جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع المدية -

مذكرة تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة وتسيير مؤسسة

من إعداد الطالب:

– وليد مراح

تحت إشراف:

– د. قدندل هبة

لجنة المناقشة:

الأستاذ(ة)	الجامعة	الملاحظات
عبد الرزاق بوعزيز	جامعة المدية	رئيسا
هبة قدندل	جامعة المدية	مشرفا
العيداني حبيبة	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية :2016–2017.


بسم الله الرحمن الرحيم

كلمة شكر

الحمد لله الذي افتتح كتابه فقال: الحمد لله رب العالمين .

الحمد لله حمده كثيرا طيب مباركا فيه على ما من به من نعم لا نحصيها.

إن بحثنا هذه لم يكن لينجز لو لا فضل الله علينا فله الحمد أولا وأخيرا.

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والاحترام لكل أساتذة جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية،وعلى رأسهم الأستاذة :"هبة قدندل"على النصائح والإرشادات التي قدمتها لنل، ونسأل العلي القدير أن يجعل ذلك في ميزان حسناتها يوم القيامة.

كما لا ننسى أعضاء اللجنة التي ستناقش هذا العمل.

بارك الله فيكم جميعا.



ملخص:

لم تظهر الثقافة التنظيمية كمفهوم تنظيمي حديث، حيث بدأ التحول من التركيز على أفراد ودوافع سلوكهم إلى وحدات تحليل أعم وأشمل كجماعات العمل والمنظمة كوحدة متكاملة تحتوي على العديد من العناصر التنظيمية والذي يقود ضمنيا إلى ثقافة تميز كل وحدة تنظيمية عن الأخرى، فثقافة المنظمة لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل، بل أيضا تنعكس هذه الثقافة في حل المشاكل واتخاذ القرارات،ولها تأثير كبير على نجاح أو فشل الخطة الاستراتيجة المطلوبة، فالمنظمات الأكثر نجاحا وتفوقا في الوقت الراهن هي التي تركز على بناء ثقافة قوية قائمة على:روح الإبداع، العمل الجماعي، والتحسين المستمر، إضافة إلى قدرة المنظمة على التكيف مع كل المتغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية، حيث تقودها ثقافة المنظمة إلى إحراز التفوق وتكسبها التميز في جودة الأداء، ولقد اتضح ذلك جليا من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر –فرع المدية– حيث تبين أن لهذه الأبعاد مساهمة كبيرة في تحقيق تميز أداء المؤسسة الاقتصادية، فلا قيمة لنجاح المنظمة وتميزها دون حواضن ثقافية قوية، حيث أصبحت المنظمات تتبارى بقوة ثقافتها وقدرتها على استثمار أصولها الثقافية لتعظيم عوائد أدائها وتحقيق النجاح والتميز.

Abstract :

The organizational culture appeared as concept organizational newly،in which focusing on individuals and their behaviors،started to be changed into more global and general units of analysis like group work،which are organized as hole units including several organizational element witch lead implicitly into adopting a culture that differentiate each organizational unit from another،The organizational culture does not affect only on the worker‘s behavior and their conduct in dealing،But it also reflects in problems solving and making decision،besides it has a great effect on success or failure of the required of the strategic plan. Then the most successful organizations ،nowadays،are the ones which focus on construction a strong culture based on, the spirit of invention،teamwork and progressing improvement ،In addition to the organizations ability in adapting with all changes that occur in the internal or external environment, which leads it to achieve success and excellence in the performance quality, It has been also evident throng afield study to telecom Algerier –medea–It is clear that culture dimensions have a major contribution in realizing excellence performance to economic enterprise. So,there is no value to the organization success and excellence without strong cultural incubators، thus organizations

became to compete with their cultural power and ability in investing their cultural assets to maximize their benefits performance and realize success and excellence.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
كلمة شكر	
الإهداء	
الملخص	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
فهرس الملاحق	
مقدمة	أ-ب-ت-ث
الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية	
تمهيد:	19
المبحث الأول:عموميات حول الثقافة.	20
المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم الثقافة.	20
المطلب الثاني: تعريف الثقافة.	22
المطلب الثالث:خصائص الثقافة.	23
المطلب الرابع: عناصر الثقافة.	25
المبحث الثاني:ماهية الثقافة التنظيمية.	27

المطلب الأول:التطور التاريخي للثقافة التنظيمية.	27
المطلب الثاني:مفهوم الثقافة التنظيمية.	29
المطلب الثالث:خصائص وأبعاد الثقافة التنظيمية.	30
المطلب الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية.	34
المبحث الثالث:أساسيات حول الثقافة التنظيمية.	36
المطلب الأول:مستويات الثقافة التنظيمية.	36
المطلب الثاني:آثار الثقافة التنظيمية.	39
المطلب الثالث:مكونات الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها.	41
المطلب الرابع : آليات بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها	45
خلاصة الفصل الأول	49
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لمفهوم الأداء المتميز	
تمهيد :	51
المبحث الأول: ماهية الأداء المؤسسي.	52
المطلب الأول:مفهوم الأداء المؤسسي.	52
المطلب الثاني:الكفاءة والفعالية كمؤشر لقياس لأداء المؤسسة ومعاييره.	53
المطلب الثالث:تحسين وتطوير الأداء المؤسسي.	56
المطلب الرابع: دوافع الأداء المؤسسي.	57
المبحث الثاني: مدخل حول الأداء المتميز.	59
المطلب الأول:مفهوم الأداء المتميز وأهم مفاتيحه.	59

المطلب الثاني:الإطار الفكري للأداء المتميز.	62
المطلب الثالث:المتطلبات الرئيسية للأداء المتميز.	64
المطلب الرابع: نماذج إدارة الأداء المتميز.	65
المبحث الثالث:دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز.	70
المطلب الأول:تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين.	70
المطلب الثاني:تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين.	72
المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع والتميز.	75
المطلب الرابع: الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز.	77
خلاصة الفصل الثاني	80
الفصل الثالث: الجزء التطبيقي للدراسة.	
تمهيد:	82
المبحث الأول:تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر و المديرية العملية للاتصالات فرع المدية.	83
المطلب الأول: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر.	83
المطلب الثاني: مهام و اهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.	84
المطلب الثالث: المديرية العملية للاتصالات فرع المدية.	85
المبحث الثاني:الجزء التطبيقي للدراسة.	87
المطلب الأول:منهج ومجتمع الدراسة.	87
المطلب الثاني:أداة الدراسة.	88
المطلب الثالث: إجراءات وأساليب تطبيق أداة الدراسة.	89

المبحث الثالث:عرض وتحليل نتائج الاستبيان.	92
المطلب الأول: عرض و تحليل البيانات الشخصية و المهنية.	92
المطلب الثاني: عرض و تحليل محاور ومتغيرات الدراسة.	96
المطلب الثالث:اختبار فرضيات الدراسة.	105
خلاصة الفصل الثالث	116
الخاتمة العامة.	117
فهرس المراجع.	122
فهرس الملاحق.	131

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-3	مقياس ليكرت الخماسي	90
2-3	مقياس التحليل	91
3-3	النتائج المتعلقة بمتغير بالجنس	92
4-3	النتائج المتعلقة بمتغير السن	93
5-3	النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي	94
6-3	النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الأقدمية	94
7-3	النتائج المتعلقة بمتغير طبيعة الوظيفة	95
8-3	التكرارات والنسب المئوية و المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على محور مدى توفر بعض الخصائص و السمات لدى الموظفين مرتبة تنازليا حسب متوسطات التوفر	96
9-3	جدول رقم التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على محور الأداء المتميز مرتبة ترتيبا تنازليا	101
10-3	نتائج العلاقة بين مدى توفر خصائص وسمات الثقافة التنظيمية بالأداء المتميز	105
11-3	النتائج المتعلقة بمدى تباين أراء الموظفين حول مدى توفر خصائص الثقافة التنظيمية بتباين الجنس.	106
12-3	النتائج المتعلقة بمدى تباين أراء الموظفين حول مدى توفر خصائص الثقافة التنظيمية بتباين السن.	107

13-3	النتائج المتعلقة بمدى تباين أراء الموظفين حول مدى توفر خصائص الثقافة التنظيمية بتباين المؤهل العلمي	108
14-3	النتائج المتعلقة بمدى تباين أراء الموظفين حول مدى توفر خصائص الثقافة التنظيمية بتباين سنوات الخبرة	109
15-3	النتائج المتعلقة بمدى تباين أراء الموظفين حول مدى توفر خصائص الثقافة التنظيمية بتباين الوظيفة	110
16-3	النتائج المتعلقة بمدى تباين أراء الموظفين حول مدى ارتفاع الأداء المتميز بتباين الجنس	111
17-3	النتائج المتعلقة بمدى تباين أراء الموظفين حول مدى ارتفاع الأداء المتميز بتباين السن	112
18-3	النتائج المتعلقة بمدى تباين أراء الموظفين حول مدى ارتفاع الأداء المتميز بتباين المؤهل العلمي	113
19-3	النتائج المتعلقة بمدى تباين أراء الموظفين حول مدى ارتفاع الأداء المتميز بتباين سنوات الأقدمية	114
20-3	النتائج المتعلقة بمدى تباين أراء الموظفين حول مدى ارتفاع الأداء المتميز بتباين الوظيفة	115

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	مستويات ثقافة المنظمة حسب *hermdn*	37
2-1	مستويات الثقافة لتنظيمية حسب*jhon*	38
3-1	المكونات الأساسية لثقافة المنظمة.	44
4-1	مراحل تغيير مهارات وسلوكيات وتوقعات الموظف	48
5-1	آلية تكوين ثقافة المنظمة والمحافظة عليها	48
1-2	المفاهيم المرتبطة بالأداء	55
2-2	النموذج الأوروبي للتميز في الأداء	66
3-2	ثقافة المنظمة محددا للأداء المؤسسي والسلوك الأخلاقي	73
4-2	دور تكوين ثقافة المنظمة في التكيف الخارجي والبقاء والتكامل الداخلي	74
5-2	تأثير الثقافة على نجاح المنظمة	75
6-2	هرم ثقافة السوق	79
1-3	تنظيم المدرية العملية للاتصالات بالمدية	85
2-3	الهيكل التنظيمي للمديرية	86
3-3	النتائج المتعلقة بمتغير الجنس	92
4-3	النتائج المتعلقة بمتغير السن	93
5-3	النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي	94

6-3	النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الأقدمية	94
7-3	النتائج المتعلقة بمتغير الوظيفة	95

لا شك أن أي منظمة تسعى دائما للوصول إلى التميز في كل المجالات وخاصة فيما يتعلق بالعنصر البشري كون هذا الأخير هو الذي يجعلها تتميز على المنافسين ويسمح لها بالبقاء والاستمرار والوصول إلى الريادة ومن أجل وصول المنظمة إلى هذه الأهداف، ينبغي أن تتبنى أدوات ووسائل تساعدها على الوصول إلى ما تصبو إليه، ولعل أحسن هذه الأدوات الثقافة التنظيمية، حيث حظيت هذه الأخيرة باهتمام متزايد على الصعيد النظري والعملي للمنظمات، وهذا يعود إلى تأثيرها المباشر على أداء المنظمة من جهة وعلى الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة، مما يعمل على الرفع الدائم المستمر لأدائها، ما يجعلها تتميز عن غيرها من المنظمات، وتعد الثقافة التنظيمية في ظل الفكر الحديث من أهم الأسس التي تقوم عليها كل منظمة في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات من منافسة، عولمة، ثورة المعلومات...الخ.

حيث اهتمت معظم الدراسات الإدارية بمشاكل الأداء ونتائج المنظمات ورفع كفاءة أداء العاملين ودراسة مشاكل الإنتاجية وركزت معظمها على دور كل من الدافعية ونظم الحوافز والمكافآت، وعلى اثر ذلك جاءت دراسات حديثة لتغطية النقص الذي أحدثته الدراسات السابقة ،إلا أن هذه الدراسات تعاملت مع العوامل بشكل منفصل دون التركيز على المحرك الفعلي للسلوك ألا وهو الثقافة التنظيمية التي يرجع إليها الاختلاف في مستويات الأداء بين المنظمات بشكل أساسي، حيث أصبحت تلعب دورا مهما باعتبارها من أهم الموارد الداخلية غير الملموسة المساهمة في حصول المنظمة على الميزة التنافسية.

وعلى ضوء ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

"هل تؤثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الأداء المتميز بالمنظمة؟"

وللتوسع أكثر نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما طبيعة الثقافة التنظيمية؟
- ما المقصود بالأداء المتميز بأبعاده التنظيمية؟
- ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

ولإجابة أولية على الإشكالية نقترح الفرضيات التالية:

1. يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر على مستويات الأداء في المنظمة.
2. يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 فأقل بين الثقافة التنظيمية ومدى تحقيق الأداء المتميز.
3. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 فأقل في إجابات أفراد العينة حول مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تحقيق الأداء. المتميز.

