

مساهمة المناخ التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريبرج

## *The contribution of the organizational climate to achieving strategic success*

*- a case study of the Condor enterprise Bordj Bou Arréridj -*

ط.د.فريتيج سفيان<sup>1\*</sup>، أ.د. دحماني عزيز<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، fritih.soufiane@univ-bechar.dz

<sup>2</sup> مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، dahmani.aziz.univ@gmail.com

تاريخ الاستلام : 2023/08/23

تاريخ القبول : 2023/12/28

### الملخص:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على واقع وتأثير المناخ التنظيمي في النجاح الاستراتيجي في مؤسسة كوندور التجارية الصناعية الكائن مقرها بولاية برج بوعريبرج بالجزائر، وللوصول إلى أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي ودراسة الحالة وذلك بإستخدام أداة الاستبيان، وتكوّن مجتمع البحث من مجموعة من الموظفين العاملين في المؤسسة المبحوثة، حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 100 استبيان تم استرجاع 80 استبيان أي بنسبة استرداد 80%، تم تحليل بياناته المتحصل عليها بإستخدام البرنامج الإحصائية (SPSS26 و Smart PLS4)، أظهرت النتائج المتوصل إليها أنه هناك مستوى مرتفع للمناخ التنظيمي ومرتفع بالنسبة للنجاح الاستراتيجي في المؤسسة المبحوثة، ووجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين المناخ التنظيمي والنجاح الاستراتيجي بالمؤسسة المدروسة، وأيضاً وجود علاقة أثر للمناخ التنظيمي بأبعاده مجتمعة (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة واتخاذ القرارات والعلاقات والاتصال، الحوافز والعوائد، التكنولوجيا)، على أبعاد النجاح الاستراتيجي مجتمعة ومفترقة بمؤسسة كوندور.

الكلمات المفتاحية : المناخ التنظيمي، بيئة العمل، النجاح الاستراتيجي، الانحدار الجزئي للمعادلات الهيكلية، مؤسسة كوندور.

تصنيفات JEL : M12، L21، L25.

### Abstract:

This research aims to identify the reality and impact of the organizational climate on the strategic success in the Condor Trading and Industrial Corporation, located in the state of Bordj Bou Arréridj, Algeria. The researched institution, where the number of questionnaires distributed was 100 questionnaires, 80 questionnaires were retrieved, i.e. 80% recovery rate, the obtained data were analyzed using the statistical program (SPSS26 and Smart PLS4), the results obtained showed that there is a high level of organizational climate and high in relation to strategic success in The researched institution, and the existence of a direct positive correlation between the organizational climate and the strategic success of the studied institution, as well as the existence of an impact relationship of the organizational climate with its dimensions combined (organizational structure, leadership style and decision-making, relationships, communication, incentives and returns, technology), on the dimensions of strategic success combined and separate in Condor Corporation .

**Keywords :** organizational climate, business environment, strategic success, Squares Least Partial (PLS), Condor enterprise.

**JEL Classification :** M12, L21, L25.

## 1. مقدمة :

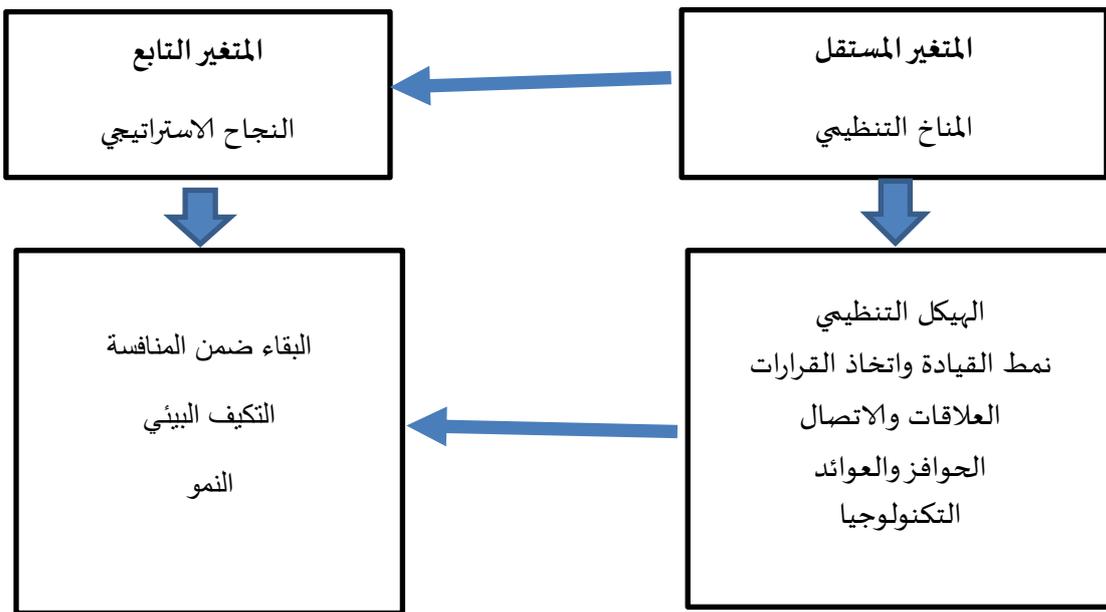
نجاح منظمات الأعمال اليوم أصبح مرهون بالتكيف مع متغيرات بيئة الأعمال الخارجية بما يخدم البيئة الداخلية من أجل خلق مناخ تنظيمي محفز لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية، لأن أداء المهام والوظائف مرتبط بجاهزية المورد البشري وبمدى توفر الجو المناسب له، إذ لا بد من مواكبة سرعة التطور وعدم الوقوع في التقادم والخروج من جو المناخ التنظيمي التقليدي إلى مناخ تنظيمي مرن يسهم في تكيف المؤسسة تحت كل الظروف ويضمن نموها المستمر وبقائها على المدى الطويل، حيث يعتبر أحد أهم أبواب تحقيق النجاح الاستراتيجي، لهذا في بحثنا هذا سنحاول معرفة مدى اهتمام الشركة الرائدة في السوق الجزائرية بمكونات رأس المال الفكري وأن المؤسسة على وعي وإدراك بأهمية وأبعاد هذا الأخير وأن له أثر كبير لما وصلت إليه المؤسسة من نجاح على المدى الطويل، وعليه يمكن طرح السؤال التالي : هل للمناخ التنظيمي علاقة وأثر في بلوغ النجاح الاستراتيجي بمؤسسة كوندور برج بوعربريج ؟

إشكالية الدراسة : قصد التوصل فهم الإشكالية الرئيسية بأكثر تفاصيل تم طرح التساؤلات التالية :

- ✓ هل تهتم مؤسسة كوندور بالمناخ التنظيمي بمختلف أبعاده؟
- ✓ هل عمال شركة كوندور يدركون معنى النجاح الاستراتيجي بمختلف أبعاده؟
- ✓ ما هي أهمية أبعاد المناخ التنظيمي والنجاح الاستراتيجي في مؤسسة كوندور ؟
- ✓ هل توجد علاقة ارتباط قوية بين المناخ التنظيمي والنجاح الاستراتيجي في مؤسسة كوندور؟
- ✓ ما هي الدلالة الإحصائية بين المناخ التنظيمي والنجاح الاستراتيجي في مؤسسة كوندور؟

نموذج الدراسة : قصد فهم التوجه العام للدراسة وجب تصميم نموذج دراسة توضح فيه العلاقة والأثر المحتمل لرأس المال الفكري بمختلف أبعاده في النجاح الاستراتيجي بمختلف أبعاده.

