

## دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات

### Le role de la culture organisationnelle dans l'amélioration de la performance des travailleurs au sein des organisations

تاريخ الاستلام : 2021/04/22 ؛ تاريخ القبول : 2021/05/11

#### ملخص

تعيش المنظمات المعاصرة الكثير من الصراعات و المشاكل التي باتت تهدد كيانها و هذا راجع للتطورات و التغييرات السريعة التي يعيشها العالم خاصة المتعلقة بمجال العمل و العمال، فأصبحنا ما نراه اليوم من قوة و كفاءة الإدارة و اليد العاملة في تسيير شؤون المؤسسات الأثر البارز على نجاحها و نموها، فالتحديات الصادرة عن هذه الحركية تحتم على الإدارات سواء كانت العامة أو الخاصة بين الحين و الآخر القيام بالعديد من الإجراءات لتحديث أنظمتها بهدف إدارة المواقف بفعالية و كفاءة على النحو الأمثل، خاصة ما يتعلق بثقافتها التي تعتبر الركيزة الأساسية و المرجع لجميع السلوكيات الصادرة داخل التنظيم الواحد، والتي بذاتها قد تعرقل نموها أو تزيد من دافعية عملها وضبط سلوكياتهم و بالتالي الرفع من أداءهم، و في دراستنا التطبيقية هذه سوف نحاول الوقوف على معرفة واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصناعية و تحديد مدى قدرتها على الرفع من مستوى أداء العاملين من خلال معرفة أي نوع من الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية؛ أداء العاملين.

\* فرور صافية

محمد كعوان

مخبر تحليل السيرورات الاجتماعية  
والمؤسساتية، جامعة عبد الحميد مهري  
قسنطينة 2، الجزائر.

#### Abstract

Contemporary organizations witness countless conflicts and problems that threaten their very being, and this is mainly due to the rapid evolution and changes that the world undergoes; especially the ones related to work and workers. What we see nowadays as the strength and management competency in addition to labor force in companies' management has the most distinguished impact on its thriving and growth. Moreover, the challenges imposed by this dynamic movement forces administrations, be it private or state administrations, to adopt, from time to time, numerous procedures to update their programs in order to manage the different situations effectively; especially when it comes to its culture, that represents the main pillar and the reference to all behaviors emerging from the single organism; which on its own can cripple its development or increase the yield of their employees and adjust their behavior, the thing that will lead to an increase in their productivity. In our applied study, we will try to stand on knowing the reality of the organizational culture in the industrial companies and determine its ability to boost workers productivity through investigating which type of organizational culture has the most impact on the workers' productivity in the company sampled; mainly due to the importance of the latter for the continuity and thriving of the company.

**Key words:** Organizational Culture, Worker's Productivity

#### Résumé

Les organisations contemporaines vivent dans de nombreux conflits et problèmes qui menacent leur entité, et cela est dû aux développements rapides et aux changements que le monde connaît, en particulier dans le domaine du travail et des travailleurs, donc ce que nous voyons aujourd'hui en termes de force et d'efficacité de gestion et de main-d'œuvre dans la gestion des affaires des institutions a un impact important sur leur succès et sa croissance, car les défis décollant de ce mouvement obligent les administrations, qu'elles soient publiques ou privées, à prendre de temps en temps de nombreuses mesures pour mettre à jour leurs systèmes afin de gérer efficacement et efficacement les situations de manière optimale. Surtout en ce qui concerne sa culture, qui est le principal pilier et référence pour tous les comportements émis au sein d'une même organisation, qui elle-même peut freiner sa croissance ou augmenter la motivation de ses travailleurs et contrôler leurs comportements et ainsi augmenter leur performance, et dans notre étude appliquée nous essaierons de découvrir la réalité de la culture organisationnelle dans les institutions industrielles

**Mots Clés:** culture organisationnelle , productivité des travailleurs

\* Corresponding author, e-mail: [s.ferroum@mail.com](mailto:s.ferroum@mail.com)

## 1- مقدمة

تعيش معظم المؤسسات الصناعية اليوم بصفة عامة في حلقات و ثورات التقدم التكنولوجي و الطفرات العلمية التي تسهم بشكل كبير في تجسيد ثقافة تنظيمية و ذلك لبلوغ الأهداف التنظيمية المرجوة (قنون: 2019، ص17)، حيث زاد في السنوات الأخيرة اهتمام الباحثين و الدارسين في مجالات الإدارة الاهتمام بالثقافة التنظيمية لما لها أهمية كبيرة في نمو و تطور المؤسسات و ما يزيد الاستمرار و التوسع في دراستها هو اختلافها من مؤسسة إلى أخرى على غرار طابعها و سياستها و أهدافها، فبات هذا الاختلاف جوهر البحث و الغوص في خصائصها و مكوناتها، و قد أصبحت كثير من منظمات الأعمال تبدي اهتمامها بثقافة المنظمة و تعطيها الأولوية في الدراسة و التحليل لأنها تتضمن أبعادا هيكلية و سلوكية لها صفة مباشرة في التأثير في سلوك العاملين و من تم في أداء المنظمة (عبد اللطيف و جودة: 2010، ص120)

فكلنا ندرك دور أداء المورد البشري في إعطاء المؤسسة مكانة مرموقة لأنه و من دون شك يزيد من فعاليتها و قدرتها على الإنتاج و توسيع حدودها التنافسية الأمر الذي جعل الكثير من القادة و المدراء يولون اهتمامهم نحو تنمية و تطوير أداءهم.

و بالتالي أصبح نجاح أي منظمة مرهونا بالأساس على طبيعة و كفاءة الموارد البشرية فيها لذا فإن المنظمات تحاول أن توفر للعاملين بها مناخا تنظيميا يساعدهم على القيام بأدوارهم على أكمل وجه.