أهمية البحث:

إن أهمية هذا البحث تنبع من أهمية الموضوع بحد ذاته كون أن الثقافة التنظيمية موضوع مهم اهتم به، ولا يزال لحد اليوم محل بحث ودراسة من قبل الباحثين والمتخصصين في هذا المجال، حيث أننا لا يمكن تصور منظمة ناجحة متميزة تفتقد لثقافة تنظيمية مبنية على أسس موضوعية سليمة، تدفع بالمنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

أهداف البحث:

إن الغاية الرئيسية من الخوض في هذا الموضوع هي إعطاء صورة أكثر وضوحا وأكثر دقة حول مفهومين بارزين في الفكر الإداري الحديث، ولكنهما غائبين بشكل كبير وملحوظ عن ملامح الإدارة في منظمات الأعمال ألا وهما موضوعي الثقافة التنظيمية والأداء المتميز، باعتبار أن الأول هو مجموعة من الاعتقادات والقيم والاتجاهات التي يشارك فيها أعضاء المنظمة وتحدد قواعد وأنماط سلوكهم التنظيمي وتساعدهم في التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية، والثاني الذي يعتبر الآلية الأنسب في رأينا لتفعيل دور تميز الأداء في المنظمة.

هذا ويمكن أن نضيف بعض الأهداف المشتقة من هذا الهدف الرئيسي فيمايلي:

*التعريف بماهية الثقافة التنظيمية وكيفية تطبيقها والاستفادة منها في المنظمة لترقية أدائها.

*تقديم الإطار العام لمفهوم الأداء المتميز مع تبيان الأثر الذي يتركه عند تطبيقه في المنظمة.

*توضيح مدى العلاقة الارتباطية بين سمات وخصائص الثقافة التنظيمية وتحقيق الأداء المتميز في المنظمة.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعت الطالب لاختيار هذا الموضوع من أهمها مايلي:

*التعقد الشديد والتغير المستمر في بيئة المنظمة القريبة منها والبعيدة، وصعوبة التأقلم مع هذه المتغيرات.

*الميول الشخصي إلى مثل هذا المواضيع التي تتميز بالكثير من المرونة و الإثراء العلمي.

*النقص الواضح في البحوث المقدمة من قبل الطلاب حول هذه المواضيع في الجامعات الجزائرية، والتي من بينها موضوعي الأداء المتميز والثقافة التنظيمية.

منهج البحث:

للإجابة على إشكالية البحث، وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها اخترنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين، مع محاولة تفسير هذه الحقائق، وتحليلها للوصول إلى إبداء التوصيات والاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة.

الدراسات السابقة:

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة مرحلة مهمة يحقق من خلالها الباحث فوائد عديدة منها: التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع بحثه والتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الاحصائي ومن بين هذه الدراسات:

أولا: الدراسات المحلية

-شتاتحة عائشة،2006،جامعة الجزائر،عنوان الدراسة:"**إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة-دراسة حالة سونلغاز بالأغواط-**"

ثانيا: الدراسات العربية

-القاري، 2005، السعودية، عنوان الدراسة:"**المحاور الأساسية لثقافة المنظمة وعلاقتها بالأداء-دراسة المنظمات العامة بجدة-**"

ثالثا: الدراسات الأجنبية

1-lokand Crawford، 2004

"theefft of organizational culture and leadership style on job satisfaction commitment"

صعوبات البحث:

في الحقيقة أن كل بحث يتطلب جهدا لمواصلته ويتلقى العديد من الصعوبات التي إذا تم استغلالها بطريقة ايجابية أصبحت حافزا لتقوية الدافع للعمل و أضافت نكهة خاصة للبحث، ولكن تجد الإشارة إلى أن أكبر صعوبة واجهة الطالب هي:

*عدم دراسة أسلوب التحليل الإحصائي (spss) في السنة الحالية مما خلق صعوبة عند القيام بعملية ترميز وتنميط الإجابات المقدمة في الإستبانة لتحليلها.

أدوات الدراسة ومصادر البيانات:

لقد تم الاعتماد على مصدرين في الحصول على البيانات اللازمة في إعداد هذه الدراسة وهما:

*المصادر الثانوية: وقد تم الحصول على المعلومات من مصادر مختلفة : كالكتب والدراسات العلمية التطبيقية منها والنظرية الرسائل الجامعية والتقارير.

*المصادر الأولية: الاستبيان المستخدم في الدراسة التطبيقية والأدوات الإحصائية المختلفة.

هيكل البحث:

يتكون البحث من مقدمة عامة وثلاثة فصول رئيسية ثم خاتمة عامة، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري للثقافة التنظيمية، للتعرف على ماهية الثقافة التنظيمية، وكل ما يتعلق بها من محدداتها مستوياتها، إضافة إلى مكوناتها وكيفية تكوين ثقافة المنظمة وإدارتها بأسلوب يخدم أهداف المنظمة، أما في الفصل الثاني فقد تم تناول مفهوم الأداء التنظيمي من خلال التطرق إلى الإطار النظري بمختلف جوابه وإلى كيفية تقييمه وإدارته بطريقة مثلى ليحقق لنا أداءا متميزا، ومن جهة أخرى تم إبراز مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، أما في الفصل الثالث يتناول تقديم عام لميدان الدراسة عرض بعض الخصائص الثقافية للمؤسسة محل الدراسة مع الإشارة إلى المنهج الذي تم إتباعه لجمع وتحليل البيانات، وفي الأخير دراسة مدى صحة الفرضيات من خلال إسقاطها على ميدان الدراسة وبالتالي الوصول إلى النتائج النهائية للدراسة والوقوف على أهم التوصيات التي تم اقتراحها.

مقدمة

الفصل الأول:
الإطار النظري للثقافة التنظيمية.

تمهيد:

يحظى مفهوم الثقافة التنظيمية بالاهتمام الواضح والكبير في الوقت الراهن لكونها قوة خفية لا يمكن رؤيتها تقف دائما وراء الأنشطة التنظيمية والإنجازات التي يمكن رؤيتها، فالمنظمة التي لديها ثقافة نجدها تقدم قيم ومعتقدات تنتقل من شخص لأخر بحيث تؤثر على أفكارهم وأدائهم، وبالتالي قد تنجح بعض المنظمات في تحقيق أهدافها من نمو وتوسع وقدرة على إشباع حاجات عملائها وإنتاج منتجات جديدة مما يؤدي إلى بقائها واستمرارها.

كما تعبر الثقافة التنظيمية عن قيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة، هذه الثقافة ذات تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، إذ أن أهمية وسيادة وتماسك الثقافة في المنظمة أثبتت بأنها المحدد الأساسي وراء قلة الصراعات والمشاكل التنظيمية مما سيؤدي بالضرورة إلى نجاح المنظمات.

ومادام موضوع البحث يعالج موضوع الثقافة التنظيمية، فإن منهجية البحث تتطلب التعرف على هذا الموضوع من خلال ما يلي:

- **المبحث الأول: عموميات حول الثقافة.**
- **المبحث الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية.**
- **المبحث الثالث: أساسيات حول الثقافة التنظيمية.**

المبحث الأول: عموميات حول الثقافة.

استخدم الأنثربولوجيون الثقافة كأداة لدراسة حس معين وذلك ليتعرفوا بواسطتها على طريقة معيشتهم، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التعرف أكثر على هذا المفهوم.

المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم الثقافة.

مما الإختلاف عليه أن الثقافة البشرية قد نشأت مع ظهور الإنسان على الأرض، وتطورت من عصر إلى آخر على مر التاريخ، وكلها أمعنت الثقافة التي نبحث عنها في أعماق التاريخ في القدم كلما أصبح من الندرة أن نجد في الحفريات ما يدل عليها أو يكشف أسرارها، ومع ذلك فإن القليل الذي أمكن العثور عليه من مختلفات الإنسان والأدوات التي كان يستخدمها والتي تعبر عن ثقافته، فقد سجل التاريخ هذا التطور والنمو المذهل، والذي بدأ بطيئا منتقلا وتسارع نموه حتى وصل في القرن العشرين إلى طفرات صاروخية مذهلة، هذه الحفريات التي تكشف عن تطور ثقافة الإنسان على الأرض يسميها العلماء "حفريات العقل" حيث أنها تكشف عن تطور العقل البشري خالق تلك الثقافة وبانيها[1].

وقد استخدم مصطلح الثقافة لأول مرة من الفيلسوف "فلهم أوز فالد"*w.osfald*"، ابتداءا من عام 1909[2].

ويشار إلى أصل كلمة ثقافة يعود إلى اللغة اللاتينية "*culture*" التي كان يقصد بها "*coulture*" و "*culturage*" و "*culture*" و"*ciltuvement*" و "*colture*" والتي انتقلت إلى اللغة الفرنسية في القرن 13م، وكل المصطلحات السابقة متقاربة، وهي معاني مجازية يقصد منها "الخياطة، النسيج، الدلالة على قطعة أرض محروثة أو طقوس دينية كانت تمارس في العصور الوسطى"، وتدل على أن الثقافة عملية تشبه الحرث وخدمة الأرض وفلاحتها لتقديم إنتاجا وافرا، ومحصولا كبيرا تعم فائدته على الجميع[3].

أما في اللغة العربية فإن ثقافة من ثقف أي حذف وفهم وضبط ما يحويه وما قام به أو ظفر به ،وتعني تهذيب وتشديد وتقويم وتسوية بعد اعوجاج فتظم كلمة الثقافة معاني[4]:

---

[1] عثمان فراج، "**الثقافة والتسيير، الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي**"، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 36.

[2] حسين عبد الحميد أحمد رشوان، "**الثقافة، دراسة في علم الاجتماع الثقافي**"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، القاهرة، 2006، ص 3.

[3] العلالي الصادق، "**العلاقات الثقافية الدولية (دراسة سياسة قانونية)**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 26-27.

[4] هشام محمد نور حمجوم، "**سيكولوجية الإدارة**"، دار الشروق للنشر والتوزيع، بيروت، 2008، ص 117.

- **الحذق والفطنة:** فنقول: ثقف الرجل أي أصبح حذقا وفطنا.
- **سرعة أخذ العلم وفهمه:** يقال: ثقف الطالب العلم أي فهمه بسرعة.
- **التهذيب والتأديب:** يقال: ثقف المعلم الطالب أي هذبه وأدبه.
- **تقويم المعوج من الأشياء:** يقال: ثقف الصانع الرمح أي سوى إعوجاجه.
- كما ترد كلمة ثقف بمعنى جدد وسوى.

وبهذا المعنى انطوى المفهوم على عدد من الدلالات يمكن إجمالها في:

- أن الثقافة مفهوم ينبع من الذات الإنسانية ولا يغرس فيها من خارجها فالكلمة تعني تقنية النظرة البشرية وتشذيبها وتقويم اعوجاجها ،ثم دفعها لإطلاق طاقاتها لتنشئ المعارف التي يحتاج إليها الإنسان.
- أن مفهوم الثقافة في اللغة العربية يعني البحث والتنقيب والظفر لكل القيم التي تصلح الوجود الإنساني وتهذبه وتقوم اعوجاجه، بما يفتح الباب أما العقل لكل المعارف والعلوم النافعة.
- أن المفهوم يركز في المعرفة على ما يحتاج إليه الإنسان طبقا لظروف بيئته ومجتمعه وليس مطلق أنواع المعارف والعلوم فكلما قال "ابن منظور" غلام لقد ثقف أي ذو فطنة وذكاء ،والمراد أنه ثابت المعرفة بما يحتاج إليه فالثقافة تعني إدراك طبيعة قضايا المجتمع وما يصلحه.
- أن الثقافة عملية متجددة لا تنتهي أبدا فدلالات التهذيب والتقويم تعني التجدد الذاتي ،أي تكرار التهذيب ومراجعة الذات وتقويمها وإصلاح إعوجاجها.

المطلب الثاني: تعريف الثقافة.

إن قدرة الإنسان على إنتاج الثقافة هي أهم خاصية تميزه على باقي المخلوقات، فالعادات والتقاليد والأفكار التي يشاركها أفراد المجتمع تستقر في أعماقه ويستخدمها المجتمع جيلا بعد جيل، إذ لم تشهد الكلمة ازدهارا وانتشارا لكلمة الثقافة وليس هناك مفهوم أكثر تداولا كهذا المفهوم، فقد اكتسبت هذه الكلمة معناها الفكري في أوربا في النصف الثاني من القرن 18م، حيث أحصى عالما الأثروبولوجيا الأمريكيان: "*AL.kroeber*" *and* "*c.kluckhahn*" ما لا يقل عن 160 تعريف للثقافة[1].

ومن أشهر هذه التعاريف ما قدمه تيلور (1832-1977) في كتابه "الثقافة البدائية" الذي نشر سنة 1871 فقد عرف الثقافة بمعناها الواسع بأنها: "ذلك الشكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقائد والوزن والأخلاق والقانون والعرق وكل المقدسات والعادات الأخرى التي يكسبها الإنسان من حيث هو عضو في المجتمع"[2].

كما عرفها ***hofsde***: بأنها "الحصيلة المبرمجة أو النتاج الجماعي المنظم للعقل البشري حيث يميز هذه الحصيلة مجموعة من البشر عند بقية المجموعات البشرية، أو هي تكامل من الخصائص العامة المتفاعلة والتي تؤثر على استجابات أو تفاعلات مجموعة بشرية محددة مع ما يحيطها"[3].