الشكل 1: نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على دراسات سابقة.

فرضيات الدراسة : فرضيات الدراسة تكمن في :

الفرضية الأولى : وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي بأبعاده مجتمعة والنجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة ومفترقة في مؤسسة كوندور.

الفرضية الثانية : وجود أثر معنوي لأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة على النجاح الاستراتيجي لمؤسسة كوندور. أهمية الدراسة : تنبثق أهمية الدراسة من أهمية موضوعها وهو تسليط الضوء على واقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وعلى واقع النجاح الاستراتيجي وتأثره بهذا المناخ، فتمثلت بذلك أهمية البحث في : - أهمية المناخ التنظيمي وتأثيره المباشر في توجيه سلوك وممارسات اليد العاملة في المنظمات، ومن ثمة ضرورة تشخيصه والوقوف عند النقاط الايجابية والسلبية فيه، ثم الاستثمار في الإيجابي منه لتعزيز النجاح الاستراتيجي.

أهمية أبعاد النجاح الاستراتيجي المختلفة، وضرورة التأطير النظري والعملي لهذا الموضوع الأكاديمي لما له من انعكاسات إيجابية ملموسة في الواقع المؤسساتي.

أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة أساسا إلى التحقق من طبيعة تشكيلة المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة كوندور والتأكد من أنها عامل من العوامل التي أدت إلى تعزيز أبعاد النجاح الاستراتيجي في الشركة، والتعرف على درجة تحقيق النجاح الاستراتيجي بمؤسسة كوندور، وقياس العلاقة التأثير، والخروج بتوصيات من شأنها التحسين من واقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة وتعزيز درجة بلوغ الأهداف الاستراتيجية المحددة للنجاح.

منهجية الدراسة : لغرض تحقيق أهداف البحث قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي من خلال عرض مجموعة من الأدبيات العربية والأجنبية لتغطية الجانب النظري ودعم الجانب الميداني. كما استخدمنا منهج دراسة حالة في جمع البيانات الأولية وتحليلها من خلال استبيان موزع على عينة عشوائية من موظفي شركة كوندور بولاية برج بوغريج، من أجل تقديم إجابات لأسئلة الدراسة واختبار الفرضيات وصولا لنتائج وتوصيات قيمة، وفتح آفاق لدراسات مستقبلية.

وللإجابة على إشكالية الدراسة قسم البحث إلى محورين، المحور الأول الخاص بالإطار النظري لمتغيري الدراسة، تم التطرق فيه لأدبيات نظرية أساسية حول مفهوم المناخ التنظيمي ومفهوم النجاح الاستراتيجي، أما المحور الثاني فخصص للدراسة الميدانية لفحص واقع العلاقة التأثيرية بين هذين المتغيرين، التي أجريت على مستوى شركة كوندور.

## 2.1.2. الإطار النظري للدراسة :

1.2. مفهوم المناخ التنظيمي : المناخ التنظيمي هو بناء ذو معنى له آثار كبيرة في فهم السلوك الإنساني في المنظمات، لهذا يجب التطرق لأهم تعاريفه والتي تمس أهم النقاط التي تخدم البحث وبلوغ فهم واضح ودقيق وشامل لأبعاده، حيث عرف المناخ التنظيمي على أنه "جو العمل في المنظمة نتاج التفاعل بين العديد من المتغيرات داخل المنظمة وخارجها، مما يجعل المنظمة شخصية معنوية ذات خصائص وسمات تميزها عن غيرها

وذات تأثير عميق في إدراكات واتجاهات أعضاء المنظمة وسلوكهم الوظيفي والإداري. (محمود، 2005، صفحة 37)

كذلك يعرف المناخ التنظيمي بأنه "وصف لخصائص وميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها والتي تتمتع بقدر من الثبات النسبي وتميز المنظمة بعينها، حيث يدركها العاملون ويفهمونها وتنعكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية معينة". (القيوتي، 2009، صفحة 170)

في حين يعرف على أنه " كل الظروف الفيزيقية وكذا العلاقات التي تنشأ بين العاملين داخل المؤسسة، ويقصد هنا بالظروف التي تحيط بالعامل والتي لها تأثير ملموس على قدرة الفرد الذهنية والجسمية والتي لا تدخل في نطاق تحكمه (حسن، 1969، صفحة 154)"

يُعرّف المناخ التنظيمي بأنه التصورات والمشاعر والاتجاهات المشتركة بين أعضاء المنظمة حول العناصر الأساسية للمنظمة، والتي تعكس المعايير والقيم والاتجاهات الراسخة في ثقافة المنظمة وتؤثر على سلوك الأفراد بشكل إيجابي أو سلبي. للمناخ التنظيمي تاريخ طويل في علم النفس الصناعي والتنظيمي والسلوك التنظيمي. (Santosh Shinde and all, 2018, p. 100)

وهناك من يرى أنه مجموعة الخصائص القابلة للقياس، التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعيشون ويعملون في هذه البيئة، والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم. (G, Litwin, 1968, p. 120)

من خلال ما تقدم يمكن القول أن المناخ التنظيمي هو ذلك الطابع الذي يتصوره ويتوقعه الفرد من وفي مؤسسته التي ينتمي لها، التي تفرضها طبيعة التنظيم حيث تؤثر في سلوك الفرد العامل في بيئة العمل.

2.2. مكونات المناخ التنظيمي : هناك خلاف كبير بشأن الأبعاد المشكلة لمفهوم المناخ التنظيمي، وترجع هذه الاختلافات إلى اختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها وحسب المقاييس والمداخل التي ينتهجها الباحثون في دراستهم للمناخ التنظيمي، الأمر الذي جعل من الصعب التوصل إلى أبعاد محددة وعامة تصلح لكل هذه الأنواع من المنظمات. وتتمثل أبعاد المناخ التنظيمي المتوافقة مع هذا البحث فيما يلي :

1.2.2. الهيكل التنظيمي : وهو يشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات، حيث أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامدا وغير مرن ولا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي يُنظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف. (القيوتي ، 2000، صفحة 219)

2.2.2. نمط القيادة واتخاذ القرارات : القيادة هي أحد الجوانب التي تؤثر بشكل كبير على المناخ التنظيمي، فالقائد هو الذي سيوجه الموظفين بشكل متكرر نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، كما يعد نوع القيادة أحد الركائز الأساسية لنجاح المنظمة. (Pérez-Vallejo, 2019, p. 02)، كما تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمنظمة من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن. (ماهر، 2005، صفحة 299)

3.2.2. العلاقات والاتصال : تلعب الاتصالات دورا هاما داخل المنظمات ويمكن تشبيها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، فإن الاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دورا هاما في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات.