و من هذا الأساس سنحاول في هذه الورقة البحثية تسليط الضوء على إحدى أهم المواضيع التي تميز منظمات الأعمال الناجحة ألا وهي الثقافة التنظيمية و أداء العمال . الإشكالية:

تعيش منظمات الأعمال اليوم الكثير من التغيرات و الصراعات التي باتت تهدد كيانها و هذا راجع إلى اعتبار أساسي هو أن المنظمة تعتبر نظاما مفتوحا مفروض عليها التغيير و التطوير، فكان له اثر بالغ على دورة حياة المنظمة و أصبح من أهم القضايا التي تشغل المنظمات في الوقت الراهن، حيث أن تطور و نمو المنظمات لا يعرف نموا خطيا و بالتالي فإن التغيرات التنظيمية تحدث نتيجة تتابع بعض المراحل، فهناك بعض الفترات من التتابع تكون قوية و من خلالها تكون القوى الداخلية و الدينامية الخارجية دافع جيدا للتناسق لا يمكن كسره أما أوقات الركود المرهولة فهي أيضا مهمة للمنظمة خاصة إذا جعلتها فرصة لاستدراك الأخطاء و اكتشاف الثغرات و دراستها حتى تتمكن من تخطي البعض من المشكلات التنظيمية التي تعترى المنظمات خاصة المشكلة التي استدرك البحث فيها في عقد الثمانينات من القرن الماضي و هو ما يتعلق بالجانب الثقافي أو البعد الثقافي في حياة الفرد و الجماعة داخل منظمات العمل أو ما اصطلح عليه الثقافة التنظيمية، حيث يؤكد هذا الجانب على أن المشاكل التنظيمية التي تحدث في فضاء العمل خاصة فيما يتعلق بالموارد البشري نابعة من التغيرات المختلفة في بيئة العمل (عباس:2018، ص94)، فكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به و التي تتطور مع مرور الوقت فكل منظمة أيضا ثقافتها الخاصة بها و التي تتطور مع مرور الزمن من خلال جل التغيرات التي تحصل.

و تتميز كل منظمة عن مثيلاتها في نفس المجال لما تشتمل عليه من قيم و عادات و اتجاهات و معتقدات التي يكتسبها الفرد سواء كانت ايجابية أو سلبية. فالثقافة التنظيمية هي مجموع القيم و العادات و التقاليد و الأعراف التي تكون داخل التنظيم، و تعتبر

المرجع الأساسي لكل التصرفات و السلوكيات فبذونها قد يسلك كل عامل سلوكيات مخالفة للأخر و كل يسير وفق ما يعتقد انه صواب دون إدراك ما يمكن أن تصل إليه المنظمة من تفكك و تصدع في معاييرها و أهدافها و ثقافتها، لأن هذه الأخيرة تعتبر ذات أهمية بالغة في المؤسسات التنظيمية و هذا راجع للدور الذي تلعبه في تمسك أعضاء التنظيم و توحيد عاداتهم و قيمهم و هذا ما أكده هوفسد 1999 hofsted في (قنون: 2019، ص15) نحو أهمية الثقافة قائلاً هي " الأصل السيكولوجي المنتجة للمنظمة " بالمقابل كشفت دراسة اوت ott أن " الثقافة هي المنظمة نفسها و ليست جزءا منه" لهذا زاد الاهتمام بها و زاد التوسع في دراستها بين مختلف أنواع العلوم السلوكية و الإدارية من اجل وضع خطط و معايير تزيد من فرص تمكن المنظمات من تقلد ثقافة تنظيمية مشتركة بين أعضاء التنظيم تسهم في ترسيخ أسلوب واحد في أنماط التفكير.

فكما أن ثقافة المنظمة تتأثر بمتغيرات خارجية أو داخلية كانت، فهي كذلك تتأثر في العديد من السلوكيات الداخلية للمنظمة و هذا ما توصلت إليه العديد من الدراسات و الأبحاث، و من أكثر هذه السلوكيات أداء العمال، فكلما كانت ثقافة المنظمة مشتركة موحدة كلما كان أداءهم في تحسن و هذا ما تصبوا إليه مختلف المنظمات من اجل زيادة قدرتها على التكيف مع العوامل البيئية دائمة التغيير، و تقترن قدرتها على التكيف بثقافة المنظمة و بشكل أساسي بأداء العمال.

إذ يعتبر أداء العمال المكون الرئيسي للعملية الإدارية و التنظيمية للمنظمة كونه الجزء الحي منه لأنه مرتبط بالإنسان الذي يدير العملية الإنتاجية و قابل للتقييم و المراقبة و التغيير و هذا ما أشار إليه كل من (hattrup and bock: 2002; 25) على أن " الأداء الوظيفي إجراءات و سلوكيات تخضع لمراقبة الأشخاص و تسهم في تحقيق أهداف المنظمة" و يرى gehenn (2004، ص223) أن " الأداء الوظيفي هو العمليات الجوهرية في المنظمة و هذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة و المناخ التنظيمي".

حيث نجد أن كل منظمة تتبنى نمط أو نوع معين من الثقافة و هذا قد يساهم في ضبط و تحسين أداء العاملين، فنجد الثقافة البيروقراطية التي تنعدم فيها الحرية الفردية أو الجماعية لأداء العمل و تعمل تحديد المسؤوليات و تقوم على أساس الرقابة، في حين نجد الثقافة الإبداعية تسعى إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية و توفير بيئة عمل مساعدة على التحفيز المستمر و الإبداع، أما نوع الثقافة المساندة هي التي تركز على العلاقات الاجتماعية و بيئة عمل تتميز بالأخوة و التعاون و غيرها من الأنواع التي قد تنظر إليها كل منظمة وفق ما تعتقده على انه يعطيها دافع قوي من اجل ضمان تحسين أداء عاملها وهذا ما قد يميز منظمة عن أخرى.

