

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي نور بشير البيض

معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة مالية

بغنوان

أثر الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية البيض

تحت إشراف:

د. ربيعة قوادرية

من إعداد:

مريم بن مزوزية

سمية خدوم

نوقشت بتاريخ 2023/07/03 من طرف :

الجامعة	الصفة	أعضاء اللجنة
المركز الجامعي نور بشير-البيض	رئيسا	أ.د. سهام صلعة
المركز الجامعي نور بشير-البيض	مشرفا	د. ربيعة قوادرية
المركز الجامعي نور بشير-البيض	ممتحنا	د. سهام موفق

السنة الجامعية: 2023/2022

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي نور بشير البيض

معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة مالية

بعنوان

أثر الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية البيض

تحت إشراف:

من إعداد:

د. ربيحة قوادرية

مريم بن مزوزية

سمية خدوم

نوقشت بتاريخ 2023/07/03 من طرف:

الجامعة	الصفة	أعضاء اللجنة
المركز الجامعي نور بشير-البيض	رئيسا	أ.د. سهام صلعة
المركز الجامعي نور بشير-البيض	مشرفا	د. ربيحة قوادرية
المركز الجامعي نور بشير-البيض	ممتحنا	د. سهام موفق

السنة الجامعية: 2023/2022

سُبْحَانَ اللَّهِ عَمَّا يُشْرِكُونَ
اللَّهُ أَحَدٌ
لَمْ يَلِدْ وَلَمْ يُولَدْ
لَهُ كُنُوزٌ غَيْرُ مَعْدُودٍ
سُبْحَانَ اللَّهِ عَمَّا يُشْرِكُونَ

تكررت

قبل كل شيء نتوجه بالشكر والثناء لله عز وجل الذي وفقنا ورعانا وحفظنا
وأعطانا القدرة لإكمال هذه المرحلة من التحصيل العلمي ومنه إكمال ثمرة جهدنا
ببحثنا المتواضع.

عملا بقوله صلى الله عليه وسلم: من لم يشكر الناس لم يشكر الله نتقدم بجزيل
الشكر والعرفان للأستاذة الفاضلة التي أشرفت على القيام بهذا البحث "قوادرية
رييحة" التي لم تبخل علينا لا بوقتها ولا بنصائحها وتوجيهاتها ولم تتوانى في تقديم
آرائها الصائبة حتى تم إنجاز هذا العمل.

نشكر كل من وقف معنا ولو بكلمة أو قام بالمساهمة معنا في إنجاز هذا العمل سواءا
من قريب أو بعيد.

المباشرين:

* مريم بن مزوية

* سميرة خروم

إهداء

إلى من أدين لهما بالعرفان والجميل

... إلى من هما صاحبا الفضل بعد الله عز وجل فيما وصلت إليه

إلى من منحني شرف الانتماء إليه أبي الغالي رحمه الله

إلى أمي الحبيبة عرفانا وتقديرا

إلى من تشاركنا حنان الأسرة وعشنا أسعد اللحظات إلى نبض البيت وفرحه

إخوتي وأخواتي

إلى أفراد أسرتي وأصدقائي كافة الذين وقفوا معي وأمدوني بالدعم والتشجيع لإتمام هذا العمل

إلى كل أساتذتي الكرام وزملائي

وإلى كل من علمني حرفا

*مريم بن مزوزة

إهداء

بسم الهادي إلى العلم عالم كل شيء سبحانه وتعالى .

بسم النجاح الذي لا يكون إلا بالتوفيق من الله .

إلى أعلى إنسانين في الوجود إلى من رضاها أعلى ما أرجو:

إلى أنقى كائن وأجملها في حياتي ... إلى التي سهرت الليالي لأجلي ... إلى التي وقفت بجاني ... وكانت

سندي " أمي " شمعته النور في قلبي وأملي الذي بها أنا في ختام عملي ... أطال الله بعمرها وحفظها لي .

إلى من وقف معي وأوصلني لهاته المرحلة ... إلى الذي أهدى الحياة قربانا لأجل أن أعيش " أبي " سندي وعوني

في الحياة بارك الله فيك .

إلى زهور البيت وشمعتها إلى رفقاء طفولتي وحياتي إلى النجوم التي عاشت ولا زالت معي الذين هم أماني

وطمأنيني أخواتي: آمال، شريفة وإيمان سميرة .

إلى أخي سندي الذي بادرنى بالتشجيع: محمد الأشهب .

إلى كل من يتذكرهم القلب ولا يمكن نسيان عرفانهم ووقوفهم وفقكم الله .

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي .

*سمية خدوم

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء حول وجود أثر للثقافة التنظيمية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للإلمام بكل الجوانب النظرية للدراسة حيث كانت الثقافة التنظيمية ممثلة بأنواعها الأربعة حسب نموذج (Cameron & Quinn) وهي الثقافة الإبداعية، الثقافة العائلية، الثقافة السوقية والثقافة الهرمية أما الأداء المالي فممثلاً بالمؤشرات المالية، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد كان بشركة توزيع الكهرباء والغاز -البيض- من خلال استبيان فقد وزعت استماراته على العاملين في المؤسسة محل الدراسة بكافة مستوياتها التنظيمية على عينة قدرها 34 موظف تم إجراؤه و معالجة هذه البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS للحصول على نتائج . خلصت الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي .

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية؛ أداء مالي؛ ثقافة إبداعية؛ ثقافة عائلية؛ ثقافة سوقية؛ ثقافة هرمية.

Abstract:

This study aimed to shed light on the impact of organizational culture in improving the financial performance of the organization as the descriptive analytical approach was relied upon to familiarize with all theoretical aspects of the study where the organizational culture was represented by its four types according to (Cameron & Quinn) 's model namely: adhocracy culture, clan culture, market culture and hierarchical culture ,while The financial performance is represented by financial indicators . As for the applied side , it was in the Electricity and Gas Distribution Company of El Bayadh Through a questionnaire, its questionnaires were distributed to the employees of the institution under study at all its organizational levels on a sample of 34 employees was made and processed this data using the Statistical Package of Social Sciences (SPSS) in order to get the results . The study found a direct statistically significant relationship between organizational culture and financial performance.

Key words: organizational culture; financial performance; adhocracy culture; clan culture; market culture; hierarchical culture.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	تشكرات
	الإهداء
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
8	المطلب الأول : الثقافة التنظيمية
8	أولاً: عموميات حول الثقافة التنظيمية
11	ثانياً: أبعاد و آليات تشكيل الثقافة التنظيمية
12	ثالثاً: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة و العوامل المحددة لها
14	رابعاً: وسائل تطوير الثقافة التنظيمية وآليات المحافظة عليها
15	المطلب الثاني : الأداء المالي
16	أولاً: عموميات حول الأداء
18	ثانياً: مفهوم الأداء المالي
18	ثالثاً: معايير و مؤشرات الأداء المالي
21	رابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء المالي
23	المطلب الثالث : العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء المالي
23	أولاً: نموذج إطار القيم المتنافسة
26	ثانياً: العلاقة بين الثقافة التنظيمية حسب نموذج (Cameron & Quinn) والأداء المالي
31	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
37	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية و خصائص مبحوثي الدراسة

40	المطلب الأول: نبذة تاريخية لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز-مؤسسة ولاية البيض
40	أولا: التعريف بالمؤسسة الوطنية
41	ثانيا: التعريف بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز لولاية البيض
42	ثالثا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز لولاية البيض
42	رابعا: مهام و أهداف شركة توزيع الكهرباء و الغاز
43	المطلب الثاني : أداة جمع البيانات و تحليلها
43	أولا: تقديم منهجية الدراسة
43	ثانيا: أداة الدراسة
44	ثالثا: عينة الدراسة
44	رابعا: نموذج الدراسة
46	خامسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة
46	المطلب الثالث : صدق أداة الدراسة و خصائص المبحوثين
46	أولا: صدق أداة الدراسة و ثباتها
50	ثانيا: خصائص مبحوثي الدراسة
55	المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج متغيرات الدراسة
55	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالثقافة التنظيمية
57	المطلب الثاني : تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالأداء المالي
59	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة و مناقشة النتائج
59	المطلب الأول : اختبار فرضيات الدراسة
59	أولا: اختبار فرضيات الدراسة عبر دراسة الارتباط بين أنواع الثقافة التنظيمية و الأداء المالي
61	ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة عبر دراسة الانحدار
65	المطلب الثاني : مناقشة نتائج فرضيات الدراسة
65	أولا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسة
66	ثانيا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى
66	ثالثا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية
66	رابعا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
66	خامسا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
68	خلاصة الفصل الثاني
70	الخاتمة
73	قائمة المراجع
77	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
20	نسب السيولة	1
45	درجات سلم ليكرت الخماسي	2
47	معامل ثبات متغيرات الدراسة	3
48	معامل الارتباط بيرسون (Person) لعبارات محور الثقافة التنظيمية	4
49	معامل الارتباط بيرسون (Person) لعبارات محور الأداء المالي	5
50	خصائص مبحوثي الدراسة	6
55	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الإجابة حول العبارات التي تقيس متغير الثقافة التنظيمية	7
57	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الإجابة حول العبارات التي تقيس متغير الأداء المالي	8
59	معامل الارتباط بيرسون بين التنظيمية والأداء المالي	9
60	معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة الإبداعية والأداء المالي	10
60	معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة العائلية والأداء المالي	11
61	معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة السوقية والأداء المالي	12
61	معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة الهرمية والأداء المالي	13
62	نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الرئيسية	14
62	نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الفرعية الأولى	15
63	نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الفرعية الثانية	16
64	نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	17
65	نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الفرعية الرابعة	18

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
24	الأنواع الثقافية الأربعة حسب نموذج Cameron & Quinn	1
42	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز البيض	2
52	خصائص أفراد مبحوثي الدراسة حسب الجنس	3
53	خصائص أفراد مبحوثي الدراسة حسب العمر	4
53	خصائص أفراد مبحوثي الدراسة حسب المؤهل العلمي	5
54	خصائص أفراد مبحوثي الدراسة حسب سنوات الخبرة	6
54	خصائص أفراد مبحوثي الدراسة حسب المسمى الوظيفي	7

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
77	استبيان الدراسة	01
80	مخرجات البرنامج الإحصائي Spss	02

{ مقدمة عامة }

مقدمة عامة:

تنشأ المؤسسة عموماً من أجل تحقيق أهداف سواء الربحية أو الاستمرارية أو السيطرة على الأسواق على اختلاف أنواعها وتوجهاتها وأحجامها فبطبيعة الحال تواجه المؤسسة جملة من الصعوبات والتحديات منها ما يتعلق بأدائها المالي أو بثقافتها التنظيمية أو بهما معاً. يعتبر مفهوم الأداء والأداء المالي والثقافة التنظيمية من المفاهيم الأكثر انتشاراً واتساعاً من سعة وشمول في مجال الاقتصاد إذ ينطوون على العديد من المواضيع الجوهرية التي تتعلق بالمنظمة سواء في نجاحها أو فشلها وتعتمد قدرة المنظمة أيضاً على مواكبة التغيرات والتكيف مع التطور الحاصل وتطوير عملها الاقتصادي. لقد ارتبط ظهور مفهوم الأداء بتطور دراسات المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة ودراسات الإدارة بصفة خاصة حيث تعددت النظريات التي تحدده فهو مرتبط بمدى كفاءة المؤسسة في تسييره وتأثيره والخروج بنتائج مرضية منه وقد تبلور هذا التوجه في مختلف النظريات منها النظرية الكلاسيكية التي قدمت نظرة خاصة حول كيفية الوصول بالمنظمة لتحقيق الأداء الأمثل الذي يضمن لها البقاء في السوق وهذا طبعاً في ظل بيئة اقتصادية تمتاز بالمنافسة الشديدة والصراعات القوية والأرباح والاستمرارية ومع كل هذا فما يزال الأداء المالي من المواضيع المهمة في الجانب المالي والتي طرحت كثيراً من طرف الباحثين والساعين لتوسيع هذا المفهوم إضافة إلى أنه الجانب المهم في تقييم أداء المنظمات عموماً حيث يلمس عدة جوانب وكل طرف يفسره بما يخدم مصالحه الخاصة فمثلاً المساهم هو تعظيم للثروة بالنسبة إليه أما المؤسسة فيعتبر أساس استمرارها وتحقيق هدفها أما الموظف فهو حافز وفيه رفع للأجور أما الدولة يكون حصيلة لإثراء الضرائب أما المواطن فهو الرخاء الاقتصادي والرفاهية أما عند الكتاب والباحثين فهو قاسم مشترك في عمليات التقييم المالي لمختلف المؤسسات فهذا الأخير يقوم بمتابعة ومراقبة إدارة الموارد المالية لمقارنة الأداء الفعلي مع المؤشرات المالية للوقوف على النقائص ومعالجتها فبطبيعة الحال يحتاج هذا العمل لإشراف وتنسيق داخل المنظمة وهنا يكون بثقافتها وحسن تسييرها حيث أن الثقافة التنظيمية تعتبر الركيزة الأساسية التي تساعد المؤسسة بالقيام بالأداء المالي حيث تهتم بالعاملين والأفراد داخل المنظمة من أجل تحقيق فعالية أدائها ولتتمكن المنظمة من مواجهة ما يطرأ حولها من تحديات وقد دعت هذه الحالة من عدم استقرار المؤسسات إلى توجيه أنظارها إلى ما يحدث داخل بيئتها الداخلية بما تحويه من عناصر بشرية التي لها الدور الحيوي والبالغ في تحقيق التميز والتفوق المالي للمنظمة وقد تطور مفهوم الثقافة التنظيمية خلال العقود الماضية وقد أحدثت ثورة هائلة في علم الإدارة وأيضاً تغييراً ملحوظاً في طرائق أداء العمل وتنشأ الثقافة التنظيمية فهي تمثل المحرك الأساسي لنجاح المؤسسة التي تلعب دوراً هاماً في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة لأنها توجه سلوك العاملين وتساعدهم في أداء أعمالهم بصورة أفضل وترشدتهم وبهذا تجعل الأفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة

ولكي تضمن المؤسسة ولاء أفرادها يجب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق هذا الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقت والقدرات الخاصة بكل فرد داخلها فلطالما وجد أن الثقافة التنظيمية كانت تمس جوانب عدة من المؤسسة فمن بين هاته الجوانب الأداء المالي بحيث أن الثقافة تمس أفراد المؤسسة فبدورهم يخلقون أداء مالي جيد وبهذا الرفع من ربحية المؤسسة وضمان استمرارها إذ أنهما أصلان من أصول المؤسسة اللذان يحققان ميزة تنافسية وفي نفس الوقت عوائد مالية. إن تنفيذ المؤسسة لمهامها وقيامها بالأعمال وإنجازها كما هو متوقع يعد من الأمور الهامة ولكن من الضروري التركيز على الطريقة التي تنفذ بها هذه الأعمال حيث تنعكس مباشرة على مدى وعي وتطور ونجاعة ثقافتها التنظيمية لما تحويه من خصائص وقيم وأفكار تساعد المؤسسة في ضبط إدارتها وضمان عاملها من حسن سيره ومثابرة في العمل وولاء وحب للعمل وقد بلغ الاهتمام بالثقافة التنظيمية درجة عالية إذ تعتبر ركيزة داخل المنظمات شأنها شأن الأداء المالي، ومنه اهتم الباحثون بالأداء المالي وحاولوا ربطه وإيجاد روابط له مع الثقافة التنظيمية فهل صحيح هذه الأخيرة لها أهمية وتأثير على الأداء المالي للوصول والتعرف على التأثير نقوم بطرح الإشكالية .

الإشكالية الآتية الرئيسية: هل تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء المالي لمؤسسة سونلغاز بولاية البيض؟

-ومنه نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما المقصود بالثقافة التنظيمية وماهي أهميتها في مؤسسة سونلغاز لولاية البيض؟
- ✓ ما المقصود بالأداء المالي وكيف يتم تقييمه بمؤسسة سونلغاز لولاية البيض؟
- ✓ ما مدى فعالية الأداء المالي في ظل الثقافة السوقية بمؤسسة سونلغاز لولاية البيض؟
- ✓ كيف يحقق الأداء المالي كفاءة واستقرار في ظل الثقافة الهرمية بمؤسسة سونلغاز لولاية البيض؟
- ✓ هل الإبداع والابتكار الموجود في الثقافة الإبداعية يزيد ويحسن من الأداء المالي في مؤسسة

سونلغاز لولاية البيض؟

-للإجابة على التساؤلات السابقة نطرح الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي بمؤسسة سونلغاز لولاية البيض.

الفرضيات الفرعية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الإبداعية والأداء المالي بمؤسسة سونلغاز لولاية البيض.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة العائلية والأداء المالي بمؤسسة سونلغاز لولاية البيض.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة السوقية والأداء المالي بمؤسسة سونلغاز لولاية البيض.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الهرمية والأداء المالي بمؤسسة سونلغاز لولاية البيض.

مبررات اختيار الموضوع:

أسباب ذاتية:

- الروح المعنوية وحب استكشاف الموضوع والتعرف عليه.
- الميل إلى التعرف على مفاهيم جديدة كمفهوم الثقافة التنظيمية.
- السعي لإثراء الموضوع بمعطيات مستمدة من الميدان.

أسباب موضوعية:

- الكشف عن مدى ارتباط الثقافة التنظيمية بالأداء المالي سواء من ناحية نوع الثقافة أو المؤشر المالي.
- محاولة مقارنة النتائج المتوصل إليها مع مختلف الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.
- كون موضوع الدراسة من المواضيع التي لها أهمية كبيرة في الوسط العلمي.
- الحرص على معرفة حقيقة الأثر الذي تتركه الثقافة في الأداء المالي.
- حسب اطلاعنا فتوجد قلة في المواضيع التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية مع الأداء المالي.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- محاولة الربط بين متغيرين الثقافة التنظيمية والأداء المالي والسعي لمعرفة دور الثقافة في تحسين أداء المالي لدى المؤسسة وتحقيق الأهداف التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.
- استفادة متخذي القرار أو الباحثين من التوصيات والنتائج المتوصل لها.

حدود الدراسة: كان لدراستنا حدود منها:

- حدود مكانية : أي المكان الذي تم فيه الدراسة وهو مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البيض وكان ذلك بهدف التعرف على الشركة.
- حدود زمانية : ليس لدراستنا حد زمني كبير بل كانت في الفترة الممنوحة أي 06 أشهر مثلها مثل أي مذكرة.
- حدود بشرية : تم إجراء الدراسة على كافة إطارات مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز لولاية البيض .
- حدود موضوعية : تناولت الدراسة دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء المالي .

منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى النتائج المرجوة تم الاعتماد على:

المنهج الوصفي: حيث تم الاعتماد على هذا المنهج لتحديد الجانب النظري لكل من الثقافة التنظيمية من تعريفات وأنواع ومصادر لها وأيضا بالنسبة لمصطلح الأداء المالي من مؤشرات ومفاهيم متعلقة به. وقد تم استخدام أسلوب دراسة الحالة الذي يعتبر من بين أساليب المنهج الوصفي في الجانب التطبيقي من خلال جمع البيانات و المعلومات عن المؤسسة محل الدراسة مع تحليلها و تفسيرها للوصول إلى النتائج.

الأدوات المستخدمة:

بالنسبة للأدوات المستخدمة في الدراسة فقد تم الاعتماد على الكتب والأطروحات والمذكرات ذات الصلة المباشرة بالموضوع بالإضافة إلى المقالات والمجلات العلمية ومن ثم البيانات النظرية الخاصة بالمؤسسة التي أخذت من وثائق المؤسسة أما بخصوص الاستبيان فقد تم الإجابة عليه بمساعدة موظفي المؤسسة وقد تمت معالجته باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتقدير المتغيرات.

صعوبات البحث:

عند إعدادنا لهاته المذكرة واجهنا العديد من الصعوبات أهمها:

-نقص المراجع فيما يتعلق بالعلاقة بين الأداء المالي والثقافة التنظيمية.

-صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات الرسمية للمؤسسة.

-عدم التعاون من طرف المؤسسة محل الدراسة.

هيكل الدراسة:

سعى منا للإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية وبرهنة الفرضيات المطروحة سابقا تم تقسيم دراستنا إلى جانبين جانب نظري حيث يحتوي على كل المفاهيم النظرية وكل ما يتعلق بالمفاهيم وغيرها من المصطلحات ولدنا جانب تطبيقي حيث تم فيه الدراسة الميدانية.

❖ الجانب النظري: حيث تضمن فصلا واحدا مقسما إلى مبحثين المبحث الأول فيه الأدبيات النظرية المتعلقة بكل من الثقافة التنظيمية من عموميات حولها وأبعاد وآليات ووسائل تطويرها أما العنصر الثاني فكان حول الأداء المالي من مفهوم ومعايير ومؤشرات وعوامل مؤثرة فيه أما المبحث الثاني فقد تم التطرق فيه إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع.

❖ الجانب التطبيقي: مقسما إلى فصل واحد متضمنا 03 مباحث المبحث الأول كان حول المؤسسة محل الدراسة و خصائص مبحثها أما المبحث الثاني يحتوي على عرض و تحليل نتائج متغيرات الدراسة وأخيرا تطرقنا إلى اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج في المبحث الثالث .

{ الفصل الأول }

الأدبيات النظرية والتطبيقية
للدراسة

تمهيد:

تفشّل المؤسسات غالباً في إحداث جهود للتغيير و التحسين لعدم قدرتها على إحداث تغيير ثقافي فمن الضروري للغاية أن نفهم ونفسر ثقافة المؤسسة لأنها لا تؤثر فقط على الأشخاص بطرق جيدة وسيئة ولكنها تخلق أيضاً هوية للمؤسسة ، حيث تكافح المنظمات من أجل البقاء في الصدارة فهم يبحثون عن طرق ليصبحوا أكثر إبداعاً وابتكاراً لدفع أداء المؤسسة و ضمان بقاء المؤسسة على المدى الطويل فضعف أو قوة الثقافة التنظيمية يؤثر على فعالية الأداء و يلعب دوراً رئيسياً على جميع المستويات داخل التنظيم الإداري للمؤسسة و قسم الى مبحثين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

يعتبر كل من الأداء المالي والثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات فهي بمثابة العصب الرئيسي لها، ولهذا سنتطرق في هذا المبحث الى الجزء النظري من الدراسة الذي يشمل الثقافة التنظيمية والأداء المالي مع علاقتهم ببعضهم البعض.

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية.

أولاً: عموميات حول الثقافة التنظيمية.

أ- مفهوم الثقافة التنظيمية:

يمكن تعريف ثقافة المنظمة على أنها مجموعة العادات والسلوكيات والرموز والصور التي يتشاركها أعضائها و تعتبر هذه الثقافة بمثابة دعامة اجتماعية لحياة المنظمة.¹

عرف Maurice Thévenet: ثقافة المنظمة على أنها مجموعة من المراجع المشتركة في المنظمة ، و التي تم بناؤها عبر تاريخها استجابةً للمشاكل التي تواجهها.²

من خلال التعاريف السابقة يمكن إيجاد تعريف شامل لثقافة المنظمة على أنها: مجموعة من القيم والقواعد و السلوكيات والذهنيات التي توجه جهود الأفراد لإنجاز أهداف مشتركة، وهي تميزها عن باقي المنظمات.³

كما تتميز بالعديد من الخصائص حيث يرى Rubbins, Judy أنها:⁴

- الابداع وأسلوب التعامل مع الخطر: بين الدرجة التي تشجع العاملين أن يكونوا مبدعين مبتكرين ولهم أسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر.

- الاهتمام بالتفاصيل: يوضح درجة توقع العاملين لضبط التفاصيل، وتحليلها والانتباه إليها والاهتمام بها.

¹ institut reindus, « Les innovations, créatrices d'emplois industriels », France, 2017, p25.