4.2.2. الحوافز والعوائد : إن خلق المناخ التنظيمي البناء لا يتأتى إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت، الأجور، الترقية، العقوبات، التدريب، الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الإنجاز المستهدف، إذ الاتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الانتماء والولاء الفعال للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها. (كاظم، 2002، صفحة 175)

5.2.2. التكنولوجيا : بشكل عام، يقاوم العمال والموظفون أي تغييرات مبتكرة. ولكن عندما تؤدي التغييرات التكنولوجية إلى تحسين ظروف عمل الموظفين، فسيتم قبول التغيير بسهولة. سيكون هناك مناخ أفضل إذا تبنت الإدارة تغييرات مبتكرة بالتشاور مع الموظفين. وبالتالي، من أجل بناء مناخ تنظيمي سليم، يجب على الإدارة أن تفهم الأشخاص في المنظمة. يجب إعطاء الأهمية لما يحفز أداء الناس بشكل عام وبناء مناخ عام يفضي إلى التحفيز. (Santosh Shinde and all, 2018, p. 106)

### 3.2. مفهوم النجاح الاستراتيجي :

يمثل البقاء جوهر النجاح الاستراتيجي، والمرتكز الأساسي الذي يمكن أن تنطلق منه المنظمة للبحث عن وضع ملائم، أي لإجراء المزيد من التكيف مع البيئة المحيطة بها. لن يكون عمليا ما لم يرافقه نمو وتطور على المدى الطويل، حيث أن التكيف ليس الحالة النهائية المرغوب فيها من طرف المؤسسة، بل هي مقدمة لحالة أخرى تطمح إليها المؤسسة وهي النمو والتطور. (داودي ، 2007 ، صفحة 44)

كما ينظر إليه من جانب القيادة الناجحة التي تفهم أهداف المنظمة وما يحدث في بيئة الأعمال، وتتوقع الأحداث وتواجه الواقع بنظرة استراتيجية تركز على عوامل النجاح الجلية في للتنافس، التي تضيق من خلالها قيمة للزبون ولجميع أطراف المصلحة وتستطيع إيصال الرؤية والغايات الممكن تحقيقها والأهداف القابلة للقياس، وتعمل على تطوير قدرات جديدة خصوصا المرتبطة برأس المال الفكري، ويكون تركيزها خارجيا أكثر مما

هو داخلي، وتركز على تطوير العاملين وتحفيزهم ورضاهم والتغذية العكسية والتقييم والمراجعة بحثا عن النجاح الدائم (Thomas, 2005, pp. 03-04).

وهناك من عرفه على أنه : "سلسلة من القرارات التي يتخذها كبار المدراء في المنظمة، لتعزيز قدراتها التنافسية واستدامتها لأطول فترة ممكنة، في ظل البيئة الديناميكية المعاصرة" (Amoli S. J., 2016, p. 448)

مما سبق يبقى نجاح المؤسسات مرهون بمدى قدرتها على البقاء والنمو على المدى الطويل والتكيف مع تقلبات بيئتها الخارجية، من خلال الاهتمام بجملته من الأبعاد المتعلقة برأس مالها الفكري والمناخ التنظيمي الذي يشغله.

**4.2. أبعاد النجاح الاستراتيجي :** الأبعاد التي تم الاعتماد عليها في دراسة النجاح الاستراتيجي داخل الشركة المبحوثة تتضمن ثلاث أبعاد وهي :

**1.4.2. البقاء :** الذي يتمثل في قدرة المنظمة على ترسيخ جذورها في البيئة، التي تعمل ضمن حدودها من خلال تعزيز سمعتها السوقية، وتقوية علاقتها مع الأطراف ذات العلاقة بعملياتها، لضمان تقديم الدعم الكافي لها في أوقات الأزمات، ومن ثم اختراق الصعاب لديمومة عملياتها، والبقاء أطول فترة ممكنة في العمل. (Snider & Davies, 2018, p. 24)

**2.4.2. التكيف :** الذي يعكس قدرة المنظمة على متابعة المستجدات المتلاحقة التي تحدث في البيئة المحيطة، ومن ثم اتخاذ الاجراءات اللازمة للموازنة بين التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية، لضمان الاستفادة من الفرص المتاحة والتصدي للتهديدات في ضوء المعلومات المتاحة لديها. (Amoli & Aghashahi, 2016, p. 449)

**3.4.2. النمو :** وفق هذا البعد تسعى المنظمة الى تخصيص الموارد اللازمة لدعم عمليات التوسع والنمو الخاصة بها، لضمان الحفاظ على حصتها السوقية وعدم التراجع مقارنة مع المنظمات المنافسة لها، بالشكل الذي يعزز قدرتها على تحقيق الأرباح اللازمة، لدعم المشاريع الاستثمارية الأخرى التي يمكن التي تنفذها مستقبلا. (الكبيسي و حسن، 2018، صفحة 24)

لا تتوقف أبعاد النجاح الاستراتيجي عن هذه العناصر فقط فهناك عدة نماذج تقترح عنصر التعلم، الإبداع، ثقافة المنظمة ...، لكن دراستنا ستركز على أهم الأبعاد تأصلا وتجليا، فهي عماد النجاح الاستراتيجي نحو الريادة.

**3. العلاقة والتأثير بين المناخ التنظيمي والنجاح الاستراتيجي في شركة كوندور بولاية برج بوعريج :**

**1.3. الدراسة الميدانية :**

**1.1.3. أداة الدراسة :** تم اعتماد الاستبيان في جمع البيانات الأولية، ووزعت فقراته حسب الأبعاد المشكلة لمتغيرات الدراسة، تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي (Likert Scale) وهو مقياس يستخدمه الباحثون لجمع آراء المستجوبين، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما، كما هو موضح في الجدول (01) الذي حدد مقياس الإجابة على الفقرات :

الجدول 1: مقياس الإجابات.

التصنيف	لا أتفق بشدة	لا أتفق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	[1-1.79]	[1.80-2.59]	[2.60-3.39]	[3.40-4.19]	[4.20-5]
التقدير	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: (شريف، 2019-2020، صفحة 42)

ويتشكل الاستبيان من ثلاث أقسام:

القسم الأول: متعلق بالبيانات الشخصية والمعلومات العامة من حيث (الجنس، السن، التحصيل العلمي، إلخ)

القسم الثاني: خصص للمتغير المستقل المتمثل في المناخ التنظيمي ويتكون من خمس أبعاد (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة واتخاذ القرارات، العلاقات والاتصال، الحوافز والعوائد، والتكنولوجيا) من خلال 34 فقرة موزعة على الأبعاد.

القسم الثالث: خصص للمتغير التابع المتمثل في النجاح الاستراتيجي والذي يتكون من ثلاث أبعاد (البقاء، التكيف، والنمو) من خلال 16 فقرة موزعة على الأبعاد. اعتمد الباحثان في تحليل البيانات على برنامج SPSS وبرنامج Smart-PLS الملائم لمنهجية الانحدار الجزئي للمعادلات الهيكلية (PLS) والجدول التالي يبين مصادر إعداد فقرات الاستبيان:

الجدول 2: مصادر عبارات الاستبيان

المتغيرات	الفقرات	عدد الفقرات	المصادر
النجاح الاستراتيجي	من 27 إلى 42	16	(حسين، 2020، الصفحات 21-22)
المناخ التنظيمي	من 43 إلى 76	34	(عيسى، 2014، الصفحات 157-158)

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على دراسات سابقة.

2.1.3. مجتمع الدراسة وعينتها: يتمثل المجتمع الذي يمكن التعرف عليه في مؤسسة كوندور برج بوعرييج، وتم أخذ عينة عشوائية مكونة من 100 فرد، شملت عمال المؤسسة في مختلف المستويات (المدير الجهوي، رؤساء المصالح والأقسام، مهندسين، مساعدين إداريين، متعاقدين، ممتحنين، عمال مهنيين)، تم استرجاع 80 استبيان بنسبة بلغت (80%) وهي نسبة عالية ومقبولة إحصائيا.