و تؤدي الثقافة التنظيمية دورا رئيسيا داخل التنظيم الإداري و في جميع المستويات و الأنشطة، حيث تساهم في خلق المناخ الملائم الذي يعمل على تحسين و تطوير الأداء بشكل ملائم و فعال و ذلك من خلال دعمها و تبنيتها لمقومات الأداء المتميز.

و نظرا للدور الذي يلعبه كل نوع من أنواع الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين جاءت دراستنا هذه للبحث في العلاقة بين الثقافة التنظيمية و أداء العاملين في المديرية الجهوية الصناعية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة محاولين الوقوف على معرفة واقع

هذه الأخيرة في المنظمة و تحديد مدى قدرتها على الرفع من أداء العاملين على اعتبار أهمية هاذين الأخيرين في نمو المؤسسات و رقيها و منه تتجلى مشكلة بحثنا في التساؤل الجوهرى الأتى ما هو نوع الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسة المبحوثة له الأثر البالغ في الرفع من أداء العمال؟.

3. أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة كونها تعالج إحدى أهم المواضيع المتعلقة بالمنظمات المعاصرة و لا تخفى أهميتها كذلك في أنها من المواضيع الحيوية التي تتعلق بالسمات الجوهرية التي تميز منظمة عن غيرها من المنظمات، إذ تسهم هذه الأخيرة في تجسيد هويتها و تحديد مكانتها و ما يزيد من أهمية هذه الدراسة هو أنها تحاول دراسة الثقافة و الأداء في إحدى أهم المؤسسات الاقتصادية و هي مؤسسة سوناطراك.

4. أهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة البحث فإن الهدف الرئيس للدراسة يتمثل في معرفة أي نوع من الثقافة التنظيمية له الأثر البالغ في الرفع من أداء العمال بالمؤسسة المبحوثة. فضلا عن السعي لتحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائد في مؤسسة البحث.

- معرفة ما إذا كان للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، مدة الخدمة) تأثير في الأداء لدى عينة البحث.

- تقديم بعض التوصيات للمؤسسة محل البحث تفيد المسؤولين إنطلاقا من نتائج الدراسة المتوصل إليها.

5. التعريف الإجرائي لمفاهيم البحث:

- الثقافة التنظيمية: هي مجموع السلوكات و العادات و التقاليد و القيم و المبادئ الموجودة في المؤسسة و التي يتبناها العمال بصفة مشتركة من اجل ضمان السير الأمثل للمهام و تحقيق الأهداف المرجوة.

- أداء العاملين: يعبر على ذلك النشاط الفكري أو الحركي الذي يقوم به العامل عند أداءه للمهام المنوطة به.

**ثانيا: الايطار النظري**

1. الثقافة التنظيمية:

1.1: مفهوم الثقافة التنظيمية: : للثقافة التنظيمية تعاريف متعددة نذكر منها:

يعرفها كل من سيزلاقي و والاس(1987،ص457) على أنها الفلسفات و القيم و الافتراضات و المعتقدات و الاتجاهات و المعايير التي تربط بين أجزاء المنظمة في بوتقة واحدة و المشتركة بين العاملين.

و يمكن تعريفها على أنها تشير إلى منظومة المعاني و الرموز و المعتقدات و الطقوس و الممارسات التي تتطور و تستقر مع مرور الزمن و تصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم و السلوك المتوقع من الأعضاء فيه (القيوتي: 2008، ص373).

2.1: أهمية الثقافة التنظيمية: تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط الآتية:  
- أنها بمثابة دليل لإدارة و العاملين، تشكل لهم نماذج السلوك و العلاقات التي يجب إتباعها و الاسترشاد بها.

- إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة و ينظم أعمالهم و علاقاتهم و انجازاتهم.  
- العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون و إنما في إطار تنظيمي واحد لذلك فان الثقافة بما تحتويه من قيم و قواعد سلوكية تحدد للعمال السلوك الوظيفي المتوقع منهم و تحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم (العوفي: 2005، ص19).  
- إيجاد شعور بالتوحد فالثقافة توحد السلوكيات و تعطي معنى للأدوار و تقوي الاتصالات و تعزز القيم المشتركة و معايير الأداء العالي.

- زيادة التبادل بين الأعضاء و هذا يتأتى من خلال المشاركة بالقرارات و تطوير فرق العمل و التنسيق بين الإدارات المختلفة و الجماعات و الأفراد (قنون: 2019، ص38).

3.1: أنواع الثقافة التنظيمية: للثقافة التنظيمية أنواعا مختلفة نذكر منها:  
-الثقافة البيروقراطية: تقوم هذه الثقافة على الحكم و الالتزام حيث تتحدد المسؤوليات و السلطات و يكون تسلسل السلطة بشكل هرمي و العمل يكون منظما و منسقا بين الوحدات(الشاوي: 2005، ص27).

-الثقافة الإبداعية: تقوم هذه الثقافة على توفير بيئة عمل مساعدة على الإبداع ليس بالتركيز على التحسينات الممكن إضافة للمنظمة فقط بلل التركيز على المنظمات المتعلمة و يتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات لخلق فكرة و طريقة عمل جديدة تنقل المنظمة من حالة إلى أخرى أكثر نموا و تطورا من ذي قبل.

-الثقافة المساندة: هي التي تركز على العلاقات الاجتماعية و بيئة عمل تتميز بأجواء الألفة و المحبة و التعاون و العدل و الإنصاف (قنون: 2019، ص51).

-ثقافة العمليات: و يكون الاهتمام محصورا على طريقة انجاز العمل و ليس النتائج التي تتحقق فينتشر الحذر و الحيطة بين الأفراد و الفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة و تنظيما و يهتم بالتفاصيل في عمله.

-ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف و انجاز العمل و تهتم بالنتائج و تحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من اجل تحقيق أفضل النتائج و بأقل التكاليف.

-ثقافة الدور: و هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي و بالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد و تهتم بالقواعد و الأنظمة (الشاوي: 2005، ص28).