² SAHNOUN Abd Razak, La nature de la culture organisationnelle, Recherches de l'université d'Alger1, N°10 - Tome 02, 2016, p39.

³ زايدي سنية، كشرود فاطمة الزهراء، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة التمكين الاجتماعي، الجزائر، العدد 01، مارس 2020 ص 25.

⁴ الطاهر غراز، نورية سولمية، دور الثقافة التنظيمية في بلورة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال المعاصرة، مجلة الراصد العلمي، وهران، العدد 01، مارس 2020 ص 80-81.

- توجه النتيجة: تظهر درجة تركيز الإدارة على النتائج بدلا من الأساليب والعمليات المستخدمة لإنتاج هذه النتائج.
- توجه الأفراد: يعمل على بيان الدرجة التي تتخذ فيها الإدارة قراراتها آخذة بالاعتبار تأثير النتائج على الأفراد داخل المنظمة.

- توجه الفريق: يظهر الدرجة التي تنظم بها أنشطة العمل بمنطق الفريق وروحه بدلا عن الأفراد.

- العدائية: تكشف درجة العدائية والتنافسية بين الأفراد بدلا من أن تنجز الأعمال بيسر وتعاون.

- الاستقرار: الدرجة التي تؤكد فيها أنشطة المنظمة قدرتها في المحافظة على تحقيق نسبة نمو ثابتة.

ب- أنواع الثقافة التنظيمية : هناك عدة أنواع من الثقافات التنظيمية ، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة حيث يمكن أن تكون ثقافة المنظمة قوية أو ضعيفة ، وذلك حسب مكوناتها ونتائجها، فثقافة المنظمة محصلة لعدد هي من القوى المتداخلة، وإذا كانت هذه القوى مواتية وملائمة فإن المنظمة اعتناقها وتقبلها من جميع أعضاء المنظمة، حيث تعمل مع توحيدهم بقوة تجاه تحقيق الهدف العام للمنظمة، ومن ثم تكون ثقافة المنظمة في هذه الحالة ثقافة قوية، وفي حالة العكس تكون ثقافة المنظمة ضعيفة.⁵

و هما كما يلي :⁶

1- ثقافة قوية (متسقة): تكون الثقافة قوية إذا كانت:

- يتم اعتناقها وتقبلها من طرف جميع أعضاء المنظمة.

- تنشر وتحظى بالقبول والثقة من جميع أو مع أعضاء المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة.

2 - ثقافة ضعيفة (ركيكة): تكون الثقافة ركيكة إذا كانت:

- لا يتم اعتناقها من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم.

- تفتقر المنظمة إلى التماسك المشترك بين الأعضاء (القيم والمعتقدات).

⁵ يحي عبد الملك، الثقافة التنظيمية : الدلالات و الأبعاد، مجلة آفاق للعلوم، الجلفة، العدد 06، 2017، ص299.

⁶ المرجع نفسه، ص 300.

- هناك صعوبة في التوافق والتوحد بين الأعضاء داخل المنظمة سواء مع أهدافها أو قيمها.

وتجدر الإشارة إلى نقطة أساسية مفادها أن المؤسسة تعتمد على عاملين أساسيين لتحديد مدى قوة ثقافتها:

• **الاجماع أو المشاطرة:** حيث تكون الثقافة التنظيمية قوية كلما كان هناك إجماع أكبر على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة ومشاركة واسعة لنفس القيم.

• **الشدّة:** ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات ومن جهة أخرى يشير أحمد ماهر إلى أن هناك عدة طرق لتقوية (أو اضعاف) الثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي:

- 1 - الاختيار المهني، يكون على أساس مدى قدرة الفرد على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية السائدة.
- 2 - الحراك المهني الصاعد، يكون للعاملين القادرين على الالتزام بمعايير وقيم المنظمة.
- 3- تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية السائدة (التدريب على الشعارات والقصص واللغة، الطقوس، الخ).
- 4- استخدام المؤسسين القدامى: يلعبون دور القصاصين الذين يحكون القصص عن الثقافة التنظيمية، كنماذج يمكن الاحتذاء بها.

ج- وظائف الثقافة التنظيمية: يؤكد روبينز Robbins بأن الثقافة التنظيمية تؤدي وظائف أساسية تتمثل في:⁷

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

⁷ المرجع نفسه ص 299 .

6- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

وعليه يمكننا القول أن الثقافة التنظيمية تقوم بعدة وظائف مهمة في المنظمة، هذه الوظائف توحد بين سلوك العاملين والمنظمة وتجعل الأفراد في حالة رضا وزيادة ارتباطهم وبالتالي الرفع من مستوى التزامهم التنظيمي وانضباطهم في أداء أعمالهم وإحساسهم بالمسؤولية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.⁸

ثانيا: أبعاد الثقافة التنظيمية وآليات تشكيلها.

أ- الأبعاد: توجد عشر عناصر والتي تمثل في مجملها الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية وهي:⁹

1- المبادرة الفردية: مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوفرة لأعضاء التنظيم.

2- تحمل المخاطر: مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار وتحمل المخاطر والمغامرة.

3- الاتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء.

4- التكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

5- الرقابة: وتتمثل في عدة القواعد والإجراءات، وكمية الإشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين.

6- الدعم الإداري: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.

7- الهوية: درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل وليس وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين.

8- نظام المكافأة: مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقا للأداء وليس لأي اعتبارات شخصية أخرى.

9- تقبل الاختلاف: مدى تشجيع الأعضاء على عرض وجهات نظرهم وتقبل النقد.

10- نماذج الاتصال: مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال من عدمه.

⁸ الطاهر غراز، نورية سولمية، مرجع سبق ذكره ص82.

⁹ يونس مختاري، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص45.

ب- آليات تشكيل الثقافة التنظيمية:

يتولى في الغالب عملية بناء وتشكيل ثقافة المنظمة الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا المنظمة حيث يكون لهم شخصية ديناميكية وقيم مسيطرة قوية ورؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك وتستمر تلك الثقافة حتى بعد رحيلهم منها.¹⁰

و هناك خطوات لتشكيلها¹¹:

- ضرورة الحرص والجدية في إختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة، والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.
- التدريب الدوري للعاملين.
- استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد، والذي يحقق أهداف المنظمة.
- إرشاد العاملين دوريا للتأكد من انتشار واعتماد الأفراد لثقافة المنظمة.
- تعريض العاملين للعديد من المواقف التي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.
- تكيف العاملين للقيام ببعض الأعمال، من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب العاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة.

ثالثا: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة والعوامل المحددة لها.

أ- تأثيرها: تؤثر الثقافة التنظيمية على المنظمة بالشكل الآتي:¹²

- تدعيم وتوسيع قوة المنظمة: (الانتشار) وهو يتوقف على مدى انتشار الثقافة ومدى شيوعها بين العاملين، وهل تم فهمها بالطريقة نفسها من قبل كل الأفراد، وإلى أي مدى يشارك الأفراد في تشكيل القيم التنظيمية السائدة؟ من خلال هذا يمكن للثقافة التنظيمية أن تمنح للمنظمة قوة إرغام على أعضائها، حيث تعبر تبني هذه الثقافة بشكل كبير ومتسع الأساس عن الثقافة القوية.

¹⁰ زايدى سنية، كشرود فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص37

¹¹ عتيقة حرارية، خالد تيطراوي، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، الجزائر، العدد الأول، 2013، ص189-190.

¹² المرجع نفسه، ص 192-193.

- المرونة والقدرة على التكيف: التكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، ومن خلال تأثير ثقافة المنظمة عليها يوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق المرونة منها:
- تحقيق التوازن بين قيم ومفاهيم أعضاء المنظمة مع قيم ومفاهيم بيئتها، من خلال متابعة الأحداث الجارية والتصرفات المتوقعة في هذه البيئة.
- الاستعانة بمتخصصين من خارج المنظمة يكون لديهم خبرات ووجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن اتجاهات خصائص بيئة المنظمة والمشاكل التنظيمية، واقتراح الأساليب التي تحقق الاتصال مع بيئة المنظمة.
- تدريب أعضاء المنظمة عبر اللقاءات والبرامج التدريبية وورشات العمل، التي من خلالها يستطيع أعضاء المنظمة تعلم العديد من المفاهيم والممارسات الإدارية.
- الانضباط والالتزام: تؤثر ثقافة المنظمة في درجة الالتزام والانضباط التي تظهر لدى أفراد المنظمة، ويشير الالتزام على الدرجة التي يكون فيها أفراد المنظمة مستعدين لبذل الجهد والولاء، وإظهار انتمائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها، بمعنى آخر فإن الثقافة التنظيمية تخلق ظروف في المنظمة يؤدي إلى جعل الأفراد دائما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا.
- تحديد وتدعيم التوجهات الرئيسية للمنظمة: وهي تشير إلى الطريقة التي تؤثر بها الثقافة التنظيمية في عملية تحقيق الأهداف، حيث أن الثقافة قد تكون متوافقة مع أهداف المنظمة وبالتالي تعد كقوة إيجابية لها، أو قد تكون غير متوافقة مع الأهداف مما يجعلها تشكل قوة سلبية في وجه تحقيق أهداف المنظمة، ويتوقف ذلك على اعتبارين هما:
 - مدى ملائمة الثقافة التنظيمية القائمة وتأثيرها الإيجابي على توجهاتها الاستراتيجية.
 - مدى فعالية التوجهات الاستراتيجية وقدرتها على خلق وتطوير ثقافة المنظمة.
- ب-العوامل المحددة لها: تحد الثقافة التنظيمية مجموعة عوامل و هي كالتالي: ¹³
- التاريخ والملكيّة: يعكس تاريخ تطور المنظمة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة محلية أو دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.
- الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف التي تتأثر باعتباريات الحجم.

¹³ زايدي سنية، كشرود فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص36-35.

• التكنولوجيا: على سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

• الغايات والأهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها على سبيل المثال فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

• البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

• الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا للقيام بالعمل في ممارسة العمل وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

رابعا: وسائل تطوير الثقافة التنظيمية وآليات المحافظة عليها.

أ- وسائل التطوير: قدم Porter and Steers أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة هي كما يلي¹⁴:

• مشاركة العاملين: تعتبر النظم التي توفر فرص مشاركة للعاملين أو وسيلة حساسة لتطوير ثقافة المنظمة فهي تشجع على الانغماس في العمل وينمي الإحساس بالمسؤولية اتجاه نتيجة الأعمال، ويزيد التزام الفرد إلى الجانب النفسي فالمنظمات التي تهتم بمبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل.

• الإدارة عمل رمزي (الريادي): يعتبر ظهور أعمال واضحة ومرئية من داخل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة فمثلا العاملون يريدون معرفة ما هو مهم وإحدى الوسائل لذلك هي الرقابة وسماع القيادة العليا بعناية حيث يتطلع العاملون إلى أنماط وأفعال الإدارة العليا التي تعزز أقوالها وتجعل الأفراد يصدقون ويؤمنون بما تقوله.

¹⁴ محمد بن غالب العوي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 25-26.

• المعلومات على الآخرين: إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة والوسائل الثانية المتوافقة مع العاملين تعتبر عنصرا هاما في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه يتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التغييرات المتباينة.

• نظم العوائد والمكافآت الشاملة: نظم العوائد لا يقصد به المال وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع الروح المعنوية كما أنه يركز على الجوانب الذاتية وعوامل الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة.

ب- آليات المحافظة عليها : هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا مهما في الحفاظ على ثقافة المنظمة وهي¹⁵:

1- الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية، والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة

2- اختيار العاملين : تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات القدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، في عملية الاختيار يجب أن يكون هناك ملائمة بين المهارات و القدرات و المعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة الحاليين.

3- المخالطة الاجتماعية: عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة، وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.

المطلب الثاني: الأداء المالي

أولا: عموميات حول الأداء.

¹⁵ حمزة بن عبد الرحمان ،خريش عبد القادر ،المنظور السوسولوجي للثقافة التنظيمية في المؤسسة ،مجلة الحقيقة ، الجزائر، العدد39، ص 244-245.

أ- مفهوم الأداء:

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا نظرا لما يملكه من أهمية بالغة في المنظمات وقد حظي باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لذا فهو:

تعريف الأداء حسب kherakhem¹⁶ : من وجهة نظر هذا الكاتب فان الأداء يدل على تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال و الأنشطة و المهمات بما يحقق الوصول الى الغايات و الأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

تعريف الأداء حسب miller et bromily¹⁷ : بأنه انعكاس لكيفية استخدام البنك للموارد المالية والبشرية و استغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعله قادرا على تحقيق أهدافه .

من خلال هذا التعريف يتبين أن الأداء هو محصلة التفاعل بين عنصرين أساسيين هما الطريقة في استخدام الموارد المتاحة للبنك والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام وهذين العنصرين ما هما إلا ترجمة لمصطلحي الكفاءة.

تعريف الأداء حسب Angellier¹⁸ عرف بأنه يتجسد في قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها و تمكنها من مواجهة القوى التنافسية أي قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة وهذا ما يتطلب في آن واحد الكفاءة والفعالية.

ب- مكونات الأداء:

1- الكفاءة: تعني الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات التي تؤدي الى تحقيق الاهداف ويعبر عنها عادة بنسبة المخرجات الى المدخلات كما تعني القدرة على القيام بالعمل المطلوب باقل الامكانيات اي انها تمثل الاستخدام الامثل لموارد البنك باقل تكلفة ممكنة¹⁹.

¹⁶ الشيخ الداوي ،تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ،جامعة الجزائر ،العدد 07 ،مجلة الباحث ،2007 ،ص 218 .

¹⁷ نبيلة قدور ، تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية باستخدام آلية المقارنة الرجعية دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة اكلي محمد اولحاج ، البويرة ، 2019 ،ص 04 .

¹⁸ مخلوفي عبد الهادي ، دور التدقيق المحاسبي في تحسين الاداء المالي دراسة حالة المؤسسة العمومية لنقل المسافرين بشرق البلاد قسنطينة **EPE TVE** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2016 ، ص 45 .

¹⁹ نبيلة قدور مرجع سبق ذكره ص 06 - 07 .

2-الفعالية: هي قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها المخططة وتقاس بقدرتها على بلوغ النتائج مقارنة مع ما ترغب في تحقيقه بموجب الخطة الموضوعة وبذلك فان الفعالية تتحدث عن كمية المخرجات النهائية دون النظر الى كمية الموارد المستخدمة في تحقيقها²⁰.

ج-أنواع الأداء: وتصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية فحسب معيار الشمولية قسم الأداء إلى كلية و جزئية يمكن تقسيم الأداء إلى :²¹

• الأداء الكلي: إن الأداء الكلي للمؤسسة هو نتيجة تفاعل آداءات أنظمتها وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية والشمولية والأرباح والنمو.

• الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية ويقسم إلى عدة أنواع يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة المالية أداء وظيفة الأفراد ووظيفة التموين أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

د-أبعاد الأداء: تتمثل ابعاد الاداء في ما يلي :²²

1 البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق اهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على اساسها قياس فعالية الاجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الاداء مع الاشارة الى ان هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية وهذا يعني انه بإمكان المؤسسة ان تصل الى مستوى فعالية اخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

2- البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء الى مدى تحقيق الرضا عند افراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الافراد لمؤسستهم وتتجلى اهمية ودور هذا الجانب في كون ان الاداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد اذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي واهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية فكما هو معروف في ادبيات التسيير ان جودة التسيير في المؤسسة ترتبط

²⁰ نادية سعودي ممدى استخدام الاساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم اداء البنوك التجارية الجزائرية اطروحة دكتوراه جامعة محمد بوضياف المسيلة 2018 ص 05.

²¹ الرشيدة سليمان فضل الله و علي عبد الله الحاكم اثر الثقافة التنظيمية على الاداء دراسة تطبيقية على المصارف التجارية السودانية بولاية الخرطوم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا مجلة العلوم الاقتصادية 2017 ص 122- 123 .

²² الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 218- 219 .

بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة اي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة صراعات ازمان... الخ .

ثانيا: مفهوم الأداء المالي

تعريف الأداء المالي : هو مدى تحقيق القدرة الايرادية والقدرة الكسبية في المؤسسة حيث أن الأولى تعني القدرة المؤسسة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية بينما تعني الثانية قدرة المؤسسة على تحقيق فائض من أنشطتها الموضحة سابقا من اجل مكافحة عوامل الإنتاج وفقا للنظرية الحديثة²³.

ويعرف أيضا بشكل عام إلى تقويم أداء الشركات من عدة زوايا لتخدم كمستخدمي البيانات المالية ومن لهم مصالح مالية في الشركة لتحديد جوانب القوة والضعف والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لاتخاذ القرارات الإدارية الملائمة²⁴.

ويمكن تعريفه أيضا بمقياس للتغيرات في الوضع المالي للمؤسسة²⁵.

ثالثا: معايير ومؤشرات الأداء المالي.

أ-معايير الأداء المالي : تتكون من عدة معايير وهي كالتالي :²⁶

1- المعيار التاريخي للشركة: وهنا تستخدم الشركة والتي يمكن استخراجها من السنوات السابقة حيث يتم مقارنة النسب المالية الحالية مع نسب السنوات السابقة ومن الامثلة على ذلك مقارنة نسبة صافي الربح للسنة الحالية مع نسبة صافي الربح لسنة سابقة او متوسط السنوات السابقة وبالتالي معرفة مقدار التحسن أو التراجع في نسبة صافي الربح ومعرفة سبب ذلك الانحراف إذا وجد.

2- المعايير المطلقة: ويكون هذا المعيار ها في هذه الحالة محددًا بشكل ثابت على شكل رقم او نسبة مطلقة بحيث يتم مقارنة النسب المالية الخاصة بهذه المنشأة معه وعلى سبيل المثال تحديد النسبة المعيارية للسيولة السريعة وبعد استخراج نسبة السيولة السريعة للمنشأة يتم مقارنتها مع النسب المحددة وبالتالي معرفة التطابق أو الانحراف وأسبابه.

²³ دادن عبد الغاني، قياس وتقييم الاداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو ارساء نموذج للإندازر المبكر باستعمال المحاكاة المالية حالة بورصتي الجزائر وباريس، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر ، 2007، ص34-35 .

²⁴ مصطفى عبد الله احمد القضاة، العوامل المؤثرة على الاداء المالي في الشركات المساهمة الصناعية الاردنية مقاسا بالعائد على الاصول والعائد على حقوق الملكية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 23، العدد الاول، الاردن 2015، ص 259 .

²⁵ حجاج نفيسة، اثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الاداء المالي، اطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017، ص 16 .

²⁶ نواف سماح محمد الذبيات، اثر الاداء المالي للشركات المدرجة في بورصة عمان على اراء مدققي الحسابات الخارجيين في الاردن، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص 19 - 21 .

3- المعايير القطاعية الصناعية: وهنا معايير الصناعة التي تنتمي لها الشركة حيث يتم مقارنة اداء هذه الشركة مع الشركات الاخرى في نفس قطاع الشركة.

4- المعايير المستهدفة: وفي هذه الحالة تقوم إدارة الشركة بالتخطيط للوصول الى نسب معينة وعادة ما يتم التخطيط لها من خلال الموازنات التقديرية وعند نهاية السنة المالية يتم مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء التقديري والوصول إلى مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء التقديري ومعرفة الانحرافات وأسبابها إن وجدت والقيام بالإجراءات التصحيحية إذا كانت هذه الانحرافات غير مرغوب بها.

ب- مؤشرات الأداء المالي:

تعريف المؤشر: هو عبارة عن معلومة كمية تقيس فعالية وكفاءة كل او جزء من عملية او نظام بالنسبة لمعيار أو مخطط او هدف محدد مقبول في اطار استراتيجية المؤسسة .²⁷

1- مؤشرات النشاط : تستخدم البنك وفاعليته في استثمار موارده المتاحة ، ومن أبرز مجالات تقييم الأداء لإدارة البنك هو تميزها في استخدام الاستثمارات المختلفة لتحقيق الإيرادات، بعبارة أخرى إن الأداء السليم والمقبول للإدارة هو تحقيقها لذلك الأداء الناجح الذي ينتج عن الاستثمار الأمثل في الموجودات وبالتالي في توليد الإيرادات، وعلى وفق مفهوم كفاءة الأداء هنا يتوقع ان يكون هناك نوع التوازن المناسب بين الاستثمار في الموجودات والإيرادات بمعنى اخر يتوقع ان تستجيب الإيرادات بالزيادة عند كل إضافة استثمارية جديدة في حجم الموجودات أو في أي فقرة من فقراتها الأساسية ومن أهم نسب النشاط لدينا:²⁸

1.1- معدل استثمار الودائع: الاستثمارات + قروض / إجمالي الودائع: وهي تقيس جميع توظيفات البنك بالنسبة للودائع، ولذلك يضاف إجمالي القروض لكافة اوجه الإستثمارات الأخرى لأموال البنك، وكلما زادت هذه النسبة دل ذلك على كفاءة تشغيل الاستثمارات.

1. 2- نسبة القروض أو التمويل إلى الودائع: القروض / إجمالي الودائع: تعكس هذه النسبة مدى قدرة البنك منح الودائع لتلبية حاجات الزبائن من القروض، ويعتبر ارتفاع هذه النسبة دليل على قدرة البنك على تلبية القروض المقدمة إليه.

²⁷ مصطفى عوادي و منير عوادي ،مؤشرات ونسب تقييم الاداء المالي مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، المجلد 02 ،العدد 01 ،جامعة الوادي، الجزائر، 2021 ،ص 356 .

²⁸ زاهر صبحي بشناق، تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية والتقليدية باستخدام المؤشرات المالية ،رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة ، 2011، ص 37- 38 .

1. 3- معدل توظيف الموارد: الاستثمارات / حقوق الملكية + الودائع: (تتمثل الودائع الجانب الأكبر لمصادر الأموال في البنك، حقوق الملكية والتي تعد مصدرا مهما يؤخذ في الحسبان عند دراسة توظيف الأموال وتعتبر هذه النسبة مؤشرا لسياسة البنك في التوظيف مقارنة بالماضي والحاضر والمستقبل.

2- مؤشرات الربحية: تقيس هذه النسب قدرة المنشأة على توليد الأرباح من المبيعات والموجودات وحقوق الملكية ومن بين أهم هذه النسب ما يلي: ²⁹

2 - 1 - معدل العائد على الموجودات: وتعتبر هذه النسبة عن قدرة المؤسسة على استخدام اصولها في توليد الربح وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على كفاءة المؤسسة في استغلال اصولها ويتم حسابها بالشكل التالي معدل العائد على الموجودات النتيجة الصافية قسمة اجمالي الاصول.

2- 2 - معدل العائد على حقوق الملكية: تمثل هذه النسبة العائد الذي يحققه الملاك على استثمار اموالهم بالمؤسسة وهي تعتبر من اهم النسب الربحية المستخدمة حيث انه بناء على هذه النسبة قد يقرر الملاك الاستمرار في النشاط او تحويل الاموال الى استثمارات اخرى تحقق عائدا مناسباً وتحسب بالعلاقة التالية معدل العائد على حقوق الملكية النتيجة الصافية قسمة حقوق الملكية.

3- مؤشرات السيولة: ويقصد بها تلك النسب التي تقيس مقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الاجل مما لديها من نقدية واصول اخرى يمكن تحويلها الى نقدية في فترة زمنية قصيرة نسبيا وتعد ذات اهمية بالغة للإدارة والملاك والمقرضين الذين يقدمون للمنشأة ائتمانات قصيرة الأجل. ³⁰

الجدول رقم (1): نسب السيولة

النسبة	مدلول النسبة
نسبة التداول (السيولة العامة)	تظهر هذه النسبة درجة تغطية الاصول م للخصوم م اذا كانت النسبة اكبر من الواحد هذا يعني ان المؤسسة لها القدرة على السداد اما اذا كانت اقل من الواحد فان المؤسسة في عسر مالي .