3.1.3. تحليل خصائص العينة:

الجدول 3: توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	54
	أنثى	26
العمر	أقل من 35 سنة	45
	من 35 إلى 45 سنة	26
	أكبر من 45 سنة	09
التحصيل العلمي	دكتوراه	01
	ماجستير (ماستر)	07
	ليسانس	30
	ديبلوم	20

27.50	22	ثانوي وأقل	المنصب الوظيفي
01.25	01	مدير فرعي	
01.25	01	نائب دير	
10	08	رئيس مصلحة	
11.25	09	رئيس قسم	
11.25	09	رئيس مكتب	
10	08	مهندس	
28.70	23	عامل تشغيلي	
26.30	21	أخرى	
32.50	26	أقل من 05 سنوات	
31.50	25	من 06 إلى 10 سنوات	
18.50	15	من 11 سنوات 15 سنة	
17.50	14	أكثر من 15 سنة	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول يتضح أن نسبة الذكور من عينة الدراسة تمثل النسبة الأعلى منها من نسبة الإناث وهذا مرتبط بطبيعة العمل وثقافة المجتمع التي تؤثر على ثقافة المؤسسة، كما مثلت الفئة العمرية أقل من 35 سنة عينة الدراسة بنسبة عالية أي أن المؤسسة تعتمد على الفئة الشبانية، كما أن أغلبية أفراد العينة من حاملي الشهادات الجامعية والديبلومات، أي أن طبيعة التوظيف بمؤسسة كوندور تركز على ضمان الحد الأدنى من المعرفة اللازمة للقيام بالمهام والوظائف، أما من حيث المنصب الوظيفي فإن أفراد العينة يشتغلون في مختلف المناصب، وعن الخبرة نلاحظ أن النسبة العليا من الموظفين ذو خبرة مهنية أقل من 10 سنوات هذا راجع إما لسياسة التوظيف بالكفاءة والتي تبحث عن ذوي المؤهلات والكفاءات، الأغلبية بدرجة ثانية ذوي خبرة تفوق 05 سنوات أي أن هناك سياسة احتفاظ بالعمال، كما أن هناك نسبة لا يستهان بها من ذوي خبرة أكبر من 15 سنة وهو مؤشر على وجود رصيد معرفي ومهني كافي للقيام بالمهام الموكلة، ونشر الخبرة داخل المؤسسة المبحوثة.

4.1.3. صدق وثبات الاستبيان : فيما يخص الصدق الظاهري فقد لجأنا للدراسات سابقة ولعدة أساتذة محكمين أما الاتساق الداخلي الذي يقيس اتساق كل فقرة من الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه الفقرة، ووضوح الاستبانة بحيث تكون مفهومة للمستجوبين، وتكون صالحة للتحليل الإحصائي وقد استخدم الباحثان لقياس ثبات الاستبيان معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's)، وهذه تصنيفات قيم معامل ألفا كرونباخ في الجدول التالي :

الجدول 4 : دلالات قيم معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's)

التقديرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
ممتاز	$A \geq 0.9$
جيد	$0.7 \leq A < 0.9$
مقبول	$0.6 \leq A < 0.7$
ضعيف	$0.5 \leq A < 0.6$
غير مقبول	$A < 0.5$

المصدر: (Saleh Khairul Zahreen Mohd, 2018, p. 48)

يمكن من الجدول أعلاه لدلالات قيم معامل ألفا كرونباخ الحكم على درجة ثبات وصدق الاستبانة التي اعتمدها الباحثان في هذه الدراسة، والتي كانت كالتالي :

الجدول 5 : معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الاستبيان	مجموع العبارات	ألفا كرونباخ
عدد الفقرات	50	0.961

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

إذن قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لأداة الدراسة حسب برنامج SPSS بلغ 0.961 وهو معدل ممتاز، ويعتبر هذا المقياس صادقا، ويتمتع بدرجة عالية من الثبات مقارنة بالمستوى الأدنى المقبول (0.70)، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في الدراسة الميدانية كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، والوثوق بمخرجاته.

5.1.3. دراسة اتجاه آراء المستجوبين :

الجدول 6 : نتائج الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	أبعاد المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
المناخ التنظيمي	الهيكل التنظيمي	3.6667	0.85273	موافق
	نمط القيادة واتخاذ القرار	3.4375	0.72012	موافق
	العلاقات والاتصال	3.7896	0.60399	موافق
	الحوافز	3.2438	0.93266	موافق
	التكنولوجيا	3.7938	0.72393	موافق
	المجموع	0.35688	0.63905	موافق
النجاح الاستراتيجي	البقاء	3.9125	0.65668	موافق
	التكيف	3.7750	0.55427	موافق
	النمو	3.7708	0.65409	موافق
	المجموع	3.8164	0.55345	موافق

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال النتائج على الجدول أعلاه أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات المستجوبين حول أبعاد المناخ التنظيمي تجاوزت المتوسط الحيادي (03)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمناخ التنظيمي (3.35688) وهي قيمة تقع ضمن مجال التقييم المرتفع [3.40-4.19]، وانحراف معياري إجمالي بلغ (0.63905)، وهي نتائج تعكس اهتمام مؤسسة كوندور فرع برج بوعريرج بالمناخ التنظيمي، وأن المؤسسة المبحوثة تهتم بمختلف أبعاده بدرجات متفاوتة، إذن يمكن القول أن مؤسسة كوندور بربج بوعريرج تمارس أبعاد المناخ التنظيمي بدرجة مقبولة.

أما بخصوص متغير الدراسة الثاني وهو النجاح الاستراتيجي فإجابات أفراد العينة التي انعكست في قيمة المتوسط الحسابي فقد فاقت (3) أيضا، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.8164) وهي قيمة تقع ضمن مجال التقييم المرتفع [3.40-4.19] وبانحراف معياري إجمالي بلغ (0.55345) وهذا يشير إلى أن المؤسسة المبحوثة تحقق نجاحا استراتيجيا حسب أفراد العينة وأنهم يفقهون معنى هذا المصطلح الأكاديمي بمختلف

أبعاده، وعليه يمكننا أن نقول أن مؤسسة كوندور ببحر بوعرييج تمارس أبعاد النجاح الاستراتيجي بدرجة مقبولة.

بعد هذا التحليل المتعلق بنتائج آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة نلاحظ أن إجابات المستجوبين كانت باتجاه موافق وفقا لمقياس ليكارت الخماسي المعتمد في الدراسة، وهذا يدل أن مؤسسة كوندور ببحر بوعرييج تطبق أبعاد متغيرات الدراسة ( المناخ التنظيمي، والنجاح الاستراتيجي ) بدرجة مقبولة أي تقع ضمن مجال التقييم المرتفع [3.40-4.19].

ومن نتائج التحليل على برنامج SPSS لقيم الانحراف المعياري لبعض الأبعاد والفقرات (الأسئلة) وجدنا أنه قد تجاوزت (0.80)، وهذا ما يفسر أن اتجاه رأي المستجوبين غير متجانسة، مما جعلنا نفكر في أدوات إحصائية أكثر تفسيراً لهذا اخترنا استخدام المعادلات الهيكلية نتيجة طبيعة المتغيرات الكامنة المختارة للدراسة، وللإجابة على إشكالية البحث نستخدم نموذج تحليل أكثر دقة وعمق أي التحليل الاستكشافي والتوكيدي معا المتمثل في ( تحليل PLS).

2.3. تحليل ودراسة النتائج : سنعتمد في هذه الدراسة على النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) (Modeling Equation Structural) حيث تعد النمذجة بالمعادلات البنائية (الهيكلية) أحد أهم أنواع النمذجة من الجيل الثاني والتي تعتمد على عدة مقاربات، اعتمدنا على مقارنة طريقة المربعات الصغرى الجزئية (Squares Least Partial) (PLS) التي تركز على تحليل التباين variance of analysis ويمكن الاعتماد على برامج مثل : WarpPLS ,SmartPLS ,VisualPLS ,Graph-PLS .