## 2. أداء العاملين:

1.2: مفهوم أداء العاملين: تعددت تعاريف الأداء فهناك من يرى أن هذا المصطلح هو إشارة إلى النتائج المتحققة على انجاز وظيفة محددة و هو يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكم و النوع و التكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة، و هناك من الباحثين من يرى أن الأداء الوظيفي عبارة عن القيام بالفعل ذاته و ليس النتيجة المتحصلة عن القيام به و هو ما يعبر عنه بسلوك الأداء الذي يعرف على انه عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال و أنشطة مرتبطة بوظيفة معينة و يختلف من وظيفة لأخرى و إن وجد بينهما عامل مشترك (هروم:

(2008، ص28-29).

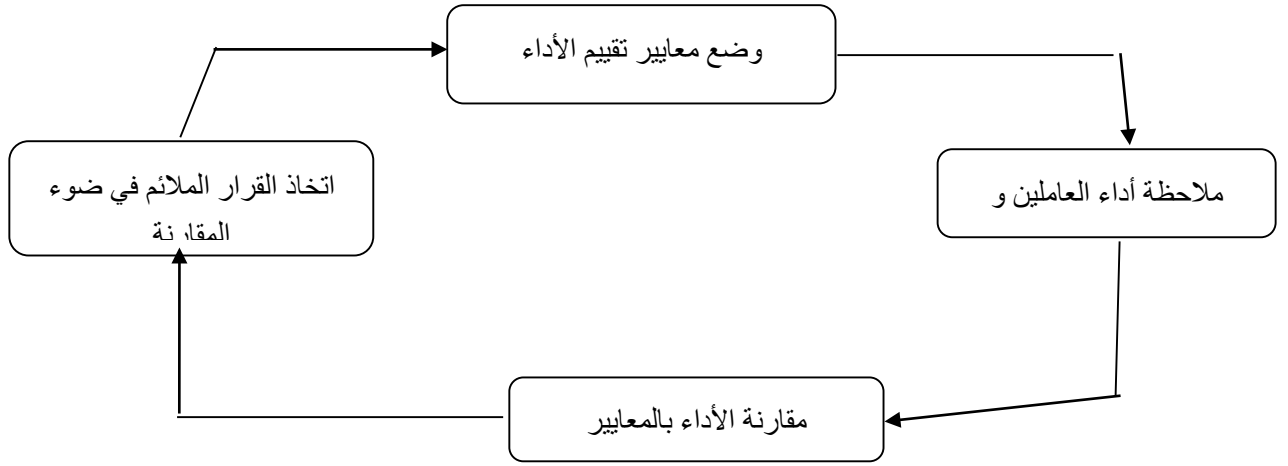
2.2: أبعاد الأداء: نعني بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و يمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء و هي: -كمية الجهد المبذول: و نقصد به مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية الذي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية معينة.

-الجهد المبذول: ويعني مستوى بعض الأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته و جودة الجهد المبذول.

-نمط الأداء: يقصد به الأسلوب التي نبذل به الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل(بوعطيط: 2009، ص78).

3.2: خطوات تقييم الأداء: : لمعرفة الخطوات الأساسية التي يتم من خلالها تقييم أداء العمال ارتأينا أن نوضحها في الشكل التالي.

شكل رقم (1) يوضح خطوات تقييم الأداء (شامي، 2010: ص85)



يتضح لنا من خلال الشكل التالي انه و من اجل تقييم أداء العمال يجب وضع معايير موضوعية كخطوة أساسية أولى من قبل خبراء و مختصين بتسيير الموارد البشرية و هذا عن طريق خطة ممنهجة مدروسة حتى نتمكن من إجراء تقييم فعلي بعيدا عن كل ما من شأنه أن يعرقل السير الحسن لهذه العملية، بعد ذلك نقوم بملاحظة أداء العاملين مع القيام بتسجيله، بعدها تتم الخطوة الثالثة والتي تهتم بالمقارنة بين أداء العاملين قبل و بعد ليتم بعدها اتخاذ القرار المناسب في ضوء المقارنة التي أجريت.

3. تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين:

هناك تجارب و دراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القيم و المعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم و نجاح و تميز أداءهم و من هذه حول الأداء لثمانين (80) شركة و وجدوا أن (deal et kenndy) الدراسات دراسة كل من (الشركات الأكثر نجاحا هي الشركات التي لديها ثقافات قوية و هي التي تتمتع ب:

- ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع.

- الاهتمام البالغ بالأفراد و اعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.
- تشجيع الطقوس الجماعية و المراسيم و الاحتفالات و المناسبات الخاصة بالمنظمة
- تكريم الأفراد المتميزين و تشجيعهم.

- وجود معايير مرتفعة للأداء (عبد الحق و العربي: 2071، ص67-68).

كما أن هناك إجماع بين الباحثين على أن للثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين و كذا رضاهم الوظيفي و الرفع من الروح المعنوية لهم و يسهل عملية الاتصال فيما بينهم و ينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون و الالتزام و التجانس حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم و كذا التركيز على التفوق و تحقيق أداء متميز (سالم: 2006، ص84).

### ثالثاً: إجراءات الدراسة الميدانية

1/ منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي لملائمته لموضوع الدراسة الذي يبحث في معرفة نوع الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسة المبحوثة له الأثر البالغ في الرفع من أداء العمال.

2/ مجتمع الدراسة و عينته: يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال المديرية الجهوية الصناعية بمؤسسة سونا طراك سكيكدة و المقدر عددهم ب (658) عاملاً، أما عينة البحث فكان قوامها (60) عاملاً أي ما يعادل نسبة تقدر ب (9.11%) تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة اعتماداً على قوائم العمال المسلمة من مصلحة الموارد البشرية وكان توزيع أفراد العينة كما يلي:

أ. الجنس.