²⁹ صافية بومصباح، تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام النسب المالية دراسة حالة مجلة بحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد البشير الابراهيمى، برج بوعريبيج، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2021، ص 226 .

³⁰ عبد الرؤوف عز الدين وصابر بوعويبة، ادوات قياس وتقييم الاداء المالي في المؤسسات الاقتصادية ومدى مساهمتها في التنبؤ بفشلها المالي مع تطبيق لنموذج الائتمان في مؤسسة تواب مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، مجلد 12، العدد 01، 2021، ص 115- 116 .

تقيس هذه النسبة قدرة المؤسسة على مواجهة الخصوم المتداولة وذلك دون اللجوء الى المخزون .	(أصول جارية _ المخزون) خصوم جارية	نسبة السيولة المختصرة السريعة
تقيس هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها القصيرة الاجل بناء على ما يتوفر لديها من أصول نقدية وشبه نقدية .	القيم الجاهزة خصوم جارية	نسبة السيولة الفورية

المصدر: عبد الرؤوف عز الدين وصابر بوعونية، ادوات قياس وتقييم الاداء المالي في المؤسسات الاقتصادية ومدى مساهمتها في التنبؤ بفشلها المالي مع تطبيق لنموذج الائتمان في مؤسسة تواب مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، مجلد 12، ال عدد01، 2021، ص 115-116.

رابعا : العوامل المؤثرة في الأداء المالي

أ-العوامل الداخلية: هناك عدة عوامل داخلية ادارية وفنية مؤثرة على الاداء المالي والتي سنلخصها فيما يلي³¹:
-الهيكل التنظيمي: هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالشركات وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي في الكثافة الإدارية هي الوظائف الإدارية في المؤسسات والتمايز الرأسي وهو عدد المستويات الإدارية في المؤسسة وأما التمايز الافقي فهو عدد المهام التي نتجت عن تقييم العمل والاستثمار الجغرافي من عدد الفروع والموظفين. ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن تم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في المؤسسة والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة المؤسسة اتخاذ القرارات بأكثر فعالية وكفاءة.

-المناخ التنظيمي: هو شفافية التنظيم و اتخاذ القرار بأسلوب الإدارة و توجيه الأداء و تنمية العنصر البشري، أي إدراك العاملين أهداف المؤسسة و مهامها و نشاطاتها مع ارتباطها بالأداء، و يجب أن يكون اتخاذ القرار بطريقة عقلانية و على الإدارة أن تشجع الموظفين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء، حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة إيجابية و كفاءته من الناحيتين الإدارية و المالية، وتقديم معلومات لمتخذي القرارات لتحديد صورة للأداء و التعرف على مدى تطبيق الإداريين للمعايير الأداء عند التصرف في أموال المؤسسة.

³¹ بن ذير شلال و بن نذير نصر الدين، لوحة القيادة كأداة لتقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، مداخلة للمشاركة في المؤتمر الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع ،جامعة البلدية 25، 03/ 07 /2014، ص 08ص 09 .

- **التكنولوجيا:** هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، ويندمج تحت التكنولوجيا عدد من أنواع مثل تكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب، والتي تكون وفقا للموصفات التي يطلبها المستهلك. وتكنولوجيا الإنتاج المستمر والتي تلتزم بمبدأ الاستمرارية، وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة. وعلى المؤسسة تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها وذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات والتي لا بد لهذه المؤسسات من التكيف مع التكنولوجيا واستيعابها وتعديل أدائها وتطويره بهدف الموائمة بين التقنية والأداء، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطر بإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية.

- **الحجم:** يقصد بالحجم هو تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم حيث يوجد عدة مقاييس لتصنيف أو قياس حجم المؤسسة منها: إجمالي الموجودات أو إجمالي الودائع، إجمالي المبيعات، إجمالي القيمة المضافة.

ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء للمؤسسات، فقد يشكل الحجم عائقا على أداء المؤسسة حيث أن زيادة الحجم فإن عملية إدارة المؤسسة تصبح أكثر تعقيدا ومنه يصبح أداءها أقل فعالية، وبشكل إيجابي من حيث أنه كلما زاد حجم المؤسسة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالمؤسسة وأن سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم المؤسسة، وقد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء المؤسسات تبين من خلالها أن العلاقة بين الحجم و الأداء علاقة طردية.³²

ب-العوامل الخارجية : تواجه المؤسسة مجموعة من التغيرات الخارجية التي تؤثر على ادائها المالي حيث لا يمكن لإدارة المؤسسة السيطرة عليها وإنما يمكنها فقط توقع النتائج المستقبلية لهذه التغيرات محاولة اعطاء خطط لمواجهةها والتقليل من تأثيرها وتشمل هذه العوامل³³:

-التغيرات العلمية والتكنولوجية المؤثرة على نوعية الخدمات

-القوانين والتعليمات التي تطبق على المؤسسات من طرف الدولة وقوانين السوق.

- السياسات المالية والاقتصادية للدولة.

³² بن نذير شلال، مرجع سبق ذكره، ص 08- 09 .

³³ حجاج نفيسة، مرجع سبق ذكره، ص 16- 17 .

المطلب الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي.

أولاً: نموذج إطار القيم المتنافسة ³⁴ **Competing Values Framework (CVF)**: طور هذا النموذج في بداياته كإطار نظري للبحث في مؤشرات الفاعلية التنظيمية وتحديد الاختلاف القائم في القيم المتعددة المتأصلة في المنظمات الفعالة. يركز هذا النموذج على الصراعات الكامنة في منظمات الأعمال باعتبارها تنظيم إنساني يحتوي على مجموعة من الأفراد، وينصب اهتمامه بشكل أساسي على الصراع القائم ما بين التغيير والاستقرار من جهة والصراع بين البيئة الداخلية للتنظيم وبيئته الخارجية من جهة أخرى. فمن خلال التركيز على هذه الصراعات الكامنة في الحياة التنظيمية يمكن تحديد التناقضات والظواهر المرتبطة للفاعلية التنظيمية والعمل على تغييرها وإحداث التوازن فيما بينها. وقد طور هذا النموذج عبر سلسلة من الأبحاث قام بها عدد من الباحثين إلى أن تمكن من تقديم هذا النموذج بأبسط أشكاله عبر تمثيل المؤشرات السابقة في بعدين أساسيين يعكسان التضارب والتوتر التنافسي القائم في أي تنظيم إنساني.

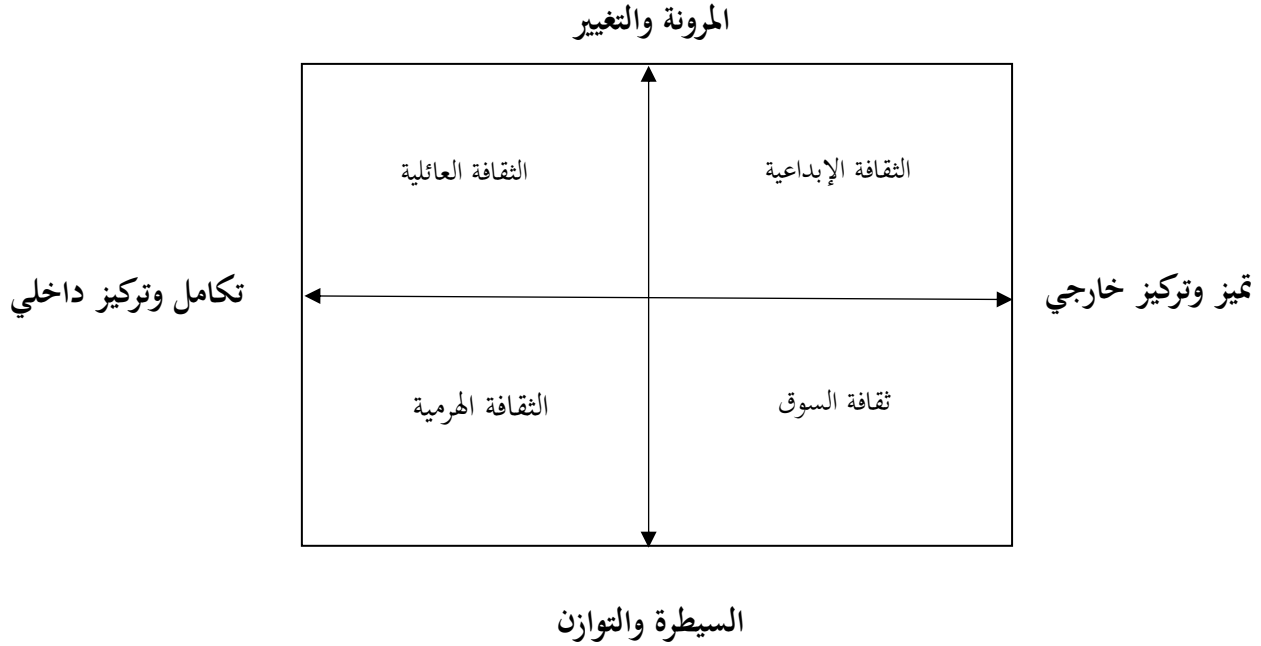
يمثل البعد الأول توجهين متعاكسين هما (السيطرة / المرونة) حيث يعكس بعد السيطرة درجة الثبات والاستقرار التي تمكن من تحقيق فاعلية المنظمة، بينما يعكس بعد المرونة درجة التغيير والتطوير التي تحفز فاعلية المنظمة (التنافس بين الاستقرار والتغيير).

أما البعد الثاني (التوجه الداخلي / التوجه الخارجي) فهو يصف فيما إذا كانت المنظمة تولي اهتماماً أكبر لعملياتها الداخلية أو أنها تركز اهتمامها على التكيف والتعامل مع البيئة الخارجية (الصراع بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية).

وبتمثيل البعدين السابقين على محورين متعامدين يتكون لدينا أربعة أبعاد يعبر كل منها عن قيم معينة تمثل نوعاً ثقافياً مستقلاً.

³⁴ آلاء أكرم قصباني، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المالي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2018، ص 41-45.

الشكل رقم 1: الأنواع الثقافية الأربعة حسب نموذج Cameron & Quinn



المصدر : Cameron K&Quinn R, Diagnosing and changing Organizational Culture ,Based on the competing values framework, A Jossey-Bass A Wiley Imprint ,2006, p 35.

ويعد نموذج أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) Organizational Culture Assessment Instrument من النماذج المهمة. وقد طور هذا النموذج الباحثان الأمريكيان (Cameron & Quinn) كإطار نظري وتطبيقي لفهم ثقافة المنظمة وقد اعتمد عليه الكثير من الباحثين في دراساتهم لقياس الثقافة التنظيمية. فهو يعد من الأدوات التي تسمح بتشخيص الاتجاه السائد في المنظمة بالاعتماد على الأنواع الثقافية الرئيسية الأربعة. إضافة لذلك فهو يساعد على تحديد قوة الثقافة ونوعها ومدى ملاءمتها لظروف عمل وبيئة المنظمة.

يقيس هذا النموذج ستة أبعاد تغطي السمات الأساسية للثقافة التنظيمية هي :

- السمات السائدة Dominant Characteristics: التي توضح ما تبدو عليه المنظمة.
- إدارة العاملين Employee Management: تشمل الإدارة العليا في طريقة معاملتها للموظفين إضافة لمعالم البيئة التنظيمية التي توفرها لهم.

- التماسك التنظيمي Organizational Glue: وتمثل الآلية التي تعمل على ربط العاملين وتحقيق التماسك بينهم ضمن إطار عملهم.
 - التأكيد الاستراتيجي Strategic Emphasis: تشير للأهداف التي تؤكد عليها المنظمة وتعمل على تحقيقها استراتيجياً.
 - القيادة التنظيمية Organizational leadership: تمثل النمط القيادي الذي تتبعه الإدارة في تعاملها مع موظفيها.
 - معايير النجاح Criteria of success: وهي تشير إلى السلوكيات والنتائج التي تعتبرها المنظمة إنجازات ذات قيمة يحتفى بها.
- وفي ضوء التفاعل بين البعدين الرئيسيين والسمات السابقة تتشكل أربعة أنماط ثقافية يتكون كل نمط من مجموعة من القيم والافتراضات الأساسية كما يلي:

1- الثقافة الإبداعية (التطويرية) Adhocracy culture :

تؤكد على المرونة والتغيير وتكون ذات توجه خارجي. وعادة ما يوجد هذا النوع الثقافي في البيئات المضطربة التي تتسم بالغموض والتعقيد لذلك فهي تدعم قيم الديناميكية والريادة والإبداع، حيث يظهر العاملون فيها رغبتهم بالمجازفة وتحمل المخاطر في ظل قيادة ذات رؤية واضحة داعمة للمخاطرة والتجربة، تعتبر الجاهزية للتغيير وخوض التحديات من الأمور الأساسية، وتسعى المنظمة في توجيهها الاستراتيجي للنمو السريع والتفرد في الحصول على موارد جديدة.

2- الثقافة السوقية: Market culture

تؤكد هذه الثقافة على الثبات والاستقرار وتكون ذات توجه خارجي، وتقوم على افتراض أساسي مفاده أن المنافسة في البيئة الخارجية شرسة للغاية، وأن الزبائن انتقائيين جداً ويهتمون بالدرجة الأولى بالحصول على منتجات ذات قيمة وجودة عالية ما جعل هذا النوع الثقافي يركز على قيم الإنتاجية والتنافسية والربحية. تتميز هذه الثقافة بسيادة النمط القيادي الحازم الداعي لتحقيق النتائج، كما يرتبط أفراد التنظيم مع بعضهم البعض بتأكيدهم على النجاح والرغبة العالية بالإنجاز. يكمن التوجه الاستراتيجي لثقافة السوق بالقيام بأنشطة تنافسية مع تحقيق الأهداف والغايات الممتدة، إذ يتم الحكم على نجاح المنظمات من خلال قدرتها على اختراق الأسواق ومقدار حصتها

السوقية. تعتبر المنظمات التابعة لهذه الثقافة أن الحصول على مركز ريادي في السوق أمر هام جداً، فالتخطيط والإنتاجية والكفاءة تعد من أهم أسباب نجاحها.

3- الثقافة العائلية (القبلية) Clan culture :

تؤكد هذه الثقافة على المرونة والتغيير وتكون ذات توجه داخلي. تتمثل القيم الأساسية السائدة فيها بالانتماء والثقة والمشاركة ضمن فرق عمل منسجمة ومتألّفة. يسعى فيها القادة بأسلوبهم الأبوي المتفهم إلى إرشاد العاملين وتحفيزهم، وذلك بتوفير بيئة عمل إيجابية تهدف إلى تمكين العاملين ومنحهم مجال من الحرية بغية الكشف عن قدراتهم وإتاحة فرص التطور والنمو لهم. تسعى المنظمات التي تتبع هذا النمط الثقافي للحصول على رضا العاملين، وتعد ذلك عملية استراتيجية ويتمثل معيار النجاح في المنظمات التي تتبع هذا النوع الثقافي بالحصول على ولاء العاملين والتزامهم.

4- الثقافة الهرمية (البيروقراطية) Hierarchy culture :

تؤكد هذه الثقافة على السيطرة والثبات وتكون ذات توجه داخلي. تتمثل القيم الأساسية فيها بالكفاءة والرسمية والمركزية والالتزام بخطوط السلطة الهرمية، حيث يتوقع من العاملين تنفيذ مهام معينة والتقيّد بالقوانين واللوائح والإجراءات مع أضيّق حدود الحرية الشخصية. يتم الاتصال بين الإدارات المختلفة في المنظمات ذات الثقافة الهرمية من خلال إتباع درجات الهيكل التنظيمي وتؤكد في توجهها الاستراتيجي على الكفاءة والاستقرار والقدرة على التنبؤ، حيث تكون الإجراءات الرسمية هي الوسيلة التي يتم من خلالها تحقيق الترابط والتجانس بين الوحدات التنظيمية. يمتاز القادة فيها بقدرة عالية على التنسيق والتنظيم وخفض التكاليف.

لا يمكن القول إن أي من الثقافات السابقة هي الأفضل، فالثقافة المناسبة لمنظمة ما تعتمد على ظروفها وبيئتها واستراتيجيتها، إضافة للصناعة التي تعمل ضمنها أنه من غير الواقعي أن تعكس قيم المنظمة نوعاً ثقافياً واحداً، فغالباً ما يكون هناك مزيج من قيم الأنواع المختلفة، لكن ومع ذلك، سيكون هناك نوعاً واحداً طاغياً عليها.

ثانياً: العلاقة بين الثقافة التنظيمية حسب نموذج (Cameron & Quinn) والأداء المالي³⁵:

حاولت الكثير من الدراسات السابقة معالجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي محاولة تحديد الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية كمورد للمنظمة وأصل من أصولها في النتائج المالية النهائية للمنظمات، وعلى الرغم من تضارب وتنوع النتائج التي أتت بها هذه الدراسات، إلا أنه يمكن القول بإمكانية إرجاع تباين أداء المنظمات إلى

³⁵ آلاء أكرم قصيباتي، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المالي، مرجع سبق ذكره، ص ص 74-78.

تباين ثقافتها التنظيمية. فقد أشار Lim إلى احتمالية وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي. في حين أكد AbuJarad أن تحقيق الأرباح يعد هدفاً عاماً تشترك به معظم المنظمات، فإن أرادت المنظمة تحقيق الأرباح وتحسين أدائها، لا بد لها من النظر إلى ثقافتها التنظيمية أولاً. وتعد دراسة (Peters & Waterman) أولى الدراسات التي تناولت هذا الموضوع وحاولت التعرف على الملامح الثقافية للمنظمات الناجحة مالياً، وتوصلت لوجود علاقة أساسية بين الثقافة القوية والأداء المالي المتميز. كما بينت دراسة لاحقة أجراها (Kotter & Hasket) أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق نتائج مالية مرضية ومتفوقة. تتالت بعد ذلك جهود الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع على مدى أكثر من أربعة عقود توصلوا خلالها لنتائج متعددة تباينت حسب ظروف الدراسة وطبيعتها ومكانها ومتغيراتها، إلا أن هذه الدراسات، لم تتوصل لنتائج حاسمة ودقيقة بشأن هذه العلاقة.

1 - الثقافة الإبداعية والأداء المالي:

توصلت معظم الدراسات التي أثبتت وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي إلى أن الثقافة الإبداعية هي الأفضل من بين الأنواع الثقافية الأخرى (الثقافة العائلية وثقافة السوق والثقافة الهرمية) من حيث قدرتها على تحقيق نتائج مالية متميزة. فقد أكد كل من Fekete & Tseng، Valencia، Harris & Ogbonna، Bocskei على العلاقة الإيجابية بين الثقافة الإبداعية والأداء المالي للمنظمة. يمكن إرجاع ذلك إلى القيم المميزة للثقافة الإبداعية بحد ذاتها، فأجواء العمل الداعمة للريادة والمشجعة على طرح كل ما هو جديد تحفز المبادرة الفردية للعاملين وتمنحهم الحرية الكافية التي تدفعهم للإبداع وتقديم المقترحات سواء للخدمات أو منتجات جديدة تزيد الحصة السوقية للمنظمة وتساعد على الانتشار في أسواق جديدة، أو بتطوير الأساليب القائمة بما يخفض تكاليف الإنتاج والزمن اللازم للإنجاز وبالتالي تنفيذها بكفاءة وفاعلية أكبر، لا بد أن يظهر الأثر المصاحب لذلك على شكل أداء مالي أفضل. فيما بين Rosenbusch أنه على الرغم من كبر حجم الاستثمارات والتكاليف الإضافية التي يفرضها اتباع هذا النمط الثقافي، إلا أن فوائده والقيمة المضافة التي يولدها تفوق تلك التكاليف. وقد أتى Han ليؤيد الفكرة السابقة باعتباره الإبداع من أهم الأمور المؤدية لخلق القيمة، والتي تظهر آثارها لتساهم بما نسبته 50 % أو أكثر من عوائد المنظمة، وقد ذهب Valencia & Jimenez إلى اعتبار الإبداع مصدراً أساسياً من مصادر النجاح بل وميزة تنافسية للمنظمة تمكنها من تحقيق نتائج استثنائية. كما أضاف Rosli & Sidek أن مستوى أداء المنظمة تابع لمستوى الإبداع السائد فيها، فالمنظمات ذات الأداء المرتفع تتميز بدرجات عالية من الإبداع في المنتجات والخدمات والعمليات والجهود التسويقية، والعكس صحيح. وقد وسع Gunday من إطار هذا المفهوم ليشمل المستوى القومي موضحاً أن مستويات الإنتاجية والدخل العام المحققة في البلدان الأكثر إبداعاً تتفوق على مثيلاتها في البلدان الأقل إبداعاً، وأن مدى مساهمة العمليات الإبداعية في النتائج المالية النهائية تتوقف

على سرعة وحجم هذا الإبداع. إلا أن دراسة Yesil & Kaya أنت لتتنقض هذه العلاقة الإيجابية وتقول بعدم وجود علاقة إطلاقاً بين الثقافة الإبداعية والأداء المالي، ويمكن إرجاع هذا الرأي إلى وجود عوامل وقيم أخرى غير التي تتضمنها الثقافة الإبداعية تؤثر على الأداء المالي ضمن البيئة المدروسة.

2- الثقافة العائلية والأداء المالي:

تباينت النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة بشأن العلاقة بين هذا النوع الثقافي والنتائج المالية للمنظمات التي يسود فيها، فقد توصل Fekete & Bocskei إلى أن الثقافة العائلية بتوجهها الإنساني وما تشيعه من قيم الألفة والمحبة والتعاون بين العاملين والإدارة والعمل على تطويرهم وتنمية مهاراتهم، تنهض بمستوى الأداء العام للمنظمة، الأمر الذي ينعكس على أدائها المالي، أي قالا بوجود العلاقة الإيجابية بين الثقافة العائلية والأداء المالي، واعتبار أنها الأقدر على تحقيق نتائج مالية جيدة. إضافة لذلك، أكد Frost أن الثقافة التنظيمية الداعمة للتفاعلات البشرية تكسب المنظمة ميزة تنافسية. كما بين Denison & Mishra أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تفعيلها وتدعيمها تعد من المؤشرات التي يمكن التنبؤ من خلالها على قدرة المنظمة على تحقيق النمو الاقتصادي والأرباح. وفي السياق ذاته يشير Chi & Gursoy أن تبني المنظمة لقيم الثقافة العائلية يؤدي إلى تحسين في أدائها المالي استناداً إلى الافتراض القائل أن الموظف الراضي يؤدي إلى خلق عميل راضي. فالثقافة العائلية في سعيها لتوفير بيئة عمل مشجعة ومريحة تؤدي إلى شعور الموظفين بالرضا وتساعد على تنمية درجات الولاء للمنظمة ما ينعكس على نتائج عملهم بتقديم سلع وخدمات مميزة وعالية الجودة تجعل تجربة التعامل مع المنظمة شيئاً مميزاً من وجهة نظر العميل، الذي بدوره يكرر التعامل مع المنظمة ويساهم في جلب زبائن جدد عبر ما يشيعه من أخبار إيجابية عنها من خلال كلمة الفم، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة وزيادة رقم مبيعاتها وأرباحها. ومن ناحية أخرى، فإن الوصول بالموظف إلى مرحلة الولاء يجعل احتمالات تركه للعمل قليلة جداً ما يخفض معدل دوران العمل وما يترتب عليه من تكاليف استقطاب وتدريب الموظفين الجدد. بينما توصل آخرون Yesil & Kaya إلى عدم وجود علاقة بين الثقافة العائلية والأداء المالي، قد يعود السبب في ذلك إلى طبيعة القيم التي تبني عليها الثقافة العائلية بحد ذاتها، فأمور كالألفة والمحبة والمودة والمشاركة، رغم أهميتها في توفير بيئة عمل إيجابية، لا تعدو عن كونها من القيم الداعمة للأداء، لاو تكفي وحدها لرفع سويته، بل لا بد من توافر قيم جوهرية أكثر ارتباطاً بالأداء تستند عليها القيم السابقة وتكملها. ومن وجهة نظر أخرى، قد ترتبط الثقافة العائلية مع الأداء المالي بعلاقة سلبية يمكن تفسير ذلك أن الثقافة العائلية ذات التوجه الداخلي بتركيزها المفرط على العنصر البشري وتنميته وراحته وجعله محور العملية الإدارية بأكملها قد تهمل نواحي أخرى هامة كمتابعة الأعمال والتركيز على الزبائن ومراقبة المصاريف والإيرادات وغيرها من الأمور التي تؤثر على النتائج المالية المحققة. كما أن نتائج تنمية

العنصر البشري وتدريبه ليست آنية، بل تظهر في الأمد البعيد ما يعد سبباً محتملاً للتراجع المالي للمنظمات التي تسود الثقافة العائلية فيها لا سيما على الأمد القصير.