تفيد طريقة المربعات الصغرى الجزئية أكثر في البحوث الاستكشافية والتي لا تدعمها نظريات قوية أو أن حجم العينة المستخدم صغير، (Wong, 2013, p. 02)، حيث تهدف لاستكشاف طبيعة متغيرات الدراسة وتشعب العلاقات بينها.

هناك نموذجين فرعيين لنموذج الدراسة، النموذج القياسي والنموذج الهيكلية، النموذج القياسي يقوم على اختبار الصدق التقاربي (validity convergent) والصدق التمايزي (validity discriminant)، أما النموذج البنائي فيقوم على التحقق من عدم وجود تعدد خطي (collinearity-multi) من خلال معامل التحديد ( $R^2$ ) ومعاملات المسار (beta values)....الخ. (زواي، 2020، صفحة 146)

1.2.3. تقييم نموذج القياس : تم تقييم جودة نموذج القياس بعد الأخذ بالمقاربة الثانية واعتماد من أجل ذلك على برنامج Smart PLS من خلال اختبارين الصدق التقاربي (Convergent Validity) والصدق التمييزي (Discreminate Validity).

#### 1.1.2.4. الصدق التقاربي : (Discreminate Validity)

هو مؤشر لمدى ارتباط أسئلة النموذج بشكل ايجابي مع الأسئلة البديلة لنفس المتغير، لذلك يجب أن تتقارب المؤشرات لبناء معين أو تترك في نسبة عالية من التباين، ولتقييم الصدق التقاربي للتركيبات ينظر الباحثون إلى المعايير التالية : الموثوقية المركبة (CR)، معامل التحميل (f-Loading)، متوسط التباين المستخرج

(AVE) وقبل التأكد من صدق التقارب نختبر موثوقية الاتساق الداخلي بالمعيار التقليدي ألفاكرونباخ ومعيار (Rho De Joreskog).

الجدول 7: قيم ألفاكرونباخ للمتغيرات

Alpha Cronbach's	أبعاد المتغيرات	Alpha Cronbach's	المتغيرات
0.897	الهيكل التنظيمي	0.957	المناخ التنظيمي
0.867	نمط القيادة واتخاذ القرار		
0.814	الاتصال والعلاقات		
0.911	الحوافز		
0.892	التكنولوجيا		
0.782	البقاء	0.903	النجاح الاستراتيجي
0.844	التكيف		
0.789	النمو		

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج Smart-PLS

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن معاملات ألفاكرونباخ معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأن قيمها أكبر من 0.70 (Ringle, 2017, p. 136).

الجدول 8: معامل Rho De Joreskog

المتغيرات	الهيكل التنظيمي	نمط القيادة واتخاذ القرار	الاتصال والعلاقات	الحوافز	التكنولوجيا	التنظيمي	البقاء	التكيف	النمو	النجاح الاستراتيجي
Rho-A	0.885	0.901	0.822	0.913	0.895	0.955	0.792	0.856	0.794	0.908

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج Smart-PLS

نستخدم معيار Rho De Joreskog وهو أكثر دقة من معامل ألفاكرونباخ، لأنه يدمج في عملية حسابه الأخطاء، ومن خلال الشكل / الجدول السابق نلاحظ أن جميع معاملات Rho معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0.7 (Houfaidi, 2017, pp. 15,20).

الجدول 9: صحة التقارب

المحور	ترتيب	المعايير	تحميل الأسئلة F. Loading	متوسطات التباينات المفسرة AVE	الموثوقية المركبة CR
الهيكل التنظيمي	1	خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة.	0.858	0.660	0.921
	2	يوجد هناك وصف وظيفي محدد فيه بوضوح السلطات والمسؤوليات.	0.781		
	3	الهيكل التنظيمي صمم بمراعاة كل الجوانب التي تحدد شكله وطبيعته.	0.850		
	4	هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي.	0.834		
	5	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية	0.810		

		0.737	6	يتم تفويض السلطة بمؤسستنا كإجراء تنظيبي.
0.912	0.722	0.594	7	يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين مساواة.
		0.735	8	هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والعاملين.
		0.695	9	المسؤول المباشر يعطي العاملين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة.
		0.681	10	يبادر المسؤول المباشر بتفويض بعض صلاحياته الإدارية للعاملين.
		0.630	11	يساعد المسؤول المباشر العاملين في تنفيذ مهام العمل.
		0.653	12	يهتم المسؤول المباشر بأمور العاملين الشخصية.
		0.790	13	تحرص الإدارة على إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل.
		0.757	14	يمتلك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها.
		0.824	15	يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي.
		0.717	16	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم بالحوار دون قيود.
0.880	0.648	0.778	17	توجد سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل المعلومات.
		0.683	18	يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات.
		0.577	19	تتم الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة.
		0.780	20	الاتصالات تسير في جميع الاتجاهات (صاعدة - هابطة).
		0.849	21	توجد روح تضامن وتفاهم عالية.
		0.811	22	الرسائل والتعليمات ذات استجابة عالية.
0.931	0.692	0.861	23	تمنح الحوافز بناء على مجهود العاملين.
		0.811	24	تهتم الإدارة بالجانب المعنوي ورفع الروح المعنوية.
		0.805	25	هناك تركيز على جانب المكافأة أكثر من التركيز على جانب العقوبة.
		0.867	26	تجرى الترقية على أساس الاستحقاق وفقا لأسس واضحة ومعروفة.
		0.837	27	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع المجهود الذي يبذلونه.
		0.807	28	تهتم الإدارة بالاقتراحات والمبادرات التي يقدمها العاملون.
0.917	0.649	0.760	29	تنجز أغلب الأعمال باستخدام التقنية.
		0.798	30	التقنية الموجودة سهلة الاستخدام.
		0.830	31	ساعدت التقنية على تقليل الجهد.
		0.809	32	أسهمت التقنية في سرعة إنجاز العمل.
		0.829	33	يتم تطوير التقنية بشكل مستمر.
		0.808	34	تنسجم التقنية مع طبيعة العمل.
0.860	0.607	0.742	35	مؤسستنا لديها القدرة على التعامل مع التحديات والتنبؤ بالتهديدات المستقبلية
		0.768	36	تعد المؤسسة سيناريوهات متعددة لخلق خيارات بديلة للبقاء
		0.726	37	تحلل المؤسسة باستمرار المعلومات البيئية الخارجية

		0.815	تقوم المؤسسة بتقييم قدراتها بشكل دوري لمواجهة أي قصور في أدائها	38	
		0.853	تمتلك المؤسسة كفاءات متخصصة لضمان استمرارية نجاحها	39	
0.907	0.675	0.023	مؤسستنا تملك قدرات إضافية للتكيف مع احتياجات الزبائن المتجددة	40	التكيف
		0.268	مؤسستنا قادرة على تغيير خططها وأهدافها التي تحددها الإدارة العليا	41	
		0.781	مؤسستنا قادرة على التكيف بسرعة مع الأحداث المفاجئة في بيئة العمل الداخلية	42	
		0.778	المؤسسة قادرة على التكيف باستمرار مع متطلبات السوق	43	
		0.920	المؤسسة قادرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية	44	
0.863	0.612	0.809	المؤسسة قادرة على دخول أسواق جديدة.	45	التنويع
		0.803	تنوع المؤسسة منتجاتها وخدماتها لتلبية احتياجات مختلف فئات الزبائن.	46	
		0.771	تسعى المؤسسة إلى تحقيق التكامل الأمامي.	47	
		0.745	تسعى المؤسسة إلى تحقيق التكامل الخلفي.	48	
		0.523	تحاول المؤسسة تكوين تحالفات مع المنافسين.	49	
		0.573	مؤسستنا قادرة على شراء مؤسسة منافسة تعمل في نفس الصناعة.	50	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج Smart-PLS