ومن بين تعاريف الثقافة شيوعا فأقربها إلى الوقت الحالي لدى الغربيين هو تعريف ***f.kovairon***: "تشمل الثقافة القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجزئته التاريخية وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي والتعليم والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي"[4].

كما عرف عبد السلام بشير الدولي الثقافة بأنها: "تعني اكتساب العلوم والمعارف ما يطور المخزون المعرفي للفرد ليتمكن من الإدراك الصحيح لدلالات الأشياء والحكم عليها وهي من هذه الناحية ذات طبيعة

---

[1] عبد الغني عماد سسبيولوجيا، الثقافة، "**مركز دراسات الوحدة العربية**"، بيروت، لبنان، 2006، ص 28.

[2] حميد خروف الربيع حصاص، "**علم اجتماع الثقافة**"، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2003، ص 20.

[3] عبد الناصر مُحَمَّد علي حمودة، "**إدارة التنوع الثقافي في المواد البشرية**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معسكر، 2003، ص ص 133-134.

[4] ناصر دادي عدون، "**السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**"، دار الجامعية العامة، الجزائر، 2004، ص 107.

مكتسبة متعلمة أي تأتي نتيجة التواصل مع الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر"[1]. ويمكن تعريف الثقافة بأنها مجموعة من المعتقدات والقيم والمفاهيم والاتجاهات والأفكار والآراء العامة التي يشترك في تبنيها جميع أبناء المجتمع وتحقيق وحدة الهدف للمجتمع[2].

وبعد تقديم عدد من التعاريف المتعددة سواء العربية منها أو الغربية يمكن الإشارة إلى أن أغلب الباحثين والمهتمين بموضوع الثقافة يتفقون على أن تعريف "تايلور" يعتبر الأشمل والأعم.

ويرى الطالب أن "الثقافة هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأفكار والآراء التي يشترك فيها أفراد المجتمع مع ما يحيط به.

المطلب الثالث: خصائص الثقافة.

من خلال العرض السابق لبعض التعاريف للثقافة تمكن تحديد مجموعة من الخصائص التي تميزها وأهمها:

أولا الثقافة إنسانية واجتماعية: إن الثقافة ظاهرة تخص بين البشر فقط لأن الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يملك ثقافة[3]. لكونه يستطيع أن يفكر ويصنع أدوات من خلالها بتكيف مع ظروف الطبيعة.

ثانيا: الثقافة متغيرة ومتطورة: تتغير الأنماط الثقافة باستمرار بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها تواجه صعوبة في أغلب الأحيان لتعود الفرد على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة وهذا التغيير يختلف في سرعته وبطئه حسب درجة نمو المجتمعات وكبرها[4].

ثالثا: الثقافة عملية مكتسبة: تكتسب الثقافة من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة وتنتقل من جيل لآخر ليست بطريقة غريزية أو فطرية وإنما يتم توارثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة.

---

[1] عبد السلام الدويي، **"ثقافة الطفل العربي"**، مجلة الطفولة والتنمية، المجلس العربي للطفولة والتنمية، مجلد 1، العدد1، القاهرة، 2001، ص 108.

[2] هشام محمد نور جمجوم، مرجع سبق ذكره، ص 177.

[3] نجوى عبد الله الطبلاوي، **"تأثير الثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية"**، رسالة مقدمة لحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1996، ص 23.

[4] محمود سلمان العميان، **"السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"**، ط4، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 310.

رابعا: الثقافة متشابهة الشكل ومتنوعة المضمون: عند ملاحظة مختلف الثقافات للأمم والشعوب فإنه يمكن إيجاد أنظمة متشابهة كنظام الأكل مثلا، فمن ناحية الشكل غير متباينة في مختلف المجتمعات إلا أنها من ناحية المضمون تختلف باختلاف منتجاتها فمثلا القيم العربية الإسلامية مختلفة في كثير من الجوانب عن القيم الغربية[1].

خامسا: الثقافة قادرة على التكيف: إن تغير الثقافة وتطورها يعني مرونتها وقدرتها على التكيف لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية وملائمة البيئة الجغرافية وتطور الثقافات المجاورة[2].

سادسا: للثقافة دور كبير في تحديد نمط حياة الفرد: تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر حتى سلوك الفرد تختلف من منطقة لأخرى حتى أن هناك اختلاف نسبي في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة[3].

سابعا: الثقافة عملية معقدة: الثقافة معقدة إلى أبعد حدود التعقيد نظرا لاشتمالها على عدد كبير جدا من السمات والملامح والعناصر وذلك لتراكم التراث الاجتماعي خلال عصور طويلة من الزمن[4]، ويرجع التعقيد أيضا إلى احتوائها على معايير والعادات وقوائم السلوك التي اكتسبها الإنسان بصفة عضوا داخل المجتمع[5].

ثامنا: الثقافة الفرعية[6].

ويتضمن مفهوم الثقافة وجود ثقافة عامة تصنع بصماتها على جميع الأفراد المكونين للمجتمع الكبير ،بالرغم من انه لكل مجتمع ثقافة خاصة به تميزه عن غيره من المجتمعات فانه أيضا يوجد مجموعة من الثقافات الفرعية داخل المجتمع الواحد وهي جزء من الثقافات الكلية للمجتمع ولكنها تختلف عنها في بعض المظاهر والمستويات.

---

[1] ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص 108-109.

[2] نجوى عبد الله الطبلاوي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

[3] محمود سليمان عميان، مرجع سبق ذكره، 310.

[4] تماني حسن عبد الحميد الكيال واحمد مصطفى أبو زيد، **"الثقافة والثقافات الفرعية"**، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1997، ص 31.

[5] بيان بيير فارني، **"عولمة الثقافة وأسئلة الديمقراطية"**، ترجمة عبد الجليل الأزدي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003، ص 15.

[6] السيد عبد العاطي السيد، "المجتمع **والثقافة والشخصية"**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997، ص 42.

المطب الرابع: عناصر الثقافة.

يمكن ترتيب عناصر الثقافة على النحو التالي[1]:

- **أولا: اللغة:** تشمل طريقة التخاطب والإشارات والرموز المستخدمة في الكتابة وطريقة رسم الحروف وما يتسق بنقل الأفكار من شخص لآخر.
- **ثانيا: العناصر المادية:** وتشمل كلا من:

1. العادات والأذواق الخاصة بالمأكل والمشرب.
2. نماذج المواصلات والنقل.
3. أنماط الملابس.
4. الأدوات والأواني المستخدمة في المأكل والمشرب.
5. الأسلحة المستخدمة لحماية في السلم والحرب.
6. المهن والحرف.

- **ثالثا:** الفن والنحت والنقش والرسم والموسيقى.
- **رابعا:** الأساطير الدينية والمعارف العلمية.
- **خامسا:الطقوس الدينية:** تشمل أشكال التدين وعلاج المرضى وطقوس دفن الموتى والنماذج السحرية.
- **سادسا:الأسرة والنظم الاجتماعية السائدة:** تشمل أشكال الزواج، الميراث، الألعاب والتسلية...الخ.

سابعا:الثقافة والحضارة: هذان المفهومان يكادان يندمجان مع بعضهما بعد اتسع مفهوم الثقافة،وغدت هذه الأخيرة هي الحضارة بمعناها الواسع للكلمة أو أن الحضارة هي ناتج الثقافة وأصبح كلا اللفظين يضمنان القيم والمعايير وأنماط التفكير في مجتمع ما أو أمة معينة، وبالتالي الحضارة هي ناتج عملية الإبداع الذي قدمه شعب

[1] حميد خروف والربيع حصاص، مرجع سبق ذكره، ص ص 26-27.

معين والتي تبقى في ديناميكية مستمرة ولكن درجة استمرارها مرهونة بدرجة استجابتها للتحديات، ولا شك أن هناك عوامل ومتغيرات كثيرة تعمل على تشكيل هذه الحضارة كالنظم السياسية والتعليمية ...الخ[1].

المبحث الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية.

لقد اكتسب مفهوم الثقافة موقعا متميزا لدى علماء الإدارة خاصة بعد ظهور المدرسة السلوكية حيث بدأ الاهتمام بهذا المفهوم ولكن على مستوى المنظمة باعتبار أن عناصر المنظمة هم إفراد من ذلك المجتمع ونود في هذا المبحث التعرف على ماهية الثقافة التنظيمية من خلال النقاط التالية:

المطلب الأول: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية.

قبل عرض التطور التاريخي للثقافة التنظيمية لا بد من توضيح أن هذه الأخيرة هي ثقافة فرعية من ثقافة المجتمع والتي قد تتفق أو تختلف معها في بعض الجوانب.

لقد ساهم ظهور المدرسة السلوكية ونجاحها في بروز مفهوم الثقافة التنظيمية وزيادة الاهتمام بها حيث ظهرت هذه المدرسة بدءا من مطلع الأربعينات من القرن 20م، وبرزت بسبب العيون التي وجهت إلى النظريات الكلاسيكية[2].

فظهر هذا التيار الجديد الذي يركز أساس على السلوك الإنساني في المنظمة بالإضافة إلى اهتمامه بالروابط والصلات الاجتماعية التي تربط بين أفراد العمل والاهتمام بظروف بيئة عملهم[3].

تعتبر دراستا _التو و مايو_ *ALTON MAYO* (1945) وزملائه والمعروفة بتجارب الهاوثون التي تمت في شيكاغو (جامعة هارفد) من أوائل الدراسات التي وجهت انتباه الباحثين إلى أهمية جامعية العمل، خلق أوضح*MAYO*- مايو- أهمية العلاقات الإنسانية وارتباط الأفراد في جماعات متماسكة وتأثير ذلك على معنوياتهم ومن ثم إنتاجيتهم وأدائهم[4]، ومن ثم تأتي إسهامات *mcgregor* في أوائل الستينات والتي أطلق عليها نظرية Z ونظرية Y، بحيث تمثل الأولى وجهة النظر السلبية عن الأفراد والقائمة على استعمال

[1] سيد توفيق، "**أزمة الإبداع في ثقافتنا المعاصرة**"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2007، ص 7.

[2] عمر مُحَمَّد القيزي، "**نموذج مقترح الثقافة التنظيمية في المنظمات الذكية**"، بحيث مقدم للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس 2005، ص 52.

[3] نجم عبد الله لعزاوي وآخرون،:"**تطور إدارة الموارد البشرية**"، **دار** البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 25.

[4] مُحَمَّد علي شمس الدين وإسماعيل مُحَمَّد الفقي، "**السلوك الإداري**"، ط1، دار الفكر، عمان، 2007، ص 22.

أسلوب الإدارة بالرقابة والتوجيه والتهديد أو المكافأة وهذا الإقناع الفرد وتحفيزه على العمل، في حين تمثل نظرية Y وجهة النظر الإيجابية عن الأفراد من الناحية اتجاهاتهم نحو العمل والقدرة على تحمل المسؤولية والقدرة على الرقابة الذاتية والالتزام بالأهداف والقدرة على الابتكار والإبداع.

مما سبق يمكن القول أن ***mcgregor*** تناول في دراسته عرض نوعين مختلفين من الثقافة التنظيمية إحداهما ثقافة ضعيفة المبينة في النظرية Z أما النظرية Y فهي تعبر عن الثقافة القوية.

ومنذ ذلك الوقت بدأ علماء السلوكيات وعلماء نظرية التنظيم في الاعتناء بترويج مدخل جديد للتحليل وهو: "ثقافة المنظمة" فلقد ظهر هذا المفهوم بصورة واضحة ومتكررة في مطبوعات وأبحاث معاهد ومؤسسات الإدارة بالولايات المتحدة الأمريكية بالتحديد عام 1981م[1]، ومن أمثلة ذلك كتاب البحث عن التميز الذي قدمه ***peters et waterman*** عام 1980 وكتاب ***theafy-z*** الذي قدمه ***otchy*** عام 1981 وكتاب ثقافة المنظمة لـ: ***deal dkennedy*** عام 1982م[2].

ثم ذلك الاهتمام تأسيس معهد دراسة الثقافة الاقتصادية بجامعة بوسطة عام 1985 وهو مركز البحث ودراسة العلاقات بين الثقافة والعمليات الاقتصادية[3]، ثم زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناءا على النجاح الذي حققه المنظمات اليابانية التي رجعت بقوة لصفوف المنافسة العالمية في وقت وجيز لا يتعدى 60 سنة بعد أسوأ هزيمة لليابان في التاريخ أثناء الحرب العالمية الثانية، مما جعل الاختصاصيون يبحثون أسباب هذا النجاح الكبير ومن بين العوامل التي أشاروا إليها هو استخدام المنظمات اليابانية للقيم الثقافية في إدارتها[4]، وفي الوقت نفسه اعتبرت أمريكا للثقافة التنظيمية بمثابة حل جذري للمشاكل التي تواجه منظماتها[5].

---

[1] نجوى عبد الله الطبلاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 72-73.

[2] منصور بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، "**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية**"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، "**أكاديمية، نايف للعلوم الأمنية**"، المملكة العربية السعودية، بدون ذكر السنة، ص 15

[3] عبد الكريم إبراهيم الثويني، "**تأثير الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية**"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة المملكة العربية السعودية، 2008، ص 29.