3- الثقافة السوقية والأداء المالي:

إن ثقافة السوق بتوجهها الخارجي وما تركز عليه من الإنجاز والتنافس ورفع سعر السهم في السوق من خلال تحقيق رضا الزبائن وزيادة الحصة السوقية للمنظمة، تعد سبباً أساسياً في تحقيق التميز المالي، وهذا ما بينه كل من Fekete & Borcskei اللذين اعتبروا هذا النوع الثقافي من الأنواع الأهم والأكثر ارتباطاً بالأداء المالي الجيد، وبالتالي فهما يتفقان مع ما جاء به Han الذي وصف ثقافة السوق بال محرك الرئيسي للأداء المالي. ومن ناحية أخرى، أكد كل من Abujarad و Tseng على العلاقة الإيجابية بين ثقافة السوق والأداء المالي، وأن اتباع ثقافة السوق يمكن من تحسين الدخل عبر الزمن. كما بين Gallagher & Brown أن ثقافة السوق ترتبط بشدة مع مؤشرات الربحية كالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية وربحية السهم، وفي السياق ذاته، توصل Anderson لعلاقة إيجابية بين رضا الزبون ومعدلات العائد على الاستثمار (ROI) المحققة. يتوافق هذا الرأي مع ما قدمه Zhou الذي اعتبر ثقافة السوق من محفزات الأداء المالي، وذلك لأن تقديم السلع والخدمات ذات الجودة العالية وهو ما تحرص عليه المنظمات التي تسود فيها ثقافة السوق يؤدي للوصول بالزبائن إلى درجات عالية من الرضا والولاء، ولأن الزبائن ذو الولاء المرتفع هم أقل حساسية من غيرهم لتغيرات السعر، يمكن للمنظمة الحفاظ على رقم مبيعاتها إذا ما ارتفع السعر أو تحقيق حصة سوقية أكبر في حال ثبات السعر، الأمر الذي يزيد من أرباحها وحصتها السوقية أو أحدهما على الأقل. إضافة لذلك، فقد اعتبر Tournois أن توفير القيمة للزبائن هو ما يمكن المنظمة من تحقيق أداء سوقي ومالي أفضل، ولتتمكن المنظمة من ذلك، لا بد لها من غرس قيم ثقافة السوق التي توفر البيئة المناسبة لتعزير قدرة الموظفين على خلق القيمة. وفي رأي مناقض، قد لا تؤثر ثقافة السوق على الأداء المالي للمنظمات، حيث توصل كل من Kaya & Yesil إلى عدم وجود علاقة بين المتغيرين السابقين.

قد يحدث أن يرتبط تواجد ثقافة السوق بتواجد الثقافة الإبداعية. فقد اعتبر Zhoup أن مدى توجه المنظمة نحو السوق يعد مؤشراً لمدى تبنيها واعتمادها على الإبداع. حيث يفرض توجه المنظمة نحو سوقها وعملائها الإمام بالمعلومات كافة عن الزبائن الحاليين والمرتقبين، إضافة للإمام بتوجهات التغييرات في التكاليف والأرباح، لذا فإن وجود أي فجوة بين ما تقدمه المنظمة لعملائها وبين حاجاتهم ورغباتهم الفعلية أو حدوث أي تغيير خارجي ينجم عنه تغيير في الأذواق أو تطور في الحاجات يتطلب منها اتخاذ خطوات فورية بابتداع ما يتوافق والحاجات الجديدة أو غير المشبعة، أي أن صفة الديناميكية في الحاجات والرغبات تتطلب التصدي لها بإبداعات مستمرة. يتفق Valencia الذين توصلوا إلى وجود علاقة سلبية بين ثقافة السوق ونتائج عمل المنظمات مع الرأي السابق،

ويفسرون ذلك بأن قيم ثقافة السوق لوحدها غير كافية لإحداث فرق جوهري على مستوى الأداء المالي ما لم تكن مرفقة بقيم الإبداع والقدرة على التكيف وهما القيمتين الأبرز في الثقافة الإبداعية.

4-الثقافة الهرمية والأداء المالي:

تعد الثقافة الهرمية الأقل قدرة بالمقارنة مع الأنواع الثقافية الأخرى على تحقيق التفوق المالي فقد توصل Forkete & Borsckei إلى وجود علاقة سلبية بين الثقافة الهرمية والأداء المالي تعود لدرجة الرسمية والمركزية الصارمة المتبعة وارتفاع درجة الرقابة على العمل بما يعيق الأداء الفردي والأداء العام ويؤثر سلباً على الأداء المالي للمنظمة. فيما أشارت النتائج التي توصل إليها Ogbonna & Harris إلى غياب العلاقة بين الثقافة الهرمية والأداء المالي. بينما أكد Berson على أن الثقافة الهرمية تلعب دوراً مهماً في تحقيق الكفاءة التنظيمية.

مما سبق نجد أن الدراسات التي بحثت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي غنية ومتنوعة وقد أقر العديد منها بوجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي بينما بقي التساؤل حول طبيعة هذه العلاقة ومدى إمكانية تعميمها.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها البحث العلمي وهي الخطوة الأولى للبحث فتعتبر البداية لكل باحث فإنه من المفيد التطرق للدراسات التي تطرقت لجوانب الموضوع والنتائج التي توصلت إليها و بعد أن تطرقنا في المبحث السابق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة و العلاقة النظرية التي تجمع بين هذه المتغيرات في هذا المبحث سيتم التطرق إلى بعض الدراسات التطبيقية التي درست الثقافة التنظيمية ، الأداء المالي و العلاقة بينهما و اهم النتائج المتحصل عليها و لقد تم ترتيب هذه الدراسات حسب الترتيب الزمني .

بعنوان " الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس و تقييم رسالة" ، جامعة (2002)* دراسة عادل عشي، محمد خيضر (بسكرة). كانت إشكالية الدراسة: ما هو دور المعايير والمؤشرات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟ فتمثلت أهداف هذه الرسالة في التعرف على أداء المؤسسة والعوامل المتحكمة فيها ومحاولة تحديد معايير تقييم الأداء المالي والمؤشرات المستخدمة في ذلك حيث أستخدم المنهج الوصفي التحليلي إضافة على دراسة الحالة تم تطبيق جانب من المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة في تقييم أدائها المالي مختارين بذلك مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة فكانت نتائج البحث متمثلة في تطور أصول المؤسسة وتحقيقها لأرباح من عام على آخر تمتع المؤسسة بسيولة جيدة، حيث كانت الدراسة محدودة و نتائجها محدودة بالقوائم المالية السابقة الخاصة بالمؤسسة أما دراستنا فكانت بإستخدام إستبيان.

بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي »، جامعة(2005)العوفي غالب بن * دراسة محمد الأمنية (الرياض). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة للعلوم العربية نايف التنظيمية، التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي والوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لمنسوبي هيئة الرقابة والتحقيق باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة حالة هيئة الرقابة والتحقيق بالرياض. توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والقيم المكونة لها مع الالتزام التنظيمي وإلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية والقيم المكونة لها. إحتوت هذه الدراسة متغير الثقافة التنظيمية لوحده أما دراستنا فكانت لإيجاد العلاقة بين كل من الثقافة التنظيمية والأداء المالي .

***دراسة ددان عبد الغني (2007) بعنوان "قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإندازار المبكر باستعمال المحاكاة المالية حالة بورصتي الجزائر وباريس" ، جامعة الجزائر (الجزائر). أطروحة دكتوراه ، حيث احتوى على الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن أن تساهم المؤشرات المالية والاقتصادية في تفسير**

سلوك كل من قيمة المؤسسة ومعدل نموها وبنية هيكلها المالي باستعمال أسلوب التحاكي فكانت أهداف هذه الدراسة في إرساء نموذج إنذار مبكر للمؤسسة الاقتصادية في ظل محيط يتسم بعدم التأكد وأيضا في معرفة أداء المؤسسة مقارنة بمثيلاتها أو بالسنوات السابقة مع معرفة مدى تأثير المؤشرات المالية حيث اعتمد الباحث في دراسته الميدانية على الميزانيات المالية والاقتصادية ومعطيات السوق المالي وتم استخدام برمجيات من أجل تحليل البيانات وهنا الباحث كانت دراسته محدودة بالسنوات حيث قام فقط بمقارنات بين المؤسسة المعنية ومؤسسات أخرى .

بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على الأداء " ، جامعة الجزائر (الجزائر) (2011) (* دراسة عبد الله علي

هدفت الدراسة الى إظهار العلاقة بين الثقافة التنظيمية و مستويات الأداء التنظيمي باستخدام الدراسات السابقة و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين ثقافة المؤسسة و أدائها غير أن هذا لا يعني تحقيق نتائج عالية مرده حتما إلى الثقافة القوية فقد تسجل مؤسسة متميزة (قوية) نتائج رديئة و العكس صحيح ولا يكمن جوهر الثقافة في قوتها إنما في تكيفها مع البيئة و الاستراتيجية المعتمدة و الالتزام الجماعي بالاستجابة إلى رغبات و تطلعات العملاء في الداخل و الخارج . ارتأت هذه الدراسة إلى وجود علاقة فقط نظرية لكن لا توجد نتائج تبرهن إلى وجود علاقة حقيقية بين الأداء و الثقافة داخل مؤسسة .

* **دراسة بومدين بلكير (2013) بعنوان «أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسين مستويات الأداء في المؤسسات» ، جامعة 8 ماي 1945 (قالة).** هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية على الابتكار والأداء في المؤسسات وبتحليل مجموعة من الدراسات السابقة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين ثقافة المؤسسة والابتكار والأداء وإلى وجود ارتباط وثيق بين الثقافة التنظيمية وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء. كانت الدراسة فقط تكميلية للدراسات السابقة حيث لم تكن هناك نتائج تطبيقية ولم تساهم الدراسة بمعلومة جديدة.

* **دراسة عتيقة حرايرية و خالد تيطراوي (2013) بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية" ، جامعة الجزائر 2 (الجزائر).** هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة واقع وطبيعة الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية من خلال معرفة هل تؤثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة بالقيام بدراسة ميدانية بمؤسسة الأقمشة الصناعية (TINDAL) بالمسيلة و بالاستعانة بالمنهج الوصفي و المقابلة و الاستمارة عن طريق عينة مكونة من 342 عامل و توصلت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة على أداء الأفراد داخل المنظمة و توفر الثقافة القوية العوامل المناسبة للعمال من اجل أداء أفضل، الذي من شأنه أن يساهم في استمرار وبقاء المؤسسة في ظل المنافسة بين نظيرتها من المؤسسات الأخرى و أوصت بأن على المؤسسة الجزائرية أن تهتم بإدارة الثقافة التنظيمية وتغييرها بالشكل الذي يسمح لها بالانسجام مع التغيرات

الحاصل في مجال العمل . إحتوت الدراسة على طريقتين المقابلة و الإستمارة وهنا النتائج تكون متذبذبة بينهما أما دراستنا فقد إعتد فيها فقط على الإستبيان .

***دراسة Salih Yesil & Ahmet Kaya (2013) بعنوان "The Effect of Organizational Culture on Firm Financial performance Evidence from a Developing Country" ،جامعة أديمان (تركيا).** هدفت هذه الدراسة إلى البحث في أثر ودور الثقافة التنظيمية على الأداء المالي للمؤسسة وذلك على عينة مكونة من 54 شركة عاملة في مجالات النسيج والأغذية والخدمات في مدينة غازي عنتاب التركية . استخدمت هذه الدراسة المنهج الكمي لقياس متغيراتها، استعان الباحثان فيها على استبيان وتم أخذ عناصر الثقافة التنظيمية من نموذج (Cameron & Quinn, 2006) لقياسها والذي يتضمن أربعة أنواع ثقافية (الثقافة الإبداعية ،الثقافة العائلية، ثقافة السوق والثقافة الهرمية)، كما تم قياس الأداء المالي بالاختصار على بعدي نمو المبيعات والعائد على الأصول ROA . توصلت هذه الدراسة إلى أنه ليس لأنواع الثقافة التنظيمية الأربعة أي تأثير مباشر على الأداء المالي متمثلاً في بعدي نمو المبيعات والعائد على الأصول، مشيرة إلى احتمالية وجود علاقة غير مباشرة بينهما، كما برهنت على عدم تأثر الأداء المالي للشركات باختلاف نوع الثقافة التنظيمية السائد فيها. من كل مؤشرات الأداء المالي الدراسة قامت فقط على مؤشرين العائد على الأصول ونمو المبيعات حيث لم تتطرق إلى المؤشرات الباقية مثل السيولة والنشاط وتم إستخدام المنهج الكمي فيها ولم تتوصل إلى علاقة بين كل من الثقافة والأداء المالي حيث دراستنا أستخدم

***دراسة يونسي مختار (2015) بعنوان "الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي" ،جامعة محمد خيضر (بسكرة).** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الرضا عن محتوى العمل في المؤسسة بدراسة ميدانية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة المديرية العامة بالاعتماد على المنهج الكمي و الاعتماد على طريقة المسح الشامل , حيث تم توزيع 70 استبانة على العاملين من مختلف الفئات و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية السائدة والرضا الوظيفي بأنه كان من الضروري التركيز على العنصر البشري و خلق بيئة عمل تسودها ثقافة تنظيمية قوية تعمل على تعزيز الرضا الوظيفي له و تحقيق أهدافها. كانت الدراسة بمؤسسة عمومية ديوان الترقية والتسيير العقاري مع إستخدام المنهج الكمي أما دراستنا في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية البيض مع المنهج الوصفي .

***دراسة حمزة بن عبد الرحمان و خريش عبد القادر (2016) بعنوان "المنظور السوسولوجي للثقافة التنظيمية في المؤسسة" ،جامعة لونيبي علي (البليدة).** هدفت إلى دراسة الثقافة التنظيمية في المؤسسة من وجهة نظر سوسولوجية صرفة، التي تعرف هذه الظاهرة وفق مفاهيم محددة بدقة والتي فرضتها الكتابات والأبحاث العلمية.

وتوصلت الدراسة إلى أنه لكي يكون للثقافة تأثير على أداء المنظمة فلا بد أن تكون هذه الثقافة قوية ولا بد أن يكون هناك اتفاق بين العاملين على القيم التي تسود في المنظمة. وتعرض الثقافة التنظيمية في المؤسسة تكثيراً مع الثقافة القيم السائدة، خاصة تلك المظاهر التي تنتشر بكثرة مثل الوشايات والإشاعات. كانت الدراسة من ناحية إجتماعية أما دراستنا فكانت من جانب الإدارة المالية وقد كانت نظرية لم تحتوي على أي دراسة ميدانية .

*دراسة حجاج نفيسة، (2017) بعنوان " أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي "، جامعة قاصدي مرباح(ورقلة). هدفت الدراسة للإجابة على ما مدى مساهمة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء المالي للمؤسسات البترولية؟ حيث اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي للدراسة النظرية أما دراسة الميدانية فتم إسقاط الدراسة على عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية خلال الفترة 2010 إلى 2014، حيث كانت أهداف الدراسة متمثلة في معرفة الآثار التي ينجم عنها استثمار المؤسسات البترولية في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي فكانت نتائج البحث متمثلة في أن الأداء المالي لازال محل اهتمام لدى الباحثين وأن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يساهم في تحسين مستويات ربحية المؤسسة. تم إسقاط الدراسة على سنوات فقط أي محدودة .

*دراسة الرشيدة سليمان فضل الله وعلى عبد الله الحاكم (2017) بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على الأداء دراسة تطبيقية على المصارف التجارية السودانية بولاية الخرطوم"، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا(السودان). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في الاداء في القطاع المصرفي السوداني، حيث تم الاعتماد في معالجة وتحليل بيانات SPSS على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة وتأثير للثقافة التنظيمية السائدة على الاداء بإبعاده المختلفة (الأداء المالي، العمليات الداخلية، النمو والتعلم) في القطاع المصرفي وأوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة الوعي والادراك لمفهوم الثقافة التنظيمية والاهتمام بتدريب الموظفين على أحدث الوسائل التي تساهم في الرفع من مستوى أدائهم والعمل على تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار والتعاون مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات للاستفادة منها في هذا المجال. كانت الدراسة في المصارف السودانية أما دراستنا قامت في مؤسسة توصلت الدراسة إلى تأثير الثقافة على أبعاد الأداء المالي أما دراستنا في نماذج الثقافة التنظيمية.

*دراسة آلاء أكرم قصباني(2018) بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المالي دراسة تطبيقية على شركات التأمين في الجمهورية العربية السورية"، جامعة دمشق (سوريا).هدفت هذه الدراسة إلى هدف هذه

الدراسة إلى التحقق من وجود أثر للثقافة التنظيمية بأنواعها الأربعة كما حددها نموذج (Cameron & Quinn, 2006) وهي الثقافة الإبداعية والثقافة العائلية وثقافة السوق والثقافة الهرمية على الأداء المالي ممثلاً بالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية والقيمة السوقية للسهم ومضاعف السعر، وذلك بوجود متغيرات ضبط وتحكم تمثلت بعمر الشركة وحجم الشركة والرافعة المالية. تشمل مجتمع الدراسة شركات التأمين الخاصة في الجمهورية العربية السورية والبالغ عددها 10 شركات وذلك بعد استثناء شركات التأمين الإسلامي، سحبت منه عينة عشوائية قوامها 5 شركات تأمين. توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي، كما أن الأداء المالي للشركات لا يختلف باختلاف نوع الثقافة التنظيمية السائد. أوصت الدراسة بضرورة إعادة اختبار هذه العلاقة بوجود متغيرات وسيطة وذلك لاحتمالية وجود علاقة غير مباشرة بينهما. قامت الدراسة على مجموعة من شركات التأمين السورية ولم تتوصل إلى وجود اثر بين كل من الثقافة والأداء المالي، أما دراستنا في مؤسسة واحدة توزيع الكهرباء والغاز لولاية البيض مع توصلها إلى علاقة بين المتغيرين السابقين .

*دراسة **Ajaz Akbar Mir & Sher Jahan Khan (2018) بعنوان "Impact of**

organizational culture on financial performance of banks in India، جامعة **كشمير (الهند)**. هدفت هذه الدراسة إلى إجراء تقييم تأثير الثقافة على أداء البنوك في الهند وتم استخدام عينة مكونة من 515 موظفاً وأجريت الدراسة في أربعة بنوك رئيسة اثنان من القطاع العام واثنان من القطاع الخاص باستعمال استبيان واستخدام مقياس ليكرت الخماسي. توصلت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير مباشر كبير على أداء المالي للبنوك في الهند. إنقسمت الدراسة على نوعين من البنوك الخاص والعام في القطاع الهندي أما دراستنا في مؤسسة واحدة.

*دراسة **KHOUNI Hakim & AMROUCHE Reda (2018) بعنوان "L'impact de la**

Culture Organisationnelle sur Performance de l'Organisation، جامعة **مولود معمري (تيزي وزو)**. هدفت الدراسة إلى فهم الروابط بين ثقافة المنظمة وأدائها مع أخذ مديرية الجمارك الجزائرية كعينة للدراسة باستعمال استبيان موزع على الموظفين والإداريين للمديرية العامة للجمارك وتوصلت الدراسة إلى تأكيدات أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على أداء المؤسسات ووجود ثقافة مشتركة بين الموظفين، كانت الدراسة في مديرية الجمارك الجزائرية تعتبر عينة غير منطقية لدراسة الأداء المالي.

*دراسة **قويدر بورقبة ورحمة مجدة حباصية (2020) بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الأفراد"**،

جامعة **زيان عاشور (الجلفة)**. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الأفراد

اعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي ومن بين النتائج التي توصلت إليها أن ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أم ضعيفة تؤثر على الأداء والفاعلية فالمنظمة التي لديها أداء منخفض يتعين على مديرها العمل على تغيير ثقافة المنظمة لمواكبة كل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وذلك ضمن محاولات مستمرة لدفع وتغيير سلوك العاملين بما يحقق هدف رفع كفاءة ومستوى الأداء، كانت دراسة نظرية تقريبا مجردة من نتائج ميدانية .

*دراسة زايدى سنية وكشروود فاطمة الزهراء (2020) بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسة الاقتصادية"، جامعة عمار ثليجي (الأغواط). هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية التي تعتبر أساس نجاح الاستراتيجيات داخل المؤسسة بأخذ شركة Apple نموذجا وتوصلت الدراسة في الأخير إلى أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها تميزها بذلك عن غيرها من المنظمات الأخرى ففوة ثقافة المنظمة تشكل لها ميزة تنافسية بين المنظمات الأخرى. وأنه لا يوجد ثقافة مثالية تصلح لكل أنواع المنظمات، لكن هناك دائما الأفضل، وهي الثقافة التي تدعم استراتيجية المنظمة. وقوة الثقافة تجعل من الصعوبة بما كان تقليدها من قبل المنافسين، وعند حدوث التغيير يجب معه على الإدارة تغيير ثقافة المنظمة وإلا ضاعت جهود التغيير سدا. والذي من خلاله تستطيع المنظمة تحديد الثقافة الأفضل (الأمثل) التي يمكن أن تتكيف بها مع المتغيرات المفروضة عليها من الخارج، كان محل الدراسة في مؤسسة إقتصادية .

*دراسة نبيلة قدور، (2020) بعنوان "تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية باستخدام آلية المقارنة المرجعية" جامعة جامعة آكلي محمد أولحاج (البويرة). أطروحة دكتوراه، حيث هدفت هذه الدراسة لمعالجة مدى أسلوب المقارنة المرجعية عند استخدام آلية التقييم المالي في البنوك التجارية الجزائرية مقارنة بمثيلاتها خارج الوطن تونس والمغرب، حيث اعتمدت في معالجة الدراسة استبيان حيث كانت عينة الدراسة متكونة من 153 موظفا من القائمين بعملية تقييم الأداء المالي على مستوى عدة بنوك من بينها بنك الفلاحة بحيث تم التوصل إلى أن البنوك لازالت تعتمد على الأساليب التقليدية لتقييم أدائها المالي. كانت الدراسة حول آلية من آليات المقارنة الرجعية ولكن داخل البنوك أما خاصتنا في مؤسسة ولم تتعلق بأي آلية.

*دراسة مصطفى عوادي ومنير عوادي، (2021) بعنوان "مؤشرات ونسب تقييم الأداء المالي"، جامعة تامنغست (تمنراست). هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القوائم المالية ومعرفة مدى استخدام الشركة لنسب والمؤشرات المالية لتقييم أدائها في نهاية الفترة حيث تم التركيز على الأساليب التحليلية التقليدية منها والحديثة وبشكل خاص التركيز على المعلومات المالية والمحاسبية حيث كانت هذه الدراسة مجردة من التطبيق الميداني أو

بالأحرى دراسة حالة وقد توصلت الدراسة إلى أن التحليل المالي يعتبر محور أساسي في تحليل وتقييم الأداء المالي، كانت دراسة بسيطة إحتوت على معلومات نظرية فقط.