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن أغلبية قيم **f.loading** للأسئلة على الأبعاد تفوق 0.7 باستثناء الأسئلة التالية : س07 بلغت قيمته (0.594)، س09 (0.695)، س10 (0.691)، س11 (0.630)، س12 (0.577)، س18 (0.683)، .... ، س40 (0.023)، س41 (0.268)، س49 (0.523)، س50 (0.573) وعلينا حذف هذه الأسئلة لأن التباين المشترك بين البعد و السؤال أصغر من تباين أخطاء القياس (Ringle, 2017, p. 137) ، وبالنسبة لمعاملات AVE فنلاحظ أن جميع القيم معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأن قيمتها أكبر من 0.5، وهذا يدل على أن كل بعد يشرح أكثر من نصف تباينات (Ringle, 2017, p. 138) مؤشرات أما بالنسبة لمعاملات CR، نلاحظ أن كل قيم الموثوقية المركبة معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0.7 وهذا يدل على وجود ترابط الأسئلة في قياس المتغيرات وبالتالي وجود موثوقية لنموذج القياس المستعمل (Ringle, 2017, p. 146) ، الصديق التقاربي في هذا النموذج قد تحقق أي هناك توافق الأسئلة مع بعضها البعض.

### 2.1.2.3. الصدق التمييزي (Discreminate Validity)

#### 1.2.1.2.3. تداخل الأبعاد فيما بينها (Variable Correlation of R2- AVE)

حسب هذا المعيار يجب أن تكون العلاقة بين البعد ونفسه أكبر من قيمة العلاقة مع بعد آخر، لكي نقول أن الأبعاد مستقلة حسب معيار فور نال لاركر (Fornell-Larcker Criterion).

الجدول 10: معيار فور نال لاركر (Fornell-Larcker Criterion)

	البقاء	التكنولوجيا	التكيف	الحوافز	العلاقات والاتصال	النمو	هيكل تنظيمي	نمط القيادة والاتصال
البقاء	0.779							
التكنولوجيا	0.555	0.806						
التكيف	0.554	0.479	0.875					
الحوافز	0.570	0.710	0.430	0.832				
العلاقات والاتصال	0.603	0.623	0.644	0.843	0.854			
النمو	0.741	0.643	0.738	0.540	0.565	0.783		
هيكل تنظيمي	0.575	0.570	0.367	0.725	0.758	0.510	0.813	
نمط القيادة والاتصال	0.433	0.490	0.331	0.633	0.598	0.432	0.521	0.850

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج Smart-PLS

نلاحظ أن جميع الأبعاد لها قيمة مع نفسها أكبر من قيمة العلاقة مع متغير آخر، فالمتغيرات مستقلة عن بعضها.

### 2.2.1.2.3 التباين بين الأسئلة : (Cross Loading)

عندما تكون قيمة العلاقة بين السؤال وبعده أكبر من علاقته مع بُعد آخر، فإن الأسئلة التي تقيس متغير كامن (بُعد) لا تقيس متغير كامن آخر.

الجدول 11: معاملات الموثوقية " (Cross Loading)

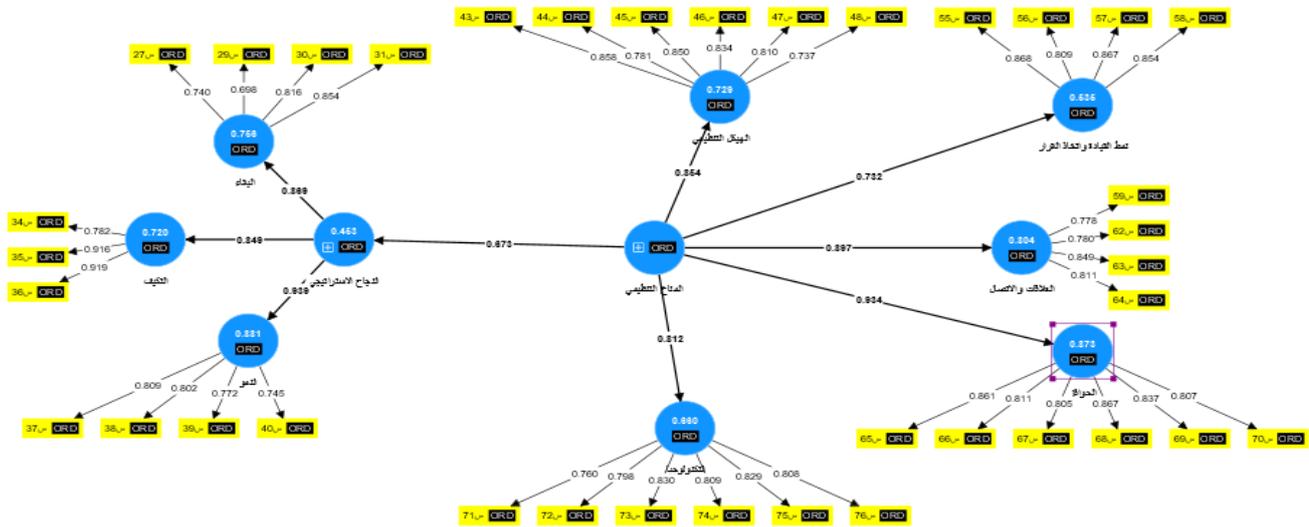
البعد المؤشر	الهيكل التنظيمي	نمط القيادة واتخاذ القرار	العلاقات والاتصال	الحوافز	التكنولوجيا	النمو	التكيف	البقاء
س27	0.399	0.379	0.347	0.330	0.280	0.592	0.522	0.740
س29	0.421	0.401	0.387	0.354	0.303	0.483	0.332	0.698
س30	0.491	0.259	0.607	0.530	0.623	0.567	0.366	0.816
س31	0.479	0.324	0.531	0.547	0.507	0.652	0.488	0.854
س34	0.356	0.314	0.427	0.376	0.353	0.564	0.782	0.438
س35	0.289	0.342	0.390	0.369	0.448	0.675	0.916	0.508
س36	0.326	0.219	0.363	0.386	0.448	0.690	0.919	0.505
س37	0.572	0.312	0.525	0.535	0.577	0.809	0.549	0.672
س38	0.259	0.234	0.385	0.311	0.360	0.802	0.732	0.582
س39	0.427	0.489	0.442	0.466	0.555	0.772	0.444	0.648
س40	0.338	0.331	0.417	0.381	0.538	0.745	0.573	0.399
س43	0.858	0.511	0.608	0.619	0.540	0.596	0.440	0.624
س44	0.781	0.469	0.522	0.548	0.412	0.521	0.417	0.522
س45	0.850	0.365	0.711	0.660	0.498	0.454	0.304	0.454
س46	0.834	0.376	0.590	0.565	0.399	0.384	0.166	0.525
س47	0.810	0.507	0.679	0.603	0.556	0.315	0.285	0.326
س48	0.737	0.292	0.570	0.528	0.342	0.187	0.152	0.344
س55	0.476	0.868	0.549	0.605	0.467	0.398	0.302	0.470
س56	0.399	0.809	0.471	0.525	0.417	0.444	0.260	0.466
س57	0.411	0.867	0.488	0.437	0.286	0.325	0.300	0.271
س58	0.475	0.854	0.518	0.574	0.472	0.300	0.264	0.257
س59	0.577	0.509	0.778	0.617	0.533	0.491	0.418	0.430