[4] برجيت بيربر، "**ثقافة تنظيم العمل**"، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 293.

[5] عادل أمين، "**محاضرات في السلوك التنظيمي**"، مكتبة كلية التجارة، القاهرة، 2000، ص 172.

المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية.

انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية من أدبيات الإدارة ومع ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشاكلها وتأثر هذا المفهوم بكل هذه التطورات وبذلك لم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لها وإنما طورا الكثير من التعاريف[1]، وفما يلي عرض متنوع لبعض التعاريف:

- **الثقافة التنظيمية هي** : "مجموعة الاعتقادات والقيم والاتجاهات والفروض التي يشارك فيها أعضاء المنظمة وتحدد قواعد وأنماط سلوكهم التنظيمي وتساعدهم في التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية"[2].
- **كما عرفت** : "بأنها بيئة اجتماعية تحرك التوقعات الرسمية وغير الرسمية للأفراد، تعرف أنواع الناس الذين سيلائمون المنظمة وتشكل حريات الأفراد للقيام بأعمال دون الحصول على موافقة مسبقة"[3].
- **الثقافة التنظيمية هي** : "بأن الثقافة التنظيمية ما هي إلا مجموعة من القيم المشتركة والمعايير"[4].
- **وهي** : "الثقافة المنظمة هي نظام من المعاني المشتركة التي يحتفظ بها الأفراد والتي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى"[5].
- **تعرف الثقافة التنظيمية بأنها:** "الحمض الأمني للمؤسسة من قيم وأفكار منقولة ومعارف مستمدة لمواجهة متغيرات بيئة المؤسسة"[6].
- **كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها:** "طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة، حيث أنها تعبر عن أسلوب فهم مشترك للأهداف المشتركة والسلوك الملائم وغير الملائم فيها"[7].
- ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة ما تم تعلمه أو اكتسابه من أنماط السلوك وتشمل كل الجوانب العاطفية الإدراكية والسلوكية من قيم وتقاليد".

---

[1] ساطوح مهدية، **"الثقافة التنظيمية والتماسك الاجتماعي"**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، جامعة الجزائر، 2008، ص 11.

[2] عادل أمين، **"محاضرات في السلوك التنظيمي"**، مرجع سبق ذكره، ص 172.

[3] مداحي أمال،مردود حنان،**"أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي"**،مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر،جامعة البويرة،2015،ص7.

[4] نفس المرجع السابق ،ص7.

5 Roppins&jydge, organisationbechavoire, 13th.ed new jersey, prentice hall, p 585.

[6] نجم عبود نجم، **"المدخل الياباني إلى إدارة العمليات"**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 09.

[7] طارق طه، **"السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنيت"**، دار الجامعية الجديدة، القاهرة، 2007، ص 80.

نلاحظ من التعاريف السابقة بأنها تصب في باب واحد وعلى هذا الأساس يمكن أن تعتبر بأن الثقافة التنظيمية هي: مجموعة القيم والمعاني المشتركة والمفاهيم السائدة داخل التنظيم والتي تحدد بدرجة كبيرة سلوك أفرادها، للتعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، كما يمكن الإشارة إلى أن مفهوم الثقافة التنظيمية استخدام كمظلة تأوي الكثير من المفاهيم كالقيم، النماذج الاجتماعية، وغيرها من السمات التي تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى.

يرى الطالب أن الثقافة التنظيمية هي: مجموعة من القيم والمعتقدات الراسخة والمعاني والاتجاهات السائدة بين أفراد المنظمة التي تؤثر على سلوكهم وتساعدهم على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وذلك للمحافظة على بقاء واستمرار المنظمة".

المطلب الثالث: خصائص وأبعاد الثقافة التنظيمية.

يمكن التعرف على خصائص ثقافة المنظمة وأبعادها على النحو التالي:

أولا: خصائصها:

يجب الإشارة إلى أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع إلا أنه توجد من الخصائص المشتركة في ثقافة المنظمات والتي تفاوتت في درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم وفيما يلي عرض موجز لهذه الخصائص:

1. درجة المبادرة الفردية ما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية تصرف في العمل[1].
2. **الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر:** من تشجيع العاملين لأن يكونوا مبدعين مبتكرين ولهم أسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر[2].
3. **المناخ التنظيمي:**[3]عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي تعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم وإدراكهم واتجاهاتهم، وتتضمن مجموعة من الخصائص: الهيكل التنظيمي النمط القيادي، السياسات والإجراءات، القوانين وأنماط العمل والاتصال.

---

[1] مُحَمَّد قاسم القريوتي، **"نظرية المنظمة والتنظيم"**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 373.

[2] نعمت عباس الخفاجي، **"ثقافة المنظمة"**، دار البازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 37.

[3] محمود السليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 308.

4. **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها في تشكيل ثقافة المنظمة، هذه العناصر تصنف في 03 مجموعات:
   - **الجانب المعنوي:** النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.
   - **الجانب السلوكي:** عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والأدب والفنون والممارسات العملية المختلفة.
   - **الجانب المادي:** كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك.
5. **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة، ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة.
6. **الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي ولا تنتقل بطريقة عزيزة، بل إنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.
7. **الثقافة نظام متكامل:** فهي بكونها كل مركب تتجه باستمرار إلى تحقيق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن يعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
8. **الثقافة لها خاصية التكوين:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف إستجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث بها من تغير من جانب آخر[1].

ثانيا: أبعاد الثقافة التنظيمية.

هناك عدة تقسيمات لتحديد أبعاد الثقافة التنظيمية وفي بحثنا هذا تم اقتباس وجهتي نظر متباعدة وشاملة وهي:

1. الاستدلال على أبعاد ثقافة المنظمة من خلال خصائصها[2]:

- الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر.
- العدائية.

[1] مصطفى محمود أبو بكر، "**إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية**"، الدار الجامعية، القاهرة، 2008، ص ص 77-78.

[2] نعمة عباس الحقابي، مرجع سبق ذكره، ص ص 40-41.

- التوجه نحو النتائج.
- التوجه نحو الفريق.
- التوجه نحو الأفراد.
- الاهتمام بالتفاصيل.
- الاستمرار

2. الاستدلال بأبعاد ثقافة المنظمة وفق منطق إدارة الأعمال الدولية:

تعد دراسة 1984_هوزفيد_ (*hofstede*) من أهم الدراسات التي سعت نحو وضع إطار متكامل لتحديد الأبعاد أو العناصر الثقافية التي تحتمل أن يتباين الأفراد بشأنها[1].

وتعد دراسته من المحاولات القليلة الموجودة لقياس الفروق الثقافية تجريبيا على نطاق واسع والموجهة لسلوك العاملين في شركات الأعمال الدولية ومنها شركة (*I.BM*)، بالإضافة إلى ذلك ثمة مخططات أخرى معروفة للخلافات الثقافية الواسعة التي تستطيع أن تشير إليها ومنها مخططات العمل الكلاسيكي لكلاكهون (*kluckhohn*)1951[2].

وفي الأخير اتفقت معظم الدراسات في تحديد خمسة أبعاد التباين ثقافة المنظمة وهي كالتالي:

أ. تفاوت السلطة:

تعرف تفاوت السلطة بأنه: "الخصية الثقافية التي تحدد المدى الذي يمكن أن يصل إليه الشخص الأقل سلطة في المجتمع لكي يقبل عدم المساومة في السلطة ويعتبرها شيئا عاديا"[3].

ب. تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد:

يشير هذا البعد إلى مدى شعور الأفراد بعدم الإرتياح للمواقف الغامضة أو المخاطرة وعدم التأكد والنفور منها، تظهر الثقافات المرتفعة في تفادي عدم التأكد أكثر منها في حالة الثقافات المنخفضة فهذه الأخيرة تكون مستويات الضغوط لديها منخفضة وقبول المخالفة والمعارضة مرتفع وأكثر إقداما على المخاطرة منها في حالة الثقافات المرتفعة في تفادي عدم التأكد.

---

[1] عبد الناصر محمد علي محمودة، مرجع سبق ذكره، ص 136.

[2] مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 78.

[3] نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، 40.

ونستطيع أن نقول استنادا إلى هذا البعد أن عروض المبيعات من الأفراد ذوي الثقافات المرتفعة في تفادي عدم التأكد، يكون أقل نجاحا من المواقف الجديدة منها في حالة الأفراد ذوي الثقافات المنخفضة[1].

ت. الفردية والجماعية:

لقد تم تحديد هذا البعد كأكبر مكون في المتغيرات الثقافية في الثقافة القائمة على المنهج الفردي يؤكد فيها الأفراد على الاعتناء بأنفسهم وبأعضاء أسرهم ولكن على عكس الثقافات الجماعية على درجات عالية من دوافع خير للمجموعة[2]، تحصل الثقافات الجماعية على درجات عالية من دوافع الإنتماء بينما تحصل الثقافات الفردية على درجات عالية في دافع الإنجاز.

ث. الذكورة والأنوثة:

لقد تمت تسمية ذهن الطلب للذكورة والأنوثة بذوي الذهن الرقيق فهذه الأخيرة تعرف على أنها نزوح إلى العلاقات والتواضع والعناية بالضعيف ونوعية الحياة وتميل إلى اعتبار العمل جزء من حياة الناس.

أما الذكورة تمكن أن تعرف ببساطة على أنها المدى الذي تتواجد فيه العدوانية والجوانب المادية حيث التركيز الشديد للعمل وحيث الشركات تتطفل على الحياة الخاصة لمستخدميها والإنجاز يعتبر مثلا أعلى والتوجه نحو الاستخدام العضلي والقوة الجسدية لحيازة الثروة[3].

ج. التوجيهات طويلة الأجل وقصيرة الأجل:

تشير الثقافة الآنية أو المتوجهة بالحاضر إلى تركيز واهتمام واضحين في مجتمع معين عند تناوله أمرا بالتفحص والمعالجة بما يحيط بالموقف الآن.

أما التوجه بالمستقبل فيتضمن تركيز أكبر وتوجها أساسيا نحو مد الرؤية إلى ما قد يتوقع الحدوث مستقبلا[4].

---

[1] عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سبق ذكره، ص 136.

[2] محمد سعيد أنور سلطان، "**السلوك التنظيمي**"، دار الجامعية الجديدة، القاهرة، 2003، ص 438.

[3] بول كبير كيبرايد وكارين ورد، "**العولمة الديناميكية الداخلية**"، تعريب: هشام الدجاني، مكتبة العربية، المملكة العربية السعودية، ط1، 2003، ص 130.

[4] عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سبق ذكره، 137.

المطلب الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية.

لكي تكون الثقافة التنظيمية أداة أساسية لتحقيق النجاح، فإنه يجب على المديرين القيام بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة بطريقة تتفق وتنسجم مع الاعتقادات والقيم التي تعكس حقيقة ثقافتهم السائدة، بالإضافة إلى مساهمة الثقافة التنظيمية في هذا الجانب فإنها تؤدي العديد من الوظائف هي:

- **أولا:** إن الثقافة التنظيمية هي إحدى عناصر هوية المنظمة وتتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداة العمليات ويكتسب الأعضاء الجدد الثقافة المنظمة لتحقيق الإنتماء وضمان البقاء في هذه المنظمة، وكلما ترعرعت الثقافة في عموم المنظمة على أسس سليمة انخفضت الاختلافات[1].
- **ثانيا:** للثقافة السائدة في المنظمة تأثيرا كبيرا على نجاح الخطة الإستراتيجية للمنظمة وتحقيق الأهداف فهي قد تكون مصدرا في إحداث التقييم المطلوب أو تقف عائقا أمامه[2].
- **ثالثا:** تعزيز الذاتية للمنظمات والأفراد المنتمين لها فيجدوها بتحقيق الاستقرار وثقة أعضاء المنظمة[3].
- **رابعا:** بناء روح الفريق وتكوين اتفاق جماعي بين أعضاء المنظمة حول الأهداف التي تحقق رسالة المنظمة.
- **خامسا:** توضيح معايير السلوك المطلوبة والواجب الإلتزام بها من طرف الأفراد لذا نجد أن أي منظمة عند توظيفها لأعضاء جدد تعمل منهم من خلال عدد من العمليات كالتكوين والتنشئة[4].
- **سادسا:** تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة واحتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة[5].

---

[1] شوقي ناجي جواد، "**إدارة الأعمال–منظور كلي**"، دار ومكتبة حامد للنشر، عمان، 2000، ص 360.

[2] حسين حريم، "**إدارة المنظمات منظور كلي**"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 265.

[3] عبد السلام نعمون، "**بيئة العمل وتأثيرها في تحديد مستوى فعالية أداء الفريق التربوي لمؤسسات التعليم الثانوي**"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، الإدارة التربوية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2006، ص 79.

[4] علطي صوفية، "**واقع ممارسة المهام إدارة الموارد البشرية في ظل الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية**"، شهادة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، إدارة وتنمية الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس بسطيف، 2007، ص 56.