ب. مدة الخدمة: و قد تم حساب فئات مدة الخدمة كالآتي:

$$1. \text{حساب عدد الفئات ويتم ذلك وفق القانون التالي: } k=1+(3.3*\log N)$$

حيث N تمثل عدد أفراد العينة وهي (60) فرداً و بالتعويض في القانون نجد:  
 $K=1+(3.3*1.77)=6.84$  أي لدينا 7 فئات بالتقريب.

2. حساب طول الفئة: و ذلك من عن طريق القانون التالي: (أكبر مدة – أصغر مدة)/عدد الفئات و منه طول الفئة =  $(27 - 1) / 3 = 7$  و منه طول الفئة هي 3. و الجدول الآتي يوضح عدد فئات مدة الخدمة في دراستنا.

جدول رقم (01) يمثل عدد فئات مدة الخدمة

عدد الفئات
(4-1)
(8-5)
(12-9)
(16-13)
(20-17)
(24-21)
(28-25)

و بالتالي اعتمادهم كفرضيات صفيرية في البحث و يمكن الصياغة كما يلي:  
-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى إلى (الجنس ومدة الخدمة).

### 3. أداة الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة كأداة رئيسية في جمع المعلومات و هذا كونها مناسبة لأهداف الدراسة، و انطلاقا من مشكلة البحث قمنا بتصميم استمارة تقيس متغيرات الدراسة و التي قسمت بدورها فيما بعد إلى ثلاث محاور أساسية كالتالي:  
المحور الأول: و يقيس المتغيرات الشخصية و المتمثلة في الجنس و مدة الخدمة.  
المحور الثاني: تناول متغير الثقافة التنظيمية و اعتمدنا في بناء بنوده على دراسة كل من (خبابة، 2018) و(براهمة، 2009) تم قياسها من خلال أنواعها والذي قسمت بدورها إلى 3 أنواع وهي: الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، و الثقافة المساندة.  
المحور الثالث: يقيس متغير أداء العاملين معتمدين في بناء بنوده على دراسة كل من (بوعطيط، 2009) ودراسة (العجلة، 2009)  
\*صدق الأداة: تم تحكيم أداة البحث من طرف الأستاذ المشرف و قد تم تعديل بعض البنود و تغيير بعضها.

\*ثبات الأداة: قمنا بحساب معامل ثبات الفايرومباخ عن طريق المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية spss و كانت نتيجة ذلك (0.69) و هي تعبر عن درجة مقبولة من ثبات الاستمارة.

و قد صيغت جميع البنود بصورة ايجابية، و تم الاعتماد على سلم ليكرت الثلاثي (موافق محايد، معارض) حيث نعطي الإجابات أوزانا رقمية تمثل درجة الإجابة على العبارة لكل فرد و الجدول التالي يوضح أوزان الاستجابة.

### جدول رقم (02) يمثل أوزان استجابات أفراد العينة حول عبارات الإستبانة

الإجابة	موافق	محايد	معارض
الدرجة	3	2	1

4/ أساليب معالجة البيانات: لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق أداة الدراسة تم معالجتها إحصائيا من خلال الأساليب التالية: التكرارات، النسب المئوية، معامل الارتباط بيرسون، اختبار (ت) لحساب الفرق بين عينتين مستقلتين، اختبار تحليل التباين الأحادي.

5/ عرض نتائج الدراسة و مناقشتها: بعد تفرغ البيانات المتحصل عليها تم إجراء المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) و في ما يلي عرض و تحليل النتائج المتحصل عليها.

5/1 الكشف على نوع الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسة:

### 5/1/1 عرض و مناقشة أفراد العينة حول نوع الثقافة البيروقراطية:

جدول رقم (03) يوضح استجابات الأفراد حول بنود نوع الثقافة البيروقراطية



المتوسط الحسابي	الإستجابة						العبارات
	معارض		محايد		موافق		
	%	ت	%	ت	%	ت	
2.47	71.7	43	3.3	2	25	15	-لا يوجد اتصال جيد بين المسؤولين و العاملين لتوضيح ما يستجد من معلومات
2.30	56.7	34	16.7	10	26.7	16	-يركز مدير الشركة على تصيد الأخطاء
2.62	65	39	31.7	19	3.3	2	-يتعامل مدير الشركة بالصرامة مع العمال
2.45	65	39	15	9	20	12	-يصر مدير الشركة على تنفيذ كافة التعليمات و الأوامر
<b>2.46</b>							<b>المجموع</b>

من خلال البيانات التي قمنا بعرضها في الجدول رقم (03) و الذي يوضح استجابات عينة الدراسة حول عبارات نوع الثقافة البيروقراطية نلاحظ أن هناك تباين كبير في استجابات الأفراد في كل البنود خاصة فيما يتعلق ب نمط الإجابة ب موافق و معارض إذ أن في جميع العبارات كان هناك تفوق في نسبة الإجابة ب معارض و هي على التوالي (71.7، 56.7، 65، 65) % في حين كانت نسبة الإجابة ب موافق تتراوح ما بين (2، و 15) % و أما نسب الاستجابة بمحايد فكانت (3.3، 16.7، 31.7، 15)%. و انطلاقاً من هذه النسب يمكن القول أن اغلبية أفراد العينة لا يصرحون بوجود نمط بيروقراطي في المديرية على خلاف المتوسط الحسابي الذي قدرت قيمته ب (2.64) و هي تعبر عن وجود هذا النوع من الثقافة التنظيمية.