س62	0.660	0.445	0.780	0.675	0.556	0.535	0.502	0.551
س63	0.636	0.605	0.849	0.732	0.489	0.318	0.191	0.479
س64	0.561	0.352	0.811	0.687	0.422	0.485	0.334	0.479
س65	0.662	0.441	0.798	0.861	0.597	0.496	0.379	0.568
س66	0.548	0.465	0.694	0.811	0.486	0.362	0.257	0.395
س67	0.626	0.618	0.617	0.805	0.613	0.470	0.416	0.473
س68	0.728	0.612	0.724	0.867	0.624	0.503	0.332	0.469
س69	0.517	0.534	0.618	0.837	0.635	0.402	0.341	0.474
س70	0.518	0.496	0.754	0.807	0.579	0.450	0.418	0.459
س71	0.451	0.460	0.557	0.593	0.760	0.470	0.330	0.437
س72	0.487	0.369	0.577	0.561	0.798	0.502	0.452	0.482
س73	0.414	0.323	0.467	0.506	0.830	0.426	0.273	0.458
س74	0.418	0.245	0.380	0.513	0.809	0.482	0.299	0.348
س75	0.533	0.562	0.536	0.644	0.829	0.570	0.493	0.451
س76	0.434	0.363	0.470	0.593	0.808	0.644	0.437	0.493

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج Smart-PLS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الموثوقية للأسئلة المتعلقة بكل بُعد أعلى من ارتباطها بباقي الأبعاد، بمعنى أن كل قيم الأسئلة التي تقيس بعد ما أكبر من قيمها مع الأبعاد الأخرى وهذا يدل على صدق تمايز نموذج القياس. (Ringle, 2017, p. 183).

الشكل 02: النموذج النهائي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج Smart-PLS

### 2.2.3. تقييم النموذج البنائي :

1.2.2.3. المسارات واختبار الفرضيات: من أجل الحكم على صلاحية نموذج القياس من عدمه من خلال تقديرات علاقات النموذج الهيكلي أو ما يعرف بمعاملات المسار والتي تمثل العلاقات المفترضة بين البناءات (المتغيرات)، وتكون العلاقة معنوية وذات دلالة إحصائية عندما تكون P-value والتي تمثل نسبة الخطأ أقل من 05 %.

الجدول 12: معاملات المسار لفرضيات النموذج (Path Coefficient)

القرار	P- value	T- Value	Std-Erreur	Std- Beta	العلاقة	فرضيات النموذج
قبول الفرضية	0.000	11.001	0.061	0.673	المناخ التنظيمي ← النجاح الاستراتيجي	H1
قبول الفرضية	0.000	07.945	0.074	0.585	المناخ التنظيمي ← البقاء	H1.1
قبول الفرضية	0.000	08.099	0.071	0.571	المناخ التنظيمي ← التكيف	H1.2
قبول الفرضية	0.000	10.221	0.062	0.632	المناخ التنظيمي ← النمو	H1.3

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج Smart-PLS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة P-value أقل من 05 % في كل الحالات وهذا يعني أن المناخ التنظيمي يرتبط ارتباطا وثيقا مع أبعاد النجاح الإستراتيجي (مجتمعة، ومتفردة)، أي فيه علاقة تأثير طردية، بالتالي تتحقق الفرضية الرئيسية الأولى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بأبعاده مجتمعة والنجاح الإستراتيجي بأبعاده (مجتمعة، متفرقة) بمؤسسة كوندور برج بوغريج.

ويوضح الجدول (12) أن أقوى علاقة بين المناخ التنظيمي وأبعاد النجاح الإستراتيجي كانت لبعد النمو فقد بلغت قيمة (0.632) وهي أكبر قيمة موجبة، تليها علاقة بعد البقاء بقيمة (0.585)، تليها علاقة بعد التكيف بقيمة (0.571). (Ringle, 2017, p. 206).

### 2.2.2.3 معامل التحديد R-square :

معامل  $R^2$  هو قدرة المتغير المستقل على شرح المتغير التابع، وحسب هذا المعامل تحدد قوة التفسير أكبر من 0.67 تفسير كبير، بين 0.33 و 0.67 تفسير متوسط، من 0.33 إلى 0.19 تفسير ضعيف ، وأقل من 0.19 غير مقبول.

الجدول 13: معامل التحديد ( $R^2$  Coefficient of determination)

المحاور	$R^2$	النتيجة
النجاح الإستراتيجي	0.453	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج Smart-PLS

حسب قسمة معيار التحديد  $R^2$  في الجدول نلاحظ أن قدرة متغير المناخ التنظيمي بأبعاده في تفسير النجاح الإستراتيجي في مؤسسة كوندور برج بوغريج متوسطة لأن قيمة  $R^2$  محصورة بين 0.33 و 0.67، و بالتالي فإن المناخ التنظيمي يفسر ما مقداره 45.30 % من النجاح الإستراتيجي بالمؤسسة المبحوثة. (Ringle, 2017, p. 209)

### 3.2.2.3 حجم الأثر f-square :

بعد تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، فإن نموذج الدراسة وفرضياته يتطلبان تحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، يستخدم في ذلك مؤشر الأثر ( $f^2$ ) لمعرفة حجم الأثر للمتغيرات المستقلة على التابعة، حيث إذا كان معيار  $f^2$  (أكبر من 0.35) تأثير قوي، من (0.15 - 0.35) تأثير متوسط، من (0.02 - 0.15) تأثير ضعيف.

الجدول 14: حجم الأثر  $f^2$

النتيجة	effect of size f-square	المتغيرات الكامنة
	النجاح الاستراتيجي	
تأثير قوي	0.828	المناخ التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج Smart-PLS

يتضح من الجدول (14) أن قيمة  $f^2 < 0.35$  بمعنى أن المتغير المناخ التنظيمي يؤثر ما نسبته 82.80 % على المتغير التابع "النجاح الاستراتيجي" ومما سبق يدل على تحقيق الفرضية الرئيسية بوجود تأثير معنوي للمناخ التنظيمي في تحقيق النجاح الإستراتيجي بالمؤسسة المبحوثة. (Ringle, 2017, p. 211)

#### 4.2.2.3. جودة التنبؤ Predictive Relevance :

يستخدم مؤشر  $Q^2$  لفحص القدرة التنبؤية للنموذج خارج العينة. عندما يظهر نموذج مسار PLS أهمية تنبؤية فإنه يتنبأ بدقة بالبيانات غير المستخدمة في تقدير النموذج.

الجدول 15: جودة التنبؤ ( $Q^2$  Predictive Relevance)

المحاور	$Q^2$	النتيجة
النجاح الإستراتيجي	0.419	مقبولة

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج Smart-PLS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل  $Q^2$  بلغت (0.419) وهي قيمة معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من قيمة الصفر (0)، وهذا يشير إلى أن المتغير المناخ التنظيمي لديه القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع النجاح الإستراتيجي مما يدل أن النموذج ذو قدرة على التنبؤ. (Ringle, 2017, p. 212).