[5] إلياس سالم، "**تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية**"، مذكرة ليل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف،المسيلة ، 2006، ص 25.

- **سابعا:** أداة رقابة اجتماعية تسمح بتوجيه سلوك وعادات العاملين وتحريك دوافعهم الذاتية للالتزام بتنفيذ وتحقيق أهداف المنظمة[1]. يمكن عندها الحديث عن ثقافة إيجابية لن تخش تأثير العوامل الخارجية التي من المحتمل أن تتعرض لها.
- **ثامنا:** تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات فهي مصدر فخر للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤدي قيما معينة مثل: الابتكار، التميز والريادة[2].

المبحث الثالث: أساسيات حول الثقافة التنظيمية.

سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى مستويات الثقافة التنظيمية بالإضافة إلى أهم تأثيراتها على المنظمة.

المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية.

تم تحديد مستويين لثقافة المنظمة، الأول مرئي والثاني في غير مرئي[3].

1. **المستوى الداخلي:** هو المستوى الأعمق والأقل رؤية وهي مجموعة القيم المشتركة التي يشترك فيها الأفراد في المجموعة التنظيمية الواحدة والتي تميل إلى الاستقرار والاستمرار بمرور الوقت.
2. **المستوى الخارجي:** هو العناصر المرئية والمنظورة بشكل مباشر والمتمثلة في تصرفات وممارسات الأفراد، أي ما يمكن ملاحظته مباشرة كالإنتاجية[4].

وقد تم هذا التقسيم "بجبل الثلج" حيث يمثل الجلي فيه وهذا الأصغر: التنظيم الرسمي للمنظمة الخفي فيه وهو الأكبر بالتنظيم غير الرسمي[5].

---

[1] *Stephen robbins et autre, comportements organisationnel, 12eme Edition, Pearson éducation, France, 2006, pp 592-593.*

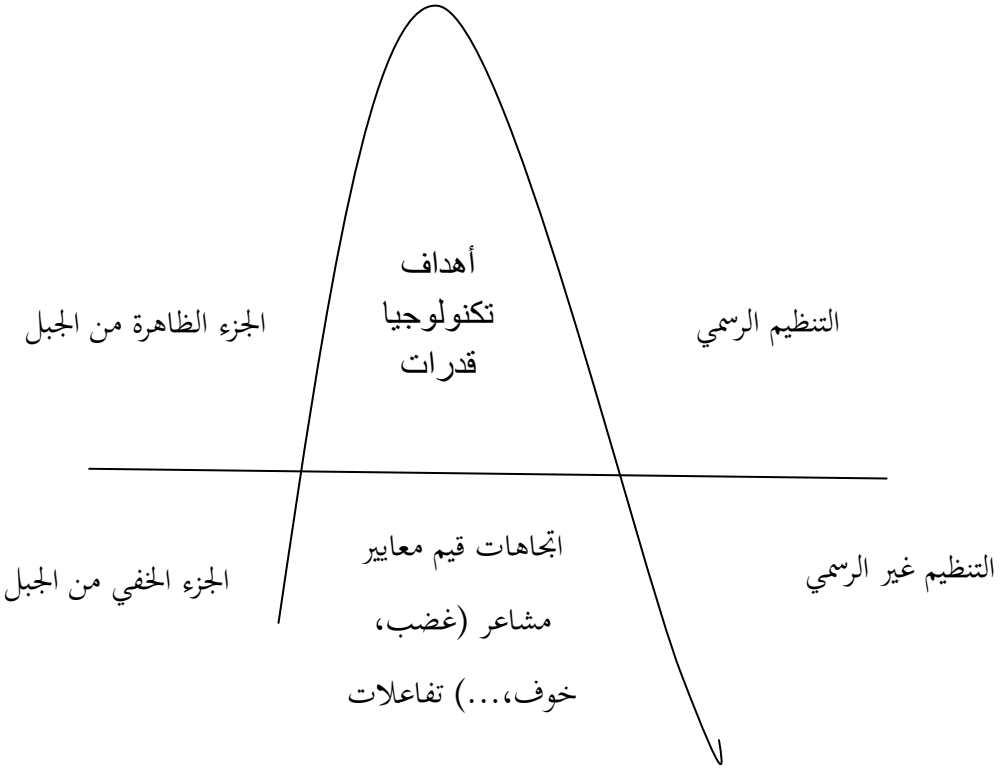
[2] إلياس سالم، مرجع سابق، ص 27.

[3] عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سبق ذكره، ص 138.

[4] جاسم بن فيحان الدوسري، **"الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة"**، أطروحة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2007، ص 45.

[5] *.StanlyN.Herman : « TRW system group », in wendell L. France &cecil H. Bell, je : « organisation développement » : behaivioral science intervention or organisation improuvement (N.J : prentic-hall inc, 2nded, 1978, p 16.*

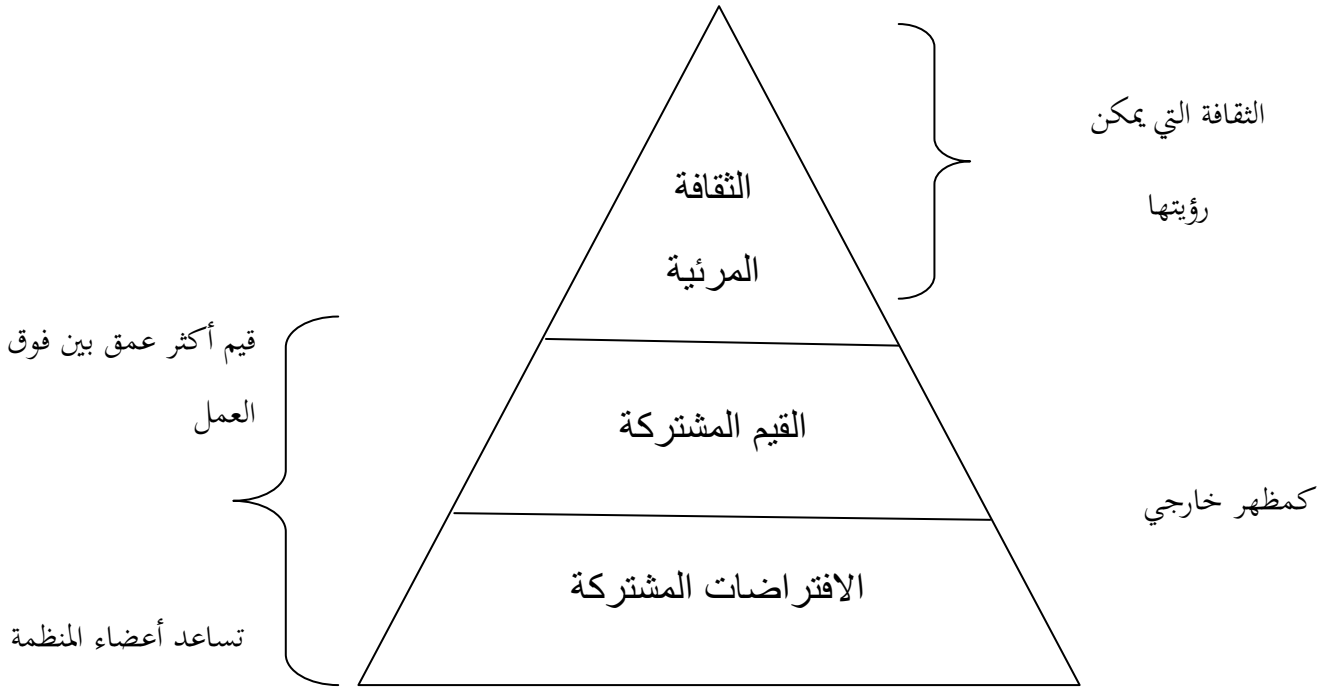
الشكل رقم (1–1): مستويات ثقافة المنظمة حسب *hermdn*



المصدر: *StanlyN.Herman : « TRW system group », in wendell L. France &cecil H. Bell, je : « organisation développement » : behaivioral science intervention or organisation improuvement (N.J : prentic-hall inc, 2nd ed, 1978,p16.*

ومن منظور أكثر عمقا تنطوي ثقافة المنظمة على القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة، وهويتها وغيرها وتعد هذه العناصر بوجه عام عناصر غير مرئية، ومن ثم يمكننا الرجوع إلى الصورة الخاصة بجبل الثلج الذي سبق وأشرنا إليه حيث يمكن رؤية العناصر الأخرى التي تختفي تحت سطح الماء، أما في كتاب السلوك الإنساني والتنظيمي لـ: ***john. kschermerkom*** فقد تم تقسيم الثقافة داخل المنظمة إلى ثلاث مستويات متسلسلة في شكل هرمي:

الشكل رقم (1–2): مستويات الثقافة لتنظيمية حسب *jhon*



المصدر: *johnR.schermen et dutre, comportement humain et organisation 3 ed, édition du renouveau pédagogique, canada, 2006, p 560-561.*

- **الثقافة المرئية (الظاهرية)**: وهي تشمل الجوانب المادية والسلوكات المحددة من قبل جماعات العمل وتشمل أيضا الطقوس والمراسيم والشعارات وأنظمة العمل.

1. **القيم المشتركة**: تشمل العوامل الثقافية المشتركة بين أفراد التنظيم وجماعات العمل والتي تمكن بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها .
2. **الافتراضات المشتركة**: هو البعد الأكثر عمقا في ثقافة المنظمة، تضم المعتقدات العميقة كنوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء مثال ذلك عناية الأفراد بدفعهم البعض كأفراد العائلة.

وهناك باحثون آخرون يرون أن هناك ثلاث مستويات لثقافة المنظمة أو يعتبر هذا التقسيم الأشمل والأفضل المتمثل في:

- **الثقافة الخارجية (المجتمع)**: يتمثل في مجموعة القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع، الذي توجد فيه المنظمة حيث تؤثر على بناء ثقافة المنظمة ويجب أن تكون استراتيجيات وسياسات ومنتجات المنظمة متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بسهولة.
- **الثقافة الداخلية (ثقافة المنظمة)**: كما هو معروف أن لكل منظمة ثقافة تميزها عن باقي المنظمات وقد نجد أيضا ثقافات مختلفة داخل نفس المنظمة مما يستدعي تكوين مجموعة من العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل نتيجة تعامل الأفراد واحتكاكهم ببعضهم البعض وهذا ما يسهل إلتزامهم بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- **ثقافة جماعة العمل (النشاط)**: تعرف بالثقافات الفرعية إذ هناك تشابه في الثقافة لدى أفراد نفس النشاط واختلافها بين أفراد النشاطات الأخرى وهذا ما يستدعي نوع من التلاؤم والتعاون بين أعضاء فريق العمل الواحد لتحقيق الأداء المطلوب والقائم على نمط مشترك من التفكير والتصرف لدى الأفراد.

المطلب الثاني: آثار الثقافة التنظيمية.

تؤثر الثقافة التنظيمية على المنظمة من عدة جوانب أهمها:

أولا: تأثيرها على الفعالية التنظيمية.

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المصادر الرئيسية لتحديد الفعالية التنظيمية، حيث تتطلب هذه الأخيرة توافق الثقافة مع الإستراتيجية فكلما كانت القيم التنظيمية الأساسية مشتركة ومقبولة كلما دل ذلك على وجود ثقافة قوية قادرة على توفير مزايا عمل مادية ومعنوية للعاملين وتجعلهم أكثر التزاما وأداءا. [1]

أما على مستوى التوافق بين البيئة الداخلية والقيم الثقافية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة أما بالنسبة لمستوى التوافق مع البيئة الخارجية فإن الإستراتيجيات المبادرة والهجومية تتنافس معهم البيئات الديناميكية والتي تتطلب بدورها ثقافات قوية تؤكد على المخاطرة، وعلى العكس فإن الإستراتيجيات المحافظة التي تركز على تحقيق الكفاية تتناسب مع البيئات المستقرة والتي تتطلب ثقافة تنظيمية تؤكد على إحكام الرقابة وتقليل المخاطرة.

[1] مُحَّد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 377.

ثانيا: تدعيم الميزة التنافسية:

إن الثقافة تجعل من المنظمة كيانا اقتصاديا واجتماعيا صلبا يمكن التكيف مع المحيط والتفاعل مع متغيراته بطرق ناجحة دون أن يؤثر ذلك على استقراره، وهذا ما تؤكده الثقافة القوية التي تشجع على التكيف من جهة وعم الميزة التنافسية من جهة أخرى، في ظل أسواق عمل لا تعترف بالضعف بل البقاء للأقرب[1].

ويتضح ذلك من خلال اهتمام هذه الثقافة بالعنصر الإنساني في العمل وتشجيع التغيير النافع ومبادرات الإبداع والإبتكار.

ثالثا: تأثيرها على الرضا والولاء الوظيفي.

تشير العديد من الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل عامل مهم في تشكيل المناخ التنظيمي والذي يؤثر بشكل واضح على الرضا والانتماء، حيث بمرور الزمن يزيد شعور الأفراد بالانتماء للمنظمة وخصائصها المميزة إلى درجة العمل على تبنيها والقيام بنشرها وهذا ما نطلق عليه "المواطنة التنظيمية"[2].