### 2/1/ عرض و مناقشة أفراد العينة حول نوع الثقافة الإبداعية

جدول رقم (04) يوضح استجابات الأفراد حول بنود نوع الثقافة الإبداعية

المتوسط الحسابي	الإستجابة						العبارات
	معارض		محايد		موافق		
	%	ت	%	ت	%	ت	
2	40	24	20	12	40	24	-تركز الشركة على استثمار الطاقات الكامنة لدى العاملين
2.33	53.3	32	26.7	16	20	12	-أساهم في تقديم أفكار و مقترحات جديدة في العمل

2.42	56.7	34	28.3	7	15	9	-أسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشكلات العمل
2.35	56.7	34	21.7	13	21.7	13	-يشعر العاملون بأهمية الأعمال التي يؤدونها
<b>2.27</b>	<b>المجموع</b>						

من خلال الجدول رقم (04) و الذي يظهر تكرارات و نسب استجابات أفراد العينة حول بنود نوع الثقافة الإبداعية في المديرية الجهوية الصناعية بمؤسسة سونا طراك سكيكدة نلاحظ أن هناك تقارب في النسب ما بين الاستجابة بموافق و محايد إذ بلغت نسب الاستجابة بموافق على التوالي في جميع العبارات ب (40، 20، 15، 21.7)% أما نسب المحايدة فكانت كالتالي (20، 26.7، 28.3، 21.7)% في حين فاقت نسب الاستجابة بالمعارضة (56%) و كان ذلك في العبارتين 3 و 4. و تشير هذه النسب إلى نتيجة مفادها أن المديرية لا تقوم بتشجيع العاملين على الإبداع و التجديد في مهامهم الوظيفية و لا تعطيتهم الفرص في التعبير عن آرائهم التي تساهم في حل مشكلات العمل من دون تحفيزهم و إعطائهم أهمية حول أعمالهم و بالتالي كسر طموحاتهم المهنية و أفكارهم الايجابية . و هذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت (2.27) و هي قيمة اصغر عند مقارنتها بسابقتها التي بلغت (2.64).

### 3/1/5 عرض و مناقشة أفراد العينة حول بعد الثقافة المساندة

جول رقم (05) يوضح استجابات الأفراد حول بنود نوع الثقافة المساندة

المتوسط الحسابي	الاستجابة						العبارات
	معارض		محايد		موافق		
	%	ت	%	ت	%	ت	
1.67	26.7	16	13.3	8	60	36	-تعزز ادارة الشركة فرص المشاركة في اتخاذ القرار المرتبطة بمشكلات العمل
1.97	35	21	26.7	16	28.3	23	-تشجع إدارة الشركة قيمة التعاون لحل مشكلات العمل
1.90	40	24	10	6	50	30	-يسود داخل الشركة روح الفريق الواحد
1.92	33.3	20	25	15	41.7	25	-تهتم ادارة الشركة بتوفير التغذية الراجعة للعاملين
<b>1.86</b>	<b>المجموع</b>						

من خلال معطيات الجدول أعلاه و الذي يوضح استجابات أفراد العينة حول عبارات نوع الثقافة التنظيمية المساندة يتبين لنا و بصورة واضحة أن أغلبية أفراد عينة البحث

يقرون بوجود التعاون في ما بينهم و هذا ما توضحه النسب المتعلقة بنمط الاستجابة بالموافقة إذ بلغت (60%) في البند رقم 1 و (50، 41.7)% في البندين 3 و 4 و (28.3%) في البند الثاني. في حين نلاحظ أن هناك تقارب نسبي في نمط الاستجابة بالمحايدة و المعارضة، إذ بلغت نسب المحايدة على التوالي (13.3، 26.7، 10، 25)% في حين بلغت نسب المعارضة (26.7، 35، 40، 33.3)% و كل هذا يوضح ذلك التضارب في النظرة الذاتية لكل عامل على اختلاف جنسهم و مدة العمل لديهم كيف يرون التعامل الذي تفرضه الإدارة اتجاههم و إذا ما كانت هذه الأخير تشجع روح الفريق بينهم و تعزز لديهم المشاركة في اتخاذ القرارات و توفير المعلومات بوضوح و بدون نقائص حتى يتسنى لهم أداء العمل بكل أريحية و كفاءة. و يشير المتوسط الحسابي العام لنوع الثقافة المساندة إلى وجود هذا النوع لكن اقل عن سابقتها و هذا عند مقارنته بالمتوسط الحسابي للنوعين السابقين.

\* و منه و بعد عرض استجابات أفراد عينة البحث حول بنود الاستمارة و مقارنة المتوسطات الحسابية لأنواع الثقافة التنظيمية مع بعضها البعض و هي بالترتيب (2.64، 2.27، 1.86) يتبين لنا و بصورة جلية أن النوع السائد أكثر في المديرية الجهوية الصناعية بمؤسسة سونا طراك سكيكدة (drik) هي الثقافة البيروقراطية و تشير هذه النتيجة على أن إدارة الشركة تستعمل النظام الدكتاتوري في تعاملاتها مع العاملين في ما يخص نظام الاتصال و تطبيق القوانين و القواعد بحذافيرها دون مراعاة الجانب الإنساني و قيم التعاون و التماسك بين الفاعلين في التنظيم و هذا راجع ربما إلى كون المديرية تعد إحدى أهم المؤسسات التابعة للمؤسسة الأم سونا طراك و التي تتبع نظام واحد.

## 2/5 عرض و مناقشة نتائج التساؤل الرئيسي.

للإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة القائل أي نوع من أنواع الثقافة التنظيمية له الأثر البالغ في الرفع من أداء العاملين قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل نوع من أنواع الثقافة مع الأداء فكانت النتيجة كالتالي:

جدول رقم (06) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين أنواع الثقافة التنظيمية و الأداء

أنواع الثقافة التنظيمية	الأداء
الثقافة البيروقراطية	0.17
الثقافة الإبداعية	0.21
الثقافة المساندة	0.01

من خلال الجدول أعلاه و الذي يوضح معامل الارتباط بيرسون بين أنواع الثقافة التنظيمية و الأداء نلاحظ أن قيمة الارتباط طردية موجبة ضعيفة في كل الحالات فكما نلاحظ أن أكبر قيمة كانت للثقافة الإبداعية و الأداء و التي بلغت (0.21) تليها الثقافة البيروقراطية بقيمة (0.17) و آخرها الثقافة المساندة و التي بلغت قيمة الارتباط (0.01) و هي قيمة موجبة ضعيفة قريبة من (0).