#### 5.2.2.3. جودة المطابقة (Goodness-of-fit) :

مؤشر حسن الملائمة GOF هو مؤشر للتحقق من صحة نموذج PLS، ويعمل على قياس مدى إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة، حددت معايير جودة المطابقة على النحو التالي: أقل من 0.1 غير مناسب، من 0.1 إلى 0.25 ضعيف، 0.25 إلى 0.36 متوسط، أكثر من 0.36 كبير، (Wetzels, 2009, p. 187) وتحسب GOF بالعلاقة التالية:

$$GOF = \sqrt{R^2 * AVE^2}$$

الجدول 16: مؤشر جودة المطابقة GOF

المتغيرات الكامنة	$R^2$	AVE
الهيكل التنظيمي	0.729	0.660
نمط القيادة واتخاذ القرار	0.535	0.722
العلاقات والاتصال	0.804	0.648
الحوافز	0.873	0.692
التكنولوجيا	0.660	0.649
البقاء	0.756	0.607
التكيف	0.720	0.765
النمو	0.881	0.612
	$\overline{R^2} = 0,745$	$\overline{AVE} = 0.669$
	$GOF = \sqrt{0,745 * 0.669} = 0.706$	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج Smart-PLS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة GOF تساوي 70.60 أكبر من 0.36 مما يدل على جودة المطابقة كبيرة لنموذج الدراسة وإمكانية الاعتماد عليه.

#### 4. الخاتمة :

هكذا بعد هذه الدراسة القياسية لعلاقة وأثر المناخ التنظيمي يمكن الإجابة عن الإشكالية المطروحة بأن المناخ التنظيمي يساهم وبدرجة عالية في تحقيق وتعزيز نجاح مؤسسة كوندور على المدى الطويل، حيث خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

❖ توظيف مؤسسة كوندور ذوي الكفاءات، المواهب، المبدعين وحملة الشهادات العلمية من الفئة الشبانية، حيث تهتم بهم وتوفر لهم المناخ التنظيمي الملائم.

❖ تهتم مؤسسة كوندور بالمناخ التنظيمي في تحقيق نجاحها، لكن تحظى بأبعاده بدرجات متفاوتة من الاهتمام حيث حل بُعد حل التقنية في الترتيب الأول وهذا يرجع لطبيعة العمل الذي يقوم على التكنولوجيا، ثم العلاقات في الترتيب الثاني، والهيكل التنظيمي في المرتب الثالث، ثم يليها بُعدي نمط القيادة والحوافز على الترتيب.

❖ يسهم المناخ التنظيمي بمؤسسة كوندور بنسبة 45.30 % في تفسير النجاح الاستراتيجي المحقق، وهذا ما يدل على التفكير الاستراتيجي لدى إطارات ومسؤولي المؤسسة.

❖ تحقق مؤسسة كوندور برج بوعرييج مستوى عالي من النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد العينة وجاء في المرتبة الأولى بُعد البقاء وهذا يدل على استقرار المؤسسة بدون مخاوف ويدل على ثقل وزنها في السوق الجزائرية، حيث المؤسسة تعمل على اقتناص الفرص ومعالجة نقاط ضعفها وتعزيز مكامن قوتها، ثم يليه بعد التكيف بدرجة ثانية وهذا يعكس مرونة المؤسسة لمجابهة التغيرات البيئية، وأنها تهدف للتكيف من أجل البقاء والنمو.

❖ وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي بأبعاده مجتمعة والنجاح الإستراتيجي بالمؤسسة المبحوثة وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بالموارد البشري من خلال خلق جو يتناسب وتوقعاته.

❖ وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي بأبعاده مجتمعة والنجاح الإستراتيجي بأبعاده منفردة وحلت أقوى علاقة ارتباط بين المناخ التنظيمي وأبعاد النجاح الاستراتيجي لُبعد النمو يليها بُعد البقاء وأخيرا بُعد التكيف.

❖ أظهرت نتائج تحليل علاقات الأثر بين رأس المال الفكري والنجاح الاستراتيجي بوجود علاقة تأثير معنوية موجبة بينهما بالمؤسسة المبحوثة.

في الأخير يمكن أن نقترح على مؤسسة كوندور برج بوعرييج تكثيف الاهتمام ببعدي الهيكل التنظيمي وبعده الحوافز كضرورة تنظيمية وثقافة مؤسساتية، ونقترح على كل مؤسسة الاهتمام بالمناخ التنظيمي بمختلف أبعاده التي تطرقنا إليها والتي لم نتطرق إليها من أجل ضمان بقاءه آمن وتكيف مناسب، ونمو دائم على المدى الطويل.

كما نقترح على كل مهتم فتح آفاق مستقبلية لدراسات مستقبلية تتناول العلاقة والتأثير والتأثر بمتغيرات أخرى مستقلة أو وسيطة، وتكثيف المبادرات العلمية من أبحاث، دراسات، ملتقيات وندوات وورشات عمل.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية :

- أبو بكر مصطفى محمود. (2005). *الإدارة العامة*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أحمد ماهر. (2005). *السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات*. الايكنديرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- الطيب محبوب مراد داودي . (14 11, 2007). تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي. *مجلة العلوم الإنسانية*، 7(12)، صفحة 44. تم الاسترداد من 12
- حسين وليد حسين. (2020). الكفاءة الذاتية للموارد البشرية ودورها في النجاح الاستراتيجي لمنظمات العمال. *مجلة المنصور* (34)، الصفحات 21-22.
- حمد علي عبد الله عيسى. (2014). *تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات- رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية*. مملكة البحرين : جامعة العلوم التطبيقية، كلية العلوم الإدارية.
- حمود خضير كاظم. (2002). *السلوك التنظيمي*. الأردن: دار صفاء.
- عادل حسن. (1969). *إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية*. بيروت: دار الحكمة للطباعة والنشر.
- عبد الحميد وآخرون محمد . (2008). أثر تقويم أداء الموارد البشرية في نجاح المنظمة -دراسة تطبيقية-. *مجلة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية*، 4(15)، صفحة 1185.
- محمد رضا بوسنة، محمد الشرف بن زواي. (2020). تحليل أثر الحوكمة الجامعية على جودة العملية التدريسية بجامعة أم البواقي من وجهو نظر أساتذة العلوم الاقتصادية. *الباحث الاقتصادي*، 7(1)، صفحة 146.
- محمد قاسم القريوتي . (2000). *السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة* (الإصدار 03). عمان، الاردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- محمد قاسم القريوتي. (2009). *السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة* (الإصدار 05). الأردن: دار وائل.
- ناصري محمد شريف. (2019-2020). *محاضرات في مقياس تصميم وبناء أدوات البحث العلمي*. سوق أهراس: جامعة محمد شريف مساعدي.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

## 1. Books :

- G, Litwin, &. (1968). *"Motivation And Organization Climate"*. Boston: Harvard University. Graduate School of Business, Division of Research.
- Ringle, J. F. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (éd. 2) California: SAGE Publications.
- Thomas, C. (2005). Creating Owinning Broad. *21(03)*, pp. 03-04.
- Wetzels, M. &. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models : Guidelines and empirical illustration. . *MIS quarterly*, *33(01)*, 187.
- Wong, K. K.-K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, *24(1)*, p. 02.

## 2. Journal article :

- Amoli, S. J. (2016). An Investigation on Strategic Management Success Factors in an Educational Complex. *Journal of Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *230(447-454)*, p. 448-449.

- Houfaïdi, E. B. (2017). La Mesure De La Qualité De Service Dans Les Administrations Publiques : Cas Du Maroc. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(2), 15,20.
- Pérez-Vallejo, C. &-M. (2019). Quality of Leadership and Organizational Climate in a Sample of Spanish Workers. *International Journal Environmental Research Public Health*, 17(32), 02.
- Santosh Shinde and all, A. N. (2018, JANUARY-MARCH). Organizational Climate: Realization for Development and Success in Business. *AJANTA*, 5(1), p. 100.
- Snider, J. H., & Davies, K. J. (2018). Success Strategies for Small Financial planning firms. *International Journal of Applied management And Technology*, 17(1), p. 24.