051 ,810 25	,602** ,001 25	,601** ,001 25	,642** ,001 25

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

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

بعد الفرد:

Corrélations

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	ELINJAZ
D1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N							
D2	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,585** ,003 24						
D3	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,237 ,265 24	,725** ,000 24					
D4	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,224 ,292 24	,459* ,024 24	,374 ,072 24				
D5	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,147 ,492 24	,396 ,055 24	,222 ,298 24	,093 ,665 24			
D6	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,086 ,690 24	,048 ,824 24	,248 ,242 24	,515** ,010 24	,080 ,710 24		
D7	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,582** ,003 24	,529** ,008 24	,509* ,011 24	,487* ,016 24	,307 ,145 24	,533** ,007 24	
ELINJAZ	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,490* ,015 24	,739** ,000 24	,586** ,003 24	,494* ,014 24	,809** ,000 24	,388 ,061 24	,713** ,000 24

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

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