بعنوان "أثر جودة القوائم المالية على تقييم الأداء المالي للمؤسسات (2021)* دراسة أمينة حفاصة، الاقتصادية الجزائرية"، جامعة محمد بوضياف (المسيلة)، أطروحة دكتوراه. حيث عالج هذا البحث إلى أي مدى يمكن أن تؤثر جودة القوائم المالية على تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟ حيث كان هدف الدراسة هو إبراز وتطبيق وتحليل للنظام المحاسبي ونماذج كمية محاسبية على جودة القوائم المالية ومن خلال هذا اعتمد الباحث على المنهجين الوصفي والتحليلي مع استخدام المنهج المقارن في جوانب معينة من الدراسة حيث توصلت الدراسة إلى أنه ليس هناك أي أثر إيجابي لتطبيق النظام المحاسبي المالي على ملائمة المعلومات المالية مع عدم وجود مؤشرات على ممارسة المؤسسة لإدارة أرباحها ما يعكس جودة قوائمها المالية. تكلمت الدراسة حول القوائم المالية ومدى مساهمتها وفيها إعتد المنهج الكمي فقط في المقابل دراستنا كانت حول الأداء المالي ككل .

مساهمة الدراسة :

كانت دراستنا حول كل من الثقافة التنظيمية والأداء المالي حيث إحتوت على كل المفاهيم النظرية الخاصة بمهما وأيضا على العلاقات المدروسة سابقا لكن الدراسات السابقة لم تتطرق حول الأثر الذي تخلفه الثقافة التنظيمية في الأداء المالي محاولة التحسين من أداء المؤسسة بل كانت الدراسات المطروحة سابقا تعالج الأداء لوحده بدون الشعب في الأداء المالي أما الدراسة الحالية فقد ساهمت في إيجاد التأثير والعلاقات الموجودة بين كل من الثقافة التنظيمية بنماذجها الأربعة من ثقافة عائلية وسوقية وهمية وإبداعية والأداء المالي ككل مع دراسة ميدانية لبرهنة الأثر وقد كانت بمؤسسة سونلغاز لولاية البيض.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل من عرض للإشكالية مرورا بأهمية وأهداف الدراسة إلى تحديد المفاهيم والمقاربة النظرية والدراسات السابقة التي تدور كلها حول الثقافة التنظيمية والأداء المالي والعلاقة بينهما ودورها الفعال داخل المنظمة باعتبارهم العنصر الرئيسي في تحقيق أهدافها والمتمثلة في البقاء والاستمرار فمن المهم دراسة العلاقة بينهما وأثرهما على بعض على أرض الواقع وتطبيقيا وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل اللاحق.

{ الفصل الثاني }

دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء
والغاز -لولاية البيض-

تمهيد

بعد الدراسة النظرية الخاصة بالثقافة التنظيمية والأداء المالي وكل الدراسات السابقة الخاصة بما سنحاول في هذا الفصل إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي ومقارنة نتائج الدراسات السابقة مع نتائج دراستنا وذلك من خلال معرفة الأثر الذي يمكن أن تحققه الثقافة التنظيمية على الأداء المالي لتحسين المؤسسة ومحاولة منا للإلمام بالموضوع قمنا بالدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البيض وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، سنتناول في المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وخصائص مبحوثي الدراسة، أما في المبحث الثاني سنتناول من خلاله عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة وفق إجابات المبحوثين والمتمثلة في الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل يتفرع عنه أربع متغيرات فرعية تتمثل في: الثقافة الإبداعية، الثقافة العائلية، الثقافة السوقية والثقافة الهرمية، والأداء المالي كمتغير تابع وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة، وأخيرا المبحث الثالث الذي سيتم من خلاله اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وخصائص مبعوثي الدراسة

تم في هذا المبحث التعرف على الشركة الوطنية للكهرباء والغاز واحدة من أهم المؤسسات الوطنية التي عرف أداؤها تطورا ملحوظا في السنوات الأخيرة وهو الشيء الذي جعلها تحتل مراكز راقية في التسيير والإشراف خاصة على مستوى إدارة الموارد البشرية وللوقوف على سر نجاح هذه الشركة نحاول أولا تقديم نبذة تاريخية لهذه الشركة والتعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية البيض مع التطرق إلى هيكلها التنظيمي مع مهامها وأهدافها ثم معرفة الأدوات التي تم اعتمادها لجمع البيانات اللازمة وتحليلها وكذلك معرفة مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة التي تم اعتمادها لتحويل البيانات إلى أرقام للقيام بتحليلها واختبار الفرضيات، بعد ذلك سنقوم باختبار صدق وثبات أداة جمع البيانات و التعرف على خصائص مبعوثي الدراسة .

المطلب الأول: نبذة تاريخية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -مؤسسة ولاية البيض-

أولا: التعريف بالمؤسسة الوطنية

أنشأت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بالمرسوم رقم 6959 في 26 جويلية 1969م الصادر في الجريدة الرسمية في الفاتح من شهر أوت 1969، وقد أنشأت مؤسسة سونلغاز لتحل محل كهرباء وغاز الجزائر (EGA) والتي تم حلها بناء على نفس المرسوم السابق الذكر. ومنذ إنشائها قامت المؤسسة بزيادة على بيع الطاقة بالسهر على استغلال الغاز الطبيعي والكهرباء في المجال الصناعي والمجالات الأخرى، وأوكلت لها مهمة إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي. وفي عام 1983م أنشأت ستة مؤسسات فرعية مستقلة خلفا لوحدة الأشغال، تختص كل وحدة منها في ميدان لتكون بذلك قادرة على الاستجابة لمتطلبات الاقتصاد الوطني وهذه المؤسسات الفرعية هي:

KAHRIF :الإنارة.

KARHAKIB : تركيب البنية التحتية والإنشاءات الكهربائية وتنصيب الشبكات.

KANAGAZ : إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.

ETTARKIF : أشغال الهندسة الميدانية.

AMC : صناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة.

الاتفاقيات:

عام 2005: أصبحت شركة سونلغاز بالبيض تابعة لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة. ناحية التوزيع الكهرباء والغاز للغرب بوهران.

عام 2006: أصبحت مستقلة لوحدها مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالبيض، ناحية التوزيع الكهرباء والغاز للغرب.

عام 2019: تغيير التسمية من لوحدها مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالبيض إلى امتياز توزيع الكهرباء والغاز بالبيض.

عام 2022: حاليا بإسم مديرية التوزيع بالبيض، ناحية التوزيع بشار.

ثانيا: التعريف بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز البيض

في بداية الأمر كانت هذه المؤسسة عبارة عن محطة إنتاج وتوليد الطاقة مكونة من 5 عمال وتسيير شبكة محدودة من الأعمدة الكهربائية الخشبية التي تزود ما يقارب 20 زبون وقد كانت مسيرة من طرف كهرباء وغاز الجزائر EGA التي عملت على تقوية هذه الشبكة ورفع طاقة التوزيع عن طريق وضع حيزات كهربائية ذات طاقة 300 كيلو فوط أمبير، 100 كيلو فوط أمبير، 50 كيلو فوط أمبير .

في هذه المرحلة عرفت شبكة التوتر المنخفض توسعه عن طريق إنشاء أعمدة معدنية وخشبية وقد كانت مسيرة من طرف المديرية الجهوية وهران ، مقاطعة سيدي بلعباس من 1961 إلى 1969.

في جويلية 1969 إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.

1970: وضع حيز الخدمة الوكالة التجارية البيض.

1996: إنشاء مندوبية على مستوى الوكالة التجارية إلى غاية 2004 وكانت مسيرة من طرف مركز سعيدة

وصولاً إلى سنة 2005 والتي تعتبر نقطة تحول في تاريخ الولاية وقد عرف قطاع الطاقة بالولاية تحسن على مستوى الهياكل القاعدية حيث خصصت لها أموال طائلة لتحسين نوعية الخدمة عن طريق انشاء محطات توزيع جديدة ومحولات منخفضة التي كان لها الفضل في القضاء على مشكل نقص التيارات و الانقطاعات.

يبلغ العدد الحالي للعمال حوالي 106 عامل.

و تتكون المؤسسة من فئات :

1- فئة إطارات عالية كبرى cadre supérieur senior مثل المدير.

2- فئة إطارات عالية cadre supérieur مثل رئيس مصلحة، رئيس قسم.

3-إطارات مثل: حامل شهادة مهندس وحامل شهادة ليسانس.

4-أعوان تحكم Mيملك شهادة تقني سامي TSشهادة الدراسات التطبيقية الجامعية DEUA.

5-أعوان تنفيذ E وهم الحاصلين على مستوى ثلاثة ثانوي + تكوين مدة سنة.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز البيض.

الشكل رقم (2) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز البيض



المصدر: اعتمادا على وثائق المؤسسة

رابعا: مهام وأهداف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

1-مهامها:

صيانة وتنمية شبكة توزيع الكهرباء والغاز.

تعد السياسة التجارية وتنفيذها وفق الشروط العامة.

تصنع تطورات لكل منشأ والتجهيزات والهياكل القاعدية والضرورية لأداء مهامها.

تشارك في تحديد المقاييس التي تنطبق على العتاد والتجهيزات وتقوم بالتمويلات الضرورية لتنفيذ المشاريع.

التوزيع العمومي للكهرباء والغاز مع احترام شروط الجودة والأمن وبأقل الأسعار في إطار الخدمة العمومية.

2- أهدافها:

- ✓ خلق ثروة مادية ومعنوية لتلبية رغبات العمال والزبائن.
- ✓ إنشاء وتسيير الشبكات الناقلة للكهرباء والغاز والموجهة نحو تغذية السوق الداخلية والخارجية.
- ✓ التحكم والتوزيع في نشاطاتها مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات بهدف الترقية والتحسين الدائم لشهرتها.
- ✓ الوصول إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتلبية حاجيات ورغبات المستهلكين.
- ✓ أن تكون القائد في مجال الميدان الخاص بالغاز الطبيعي.
- ✓ الدخول إلى مجال المنافسة الوطنية والدولية.
- ✓ الحصول على حصة في السوق العالمي لكل منتج على حدة على مستوى مختلف البلدان المستهلكة.

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات وتحليلها

أولاً: تقديم منهجية الدراسة

إن الهدف من هذا البحث هو دراسة أثر الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء المالي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية البيض ومن أجل تحقيق هذا الهدف قمنا بإنجاز استبيان موجه لمدراء ومسيري وعمال المؤسسة محل الدراسة بولاية البيض ويحتوي على محاور مقسمة حسب الفرضيات المطروحة.

ثانياً: أداة الدراسة

تبعاً لمنهجية الدراسة وأهدافها تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والأداء المالي حيث يعد الاستبيان من أهم أدوات القياس التي تستخدم على مجال واسع من البحوث العلمية كما يساعد في اختبار الفرضيات والإجابة عليها. حيث قامت الباحثتان باستخدام الاستبيان كما هو موضح في الملحق

رقم كمصدر رئيسي للحصول على المعلومات الميدانية الخاصة بكل من المتغيرين ومناقشة النتائج وبما أنه تم الاعتماد في قياس الثقافة التنظيمية على النموذج الذي طوره الباحثان Cameron & Quinn ، فإنه قد تم الحصول على الاستبيان من الكتاب الذي أصدره الباحثين مع إضافة عدد من الأسئلة المتعلقة بخصائص عينة الدراسة و بعض التعديلات في صياغة الأسئلة .

ثالثا: عينة الدراسة

قسمت عينة الدراسة البالغة 34 موظف من العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية البيض إلى قطاعات مختلفة حيث تم تقسيمها تبعا للمسمى الوظيفي والعمر والجنس والمستوى العلمي ومدة العمل تم فيما يلي حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه العبارات التي تضمنتها أداة الدراسة.

رابعا: نموذج الدراسة

01 -إعداد الاستبيان: تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة حيث مرت عملية اعداه بما يلي:

- ✓ عرض الاستبيان لعملية تحكيم من قبل الأستاذ المشرفة.
- ✓ تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين بما فيهم دكاترة.
- ✓ القيام بتصحيح وتعديل الأسئلة على ضوء الملاحظات المقدمة من المحكمين.
- ✓ القيام بتوزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية البيض.

02 -محاور الاستبيان: من أجل القيام بتقديم الدراسة تضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة تم تقسيمها إلى قسمين على محاور حيث كل محور يقوم بدراسة فرضية ويختبرها وينقسم الى قسمين:

- **القسم الأول:** مخصص للبيانات للشخصية لأفراد عينة الدراسة بالإضافة إلى بيانات تعريفية خاصة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية البيض ويتضمن 05 فقرات تقيس البيانات الشخصية والتي قد تساعد في تفسير النتائج من بينها الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي في المؤسسة.

■ القسم الثاني: مخصص لقياس متغيرات الدراسة وفقا لمقياس ليكرت خماسي الدرجات من خلال عدد من الفقرات التي هي 39 عبارة تم توزيعها على 34 موظف ويتضمن محاور الإستبانة مكونة من مجموعة من الفقرات حيث:

➤ المحور الأول: يتضمن فقرات تقيس الثقافة التنظيمية.

الفقرة الأولى: يتضمن 06 فقرات تقيس الثقافة الإبداعية.

الفقرة الثانية: تتضمن 06 فقرات تقيس الثقافة العائلية.

الفقرة الثالثة: تتضمن 06 فقرات تقيس ثقافة السوق.

الفقرة الرابعة: تتضمن 06 فقرات تقيس الثقافة الهرمية.

➤ المحور الثاني: يتضمن 10 عبارات تقيس الأداء المالي.

03-توزيع الاستبيان: قمنا بتوزيع الاستبيان عبر زيارات ميدانية متكررة للمؤسسة محل الدراسة ، وشمل

الاستبيان على سلم ليكرت الخماسي الذي يتكون من خمسة درجات (5 Point Scale Likert)،

وأمام المبحوث خمسة خيارات ليوجب ب:

01= معارض بشدة، 02= معارض، 03= محايد، 04= موافق، 05= موافق بشدة كما هو موضح في الجدول

التالي:

الجدول رقم (2): درجات سلم ليكرت الخماسي

الدرجة	الإجابة	المتوسط الموزون
1	غير موافق تماما	من 1.00 إلى 1.79
2	غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
3	محايد	من 2.60 إلى 3.39
4	موافق	من 3.40 إلى 4.19

من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدة	5
------------------	------------	---

المصدر: قوادرية ربيحة، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص 172

خامسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية SPSS في تحليل البيانات التي تم جمعها حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha) للتأكد من درجة ثبات الاستبيان المستخدم.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف مفردات العينة وفقا للمتغيرات الشخصية.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة صدق الاتساق الداخلي
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابة عن أسئلة الدراسة.
- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لمعرفة مدى ملائمة نموذج الدراسة لاختبار فرضياتها.
- الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة وخصائص المبحوثين

أولاً: صدق أداة الدراسة و ثباتها : يقصد بها هو معرفة ما إذا كانت أسئلة الاستبيان قادرة على قياس الفرضيات المطروحة حيث قامت الباحثتان بالاعتماد على:

أ-الصدق الظاهري: بعد الانتهاء من وضع وتنسيق أسئلة الاستبيان وإضافة بعض الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة مع متغيرات المؤسسة محل الدراسة تم التأكد من صدق الأداة من خلال إرسالها إلى الأستاذة المشرفة التي بدورها طرحتها على مجموعة من الخبراء والمحكمين من معهد العلوم الاقتصادية وتم دراستها والتأكد من صدقها وصحتها.

ب-صدق المحك: قمنا بالتأكد من صدق المحك الذي تم من خلاله التأكد من أن الاستبانة صالحة لقياس ما تهدف له، وذلك عن طريق جذر معامل الثبات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(3): معامل ثبات متغيرات الدراسة

المتغير	معامل الفا (معامل الثبات)	معامل الصدق
الثقافة الإبداعية	0.63	0.79
الثقافة العائلية	0.86	0.92
الثقافة السوقية	0.79	0.88
الثقافة الهرمية	0.78	0.88
الثقافة التنظيمية	0.84	0.91
الأداء المالي	0.83	0.91
الاستبانة ككل	0.89	0.94

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ أن قيم معامل الفا أكبر من 0.60، حيث أن قيمة المعامل للاستبيان ككل كانت 0.89 أي أنه يمكن القول بأن الاستبيان ذو درجة ثبات عالية، أما بالنسبة لقيم معامل الصدق (جذر معامل الثبات) فنلاحظ أن القيم أيضاً مرتفعة وكانت قيمته للاستبيان ككل 0.94 مما يعني أن الاستبيان صادق وممثل للمجتمع الذي سحبت منه العينة ويدل ذلك على التصميم المدروس والجيد لأسئلة الاستبيان.

ج-صدق الاتساق الداخلي: في هذه المرحلة قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بهدف التأكد من صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات المتغيرات والمحور الذي تنتمي إليه، كما هو مبين:

الجدول رقم (4): معامل الارتباط بيرسون (Person) لعبارات محور الثقافة التنظيمية

معامل الارتباط	العبارات	المتغيرات
0.43	يتصف العاملون بالمؤسسة بالديناميكية (الحيوية و الفعالية)	الثقافة الإبداعية
0.73	تدعم المؤسسة الابتكار والريادة	
0.52	تدعم الإدارة الحرية والمبادرة الفردية	
0.60	التزام العمال الشديد بالابتكار والتحسين المستمر	
0.49	المؤسسة قادرة على اكتساب موارد متجددة	
0.71	المؤسسة قادرة على تقديم أحدث الخدمات وأكثرها تميزا	
0.27	للعلاقات في هذه الشركة طابع شخصي	الثقافة العائلية
0.41	تقديم النصح والإرشاد	
0.37	تشجيع العمل الجماعي	
0.46	الولاء والثقة المتبادلة	
0.75	الثقة العالية بين الموظفين	
0.70	التنمية البشرية وبرامج التدريب والتأهيل	
0.72	إن تحقيق أفضل النتائج هو شغل الشركة الشاغل	ثقافة السوق
0.76	المثابرة والاندفاع نحو تحقيق الأهداف	
0.68	اتخاذ قرارات الاختيار بناء على الإنجازات	
0.65	تؤكد المؤسسة على الإنجاز وتحقيق الأهداف	

0.69	لدى المؤسسة قدرة تنافسية	الثقافة الهرمية
0.80	قدرتها على تحقيق حصة سوقية كبيرة	
0.76	في الشركة مستوى عال من الرقابة على سير عملياتها	
0.68	القدرة على تنظيم الاعمال وتنسيقها	
0.57	للمؤسسة قدرة على التنبؤ	
0.72	المؤسسة مرتبطة بالقواعد والسياسات الرسمية	
0.68	الحرص على انسيابية سير العمل في المنظمة	
0.80	تعتمد المؤسسة على الكفاءة في انجاز عملياتها	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

تبين لنا من خلال الجدول السابق أن جميع عبارات المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) كانت لديها علاقة ارتباط موجبة مع متغيراتها الفرعية المتمثلة في الثقافة الإبداعية، الثقافة العائلية، الثقافة السوقية والثقافة الهرمية، وهو ما يؤكد لنا صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المتغير المستقل ومتغيراته الفرعية

الجدول رقم (5): معامل الارتباط بيرسون (Person) لعبارات محور الأداء المالي

معامل الارتباط	العبارات	المتغيرات
0.48	تحرص مؤسستكم على تحقيق قدرة إيرادية	الأداء المالي
0.60	تستخدم المؤسسة النسب المالية لتحقيق أهدافها	
0.76	تقوم المؤسسة بتغطية ديونها	
0.61	تطبق المؤسسة سياسة مواجهة ديونها دون اللجوء إلى المخزون	
0.61	النمو المالي للمؤسسة يكون بسبب ما تملكه من أصول نقدية	
0.77	الوضع المالي لمؤسستكم يسمح لها بتمويل مشاريع أخرى	
0.80	تقوم مؤسستكم بتوظيف مواردها	
0.54	تسمح المؤسسة باستغلال مواردها الجارية	

0.60	تمتلك المؤسسة فوائد على موجوداتها
0.58	أرباح المؤسسة تتحقق بسبب العائد الذي يمتلكه المساهمون

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن جميع عبارات الدراسة لها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين متغيراتها التي تنتمي لها، كما أن جميعها دالة إحصائية، وبالتالي فإنه يمكن القول أن عبارات المتغير التابع (الثقافة التنظيمية) ذات اتساق داخلي مع متغيراتها الفرعية.

ثانيا : خصائص مبحوثي الدراسة

يوضح الجدول خصائص مبحوثي الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي:

الجدول رقم (6): خصائص مبحوثي الدراسة

الرقم	المتغيرات	الفئات	التكرارات	النسب المئوية(%)
1	الجنس	ذكر	20	58.8
		أنثى	14	41.2
		المجموع	34	100
2	العمر	29 سنة فما أقل	0	0
		من 30 إلى 39 سنة	12	35.3
		من 40 إلى 49 سنة	14	41.2
		من 50 سنة فما فوق	8	23.5
	المجموع	34	100	
3	المؤهل العلمي	بكالوريا فأقل	5	14.7
		جامعي	7	20.6
		ليسانس	8	23.5
		مهندس	7	20.6
		ماستر فأكثر	7	20.6
		المجموع	34	100

5.9	2	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	4
11.7	4	من 5 إلى 10 سنوات		
82.4	28	أكثر من 10 سنة		
100	34	المجموع		
11.8	4	مدير قسم	المسمى الوظيفي	5
5.9	2	مساعد مدير		
8.8	3	مشرف		
73.5	25	إداري		
100	34	المجموع		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن غالبية إطارات المؤسسة هم ذكور، حيث بلغ عددهم 20 إطار أي ما نسبته 58.8% وبالمقابل بلغ عدد الإناث 14 بنسبة 41.2%، وهذه النتيجة ترجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الصناعي، وطبيعة المجتمع الذي تنشط فيه والذي تقل فيه وجود نساء عاملات خاصة في منصب الإطارات، إذ يفضل النساء العمل في القطاعات الأخرى غير الصناعية مثل التعليم والصحة بدلا من هذا القطاع الذي يكثر فيه نسبة الرجال عن النساء.

أما من حيث الفئة العمرية فقد توزعت عينة الدراسة في الفئة (29 سنة فما أقل) بنسبة 0% ثم الفئة (من 30 إلى 39 سنة) بنسبة 35.3% ثم الفئة من (40 إلى 49 سنة) بنسبة 41.2% والفئة من (50 سنة فما فوق) والفئة من (50 سنة فما فوق) بنسبة 23.5%. يلاحظ من النسب السابقة أن الغالبية العظمى من العاملين هم من الفئة ذات الخبرة في المجال حيث تبلغ نسبتهم مجمعة 64.7% إضافة إلى الطاقة الشبابية بنسبة 35.3%

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي نلاحظ أن النسبة الأكبر كانت للفئة الثالثة، والتي تشير بأن غالبية إطارات المؤسسة لديهم مستوى ليسانس حيث بلغت النسبة 23.5% تليها كل من فئة جامعي مهندس ماستر فأكثر بالتساوي بنسبة 20.6% وأقل نسبة كانت لفئة بكالوريا فأقل ب 14.7% مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على أفراد مؤهلين علميا.