- و منه يمكننا الإجابة على التساؤل العام للدراسة على أن الثقافة الإبداعية هي النوع الذي يزيد في الرفح من الأداء لدى العمال و هذا ما جاء في النتائج الموضحة أعلاه، و يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى عامل مهم ألا و هو أن الرقابة الذاتية و الإبداع في العمل يزيد من دافعية العمال و بالتالي زيادة مستوى الأداء .

### 3/5 مناقشة نتائج الفرضيات الصفرية

#### 1/3/5 مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الأولى

باستخدام اختبار(ت) لعينتين مستقلتين تم اختبار صحة الفرضية الصفرية التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء تعزى لمتغير الجنس و الجدول أسفله يبين نتيجة الاختبار.

**جدول رقم (07) يوضح نتائج اختبار الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس**

المتغير	قيمة الدلالة المعنوية	مستوى الدلالة
الجنس	0.17	0,05

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الدلالة المعنوية بالنسبة لمتغير الجنس بلغت (0.17) و هي اكبر من مستوى الدلالة (0.05) و بالتالي قبول الفرضية الصفرية (H0) و التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء و رفض الفرضية البديلة (H1).

#### 2/3/5 مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الثانية

باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (anova) تم اختبار الفرضية الصفرية الثانية التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء تعزى لمتغير مدة الخدمة في العمل و الجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار

**جدول رقم (08) يوضح نتائج اختبار الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الخدمة في العمل**

المتغير	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
مدة الخدمة في العمل	0.39	0,05

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ انه و بالرغم من تعدد فئات مدة الخدمة في المديرية الجهوية الصناعية بمؤسسة سونا طراك سكيكدة إلا انه لا يوجد فرق في الأداء لدى جميع فئات البحث، و هذا نظرا إلى النتيجة المتحصل عليها عند مقارنة قيمة الدلالة المعنوية البالغة (0.39) و هي اكبر من مستوى الدلالة (0.05) أي قبول الفرضية الصفرية (H0) الفائلة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين تعزى إلى متغير مدة الخدمة في العمل و رفض الفرضية البديلة (H1).

و يمكن تفسير نتيجة اختبار الفرضيات الصفرية و المتعلقة ب (الجنس، و مدة الخدمة

في العمل) إلى انه رغم اختلاف جنس العاملين و تعدد فئات مدة الخدمة في المديرية إلا انه لديهم تساوي في الأداء و هذا راجع ربما إلى أن إدارة المديرية تعطي نفس الفرص لعملية التدريب التي تقوم بها من الحين لأخر.

#### تحليل عام:

بعد عرض البيانات المستوحاة من الاستمارة و معالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (spss) و بعد الكشف عن نوع الثقافة التنظيمية السائد في المديرية الجهوية الصناعية بمؤسسة سونا طراك سكيكدة و معرفة النوع الأكثر تأثير في زيادة الأداء لدى العاملين من خلال التكرارات و النسب المئوية و المتوسط الحسابي و من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة تم استقراء النتائج المعروضة في الجداول و عليه جاءت نتائج الدراسة كالتالي:

بالنسبة لنوع الثقافة التنظيمية السائد في مؤسسة البحث كان النوع البيروقراطي هو الأكثر حضورا و هذا استنادا إلى ما جاء في نتائج البحث المتعلقة باستجابات أفراد العينة حول عبارات الاستمارة الخاصة بأنواع الثقافة التنظيمية و يمكن تفسير هذه النتيجة على أن المديرية ربما تقوم بتطبيق التعليمات و النصوص القانونية بحد افرها مع تصيد أخطاء العمال و المعاقبة عليها و إهمال الجانب الإنساني التي تشير الأبحاث الحديثة إلى أهميته البالغة في زيادة دافعية العمال و بالتالي زيادة الأداء لديهم.

أما في ما يخص النتائج المتعلقة بالنوع الذي يزيد في الرفع من الأداء لدى العمال تبين لنا من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين أنواع الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، الإبداعية، المساندة) و الأداء أن النوع الثاني هو الذي له الأثر البالغ في الرفع من أداء العمال و المتمثل في الثقافة الإبداعية و يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن العمال في المديرية يرغبون في تجديد و تطوير مهامهم هروبا من الروتين اليومي الذي يترك الملل في نفسية العامل، و كذا منحهم الفرص في إعطاء الآراء و الأفكار التي تسهم في إيجاد حلول لمختلف مشاكل العمل و تمكينهم و تحفيزهم تزيد من دافعيتهم و تحقق لهم الرضا المهني كل هذا له الأثر البالغ في الرفع من الأداء لديهم.

أما بالنسبة للفرضيات الصفرية و المتعلقة بالجنس و مدة الخدمة فقد أكدت نتائج الاختبار عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء تعزى للمتغيرات المذكورة و يمكن تفسير هذه النتيجة على أن إدارة المؤسسة تقوم بتوفير جو مناسب للعمل لجميع العمال باختلافاتهم و توفير بيئة عمل آمنة تمكنهم من أداء مهامهم بفعالية و أن المساواة بينهم لها أهمية بالغة في تحقيق أداء عالي.

على ضوء التحليلات و التفسيرات السابقة توصلنا إلى نتيجة عامة مفادها أن للثقافة التنظيمية دورا مهما في ضبط أداء العاملين و تحسينه ، حيث انه كلما كانت الثقافة موحدة و مشتركة بين الأعضاء كلما ساعد ذلك على خلق نوع من التوافق و التلاحم بينهم. و تشير الكثير من الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية القوية هي أكثر ما يؤثر في زيادة أداء العمال و هذا ما توصلت إليه دراسة (Fakhar et All 2012) أن الثقافة التنظيمية القوية لها اثر ايجابي على الأداء كما يظهر أن لكل من الالتزام و الكفاءة الجماعية دور بالغ الأهمية في تبني قيم و معتقدات المنظمة و تعزيز أداءها. كما تتفق نتيجة هذه الدراسة كذلك مع دراسة (Amozie and Nizan 2010) في نتائجها على

أن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير و هام على أداء الموظف مما يعني انه كلما كانت الثقافة التنظيمية قوية فإنها تؤدي إلى أداء عالي المستوى و العكس بالعكس لان الثقافة التنظيمية الأقل جودة (الضعيفة) تؤدي إلى الانخفاض في الأداء.