يتحقق الرضا لدى العاملين يساعد على انتشار القيم العالية وروح الإبداع والابتكار والمساعدة في دعم عملية التغيير المقترحة من قبل المنظمة[3].

رابعا: تأثيرها على الهيكل التنظيمي.

حيث تؤثر الثقافة التنظيمية في شكل التنظيم وما يؤديه من أنشطة ومهام، وعلى مستوى الأداء التنظيمي في مختلف البيئات المجتمعية وتؤثر كذلك في درجة الرسمية ومستوى التخصص الوظيفي ودرجة المركزية ومستويات المشاركة[4].

---

[1] علطي صوفية، مرجع سبق ذكره، ص 377.

[2] المرجع نفسه، ص 57.

[3] حسين حريم، "**إدارة المنظمات منظور كلي**"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص ص274،275.

[4] مصطفى محمد أبو بكر،مرجع سبق ذكره، ص 97.

خامسا: تأثيرها على صنع القرار.

تعتبر ثقافة المنظمة بمثابة دليل للعمال، فالتحدي الرئيسي الذي تواجهه الإدارة هو صياغة دقيقة لعلاقة إستراتيجية الأعمال بثقافة المنظمة، وبالتالي فالثقافة هنا تلعب دور المحدد كما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات والقرارات عبر مختلف المستويات داخل المنظمة[1].

سادسا: تأثيرها على بناء المعرفة.

إن الثقافة التنظيمية تعد من العوامل المهمة التي تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في برامج تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات وفي النتائج المتوقعة من إدارتها وتشجيع على التشارك بالمعرفة وحث الأفراد صناع المعرفة على نقل معارفهم إلى الآخرين[2].

المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها.

أولا مكوناتها (عناصرها):

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما ما يتكون من العناصر أو القوى التي لها تأثيرها الشديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة[3].

وتحدد هذه العناصر بمجموعة من المحتويات التي لا بد للمدير أن يقدر ما لها من أهمية تنعكس على سلوك العاملين وفيما يلي عرض موجز لهذه العناصر:

1. **القيم التنظيمية:** القيم هي انعكاس للأسلوب الذي يفكر الأشخاص به في ثقافة معينة وفي فترة زمنية معينة فهي التي توجه سلوك الأفراد وأحكامهم واتجهاتهم فيها يتصل بما هو مرغوب عنه من أشكال السلوك في ضوء ما يضعه المجتمع من قواعد ومعايير[4]، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان

---

[1] عائشة شتائحة، **"ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار"**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، أفريل 2009، ص ص 12-13.

[2] أحمد بوشنافة أحمد بوسهمين، **"أهمية البعد الثقافي ,أثره على فعالية التسيير"**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، ماي 2005، ص 3.

[3] شوقي ناجي جواد وآخرون، **"قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة"** مجلة العلوم الانسانية، السنة السابعة، العدد 44 2010، ص 08، أنظر الموقع: www.ulumensania.net

[4] عبد اللطيف مُحَّد خليفة، **"ارتقاء القيم"**،عالم المعرفة، الكويت، 1992، ص 16.

وبيئة العمل وهي الخصائص الثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة والتي يدركها كل أفرادها ويعيشونها ويعبرون عنها[1]، ومن القيم: المساواة بين العمال، الاهتمام بإدارة الوقت واحترام الاخرين.

2. **المعتقدات التنظيمية**: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات: أهمية المشاركة في صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي[2].

3. **التوقعات التنظيمية**: تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة خلال فترة عمل الفرد داخل المنظمة،مثال ذلك: توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العوامل النفسية والاقتصادية.

4. **الأعراف التنظيمية**: هي عبارة عن معايير غالبا غير مكتوبة وواجبة الإتباع حيث يلتزم بها العاملون داخل المنظمة وتلعب هذه الأعراف دورا مهما في الرقابة الداخلية وتحقيق الشفافية في الأنشطة الجارية، فكل منظمة لديها أسلوبها الخاص لتعريف أو نشر تعليمات إدارية في أي وقت[3].

5. **الأساطير والقصص**: الأساطير عبارة عن روايات عن أبطال وبطلات المنظمة والذين ساهموا أو يساهموا في حقل الثقافة وبنائها بأحكام، كما تقدم القصص معلومات موثقة عن ثقافة المنظمة[4]. وتقوم معظم القصص على أحداث حقيقية أدائها أو مشارك بها مؤسس الشركة أو أحد أو بعض مديريها أو عمالها وتروي الأعضاء المنظمة الجدد ليعرفوا على المنظمة أكثر وعن نقاط تميزها، مع الإشارة أنه يمكن أن تزخرف بعض القصص بتفصيلات خيالية أو تكون مجرد أحداث مقبولة[5].

6. **الأبطال**: يقصد بهم الأشخاص الذين يمثلون جزءا من الثقافة ويظر إليهم على أنهم نماذج داخل المنظمة ومن أمثلتهم: المرؤوسين أو الموظفون القدوة ذوي التأثير في المنظمة، فمن خلالهم يمكن تحسين القيم والاتجاهات المشتركة بتقيد بهم أدوار متميزة للأداء والانضباط داخل المنظمة.

---

[1] مقدم عبد الحفيظ، "**علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك**"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلة 16، الكويت 1994، ص 152.

[2] محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص 313-314.

[3] *johnR.schermen et dutre, op cit, p 564.*

[4] سيد محمد جاد الرب، "**السلوك التنظيمي**"، مطبعة العشري، القاهرة، 2005، ص 70.

[5] أحمد سيد مصطفى، " **السلوك التنظيمي**"، الناشر: المؤلف، القاهرة، 2005، ص 416.

7. **الطقوس**: هي مجموعة من الأنشطة التي تعبر عن قيم المنظمة وقوتها[1]، وهي أيضا أحداث مختصة تنظمها الإدارة في مناسبات معينة لصالح العاملين لتعزيز بعض القيم والمعتقدات كتكريم الأشخاص المتميزين وتوزيع المعونات، ويرى "هوفستيد" وزملاءه أن الرموز والأبطال والطقوس التنظيمية يمكن جمعها تحت عنوان واحد هو: الممارسات لأنها قيدوا الظاهرة في شكل ملموس للمراقب الذي يلاحظ ثقافة المنظمة.

8. **الرموز**: هي الكلمات والأشكال التي تحمل معاني معينة ضمن ثقافة المنظمة ومن أمثلة ذلك: تعليق إشارة على زي الأفراد، وهناك منظمات تعبر عن رموزها من خلال توفير سيارات لتنقل مدرائها، وغير من الأمور الخاصة بكل منظمة.

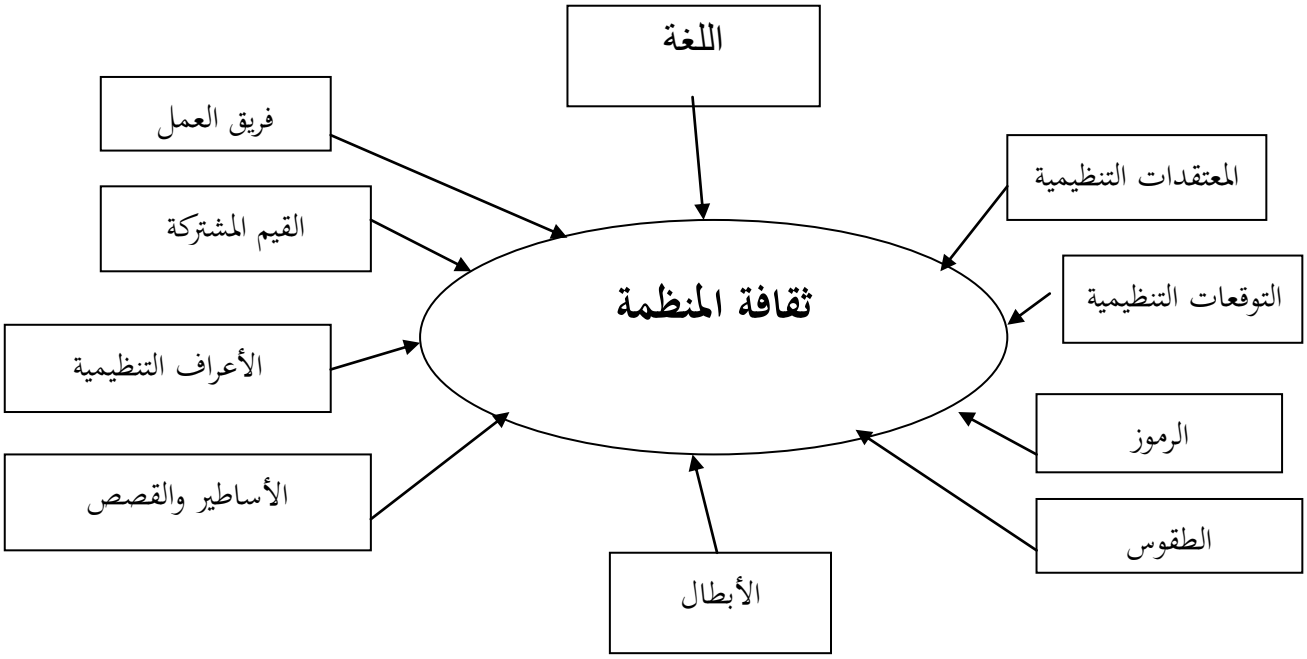
9. **اللغة**: عبارة عن مصطلحات خاصة بالمنظمة تستعمل لوصف المعدات والمكاتب والعاملين والعملاء وغيرهم، حيث يتم تعليمها للأعضاء الجدد بعد انضمامهم للمنظمة ويمكن اعتبارها اللغة الرسمية داخل المنظمة لتحقيق التفاهم بين أعضائها.

10. **فرق العمل**: في ظل التطورات الحالية في حجم منظمات الأعمال وتحققها فإن جل المشاكل بطريقة شخصية أو فردية لا يصبح ملائما، ويصبح محور مشاركة الفريق في الحل الجماعي للمشكلات أمرا حيويا فمن أسباب نجاح اليابانيين في تحقيق التفوق هو بناء فريق العمل وتنفيذ المشاركة من الجانب المديرين التنفيذيين[2].

[1] مداحي أمال،مردود حنان،"**أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي**"،مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر،جامعة البويرة،ص8،2015.

[2] سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 171.

الشكل رقم (1–3): المكونات الأساسية لثقافة المنظمة.



المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من الدراسات السابقة.

ثانيا: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.

تشير العديد من الدراسات التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود عدة محددات لهذه الأخيرة وهي:

1. **التاريخ والملكية**: إن المؤسسة تمتلك إرثا بفضل تاريخها والطقوس والرموز وطرق تصرفها وحتى طرق تفكيرها لا يمكن أبدا شرحها أو أن تشرح نفسها إلا بالرجوع إلى هذا التاريخ الذي هو عبارة عن مصدر شرعية بالنسبة لمجموعة من السلوكيات والممارسات[1]، ولقد تضاعفت وتعددت المؤلفات وكذا الدراسات الخاصة التي قامت بها المؤسسات نفسها من أجل الاحتفاظ ببقايا تاريخها ينبعث غالبا من الاحتفالية الذاتية أو من الماضي رغبة في المحافظة بكل ثمين على ماضيها.

إن تاريخ المؤسسة يعكس تطورها وجزءا من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية هل هي عامة أو خاصة، محلية أو دوليا.

[1] محمد العربي غزي، "**ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام**"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإستراتيجية، جامعة محمد بوضياف المسيلة،2006، ص 74.

2. **الحجم**: يؤثر حجم المنظمة عن أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف كما يعكس اختلافات ثقافية بين المؤسسات.
3. **التكنولوجيا**: تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.
4. **الغايات والأهداف**: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الأهداف التي تسعى إليها فمثلا المؤسسات التي تسعى إلى خدمة العملاء تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.
5. **البيئة**: إن طريقة تعامل المؤسسة مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية سوف تؤثر في تشكيل ثقافتها.
6. **الأفراد**: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا 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[1].

المطلب الرابع: آليات بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.

إن عملية بناء ثقافة المنظمة تتبلور في تكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وهياكل ونظم لتنتج أعراف وتقاليد سلوكية مساعدة في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال، ويرجع نجاح ذلك البناء إلى نوع الإستراتيجية المعتمدة في تكوين الثقافة، ويمكن تشبيه عملية بناء الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل فكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كانت أمتن وأقوى وكذلك الأمر في المنظمات، وقياس تحديد العوامل التي تساهم في بناء وبقاء الثقافات في المنظمات وفيما يلي تحديد العوامل التي تساهم في بناء وبقاء الثقافات في المنظمات:

أولا: الإدارة العليا (دور المؤسسين):

هناك اتفاق عام على أن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا التي تقوم بتحديد المقاييس السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليقات[2].

[1] جمال الدين مُحَمَّد المرسي، "**إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير**"، الدار الجامعية الإسكندرية، القاهرة،2006، ص 26.
[2] عمر مُحَمَّد القيزي، مرجع سبق ذكره، ص 79-80.

فإذا حافظة الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن ذلك سيعكس تكوين ثقافة منظمة متينة تعكس قيم المؤسسين للمنظمات.