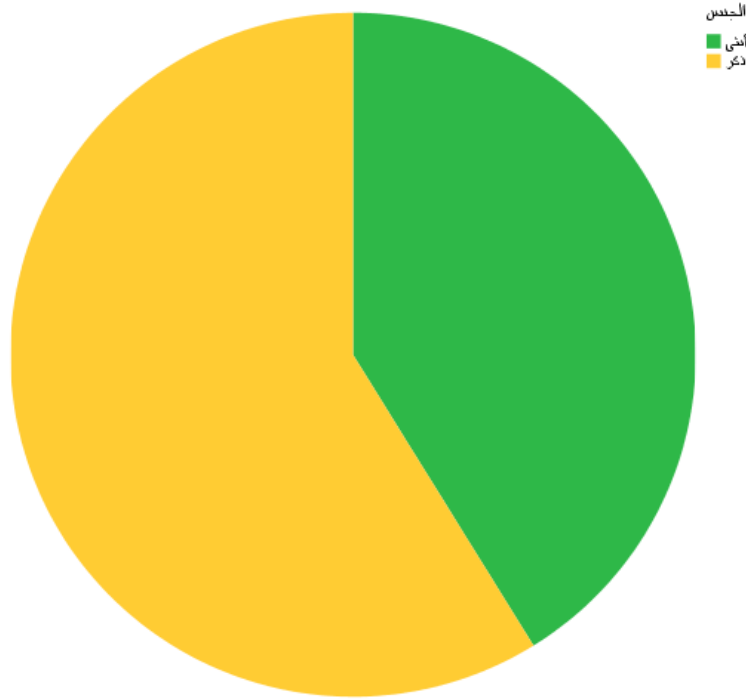
وفيما يخص متغير سنوات الخبرة يتضح أن الفئة الثالثة (أكبر من 10 سنوات) سجلت أعلى نسبة 82.4% تليها مباشرة الفئة الثالثة (أكثر من 40 سنة) التي كانت بنسبة 11.7% وأقل نسبة لفئة (أقل من 5 سنوات) ب

5.9% فنلاحظ أن غالبية الأفراد المستجيبين مر على بدء عملهم في الشركة أكثر من 5 سنوات حيث تبلغ نسبتهم مجمعة 94.1% فهذا يمكنهم من إعطاء اجابات أكثر دقة حول نوع الثقافة السائدة طوال فترة عملهم.

ومن حيث المسمى الوظيفي فقد توزعت النسبة المئوية على المستويات الإدارية كافة إذ أن النسبة الأعلى كانت لفئة (إداري) 73.5% ثم (مدير قسم) بنسبة 11.8% ثم (مشرف) بنسبة 8.8% يليها (مساعد مدير) بنسبة 5.9% نلاحظ أن هناك تنوع في الأفراد المجيبين وهو ما سيساعدنا في دراستنا، وذلك بمعرفة آراء المدراء، المشرفين والبقية.

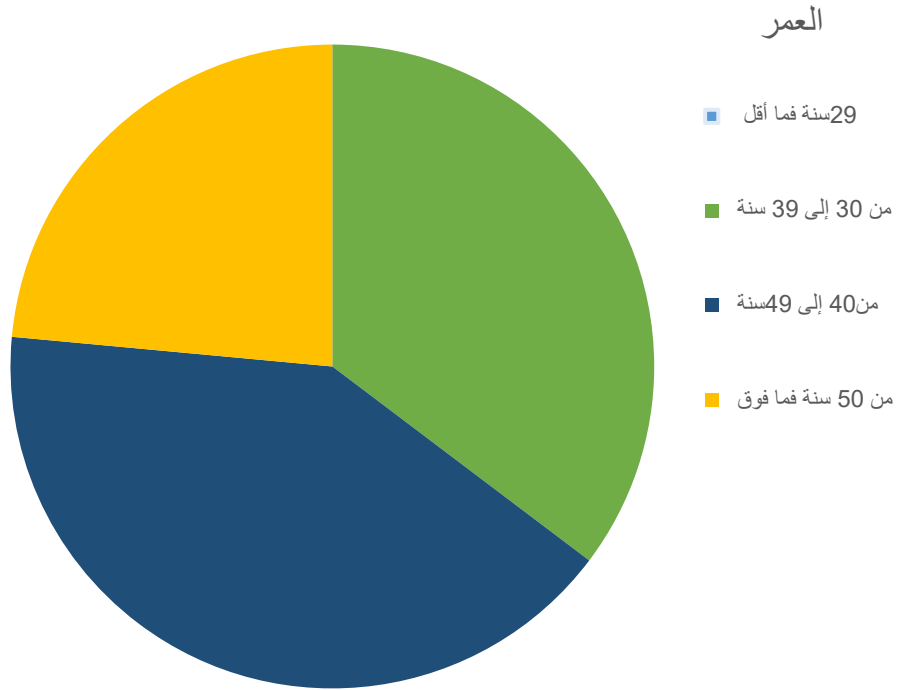
وفيما يلي بعض الرسومات البيانية لتوضيح نسب توزيع خصائص أفراد مبحوثي الدراسة:

الشكل رقم (3): خصائص أفراد مبحوثي الدراسة حسب الجنس



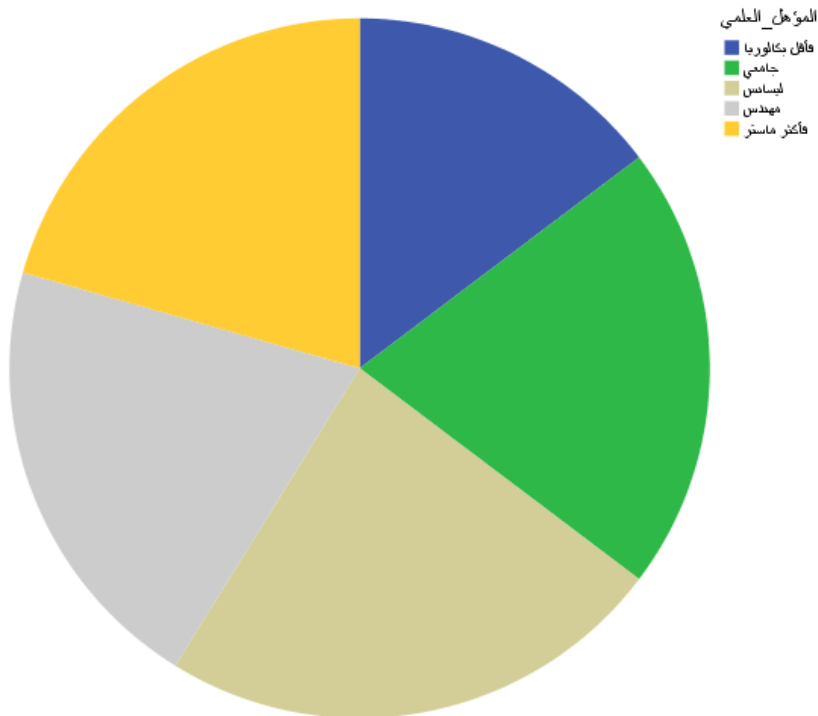
المصدر: مخرجات برنامج Spss حسب معطيات الجدول السابق

الشكل رقم (4): خصائص أفراد مبحوثي الدراسة حسب العمر



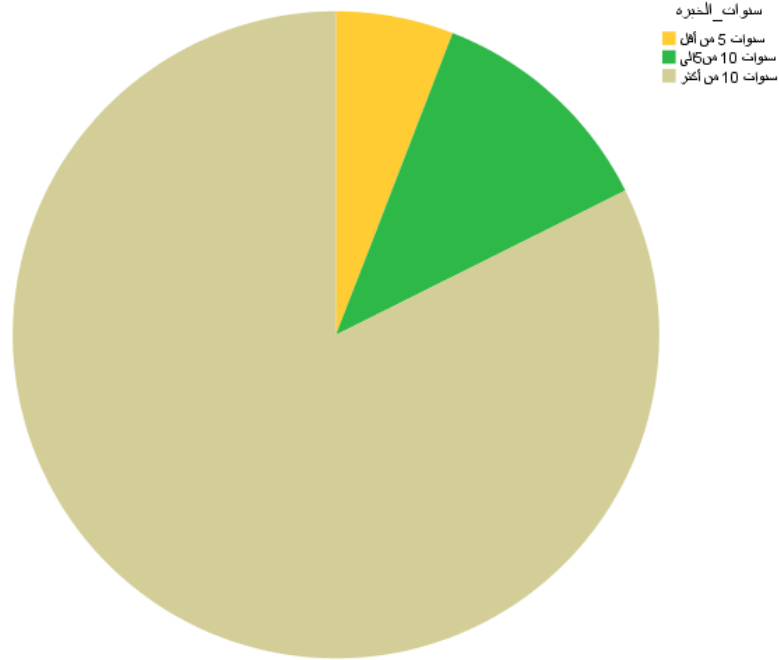
المصدر: مخرجات برنامج Excel حسب معطيات الجدول السابق .

الشكل رقم (5): خصائص أفراد مبحوثي الدراسة حسب المؤهل العلمي



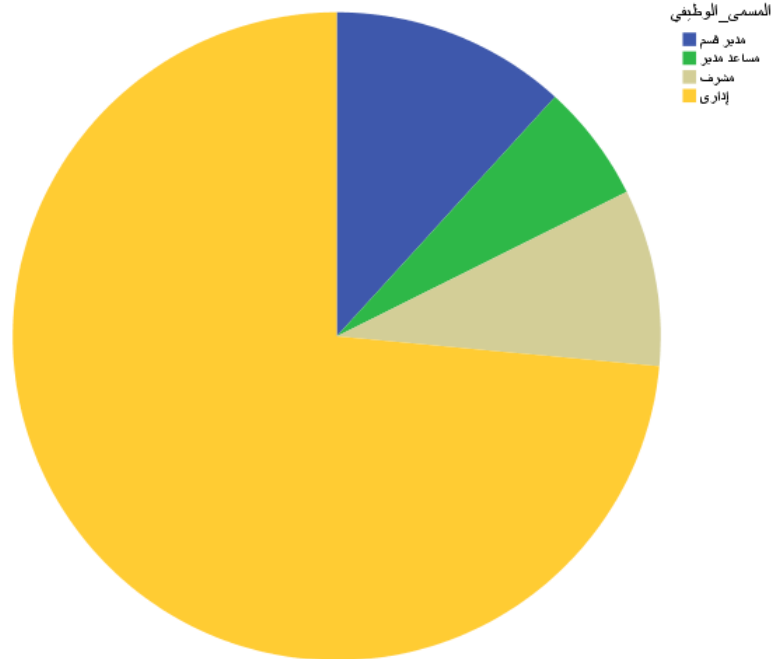
المصدر: مخرجات برنامج Spss حسب معطيات الجدول السابق .

الشكل رقم (6): خصائص أفراد مبحوثي الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: مخرجات برنامج Spss حسب معطيات الجدول السابق .

الشكل رقم (7): خصائص أفراد مبحوثي الدراسة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: مخرجات برنامج Spss حسب معطيات الجدول السابق .

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة

تم في هذا المبحث التطرق إلى عرض و تحليل نتائج متغيرات الدراسة لكل من الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل و الأداء المالي كمتغير تابع .

المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالثقافة التنظيمية

نحاول من خلال هذا العنصر دراسة وتحليل نتائج المتغير المستقل المتمثل في "الثقافة التنظيمية" والذي يتفرع عنه أربع متغيرات جزئية تتمثل في: الثقافة الإبداعية، الثقافة العائلية، ثقافة السوق، والثقافة الهرمية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الإجابة حول العبارات التي تقيس متغير الثقافة

التنظيمية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1- الثقافة الإبداعية	3.68	0.45	موافق
يتصف العاملون بالمؤسسة بالديناميكية (الحيوية و الفعالية)	3.79	0.53	موافق
تدعم المؤسسة الابتكار والريادة	3.58	0.98	موافق
تدعم الإدارة الحرية والمبادرة الفردية	3.23	0.85	محايد
التزام العمال الشديد بالابتكار والتحسين المستمر	3.35	0.77	محايد
المؤسسة قادرة على اكتساب موارد متجددة	4.14	0.55	موافق
المؤسسة قادرة على تقديم أحدث الخدمات وأكثرها تميزا	4.00	0.77	موافق
2- الثقافة العائلية	3.51	0.41	موافق
للعلاقات في هذه الشركة طابع شخصي	2.73	1.02	محايد
تقديم النصح والإرشاد	3.73	0.66	موافق
تشجيع العمل الجماعي	4.00	0.65	موافق
الولاء والثقة المتبادلة	3.55	0.56	موافق
الثقة العالية بين الموظفين	3.44	0.92	موافق
التنمية البشرية وبرامج التدريب والتأهيل	3.61	1.04	موافق

موافق	0.48	4.03	3- الثقافة السوقية
موافق بشدة	0.53	4.32	إن تحقيق أفضل النتائج هو شغل الشركة الشاغل
موافق	0.45	3.91	المثابرة والاندفاع نحو تحقيق الأهداف
موافق	0.87	3.70	اتخاذ قرارات الاختيار بناء على الإنجازات
موافق بشدة	0.56	4.26	تؤكد المؤسسة على الإنجاز وتحقيق الأهداف
موافق	0.91	3.79	لدى المؤسسة قدرة تنافسية
موافق بشدة	0.72	4.20	قدرتها على تحقيق حصة سوقية كبيرة
موافق	0.45	4.14	4- الثقافة الهرمية
موافق بشدة	0.58	4.32	في الشركة مستوى عال من الرقابة على سير عملياتها
موافق	0.59	4.11	القدرة على تنظيم الاعمال وتنسيقها
موافق	0.78	3.55	للمؤسسة قدرة على التنبؤ
موافق بشدة	0.60	4.41	المؤسسة مرتبطة بالقواعد والسياسات الرسمية
موافق بشدة	0.61	4.26	الحرص على انسيابية سير العمل في المنظمة
موافق	0.71	4.17	تعتمد المؤسسة على الكفاءة في انجاز عملياتها
موافق	0.34	3.84	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss.

يشير الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحور الثقافة التنظيمية حيث يُلاحظ أن المتغير المستقل قد حقق متوسط حسابي قدره (3.84) وانحراف معياري (0.34)، ومنه اتجاه الإجابة كان موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي وفيما يلي توضيح لكل بعد من أبعاد هذا المتغير:

- **الثقافة الإبداعية:** حصل هذا المتغير على متوسط قدره (3.68)، وانحراف قدره (0.45) وكان اتجاه الإجابة " موافق"، وبالتالي يوافق المحببون على توافر قيم الثقافة الإبداعية في شركاتهم.
- **الثقافة العائلية:** حقق هذا المتغير متوسط حسابي (3.51)، وانحراف معياري (0.41)، وكان اتجاه الإجابة حول هذا المتغير نحو " موافق".
- **ثقافة السوق:** حقق هذا المتغير متوسط حسابي (4.03)، وانحراف معياري (0.48)، وكان اتجاه الإجابة حول هذا المتغير نحو " موافق".

- الثقافة الهرمية: حقق هذا المتغير متوسط حسابي (4.14)، وانحراف معياري (0.45)، وكان اتجاه الإجابة حول هذا المتغير نحو "موافق".

المطلب الثاني : تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالأداء المالي

نحاول من خلال هذا العنصر دراسة وتحليل نتائج المتغير التابع المتمثل في "الأداء المالي" كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الإجابة حول العبارات التي تقيس متغير الأداء المالي.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
تحرص مؤسستكم على تحقيق قدرة إيرادية	4.08	0.83	موافق
تستخدم المؤسسة النسب المالية لتحقيق أهدافها	4.20	0.64	موافق بشدة
تقوم المؤسسة بتغطية ديونها	3.73	1.02	موافق
تطبق المؤسسة سياسة مواجهة ديونها دون اللجوء إلى المخزون	3.26	0.93	محايد
النمو المالي للمؤسسة يكون بسبب ما تملكه من أصول نقدية	3.88	0.80	موافق
الوضع المالي للمؤسستكم يسمح لها بتمويل مشاريع أخرى	4.05	0.85	موافق
تقوم مؤسستكم بتوظيف مواردها	4.08	0.79	موافق
تسمح المؤسسة باستغلال مواردها الجارية	3.82	0.67	موافق
تمتلك المؤسسة فوائدها على موجوداتها	3.85	0.65	موافق
أرباح المؤسسة تتحقق بسبب العائد الذي يمتلكه المساهمون	3.38	1.07	محايد
الأداء المالي	3.83	0.53	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من خلال الجدول السابق تبين لنا أن المتغير التابع قد حقق متوسط حسابي قدره (3.83)، وانحراف معياري (0.53)، مما يدل على أن المتوسط الحسابي لهذا المتغير ينتمي إلى الفئة من ومنه فإن اتجاه الإجابة نحو هذا المتغير كان "موافق" حسب مقياس ليكرت الخماسي.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

سنحاول من خلال هذا المبحث اختبار والإجابة عن فرضيات الدراسة التي تم اعتمادها، ثم نحاول مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها.

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي بمؤسسة سونلغاز لولاية البيض.

ومن هذه الفرضية الرئيسة يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية :

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الإبداعية والأداء المالي بمؤسسة سونلغاز لولاية البيض.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة العائلية والأداء المالي بمؤسسة سونلغاز لولاية البيض.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة السوقية والأداء المالي بمؤسسة سونلغاز لولاية البيض.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الهرمية والأداء المالي بمؤسسة سونلغاز لولاية البيض.

أولاً: اختبار فرضيات الدراسة عبر دراسة الارتباط بين أنواع الثقافة التنظيمية والأداء المالي

أ- اختبار الفرضية الرئيسية : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي بمؤسسة سونلغاز لولاية البيض.

الجدول رقم (9): معامل الارتباط بيرسون بين التنظيمية والأداء المالي

		الثقافة التنظيمية
الأداء المالي	معامل الارتباط بيرسون	0.66*
	مستوى الدلالة	0.00

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن قيمة الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الأداء المالي) بلغت (0.66)، بمستوى دلالة (0.00)، أي أنه أقل من (0.05)، وبالتالي معنوية معاملات الارتباط ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

ب-اختبار الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الإبداعية والأداء المالي بمؤسسة سونلغاز لولاية البيض.

الجدول رقم (10): معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة الإبداعية والأداء المالي

		الثقافة الإبداعية
الأداء المالي	معامل الارتباط بيرسون	0.38*
	مستوى الدلالة	0.025

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن قيمة الارتباط بيرسون بين المتغير الفرعي الأول (الثقافة الإبداعية) والمتغير التابع (الأداء المالي) بلغت (0.38)، بمستوى دلالة (0.025)، أي أنه أقل من (0.05)، وبالتالي معنوية معاملات الارتباط ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

ج-اختبار الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة العائلية والأداء المالي بمؤسسة سونلغاز لولاية البيض.

الجدول رقم (11): معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة العائلية والأداء المالي

		الثقافة العائلية
الأداء المالي	معامل الارتباط بيرسون	0.44*
	مستوى الدلالة	0.008

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن قيمة الارتباط بيرسون بين المتغير الفرعي الثاني (الثقافة العائلية) والمتغير التابع (الأداء المالي) بلغت (0.44)، بمستوى دلالة (0.008)، أي أنه أقل من (0.05)، وبالتالي هو ارتباط طردي قوي ويدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

د-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة السوقية والأداء المالي بمؤسسة سونلغاز لولاية البيض.

الجدول رقم (12): معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة السوقية والأداء المالي

		الثقافة السوقية
الأداء المالي	معامل الارتباط بيرسون	0.61*
	مستوى الدلالة	0.00

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن قيمة الارتباط بيرسون بين المتغير الفرعي الثالث (الثقافة السوقية) والمتغير التابع (الأداء المالي) بلغت (0.61)، بمستوى دلالة (0.00)، أي أنه أقل من (0.05)، وبالتالي هو ارتباط طردي قوي ويدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

هـ- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الهرمية والأداء المالي بمؤسسة سونلغاز لولاية البيض.

الجدول رقم (13): معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة الهرمية والأداء المالي

		الثقافة الهرمية
الأداء المالي	معامل الارتباط بيرسون	0.56*
	مستوى الدلالة	0.00

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن قيمة الارتباط بيرسون بين المتغير الفرعي الرابع (الثقافة الهرمية) والمتغير التابع (الأداء المالي) بلغت (0.56)، بمستوى دلالة (0.00)، أي أنه أقل من (0.05)، وبالتالي هو ارتباط طردي قوي ويدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

ثانيا: اختبار صحة فرضيات الدراسة عبر دراسة الانحدار

أ- اختبار الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي بمؤسسة سونلغاز لولاية البيض.

لتحري أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المالي تمت دراسة علاقة الانحدار البسيط بينهما.

الجدول رقم (14): نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الرئيسية

البيان	درجة الحرية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة	معامل B
					ثابت الانحدار
الانحدار	1	0.61	0.43	0.000*	-0.032
الخطأ	32				
الإجمالي	33				
ميل الانحدار					1.00

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أثر الثقافة التنظيمية في الأداء المالي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.61$ أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت $R^2 = 0.43$ أي أن الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته 43% من التغيير الحاصل في الأداء المالي كما تشير نتائج تحليل ANOVA إلى أن قيمة $Sig= 0.000$ وهي أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد وبالتالي فالأثر معنوي، أي نموذج الانحدار دال إحصائياً.

وبالنظر الى الجدول السابق يمكن استخراج معادلة الانحدار الخطي البسيط حيث بلغت قيمة ثابت الانحدار -0.032 وقيمة ميل خط الانحدار كانت 1.00 وبالتالي تكون معادلة الانحدار:

$$Y = -0.032 + 1.00 X_1$$

ب- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الإبداعية والأداء المالي بمؤسسة سونغاز لولاية البيض.

لتحري أثر الثقافة الإبداعية على الأداء المالي تمت دراسة علاقة الانحدار البسيط بينهما .

الجدول رقم (15): نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الفرعية الأولى

البيان	درجة الحرية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة	معامل B
					ثابت الانحدار
الانحدار	1				
ميل الانحدار					

0.45	2.16	0.025*	0.14	0.38	32	الخطأ
					33	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss.

يوضح الجدول السابق أثر الثقافة الإبداعية في الأداء المالي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.38$ أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت $R^2 = 0.14$ أي أن الثقافة الإبداعية تفسر ما نسبته %14 من التغير الحاصل في الأداء المالي كما تشير نتائج تحليل ANOVA إلى أن قيمة $Sig= 0.025$ وهي أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد وبالتالي فالأثر معنوي، أي نموذج الانحدار دال إحصائياً وبناء على ذلك نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أن "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الإبداعية والأداء المالي بمؤسسة سونلغاز لولاية البيض".

نلاحظ أن قيمة ثابت الانحدار قد بلغت 2.16 وقيمة ميل خط الانحدار كانت 0.45 وبالتالي تكون معادلة الانحدار :

$$Y=2.16+0.45 X_1$$

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة العائلية والأداء المالي بمؤسسة سونلغاز لولاية البيض.

لتحري أثر الثقافة العائلية على الأداء المالي فقد تمت دراسة علاقة الانحدار البسيط بينهما.

الجدول رقم (16): نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الفرعية الثانية

البيان	درجة الحرية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة	معامل B
الانحدار	1				ميل الانحدار
الخطأ	32	0.44	0.19	0.008*	ثابت الانحدار
الإجمالي	33				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يوضح الجدول السابق أثر الثقافة العائلية في الأداء المالي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.44$ أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت $R^2 = 0.19$ أي أن الثقافة العائلية تفسر ما نسبته %19 من التغير الحاصل في

الأداء المالي كما تشير نتائج تحليل ANOVA إلى أن قيمة Sig=0.008 وهي أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد وبالتالي فالأثر معنوي، أي نموذج الانحدار دال إحصائياً وبناء على ذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أن "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة العائلية والأداء المالي بمؤسسة سونلغاز لولاية البيض". نلاحظ أن قيمة ثابت الانحدار قد بلغت 1.83 وقيمة ميل خط الانحدار كانت 0.57 وبالتالي تكون معادلة الانحدار :

$$Y=1.83+0.57X_1$$

د- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة السوقية والأداء المالي بمؤسسة سونلغاز لولاية البيض.

لتحري أثر ثقافة السوق على الأداء المالي فقد تمت دراسة علاقة الانحدار البسيط بينهما.