#### خاتمة:

إن الثقافة التنظيمية و باختلاف أنواعها أضحت أهم ما يميز المؤسسات الكبرى و الرائدة في مجال عملها إذ تعتبر هذه الأخيرة إحدى أهم الممتلكات المعنوية للمؤسسات و المرجع الأساسي لجميع السلوكات و التصرفات التي يسلكها مختلف الفاعلين في التنظيم، فالمؤسسة التي تمتلك ثقافة قوية و متماسكة تمكن أعضائها من التعاون و الإبداع و التجديد، قادرة على كسر الجمود و الحواجز بهدف رفع الروح المعنوية و الدافعية لتحقيق الأداء العالي و المتميز للعاملين وسعيها لتحقيق الأهداف و بالتالي النهوض بالمؤسسة.

#### الاقتراحات و التوصيات:

حاولنا في دراستنا هذه تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية و الأداء في المديرية الجهوية الصناعية بمؤسسة سونا طراك -سكيكدة- من خلال القيام بهذه الدراسة التطبيقية و استنادا على مجموع النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات و هي:

-ضرورة إجراء العديد من الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية من اجل جعلها واحدة موحدة في مؤسساتنا و تعزيز قيم العمل و التعاون و التماسك و الالتزام بالوقت.  
-ضرورة الاهتمام بقدرات الأفراد و إعطائهم الفرص في المشاركة في اتخاذ القرارات و تشجيعهم و تحفيزهم و مراعاة الجانب الإنساني لديهم.  
-مكافأة العمال الأكثر تجديد و تطوير في كيفية أداء الأعمال حتى يكون هناك جو للمنافسة بينهم.

-الاهتمام باداء العاملين مع توفير فرص التدريب أكثر.

-إجراء مقارنة بين الثقافة التنظيمية للمؤسسة مع ثقافات أخرى خاصة الثقافة اليابانية التي تعتبر الرائدة في العصر الراهن من اجل معرفة النقص و الثغرات حتى نتمكن من مواكبة كل ما من شأنه يزيد في الرفع من مستويات الأداء و تحقيق الميزة التنافسية لمؤسساتنا.

#### قائمة المراجع

##### أ.الكتب:

-القيوتي، محمد قاسم (2008): نظرية المنظمة و التنظيم.دار وائل للنشر و التوزيع. عمان. الأردن.ط3.

-سيزلاقي، اندرودي و والاس، مارك جي (1987): السلوك التنظيمي و الأداء (ترجمة جعفر أبو القاسم). معهد الإدارة العامة.الرياض.

-عباس، سمير (2018): الثقافة التنظيمية و استراتيجيات التغيير في المنظمات. دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع. الجزائر. ط2.

-قنون، سميحة (2019): أبعاد الثقافة التنظيمية و علاقتها بالتمائل التنظيمي دراسة

نظرية تطبيقية في الميدان الصناعي. دار إيكوزيوم ابولاي للنشر و التوزيع. الجزائر. ط1.

#### ب.المجلات العلمية و الرسائل الجامعية:

- الشاوي، حمد بن فرحان (2005): الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.
- العجلة، توفيق عطية توفيق (2009): الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.كلية التجارة.عمادة كلية الدراسات العليا.الجامعة الإسلامية بغزة.
- العوفي، محمد بن غالب (2005): الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي . رسالة ماجستير في العلوم الإدارية.كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.
- براهمة، حنان محمد حافظ (2009): أنماط الاتصال و دورها في تشكيل الثقافة التنظيمية لشركة الاتصالات الفلسطينية. رسالة ماجستير. عمادة الدراسات العليا. جامعة القدس.
- بوعطيط، جلال الدين (2009): الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة. رسالة ماجستير في السلوك التنظيمي و تسيير الموارد البشرية.كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية. جامعة منتوري محمود.قسنطينة.
- خبابة، علاء الدين (2018): اثر الثقافة التنظيمية على صياغة و تنفيذ إستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية ببعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف.
- سالم، الياس (2006): تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة -EARA- بالمسيلة.رسالة ماجستير في العلوم التجارية.كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية. جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- شامي، صليحة (2010): المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
- عبد الحق، بن علي و العربي، قاسمي محمد (2017): اثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت سعيدة scis.كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. جامعة الطاهر مولاي سعيدة.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف و جودة، محفوظ احمد.(2010): دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة جامعة دمشق الاقتصادية و القانونية، المجلد 26 (2).
- هروم، عز الدين(2008): واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمركب المجارف و الرافعات cpg قسنطينة. رسالة ماجستير في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. جامعة منتوري

قسنطينة.

ج- المراجع الأجنبية:

- Anozie, Obinna paschal & Ismail, Nizam (2016): Effects of organizational culture on employee performance. International journal of accounting and business management. Vol;3. No,1.
- Fakhar, Shahzad & Rana,Adeel Luqman & Ayesha, Rashid Khan & Lalarukh, Shabbir (2012): Impact of organizational culture on organizational performance, an overview.Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business. Vol,3. No,9.
- Harttrup, Keith & Rock, Goanna (2002) : A comparison of predictor based criterion. Based methods for weighing predictors to reduce adverse impact. Applied H.R.M Research,vol,7.No,1.
- Gelenn, Geher (2004): Measuring emotional intelligence. Nova science publisher, inc.Newyork.