ثانيا: اختيار الموظفين:

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية فالهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين تتوفر لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخليات الثقافية والمعرفة والخبرات والقدرات[1]، والتي يجب أن تتفق مع قيم المنظمة السائدة وعملية تعيين الموظفين تعطيهم فرصة للتعرف على مدى التوافق بين قيمته وبين الواقع العملي، بمعنى آخر لا يجب أن يكون هناك تناقض بين ثقافات الأفراد في المنظمات من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة متماسكة لأنه قد يتأثر الأداء والفعالية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين[2].

ثالثا: التطبيع الاجتماعي.

تعيين الأفراد المرشحين تأتي بعملية تدريبهم وهي نوع من المخالطة الاجتماعية لغرض تدريب العاملين وتزويدهم بالمعرفة الثقافية ومما جدها مع خبراتهم المتجددة وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية تساعد العمال على التأقلم مع القيم الثقافية السائدة والتكيف معها.

بالإضافة إلى التدريب توجد عدة تطرق تستعمل لدعم الثقافة التنظيمية ومن خلالها يتم اكتساب القيم والمعتقدات والمعايير الخاصة بثقافة المنظمة والتأقلم معها ومن أهم هذه الطرق ما يلي[3]:

1. مكافأة العاملين الذين يلتزمون بتقيم ومعايير ثقافة المنظمة وترقيتهم.
2. تصميم أدلة وإرشادات عن كيفية الإلتزام معايير قيم المنظمة.
3. معاقبة من لا يلتزم بمعايير الثقافة التنظيمية.
4. تقديم حكايات وقصص معبرة عن الثقافة التنظيمية.
5. استخدام المؤسسين القدامى للمنظمة لكي تحكوا قصص داعمة لثقافة المنظمة.

---

[1] جمال الدين مُحَّد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 440.

[2] مُحَّد قاسم القريوتي،مرجع سبق ذكره، ص 184.

[3] أحمد ماهر، **"تطوير المنظمات"**، دار الجامعية، القاهرة، 2007، ص 580.

6. إقامة حفلات التكريم للعاملين الملتزمين بالثقافة التنظيمية.

ومن خلال ما سبق يتبين بأن ترسيخ الثقافة التنظيمية وتعزيز وجودها يتم عن طريق عملية التأقلم الاجتماعي للأفراد بدرجة كبيرة وتمر هذه العملية بعدة مراحل[1]:

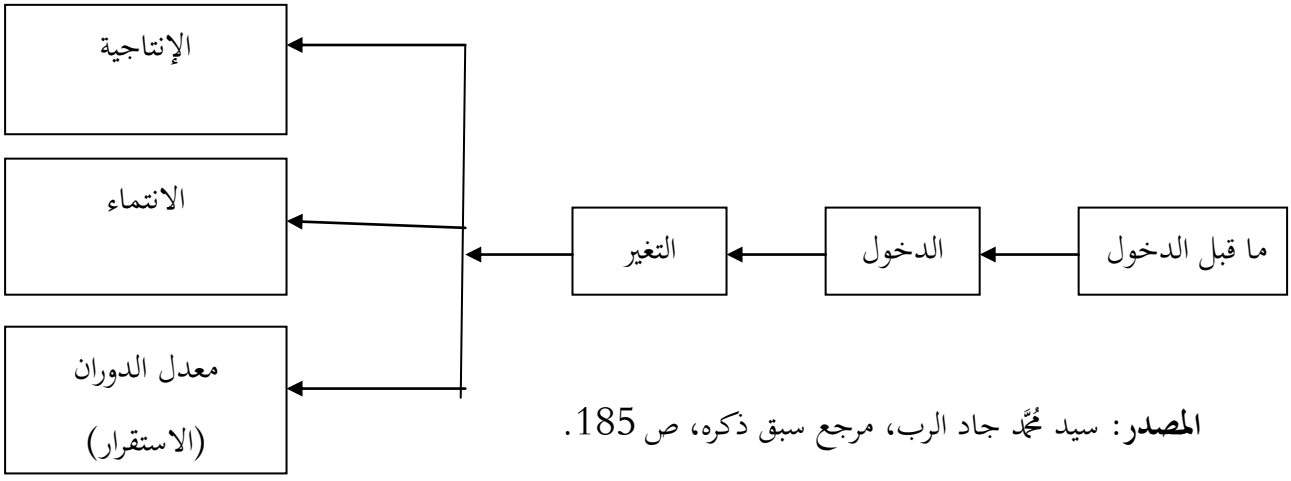
أ. **مرحلة ما قبل الالتحاق:** هي مرحلة ما قبل دخول الموظف إلى المنظمة للعمل بها وفيها يتم فرز وتصنيف جميع المتقدمين لانتقاء من لا تتعارض ثقافتهم مع ثقافة المنظمة.

ب. **مرحلة المواجهة:** مرحلة دخول الموظف المنظمة وتهيئة للعمل الجديد والثقافة الجديدة وتسمى مرحلة التصادم بين الثقافتين.

ت. **مرحلة التحول أو التوافق:** مرحلة تغيير مهارات وسلوكيات وتوقعات الموظف الجديد وتوظيف هذا التغير لخدمة أهداف المنظمة.

ويوضح الشكل التالي هذه المراحل

الشكل رقم (1–4): مراحل تغيير مهارات وسلوكيات وتوقعات الموظف

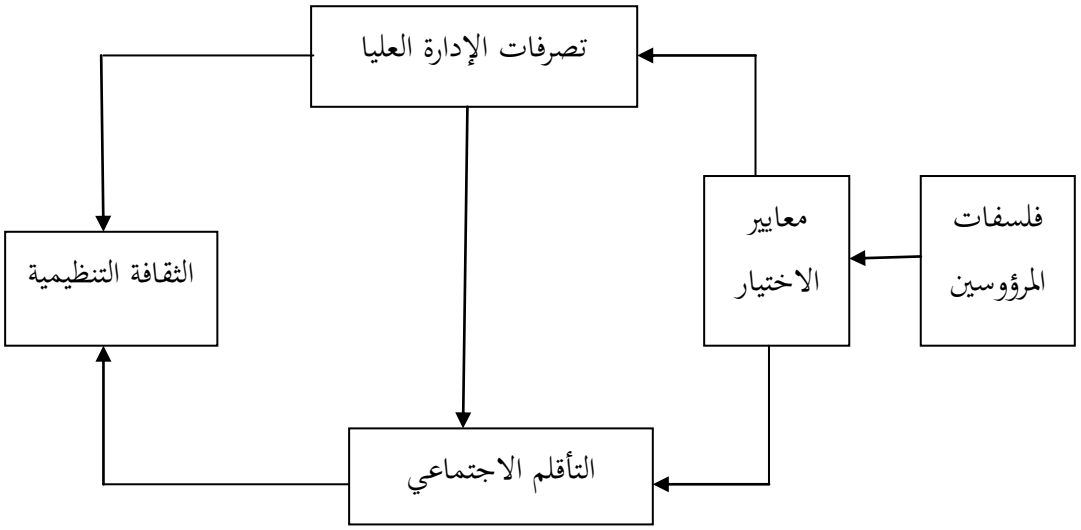


المصدر: سيد مُحَّد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 185.

[1] سيد مُحَّد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 185.

ويلخص الشكل التالي كيفية بناء وتكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

الشكل رقم (1-5): آلية تكوين ثقافة المنظمة والمحافظة عليها



المصدر: جمال الدين مُحَمَّد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

تؤثر هذه المراحل في إنتاجية الموظف وأيضا في سرعة أو بطئ تكيفه الاجتماعي والثقافي مع جماعة العمل التي أنظم إليها وأيضا لها تأثير خاص على قراراته بالبقاء في المنظمة من عدمه.

خلاصة الفصل الأول:

نستخلص مما سبق أن الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي نالت اهتمام الباحثين، وهذا يرجع لأهميتها في بناء إستراتيجيات المؤسسة، كما تعتبر إحدى الوسائل الكامنة والقوية التي تساعد في بناء الهياكل التنظيمية وتشكل اتجاهات العاملين ومرافقهم، مما يجعلها تعد إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا.

كما أنها تقوم بدعم ورسم السياسات العامة المناسبة وصياغة الإستراتيجية وتوضح الرؤية مع قدرتها على نشر قيم المثابرة والإبداع من خلال تشجيع حرية التعبير والمشاركة في اتخاذ القرارات، وخدمة المصالح العامة والمجتمع بصفة عامة. وهذا ما أعطى لثقافة المنظمة أهمية كبيرة في توجيه و ترشيد الأداء بالإضافة لكونها عامتا مساهما في تحقيق نجاح المنظمة و الوصول بها إلى المستوى المطلوب في بيئة مشحونة بجو تنافسي حاد أهم ما يميزها التغيير المستمر.

الفصل الثالث:
الجزء التطبيقي للدراسة

تمهيد :

بعد ما تم وضع الإطار النظري لموضوع الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الأداء المتميز وعرض كل المفاهيم المرتبطة به في الفصلين السابقين، يتم إسقاط الأسس والمبادئ التي تم التعرف عليها على مؤسسة اتصالات الجزائر باعتبارها إحدى أهم المؤسسات المتواجدة على التراب الوطني حيث تسعى دائما لفرض نفسها في السوق وذلك لتقديم أجود الخدمات كما تسعى لتوفير جميع خدمات ووسائل الاتصال لزبائنها من أجل تسهيل عملية الاتصال والتواصل.

وفي ظل الاستخدام الواسع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال في جميع مجالات الحياة، عملت مؤسسة اتصالات الجزائر على أن تكون متواجدة عبر كامل التراب الوطني، من خلال توزيع فروعها في جميع الولايات والمناطق ومن بينها المديرية العملية للاتصالات بولاية المدية، وهذه الأخيرة هي محل الدراسة والتحليل، وسنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع المدية من خلال ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر و المديرية العملية للاتصالات فرع المدية.**
- **المبحث الثاني: أدوات ومنهجية الدراسة.**
- **المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان.**

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر و المديرية العملية للاتصالات فرع المدية.

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أبرز المؤسسات المتواجدة في التراب الوطني، وهي تعتبر من المؤسسات ذات الطابع العمومي وتنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية بحيث تسعى دوما لتقديم خدمات أفضل لزبائنها خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم.

المطلب الأول: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر

أولا: النشأة

مؤسسة اتصالات الجزائر هي عبارة عن حصيلة لمجموعة من الإصلاحات التي طرأت على قطاع البريد والمواصلات ومؤسسة اتصالات الجزائر مرّت بعدة مراحل لتصل إلى شكلها الحالي وتتمثل هذه المراحل في:

- في سنة 1963 تم تأسيس مؤسسة البريد والمواصلات وتميزت هذه المرحلة بمجموعة من الصعوبات نظرا لظروف الاقتصادية والسياسية الناتجة عن الاستعمار الفرنسي.
- في سنة 1975 تم إصدار مرسوم رقم 75 – 89 المؤرخ بتاريخ 30- 12 – 1975 ويشتغل تبعا لقرارات هذا الأمر الذي يمدد ويغير تخصصاته وصلاحياته في ميدان الإدارة وممارسة احتكار خدمة البريد والمواصلات.
- في سنة 1992 تم تقسيم المديريات الولائية إلى ثلاث مجموعات وذلك حسب المنطقة بحيث عين لكل مجموعة هيكل تنظيمي خاص وهذا طبقا للمرسوم 92 – 129 المؤرخ في 28 مارس 1992.
- في سنة 1998 تم تأسيس مؤسسة اتصالات الجزائر[1].

وفي 24 جانفي 2000 اختارت الحكومة في برنامجها إجراء تعديل شامل لقطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية حيث تم الشروع في تعديل الإطار التشريعي والتنظيمي للقطاع وقد تم في هذا السياق سن قانون 2000 – 3 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية [2].

[1] مؤسسة اتصالات الجزائر ، www.Algerie Telecom .dz ، تاريخ الاطلاع 10- 4- 2016.

[2] سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، www.arpt.dz تاريخ الاطلاع 2016/04/09.

ثانيا: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

هي مؤسسة عمومية تأسست سنة 2003 تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقال وخدمات الانترنت جواب والاتصالات الفضائية أنشأت بموجب قانون رقم 2000 – 3 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات وقد دخلت رسميا سوق العمل في 1 جانفي 2003[3].

المطلب الثاني: مهام و أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

أولا: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

لمؤسسة اتصالات الجزائر مهام رئيسية تتمثل في:

1. تسير الروابط المشتركة مع جميع متعاملين الشبكات.
2. تطوير واستغلال و تسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات.
3. تقديم خدمات اتصالية تسمح بنقل وتبادل الرسائل المكتوبة، الأصوات، المعلومات الرقمية والسمعية[4].

ثانيا : أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

وتتمثل هذه الأهداف في:

- تحقيق رضا الزبون وهو الهدف الرئيسي.
- تقديم خدمات ذات جودة وسرعة فائقة من خلال تطوير شبكة الاتصالات الوطنية.
- رفع قيمة المبيعات.
- تحقيق الكفاءة.
- ضمان وصول الخدمات لكافة أفراد المجتمع[5].