الجدول رقم (17): نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

البيان	درجة الحرية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة	معامل B
الانحدار	1	0.61	0.38	0.000*	1.12
الخطأ	32				
الإجمالي	33				
					ميل الانحدار
					0.67

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يوضح الجدول السابق أثر الثقافة السوقية في الأداء المالي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.61$ أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت $R^2=0.38$ أي أن الثقافة العائلية تفسر ما نسبته 38% من التغير الحاصل في الأداء المالي كما تشير نتائج تحليل ANOVA إلى أن قيمة Sig=0.000 وهي أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد وبالتالي فالأثر معنوي، أي نموذج الانحدار دال إحصائياً وبناء على ذلك نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أن "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة السوقية والأداء المالي بمؤسسة سونلغاز لولاية البيض". نلاحظ أن قيمة ثابت الانحدار قد بلغت 1.12 وقيمة ميل خط الانحدار كانت 0.67 وبالتالي تكون معادلة الانحدار:

$$Y=1.12+0.67X_1$$

هـ- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الهرمية والأداء المالي بمؤسسة سونلغاز لولاية البيض.

لتحري أثر الثقافة الهرمية على الأداء المالي فقد تمت دراسة علاقة الانحدار البسيط بينهما.

الجدول رقم (18): نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

البيان	درجة الحرية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة	معامل B
					ثابت الانحدار
الانحدار	1	0.56	0.32	0.000*	1.10
الخطأ	32				
الإجمالي	33				
					ميل الانحدار
					0.66

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

يوضح الجدول السابق أثر الثقافة الهرمية في الأداء المالي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.56$ أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت $R^2=0.32$ أي أن الثقافة العائلية تفسر ما نسبته 32% من التغير الحاصل في الأداء المالي كما تشير نتائج تحليل ANOVA إلى أن قيمة $Sig=0.000$ وهي أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد وبالتالي فالأثر معنوي، أي نموذج الانحدار دال إحصائياً وبناءً على ذلك نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أن "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الهرمية والأداء المالي بمؤسسة سونلغاز لولاية البيض". نلاحظ أن قيمة ثابت الانحدار قد بلغت 1.10 وقيمة ميل خط الانحدار كانت 0.66 وبالتالي تكون معادلة الانحدار:

$$Y=1.10+0.66X_1$$

المطلب الثاني: مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

أولاً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

لقد أظهرت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية عند استخدام معامل الارتباط بيرسون أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي بمؤسسة سونلغاز لولاية البيض، حيث بلغت قيمة الارتباط بين هذين المتغيرين (0.66) وهو ارتباط طردي قوي عند مستوى دلالة (0.00) وهذا ما يتوافق مع الفرضية الرئيسية للدراسة.

ثانيا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

أظهرت النتائج الخاصة باختبار هذه الفرضية عند استخدام معامل الارتباط بيرسون على أنه ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الإبداعية والأداء المالي إذ حقق معامل الارتباط بيرسون (0.38)، وهو ارتباط طردي عند مستوى دلالة (0.025)، وهو نفس ما توصل إليه في الجانب النظري للدراسة وموافقا لدراسة (Ogbonna & Harris, 2000)، دراسة (Fekete & Bocskei, 2013)، دراسة (Tseng, 2010) و دراسة (Valencia, et, al, 2016)

ثالثا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

أظهرت النتائج الخاصة باختبار هذه الفرضية عند استخدام معامل الارتباط بيرسون على أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة العائلية والأداء المالي بمؤسسة سونلغاز لولاية البيض، إذ حقق معامل الارتباط بيرسون (0.44)، وهو ارتباط طردي قوي عند مستوى دلالة (0.008)، وهو نفس ما توصل إليه في الجانب النظري للدراسة فهذه النتيجة تتوافق مع دراسة كل من (Fekete & Bocskei, 2011)، دراسة (Krefting & Frost, 1985)، دراسة (Denison & Mishra, 1995) و دراسة (Chi & Gursoy, 2009).

رابعا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

أظهرت النتائج الخاصة باختبار هذه الفرضية عند استخدام معامل الارتباط بيرسون على أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة السوقية والأداء المالي بمؤسسة سونلغاز لولاية البيض إذ حقق معامل الارتباط بيرسون (0.61)، وهو ارتباط طردي قوي عند مستوى دلالة (0.00)، وهو نفس ما توصل إليه في الجانب النظري للدراسة فهذه النتائج تتوافق مع العديد من الدراسات منها: (Fekete & Bocskei, 2011)، دراسة (Abujarad, et, al, 2012) ودراسة (Tseng, 2010).

خامسا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

أظهرت النتائج الخاصة باختبار هذه الفرضية عند استخدام معامل الارتباط بيرسون على أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الهرمية والأداء المالي بمؤسسة سونلغاز لولاية البيض إذ حقق معامل الارتباط بيرسون

(0.56)، وهو ارتباط طردي قوي عند مستوى دلالة (0.00)، وهو نفس ما توصل إليه في دراسة (Berson, et, al, 2008).

خلاصة الفصل الثاني :

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة سونلغاز -لولاية البيض-، وبعد تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة، أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها أن المؤسسة محل الدراسة لديها اهتمام كافي بالابتكار و المبادرة الفردية و كل ما يتعلق بالإبداع ووجود التعاون بين العاملين والإدارة والعمل على تطويرهم وتنمية مهاراتهم أيضا أظهرت النتائج على وجود مستوى مرتفع في المؤسسة محل الدراسة فيما يتعلق بالثقافة الإبداعية ، العائلية ،السوقية و الهرمية ، أيضا اتضح من خلال النتائج أن الثقافة التنظيمية بأنواعها الأربع تساهم في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا ما أظهرته نتيجة معامل الارتباط بيرسون بين هذه المتغيرات.

خاتمة عامة

خاتمة عامة :

كان المسعى الأساسي منذ بداية البحث موجهًا نحو الكشف عن بعض الآثار التي تحدثها الثقافة التنظيمية في الرفح والتحسين من الأداء المالي داخل المؤسسة الممثلة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية البيض ومحاوله للإلمام بموضوع الثقافة التنظيمية الذي هو بدوره موضوع متشعب ومحاوله إسقاطه على المؤسسة مع ربطه بالأداء المالي وإكتشاف مختلف تأثيراته عليه وقد توصلت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية من أنواع وآليات ووسائل للمحافظة عليها وأيضًا التعرف على الأداء المالي من عوامل مؤثرة فيه وطرق تقييمه حيث تسترشد بهما المؤسسة في اتخاذ قراراتها للوصول إلى الأهداف المسطرة وقد تم الاعتماد على استبيان وبمساعدة من موظفي المؤسسة للإجابة عليه ومعالجته بالحزمة الإحصائية SPSS وقد خلصت دراستنا إلى مجموعة من النتائج منها النظرية والتطبيقية.

النتائج النظرية:

- ✓ يعتبر الأداء المالي نظام متكامل لقياس وتقييم المؤسسة.
- ✓ التعرف على مختلف الأبعاد ومكونات الأداء باعتباره أداة لقياس.
- ✓ إن كفاءة وفعالية الأداء تساهم في خلق إنتاجية داخل المؤسسة.
- ✓ للأداء أبعاد اقتصادية تؤثر بدورها على الأبعاد الاجتماعية كتتحقيق الرضا.
- ✓ الأداء المالي كوسيلة لإنجاز العمل لبلوغ الأهداف المالية.
- ✓ إن تصنيفات الأداء تعبر عن المحيطات الخارجية والداخلية للمؤسسة التي بدورها تؤثر على عملها.
- ✓ الأداء المالي كتشخيص للحالة والصحة المالية ومعرفة مدى قدرة على إنشاء قيمة ومواجهة المستقبل.
- ✓ العوامل التنظيمية التي تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء المالي من حجم أعمال وكفاءات إدارية وابتكارات تكنولوجية الذي من شأنهم أن يدفعوا المؤسسة إلى تحسين وتطوير أدائها المالي بشكل مستمر.
- ✓ للأداء المالي معايير لتقييمه منها تاريخية التي تكون بالكشوفات المالية ومنها مطلقة وقطاعية.
- ✓ لدى تقييم المؤسسة نجد مؤشرات مختلفة منها المؤشرات الربحية التي تكون على الفوائد ومنها مؤشرات السيولة.
- ✓ الثقافة التنظيمية كنظام مشترك من القيم والمعتقدات والأفكار.
- ✓ المكانة التي يحظى بها الفرد داخل المؤسسة التي تساهم في التفاعل والمنافسة.
- ✓ للثقافة التنظيمية وظائف لأنها تساهم في استقرار المنظمة وتضمن تكيفها.
- ✓ تساهم الثقافة التنظيمية في الدفع نحو الأعلى للأداء المالي.

- ✓ تدعم الثقافة التنظيمية في تدعيم وتوسيع قوة المنظمة.
- ✓ اعتبار الإبداع مصدراً أساسياً من مصادر النجاح التي تمكن المؤسسة من تحقيق نتائج استثنائية.
- ✓ تبني المنظمة لقيم الثقافة العائلية يؤدي إلى تحسين في أدائها المالي.
- ✓ تعتبر ثقافة السوق المحرك الرئيسي للأداء المالي .
- ✓ تلعب الثقافة الهرمية دوراً مهماً في تحقيق الكفاءة التنظيمية.

النتائج التطبيقية:

- كشفت هذه الدراسة الأهمية البالغة التي تحتلها مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.
- تعتبر مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز من أكبر المؤسسات الموجودة والتي تحتل الخدمات ككل.
- أجمع أفراد العينة أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الثقافة التنظيمية بطريقة غير مباشرة.
- لوحظ أن المؤسسة لها أداء مالي جيد.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الثقافة التنظيمية والأداء المالي.
- أجمع أفراد العينة أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الثقافة العائلية والسوقية.
- أجمع أفراد العينة على أن المؤسسة تشجع على المبادرة الفردية والفعالية بين العمال وتساعد على الإبداع والابتكار.
- امتلاك المؤسسة للثقة العالية بين موظفيها مع تشجيع العمل الجماعي .
- سعي المؤسسة إلى تحقيق أفضل النتائج.
- لدى المؤسسة حس عالي من الرقابة الفعلية على مختلف أنشطتها .

التوصيات:

- الاهتمام بالعامل لأنه يعتبر العنصر الفعال بالشركة.
- زيادة الوعي والإدراك لمفهوم الثقافة التنظيمية.
- العمل على تشجيع العمال داخل المنظمة.
- كلما كان للثقافة التنظيمية مجال كبير داخل الشركة كلما زادت من فعالية وتنمية مستوى الأداء داخل الشركة.
- محاولة إدخال تكنولوجيات حديثة للقيام بمختلف المعاملات المالية.
- خلق مجال للإبداع والابتكار داخل الشركات.

آفاق الدراسة : بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج وتوصيات، نقترح مايلي :

✚ القيام بالدراسة في إطار مكاني مختلف و التطبيق على قطاعات إقتصادية أخرى .

✚ القيام بالمزيد من الأبحاث و الدراسات لتحري إمكانية وجود علاقة مباشرة بين متغيري الدراسة مع تنوع

الأدوات المستخدمة و إستخدام نموذج آخر غير المستعمل في هذه الدراسة .

قائمة المراجع

➤ المراجع باللغات الأجنبية

- 1- Institut reindus, « Les innovations, créatrices d'emplois industriels », France ,2017, p25.
- 2- SAHNOUN Abd Razak, La nature de la culture organisationnelle, Recherches de l'université d'Alger1, N°10 -Tome 02, 2016, p39.

➤ المراجع باللغة العربية

- 2-آلاء أكرم قصبياي، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المالي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2018، ص41-45.
- 3-الرشيدة سليمان فضل الله وعلي عبد الله الحاكم أثر الثقافة التنظيمية على الاداء دراسة تطبيقية على المصارف التجارية السودانية بولاية الخرطوم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا مجلة العلوم الاقتصادية 2017 ص 122-123.
- 4-الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، جامعة الجزائر، العدد 07، مجلة الباحث، 2007، ص 218.
- 5-الطاهر غراز، نورية سولمية، دور الثقافة التنظيمية في بلورة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال المعاصرة، مجلة الراصد العلمي، وهران، العدد 01، مارس 2020 ص80-81.
- 6-بن ذير شمالال وبن نذير نصر الدين، لوحة القيادة كأداة لتقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة للمشاركة في المؤتمر الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، جامعة البليدة 25، 03/07/2014، ص 08ص09.
- 7-حجاج نفيسة، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الاداء المالي، اطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017، ص 16.
- 8-حمزة بن عبد الرحمان، خريش عبد القادر، المنظور السوسيولوجي للثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة الحقيقة، الجزائر، ال عدد39، ص 244-245.
- 9-دادن عبد الغاني، قياس وتقييم الاداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو ارساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية حالة بورصتي الجزائر وباريس، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007، ص34-35.

- 10-زايدى سنية، كشرود فاطمة الزهراء، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة التمكين الاجتماعي، الجزائر، العدد 01، مارس 2020 ص 25.
- 11-زاهر صبحي بشناق، تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية والتقليدية باستخدام المؤشرات المالية، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 37- 38.
- 12-صافية بومصباح، تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام النسب المالية دراسة حالة مجلة ابحات ودراسات التنمية، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعرييج، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2021، ص 226.
- 13-عبد الرؤوف عز الدين وصاير بوعويينة، ادوات قياس وتقييم الاداء المالي في المؤسسات الاقتصادية ومدى مساهمتها في التنبؤ بفشلها المالي مع تطبيق لنموذج الائتمان في مؤسسة تواب مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، مجلد 12، ال عدد01، 2021، ص 115- 116.
- 14-عتيقة حريرية، خالد تيطراوي، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، الجزائر، العدد الأول، 2013، ص 189-190.
- 15-محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 25-26.
- 16-مخلوفي عبد الهادي، دور التدقيق المحاسبي في تحسين الاداء المالي دراسة حالة المؤسسة العمومية لنقل المسافرين بشرق البلاد قسنطينة EPE TVE، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2016، ص 45.
- 17-مصطفى عبد الله احمد القضاة، العوامل المؤثرة على الاداء المالي في الشركات المساهمة الصناعية الاردنية مقاسا بالعائد على الاصول والعائد على حقوق الملكية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 23، العدد الاول، الاردن 2015، ص 259.
- 18- مصطفى عوادي ومنير عوادي، مؤشرات ونسب تقييم الاداء المالي مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، المجلد 02، العدد 01، جامعة الوادي، الجزائر، 2021، ص 356.
- 19-نادية سعودي ممدى استخدام الاساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم اداء البنوك التجارية الجزائرية اطروحة دكتوراه جامعة محمد بوضياف المسيلة 2018، ص 05.
- 20-نبيلة قدور، تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية باستخدام آلية المقارنة الرجعية دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة أكلي محند والحاج، البويرة، 2019، ص 04.

- 21-نواف سماح محمد الذبيات، أثر الاداء المالي للشركات المدرجة في بورصة عمان على اراء مدققي الحسابات الخارجيين في الاردن، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص 19 - 21.
- 22-ياحي عبد الملك، الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد، مجلة آفاق للعلوم، الجلفة، ال عدد06،2017، ص299.
- 23-يونس مختاري، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص45.

الملاحق

الملحق رقم (1): استبيان الدراسة

المركز الجامعي نور البشير البيض

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير

قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية

استمارة استبيان

يسعدني أن أضع بين أيديكم استبانة الدراسة في إطار التحضير لمذكرة الماستر الموسومة ب " أثر الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة "، ونظرا لما تتمتعون به من مكانة علمية وخبرة في هذا المجال فإني أمل من سيادتكم التكرم بقراءة أسئلة الاستبيان بتمعن والإجابة على ما يوافق آراءكم، وذلك من خلال وضع علامة (x) في الحقل المناسب بعد الاطلاع على الاختيارات الموجودة لكل إجابة وتأكدوا من أن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة، ولن تستعمل إلا لأغراض علمية فقط.

شكرا على مساعدتكم

إعداد الطلبة:

بن مزوزية مريم

خدوم سمية

الموسم الجامعي: 2023/2022

❖ القسم الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: أنثى ذكر
- 2- العمر: 29 سنة فما أقل من 30 الى 39 سنة من 40 إلى 49 سن من 50 سنة فما فوق
- 3- المؤهل العلمي:

بكالوريا فأقل جامعي ليسانس مهندس ماستر فأكثر

4- سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنة

5- المسمى الوظيفي: مدير قسم مساعد مدير مشرف إداري

❖ القسم الثاني: محاور الاستبانة

- المحور الأول: الثقافة التنظيمية

1- الثقافة الإبداعية

العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة
1 يتصف العاملون بالمؤسسة بالديناميكية (الحيوية و الفعالية)					
2 تدعم المؤسسة الابتكار والريادة					
3 تدعم الإدارة الحرية والمبادرة الفردية					
4 التزام العمال الشديد بالابتكار والتحسين المستمر					
5 المؤسسة قادرة على اكتساب موارد متجددة					
6 المؤسسة قادرة على تقديم أحدث الخدمات وأكثرها تميزا					

2- الثقافة العائلية

العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة
1 للعلاقات في هذه الشركة طابع شخصي					
2 تقديم النصح والإرشاد					
3 تشجيع العمل الجماعي					
4 الولاء والثقة المتبادلة					
5 الثقة العالية بين الموظفين					

					6 التنمية البشرية وبرامج التدريب والتأهيل
--	--	--	--	--	---

3- الثقافة السوقية

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارات
					1 إن تحقيق أفضل النتائج هو شغل الشركة الشاغل
					2 المثابرة والاندفاع نحو تحقيق الأهداف
					3 اتخاذ قرارات الاختيار بناء على الإنجازات
					4 تؤكد المؤسسة على الإنجاز وتحقيق الأهداف
					5 لدى المؤسسة قدرة تنافسية
					6 قدرتها على تحقيق حصة سوقية كبيرة

4- الثقافة الهرمية

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارات
					1 في الشركة مستوى عال من الرقابة على سير عملياتها
					2 القدرة على تنظيم الاعمال وتنسيقها
					3 للمؤسسة قدرة على التنبؤ
					4 المؤسسة مرتبطة بالقواعد والسياسات الرسمية
					5 الحرص على انسيابية سير العمل في المنظمة
					6 تعتمد المؤسسة على الكفاءة في انجاز عملياتها

- المحور الثاني: الأداء المالي

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارات
					1 تحرص مؤسستكم على تحقيق قدرة ايرادية
					2 تستخدم المؤسسة النسب المالية لتحقيق أهدافها
					3 تقوم المؤسسة بتغطية ديونها
					4 تطبق المؤسسة سياسة مواجهة ديونها دون اللجوء إلى المخزون
					5 النمو المالي للمؤسسة يكون بسبب ما تملكه من أصول نقدية
					6 الوضع المالي لمؤسستكم يسمح لها بتمويل مشاريع أخرى
					7 تقوم مؤسستكم بتوظيف مواردها
					8 تسمح المؤسسة باستغلال مواردها الجارية
					9 تمتلك المؤسسة فوائدها على موجوداتها
					10 أرباح المؤسسة تتحقق بسبب العائد الذي يمتلكه المساهمون

الملحق رقم (2): مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

1- معامل الثبات كرونباخ ألفا

-معامل ثبات المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.846	24

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
يتصف العاملون بالمؤسسة بالديناميكية (الحيوية و الفعالية)	88.47	67.226	.270	.844
تدعم المؤسسة الابتكار والريادة	88.68	62.468	.413	.841
تدعم الإدارة الحرية والمبادرة الفردية	89.03	64.454	.343	.843
التزام العمال الشديد بالابتكار والتحسين المستمر	88.91	63.174	.498	.837
المؤسسة قادرة على اكتساب موارد متجددة	88.12	65.622	.439	.840
المؤسسة قادرة على تقديم أحدث الخدمات وأكثرها تميزا	88.26	61.655	.625	.832
للعلاقات في هذه الشركة طابع شخصي	89.53	69.529	-.040	.863
تقديم النصح والإرشاد	88.53	67.226	.204	.847
تشجيع العمل الجماعي	88.26	67.352	.198	.847
الولاء والثقة المتبادلة	88.71	66.699	.315	.843
الثقة العالية بين الموظفين	88.82	62.998	.410	.840
التنمية البشرية وبرامج التدريب والتأهيل	88.65	65.144	.217	.851
إن تحقيق أفضل النتائج هو شغل الشركة الشاغل	87.94	64.118	.641	.835
المثابرة والاندفاع نحو تحقيق الأهداف	88.35	64.417	.728	.834
اتخاذ قرارات الاختيار بناء على الإنجازات	88.56	62.557	.477	.837
تؤكد المؤسسة على الإنجاز وتحقيق الأهداف	88.00	65.333	.463	.839
لدى المؤسسة قدرة تنافسية	88.47	64.802	.290	.846
قدرتها على تحقيق حصة سوقية كبيرة	88.06	61.451	.692	.830

في الشركة مستوى عال من الرقابة على سير عملياتها	87.94	63.087	.691	.832
القدرة على تنظيم الاعمال وتنسيقها	88.15	64.614	.519	.837
للمؤسسة قدرة على التنبؤ	88.71	65.608	.288	.845
المؤسسة مرتبطة بالقواعد والسياسات الرسمية	87.85	65.947	.362	.842
الحرص على انسيابية سير العمل في المنظمة	88.00	64.182	.538	.836
تعتمد المؤسسة على الكفاءة في انجاز عملياتها	88.09	61.295	.721	.829

–معامل ثبات المتغير الفرعي (الثقافة الإبداعية)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.631	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
يتصف العاملون بالمؤسسة بالديناميكية (الحيوية و الفعالية)	15.09	4.628	.304	.615
تدعم المؤسسة الابتكار والريادة	15.29	3.184	.414	.577
التزام العمال الشديد بالابتكار والتحسين المستمر	15.53	3.954	.348	.597
المؤسسة قادرة على اكتساب موارد متجددة	14.74	4.382	.398	.581
المؤسسة قادرة على تقديم أحدث الخدمات وأكثرها تميزا	14.88	3.501	.520	.504

–معامل ثبات المتغير الفرعي (الثقافة العائلية)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.086	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
للعلاقات في هذه الشركة طابع شخصي	14.91	3.477	-.251	.461
تقديم النصح والإرشاد	13.91	2.871	.113	-.004 ^a

تشجيع العمل الجماعي	13.65	3.023	.054	.055
الولاء والثقة المتبادلة	14.09	2.992	.135	-.007 ^a
التنمية البشرية وبرامج التدريب والتأهيل	14.03	1.666	.301	-.452 ^a

–معامل ثبات المتغير الفرعي (الثقافة السوقية)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.790	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
إن تحقيق أفضل النتائج هو شغل الشركة الشاغل	19.88	6.592	.624	.747
المثابرة والاندفاع نحو تحقيق الأهداف	20.29	6.759	.694	.744
اتخاذ قرارات الاختيار بناء على الإنجازات	20.50	5.833	.475	.783
تؤكد المؤسسة على الإنجاز وتحقيق الأهداف	19.94	6.724	.526	.764
لدى المؤسسة قدرة تنافسية	20.41	5.704	.470	.789
قدرتها على تحقيق حصة سوقية كبيرة	20.00	5.697	.679	.722

–معامل ثبات المتغير الفرعي (الثقافة الهرمية)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.788	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
في الشركة مستوى عال من الرقابة على سير عملياتها	20.53	5.408	.646	.734
القدرة على تنظيم الاعمال وتنسيقها	20.74	5.655	.540	.757
للمؤسسة قدرة على التنبؤ	21.29	5.668	.331	.817
المؤسسة مرتبطة بالقواعد والسياسات الرسمية	20.44	5.466	.592	.745

الحرص على انسيابية سير العمل في المنظمة	20.59	5.583	.533	.758
تعتمد المؤسسة على الكفاءة في انجاز عملياتها	20.68	4.892	.668	.722

–معامل ثبات المتغير التابع (الأداء المالي)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.833	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تحرص مؤسستكم على تحقيق قدرة إيرادية	34.29	24.578	.354	.833
تستخدم المؤسسة النسب المالية لتحقيق أهدافها	34.18	24.453	.524	.819
تقوم المؤسسة بتغطية ديونها	34.65	20.902	.665	.802
تطبق المؤسسة سياسة مواجهة ديونها دون اللجوء إلى المخزون	35.12	23.016	.481	.822
النمو المالي للمؤسسة يكون بسبب ما تملكه من أصول نقدية	34.50	23.530	.510	.819
الوضع المالي لمؤسستكم يسمح لها بتمويل مشاريع أخرى	34.32	21.922	.695	.800
تقوم مؤسستكم بتوظيف مواردها	34.29	22.032	.742	.797
تسمح المؤسسة بإستغلال مواردها الجارية	34.56	24.739	.447	.825
تمتلك المؤسسة فوائدها على موجوداتها	34.53	24.378	.519	.819
أرباح المؤسسة تتحقق بسبب العائد الذي يمتلكه المساهمون	35.00	22.970	.395	.836

–معامل ثبات الإستبانة ككل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.897	34

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
يتصف العاملون بالمؤسسة بالديناميكية (الحيوية و الفعالية)	126.85	152.553	.292	.896
تدعم المؤسسة الابتكار والريادة	127.06	148.178	.314	.897
تدعم الإدارة الحرية والمبادرة الفردية	127.41	150.492	.262	.897
التزام العمال الشديد بالابتكار والتحسين المستمر	127.29	147.062	.483	.893
المؤسسة قادرة على اكتساب موارد متجددة	126.50	150.864	.405	.895
المؤسسة قادرة على تقديم أحدث الخدمات وأكثرها تميزا	126.65	145.326	.575	.892
للعلاقات في هذه الشركة طابع شخصي	127.91	155.113	.022	.903
تقديم النصح والإرشاد	126.91	151.901	.267	.897
تشجيع العمل الجماعي	126.65	155.023	.078	.899
الولاء والثقة المتبادلة	127.09	151.719	.339	.896
الثقة العالية بين الموظفين	127.21	145.502	.463	.894
التنمية البشرية وبرامج التدريب والتاهيل	127.03	148.817	.267	.898
إن تحقيق أفضل النتائج هو شغل الشركة الشاغل	126.32	147.983	.649	.892
المثابرة والاندفاع نحو تحقيق الأهداف	126.74	148.564	.722	.892
اتخاذ قرارات الاختيار بناء على الإنجازات	126.94	145.148	.515	.893
تؤكد المؤسسة على الإنجاز وتحقيق الأهداف	126.38	149.455	.501	.894
لدى المؤسسة قدرة تنافسية	126.85	148.493	.332	.896
قدرتها على تحقيق حصة سوقية كبيرة	126.44	144.739	.652	.891
في الشركة مستوى عال من الرقابة على سير عملياتها	126.32	146.650	.682	.891
القدرة على تنظيم الاعمال وتنسيقها	126.53	149.651	.465	.894
للمؤسسة قدرة على التنبؤ	127.09	149.659	.335	.896
المؤسسة مرتبطة بالقواعد والسياسات الرسمية	126.24	151.761	.306	.896
الحرص على انسيابية سير العمل في المنظمة	126.38	148.365	.529	.893
تعتمد المؤسسة على الكفاءة في انجاز عملياتها	126.47	143.045	.768	.889
تحرص مؤسستكم على تحقيق قدرة إبداعية	126.56	146.739	.462	.894
تستخدم المؤسسة النسب المالية لتحقيق أهدافها	126.44	146.678	.620	.892
تقوم المؤسسة بتغطية ديونها	126.91	142.507	.538	.892

تطبق المؤسسة سياسة مواجهة ديونها دون اللجوء إلى المخزون	127.38	144.425	.511	.893
النمو المالي للمؤسسة يكون بسبب ماتملكه من أصول نقدية	126.76	144.913	.574	.892
الوضع المالي لمؤسستكم يسمح لها بتمويل مشاريع أخرى	126.59	144.068	.584	.891
تقوم مؤسستكم بتوظيف مواردها	126.56	144.315	.618	.891
تسمح المؤسسة بإستغلال مواردها الجارية	126.82	149.483	.412	.895
تمتلك المؤسسة فوائد على موجوداتها	126.79	149.684	.411	.895
أرباح المؤسسة تتحقق بسبب العائد الذي يمتلكه المساهمون	127.26	146.443	.351	.897

2-معامل الارتباط بيرسون بين عبارات الدراسة والمتغير الذي تنتمي إليه

	يتصف العاملون بالمؤسسة بالديناميكية (الحيوية و الفعالية)	تدعم المؤسسة الابتكار والريادة	تدعم الإدارة الحرية والمبادرة الفردية	التزام العمال الشديد بالابتكار والتحسين المستمر	المؤسسة قادرة على تقديم أحدث الخدمات وأكثرها تميزا	المؤسسة قادرة على تقديم أحدث الخدمات وأكثرها تميزا	المحور الأول:ثقافة الإبداعية
Pearson Correlation	1	.178	-.023	.471**	.003	.145	.433*
Sig. (2-tailed)		.315	.896	.005	.987	.414	.010
N	34	34	34	34	34	34	34
Pearson Correlation	.178	1	.297	.196	.333	.394*	.733**
Sig. (2-tailed)	.315		.088	.267	.054	.021	.000
N	34	34	34	34	34	34	34
Pearson Correlation	-.023	.297	1	.191	-.075	.228	.525**
Sig. (2-tailed)	.896	.088		.278	.674	.195	.001
N	34	34	34	34	34	34	34
Pearson Correlation	.471**	.196	.191	1	.087	.251	.602**
Sig. (2-tailed)	.005	.267	.278		.626	.151	.000
N	34	34	34	34	34	34	34
Pearson Correlation	.003	.333	-.075	.087	1	.558**	.490**

المؤسسة قادرة على اكتساب موارد متجددة	Sig. (2- tailed)	.987	.054	.674	.626	.001	.003
N		34	34	34	34	34	34
المؤسسة قادرة على تقديم أحدث الخدمات وأكثرها تميزاً	Pearson Correlation Sig. (2- tailed)	.145	.394*	.228	.251	.558**	.719**
N		34	34	34	34	34	34
المحور الأول: الثقافة الإبداعية	Pearson Correlation Sig. (2- tailed)	.433*	.733**	.525**	.602**	.490**	.719**
N		34	34	34	34	34	34

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

	العلاقات في هذه الشركة طابع شخصي	تقديم النصح والإرشاد	تشجيع العمل الجماعي	الولاء والتقّة المتبادلة	الثقة العالية بين الموظفين	التنمية البشرية وبرامج التدريب والتأهيل	المحور الأول: الثقافة العائلية
العلاقات في هذه الشركة طابع شخصي	Pearson Correlation Sig. (2- tailed)	1	-.328	-.409*	.002	.127	.271
N		34	34	34	34	34	34
تقديم النصح والإرشاد	Pearson Correlation Sig. (2- tailed)	-.328	1	.280	.002	.195	.417*
N		34	34	34	34	34	34
تشجيع العمل الجماعي	Pearson Correlation Sig. (2- tailed)	-.409*	.280	1	.249	.201	.374*
N		34	34	34	34	34	34
الولاء والتقّة المتبادلة	Pearson Correlation Sig. (2- tailed)	.002	.002	.249	1	.386*	.463**
N		34	34	34	34	34	34
الثقة العالية بين الموظفين	Pearson Correlation	.127	.195	.201	.386*	1	.757**

Sig. (2-tailed)	.475	.269	.255	.024		.052	.000
N	34	34	34	34	34	34	34
Pearson Correlation	.016	.329	.178	.065	.336	1	.700**
Sig. (2-tailed)	.929	.057	.314	.713	.052		.000
N	34	34	34	34	34	34	34
Pearson Correlation	.271	.417*	.374*	.463**	.757**	.700**	1
Sig. (2-tailed)	.121	.014	.030	.006	.000	.000	
N	34	34	34	34	34	34	34

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	إن تحقيق أفضل النتائج هو شغل الشركة الشاغل	المثابرة والاندفاع نحو تحقيق الأهداف	اتخاذ قرارات الاختيار بناء على الإنجازات	تؤكد المؤسسة على الإنجاز وتحقيق الأهداف	لدى المؤسسة قدرة تنافسية	قدرتها على تحقيق حصة سوقية كبيرة	المحور الأول: الثقافة السوقية
Pearson Correlation	1	.498**	.340*	.608**	.326	.601**	.729**
Sig. (2-tailed)		.003	.049	.000	.060	.000	.000
N	34	34	34	34	34	34	34
Pearson Correlation	.498**	1	.471**	.449**	.395*	.700**	.769**
Sig. (2-tailed)	.003		.005	.008	.021	.000	.000
N	34	34	34	34	34	34	34
Pearson Correlation	.340*	.471**	1	.224	.302	.480**	.689**
Sig. (2-tailed)	.049	.005		.204	.082	.004	.000
N	34	34	34	34	34	34	34
Pearson Correlation	.608**	.449**	.224	1	.401*	.377*	.659**
Sig. (2-tailed)	.000	.008	.204		.019	.028	.000

N	34	34	34	34	34	34	34
لدى المؤسسة قدرة تنافسية Pearson Correlation	.326	.395*	.302	.401*	1	.384*	.695**
Sig. (2-tailed)	.060	.021	.082	.019		.025	.000
N	34	34	34	34	34	34	34
قدرتها على تحقيق حصة سوقية كبيرة Pearson Correlation	.601**	.700**	.480**	.377*	.384*	1	.802**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.004	.028	.025		.000
N	34	34	34	34	34	34	34
المحور الأول: الثقافة السوقية Pearson Correlation	.729**	.769**	.689**	.659**	.695**	.802**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	34	34	34	34	34	34	34

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

	في الشركة مستوى عال من الرقابة على سير عملياتها	القدرة على تنظيم الاعمال وتنسيقها	المؤسسة مرتبطة بالقواعد والسياسات الرسمية	الحرص على انسيابية سير العمل في المنظمة	تعتمد المؤسسة على الكفاءة في انجاز عملياتها	المحور الأول: الثقافة الهرمية
Pearson Correlation	1	.584**	.187	.462**	.423*	.651**
Sig. (2-tailed)		.000	.290	.006	.013	.000
N	34	34	34	34	34	34
Pearson Correlation	.584**	1	.376*	.366*	.327	.307
Sig. (2-tailed)	.000		.028	.033	.059	.077
N	34	34	34	34	34	34
Pearson Correlation	.187	.376*	1	.201	.123	.358*
Sig. (2-tailed)	.290	.028		.254	.489	.038
N	34	34	34	34	34	34
Pearson Correlation	.462**	.366*	.201	1	.587**	.523**
Sig. (2-tailed)		.028	.254		.000	.000
N	34	34	34	34	34	34

السياسات الرسمية و Sig. (2-tailed) N	.006 34	.033 34	.254 34		.000 34	.002 34	.000 34
الحرص على انسيابية سير العمل في المنظمة Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.423* .013 34	.327 .059 34	.123 .489 34	.587** .000 34	1 .000 34	.507** .002 34	.685** .000 34
تعتمد المؤسسة على الكفاءة في انجاز عملياتها Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.651** .000 34	.307 .077 34	.358* .038 34	.523** .002 34	.507** .002 34	1 .000 34	.800** .000 34
المحور الأول: الثقافة الهرمية Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.762** .000 34	.684** .000 34	.573** .000 34	.727** .000 34	.685** .000 34	.800** .000 34	1 .000 34

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

	تحرص مؤسستك على م تحقيق قدرة إيرادية	تستخدم المؤسسة النسب المالية لتحقيق أهدافها	تقوم المؤسسة بتغطية ديونها	دون اللجوء إلى المخزون	بسبب ماتملكه من أصول نقدية	يكون سبب ديونها	يسمح لها بتمويل مشاريع أخرى	تقوم مؤسستك م بتوظيف مواردها	تسمح المؤسسة باستغلال مواردها الجارية	تمتلك المؤسسة على فوائد موجودات ها	تتحقق بسبب العائد الذي يمتلكه المساهمون	أرباح المؤسسة تتحقق بسبب العائد الذي يمتلكه المساهمون	المحور الأدا:الثاني المالي
تحرص مؤسستك على م تحقيق قدرة إيرادية Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .013 34	.420* .001 34	.563** .004 34	.479** .929 34	.016 .240 34	.207 .074 34	.310 .439 34	.137 .862 34	-.031 .827 34	-.039 .827 34	.487** .003 34		
تستخدم المؤسسة النسب Pearson Correlation n	.420* 1	.362* .414*	.341* .422*	.500** .227	.227 .218	.218 .146	.146 .608**						

المالية لتحقيق أهدافها	Sig. (2-tailed) N	.013 34		.035 34	.015 34	.049 34	.013 34	.003 34	.196 34	.216 34	.409 34	.000 34
تقوم المؤسسة بتغطية ديونها	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.563** .001 34	.362* .035 34	1 34	.520** .002 34	.364* .034 34	.505** .002 34	.552** .001 34	.194 .272 34	.345* .045 34	.315 .069 34	.766** .000 34
تطبيق المؤسسة سياسة مواجهة دون ديونها إلى اللجوء المخزون	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.479** .004 34	.414* .015 34	.520** .002 34	1 34	.244 .164 34	.324 .062 34	.378* .028 34	.125 .481 34	.164 .353 34	.138 .436 34	.610** .000 34
المالي النمو المؤسسة بسبب يكون من ماتملكه نقدية أصول	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.016 .929 34	.341* .049 34	.364* .034 34	.244 .164 34	1 34	.540** .001 34	.443** .009 34	.462** .006 34	.366* .033 34	.263 .133 34	.619** .000 34
الوضع المالي لمؤسستكم لها يسمح بتمويل مشاريع أخرى	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.207 .240 34	.422* .013 34	.505** .002 34	.324 .062 34	.540** .001 34	1 34	.801** .000 34	.283 .104 34	.558** .001 34	.340* .049 34	.773** .000 34
تقوم مؤسستكم بتوظيف مواردها	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.310 .074 34	.500** .003 34	.552** .001 34	.378* .028 34	.443** .009 34	.801** .000 34	1 34	.428* .012 34	.491** .003 34	.315 .069 34	.805** .000 34
تسمح المؤسسة بإستغلال مواردها الجارية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.137 .439 34	.227 .196 34	.194 .272 34	.125 .481 34	.462** .006 34	.283 .104 34	.428* .012 34	1 34	.351* .042 34	.432* .011 34	.545** .001 34

تمتلك المؤسسة على فوائدها موجوداتها	Pearson Correlation	-.031	.218	.345*	.164	.366*	.558**	.491**	.351*	1	.511**	.607**
	n	.862	.216	.045	.353	.033	.001	.003	.042		.002	.000
	Sig. (2-tailed)											
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
أرباح المؤسسة تتحقق بسبب العائد الذي يمتلكه المساهمون	Pearson Correlation	-.039	.146	.315	.138	.263	.340*	.315	.432*	.511**	1	.558**
	n	.827	.409	.069	.436	.133	.049	.069	.011	.002		.001
	Sig. (2-tailed)											
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
المحور الثاني: الأداء المالي	Pearson Correlation	.487**	.608**	.766**	.610**	.619**	.773**	.805**	.545**	.607**	.558**	1
	n	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.001	
	Sig. (2-tailed)											
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3- خصائص مبحوثي الدراسة

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أنثى	14	41.2	41.2	41.2
ذكر	20	58.8	58.8	100.0
Total	34	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 30 إلى 39 سنة	12	35.3	35.3	35.3
من 40 إلى 49 سنة	14	41.2	41.2	76.5
من 50 سنة فما فوق	8	23.5	23.5	100.0
Total	34	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بكالوريا فأقل	5	14.7	14.7	14.7

جامعي	7	20.6	20.6	35.3
ليسانس	8	23.5	23.5	58.8
مهندس	7	20.6	20.6	79.4
ماسنر فأكأر	7	20.6	20.6	100.0
Total	34	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	2	5.9	5.9	5.9
من 5 إلى 10 سنوات	4	11.8	11.8	17.6
أأر من 10 سنوات	28	82.4	82.4	100.0
Total	34	100.0	100.0	

المسمى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مدير قسم	4	11.8	11.8	11.8
مساعء مدير	2	5.9	5.9	17.6
مشرف	3	8.8	8.8	26.5
إءاري	25	73.5	73.5	100.0
Total	34	100.0	100.0	

4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات ومتغيرات المتغير المستقل الثقافة التنظيمية

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يتصف العاملون بالمؤسسة بالديناميكية (الحيوية و الفعالية)	34	3.79	.538
تءعم المؤسسة الابتكار والرياءة	34	3.59	.988
تءعم الإدارة الحرية والمبادرة الفردية	34	3.24	.855
التزام العمال الشديد بالابتكار والتحسن المستمر	34	3.35	.774
المؤسسة قادرة على اكتساب موارد متجءة	34	4.15	.558
المؤسسة قادرة على تقديم أءء الخدمات وأكثرها تميزا	34	4.00	.778
للعلاقات في هذه الشركة طابع شخصي	34	2.74	1.024
تقديم النصح والإرشاء	34	3.74	.666
تشجيع العمل الجماعي	34	4.00	.651
الولاء والثقة المتبادلة	34	3.56	.561
الثقة العالية بين الموظفين	34	3.44	.927

التنمية البشرية وبرامج التدريب والتأهيل	34	3.62	1.045
إن تحقيق أفضل النتائج هو شغل الشركة الشاغل	34	4.32	.535
المثابرة والانديفاع نحو تحقيق الأهداف	34	3.91	.452
اتخاذ قرارات الاختيار بناء على الإنجازات	34	3.71	.871
تؤكد المؤسسة على الإنجاز وتحقيق الأهداف	34	4.26	.567
لدى المؤسسة قدرة تنافسية	34	3.79	.914
قدرتها على تحقيق حصة سوقية كبيرة	34	4.21	.729
في الشركة مستوى عال من الرقابة على سير عملياتها	34	4.32	.589
القدرة على تنظيم الاعمال وتنسيقها	34	4.12	.591
للمؤسسة قدرة على التنبؤ	34	3.56	.786
المؤسسة مرتبطة بالقواعد والسياسات الرسمية	34	4.41	.609
الحرص على انسيابية سير العمل في المنظمة	34	4.26	.618
تعتمد المؤسسة على الكفاءة في انجاز عملياتها	34	4.18	.716
Valid N (listwise)	34		

5- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات ومتغيرات المتغير التابع الأداء المالي

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تحرص مؤسستكم على تحقيق قدرة إبداعية	34	4.09	.830
تستخدم المؤسسة النسب المالية لتحقيق أهدافها	34	4.21	.641
تقوم المؤسسة بتغطية ديونها	34	3.74	1.024
تطبق المؤسسة سياسة مواجهة ديونها دون اللجوء إلى المخزون	34	3.26	.931
النمو المالي للمؤسسة يكون بسبب ماتملكه من أصول نقدية	34	3.88	.808
الوضع المالي لمؤسستكم يسمح لها بتمويل مشاريع أخرى	34	4.06	.851
تقوم مؤسستكم بتوظيف مواردها	34	4.09	.793
تسمح المؤسسة بإستغلال مواردها الجارية	34	3.82	.673
تمتلك المؤسسة فوائد على موجوداتها	34	3.85	.657
أرباح المؤسسة تتحقق بسبب العائد الذي يمتلكه المساهمون	34	3.38	1.074

Valid N (listwise)	34		
--------------------	----	--	--

6-معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغيرات الفرعية التابعة له وبين الأداء المالي

Correlations

	المحور الأول:الثقافة التنظيمية	المحور الثاني:الأداء المالي
المحور الأول:الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .661** 34
المحور الثاني:الأداء المالي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.661** .000 34

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	المحور الأول:الثقافة الإبداعية	المحور الثاني:الأداء المالي
المحور الأول:الثقافة الإبداعية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .385* 34
المحور الثاني:الأداء المالي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.385* .025 34

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

	المحور الأول:الثقافة العائلية	المحور الثاني:الأداء المالي
المحور الأول:الثقافة العائلية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .447** 34
المحور الثاني:الأداء المالي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.447** .008 34

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	المحور الأول:الثقافة السوقية	المحور الثاني:الأداء المالي

المحور الأول:الثقافة السوقية	Pearson Correlation	1	.618**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	34	34
المحور الثاني:الأداء المالي	Pearson Correlation	.618**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	34	34

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		المحور الأول:الثقافة الهرمية	المحور الثاني:الأداء المالي
المحور الأول:الثقافة الهرمية	Pearson Correlation	1	.568**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	34	34
المحور الثاني:الأداء المالي	Pearson Correlation	.568**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	34	34

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

6- نتائج تحليل الانحدار و التباين الأحادي لاختبار الفرضية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.661 ^a	.436	.419	.40472

a. Predictors: (Constant), التنظيمية الثقافة:الأول المحور

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.059	1	4.059	24.778	.000 ^b
	Residual	5.242	32	.164		
	Total	9.300	33			

a. Dependent Variable: المالي الأداء:الثاني المحور

b. Predictors: (Constant), التنظيمية الثقافة:الأول المحور

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.032	.781		-.041	.968
	التنظيمية الثقافة:الأول المحور	1.007	.202	.661	4.978	.000

a. Dependent Variable: المالي الأداء:الثاني المحور

7- نتائج تحليل الانحدار و التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.385 ^a	.148	.122	.49755

a. Predictors: (Constant), الإبداعية الثقافة:الأول المحور

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.379	1	1.379	5.569	.025 ^b
	Residual	7.922	32	.248		
	Total	9.300	33			

a. Dependent Variable: المالي الأداء:الثاني المحور

b. Predictors: (Constant), الإبداعية الثقافة:الأول المحور

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.167	.713		3.039	.005
	الإبداعية الثقافة:الأول المحور	.453	.192	.385	2.360	.025

a. Dependent Variable: المالي الأداء:الثاني المحور

8- نتائج تحليل الانحدار و التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.447 ^a	.199	.174	.48237

a. Predictors: (Constant), العائلية الثقافة:الأول المحور

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.854	1	1.854	7.970	.008 ^b
	Residual	7.446	32	.233		
	Total	9.300	33			

a. Dependent Variable: المالي الأداء:الثاني المحور

b. Predictors: (Constant), العائلية الثقافة:الأول المحور

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.831	.716		2.559	.015
	العائلية الثقافة:الأول المحور	.571	.202	.447	2.823	.008

a. Dependent Variable: المالي الأداء:الثاني المحور

9- نتائج تحليل الانحدار و التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.618 ^a	.382	.363	.42387

a. Predictors: (Constant), السوقية الثقافة:الأول المحور

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.551	1	3.551	19.765	.000 ^b
	Residual	5.749	32	.180		
	Total	9.300	33			

a. Dependent Variable: المالي الأداء:الثاني المحور

b. Predictors: (Constant), السوقية الثقافة:الأول المحور

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.129	.614		1.841	.075
	السوقية الثقافة:الأول المحور	.671	.151	.618	4.446	.000

a. Dependent Variable: المالي الأداء:الثاني المحور

10- نتائج تحليل الانحدار و التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.568 ^a	.323	.301	.44371

a. Predictors: (Constant), الهرمية الثقافة:الأول المحور

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.000	1	3.000	15.238	.000 ^b
	Residual	6.300	32	.197		
	Total	9.300	33			

a. Dependent Variable: المالي الأداء:الثاني المحور

b. Predictors: (Constant), الهرمية الثقافة:الأول المحور

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.106	.704		1.571	.126
	الهرمية الثقافة:الأول المحور	.660	.169	.568	3.904	.000

a. Dependent Variable: المالي الأداء:الثاني المحور



استمارة إيداع مذكرة الماستر المصححة بعد المناقشة

تخصص: إدارة الأعمال

يشهد الأستاذ (ة): خوادرية ابيحيم، المشرف على تأطير مذكرة ماستر

شعبته: علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال

تحت عنوان: أثر القوائم المتوسطة المدى بحسب الإجراء

المالي المؤسسية

من إعداد الطلبة:

1. بيته خروبة يد هوريج

2. حورم احميد

أن المذكرة تم تصويبها وتعديل كل الملاحظات التي تم تسجيلها أثناء المناقشة وأصبحت جاهزة للإيداع النهائي بمصالح القسم.

إمضاء المشرف:

[Signature]

بتاريخ: 2023/07/12