[3] قانون رقم 2000 – 3 المؤرخ في 5 أوت 2000 المتعلق بالقواعد العامة للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية.

[4] وثائق داخلية للوكالة التجارية بالمدية ، أفريل 2017.

[5] مقابلة شخصية ، السيد رئيس القسم التجاري بالمديرية.

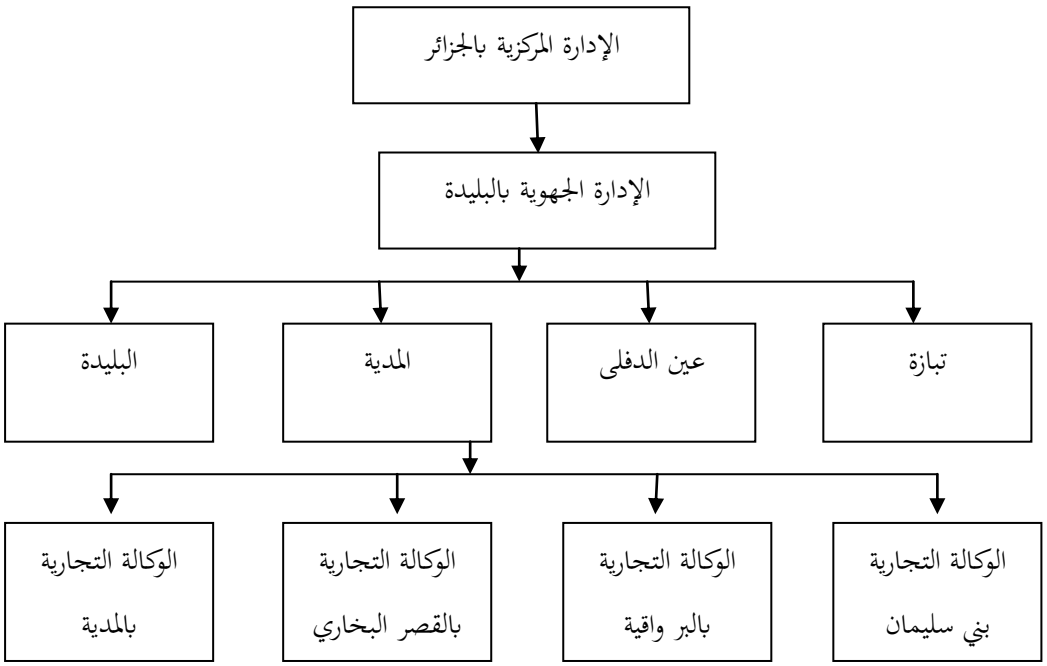
المطلب الثالث: المديرية العملية للاتصالات فرع المدية

المديرية العملية للاتصالات بالمدية هي إحدى الفروع التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر وهي تنشط في مجال الاتصال وفق هيكل تنظيمي يحدد مهام ومسؤوليات كل موظف فيها، ومن أكبر التحديات التي تواجهها هو تحدي وضع مزيج تسويقي خدماتي يمكن أن يوصلها إلى تحقيق الأهداف المسطرة وهذا من خلال التنسيق الجيد فيما بين متغيراته.

أولا: تعريف المدرية العملية للاتصالات بالمدية

تقع المديرية العملية للاتصالات بالمدية ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة والإدارة الجهوية للبليدة، وتتفرع هذه المديرية إلى وكالات تجارية تتمثل فيما يلي: وكالة المدية، وكالة بني سليمان، وكالة البر واقية، وكالة قصر البخاري[6]،كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (3 –1): تنظيم المدرية العملية للاتصالات بالمدية



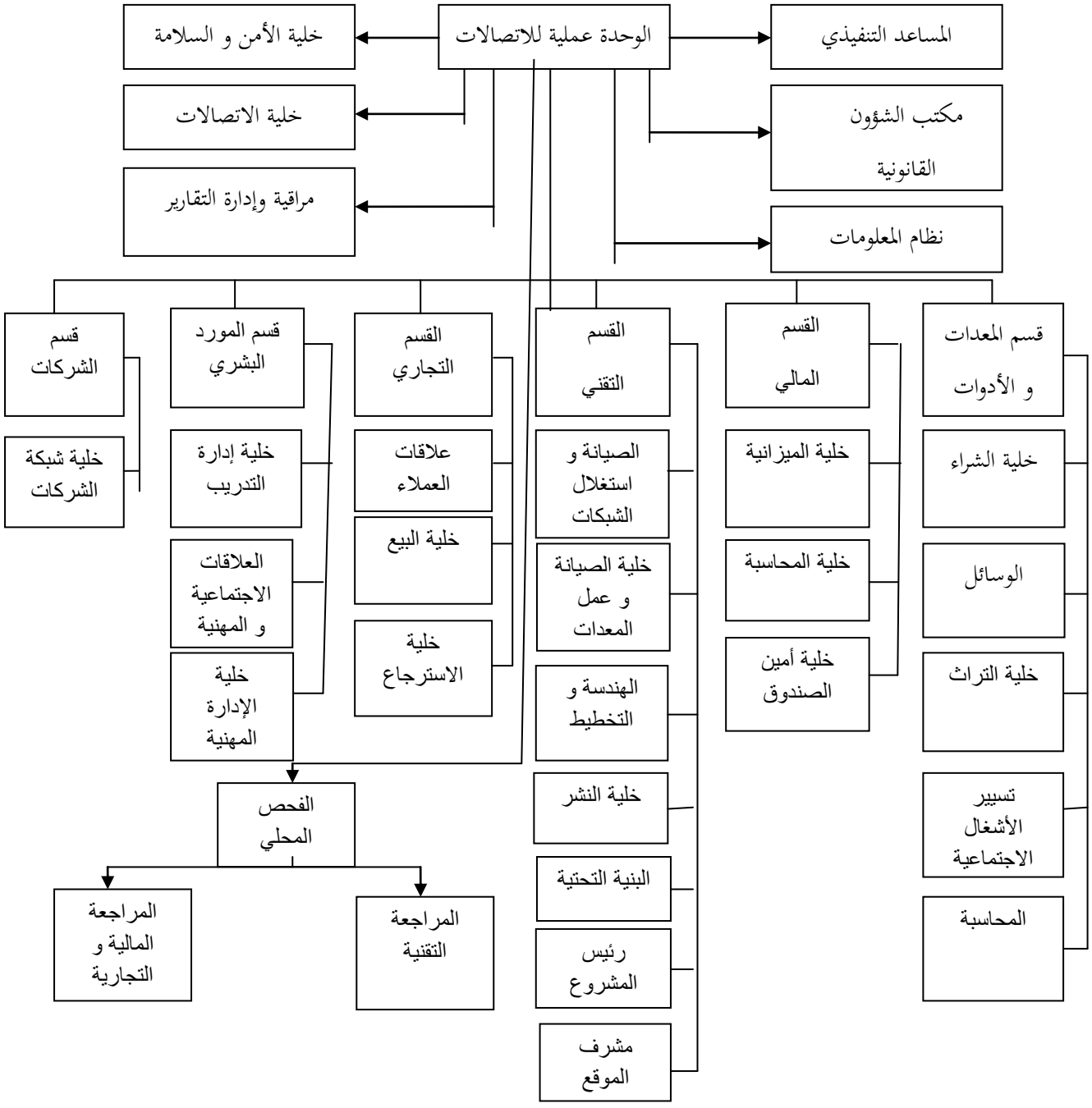
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق داخلية خاصة بالمديرية ، أفريل 2016.

[6] مقابلة شخصية ، السيد رئيس القسم التجاري بالمديرية ، أفريل 2017.

وتعد المديرية العملية للاتصالات الخلية الرئيسية الناشطة التي توكل لها مهمة تقديم جميع خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر حيث تعتبر الفضاء الذي يمكن للزبون من خلاله الحصول على مختلف الخدمات الاتصالية، من خدمة الهاتف النقال وخدمة الهاتف الثابت وخدمة الانترنت والشبكات المتخصصة[7].

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات بالمدية

الشكل رقم (3 – 2): الهيكل التنظيمي للمديرية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المقدمة

[7] مقابلة شخصية ، السيد رئيس القسم التجاري بالمديرية ، أفريل 2017.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

سيتم في هذا المبحث توضيح منهجية الدراسة المتبعة من حيث الأسلوب ومجتمع الدراسة وتحديد العينة وطرق جمع البيانات، والاختبارات الخاصة بصدق وثبات أداة الدراسة (الإستبانه) فضلا عن ذلك الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات واستنباط النتائج.

المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة.

أولا: منهج الدراسة.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (*analytical descriptive*) كونه يعكس الممارسات والظواهر الموجودة ويرصد مدى توافر سمات وخصائص الثقافة التنظيمية في مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى التعرف على مستويات الأداء المتميز للمنظمة، وكذا أهم المعوقات التي تحد من تطبيق هذا الأسلوب بالشكل المطلوب.

حيث يتم دراسة لظاهرة كما هي موجودة عليه في الواقع ويعبر عنها تعبيرا كيفيا بوصفها وتوضيح خصائصها، وتعبيرا كميا بوصفها رقميا بما يوضح حجمها أو درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج لا يكتفي بوصف الظواهر كما هي عليه في الواقع بل أيضا يقدم نتائج واستنتاجات تساعد في حل المشكلات[8].

ثانيا: مجتمع الدراسة:

يعرف المجتمع الإحصائي *statistical populayion* بأنه كل المفردات التي تجمعها صفات وخصائص عامة مشتركة، أي يجمعها إطار عام واحد، كما أن هناك حدود واضحة وقاطعة من حيث الزمان والمكان لهذه المفردات بحيث يكون معروفا تماما المفردات التي تنتمي لهذا المجتمع دون أدنى شك، وهذه المفردات قد تكون بشرية وقد تكون غير بشرية كما قد تكون قياسات (أو مشاهدات) لظاهرة ما، فالمجتمع الإحصائي هو تجمع من المفردات تشترك في صفات وخصائص عامة يمكن قياسها.

[8] عمار بوحوش ومحمد محمود الذنيبات،مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث،ديوان المطبوعات الجامعية،الطبعة الثانية،الجزائر،1999،ص99.

وفي دراستنا فإن مجتمع الدراسة هو جميع العاملين على مستوى الإدارة بمؤسسة اتصالات الجزائر والبالغ عددهم 288 عامل من بينهم الرئيس والمرؤوس.

ثالثا: عينة الدراسة.

العينة *sample* هي جزء من المجتمع، أي هي جزء من الكل، على أن يكون هذا الجزء ممثلا للكل، بمعنى أنه يجب أن تكون العينة ممثلة للمجتمع المسحوبة منه تمثيلا صادقا، أو بمعنى آخر يجب أن تكون خصائص المجتمع بما فيها من فروق واختلافات ظاهرة في العينة بقدر الإمكان.

العينات العشوائية هي العينات التي تحقق مبدأ العشوائية عند اختيار مفرداتها، فمبدأ العشوائية هنا يعني: إتاحة الفرصة (أو الاحتمال) لكل مفردات المجتمع للظهور في العينة، والعشوائية البسيطة تعني إتاحة الفرصة نفسها (أو الاحتمال نفسه) لكل مفردات المجتمع للظهور في العينة.

ونظرا لعدم قدرة الطالب على إجراء الدراسة على المجتمع ككل، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة لتمثل هذا الأخير شملت 60 عامل (مفردة) من بينهم الرئيس والمرؤوس أي ما نسبته 70% من مجتمع الدراسة وبعد توزيع الاستبيانات تم استرجاع 46 واستبعاد 14 اسبيانات، وبالتالي وصل عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل (60-14=46 استبانه).

المطلب الثاني: أداة الدراسة.

أولا: بناء أداة الدراسة.

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المحدد لنا، والإمكانيات المتاحة، أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي "الاستبانه" وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى كالملاحظة الشخصية.

وتتكون هذه الإستبانه من جزئين كما يلي:

- الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية وهي: الجنس، السن، المؤهل العلمي سنوات الأقدمية، الوظيفة.

- الجزء الثاني: يتكون من (30 عبارة) مقسمة على إثنان محاور على النحو التالي:

*المحور 01: مدى توفر بعض خصائص وسمات الثقافة التنظيمية: ويشتمل هذا المحور على (20 عبارة)، وتقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (متوافرة بشدة–متوافرة – متوسطة–غير متوافرة –غير متوافرة بشدة).

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائيا على النحو التالي (متوفرة بشدة 05 درجات–متوافرة 04 درجات–متوسطة 03 درجات–غير متوافرة 02 درجتين–غير متوافرة بشدة01 درجة واحدة).

*المحور 02: مدى توفر خصائص الأداء المتميز: ويشتمل هذا المحور على(10عبارة) وتقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (متوافرة بشدة–متوافرة –متوسطة–غير متوافرة – غير متوافرة بشدة).

المطلب الثالث: إجراءات وأساليب تطبيق أداة الدراسة.

أولا: أساليب التحليل الإحصائي.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، سيتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية ***(sciences statiscal packge for social)*** والذي يرمز له اختصارا بالرمز (***spss***).

وذلك بعد ترميم وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس (5/4=0.8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو إلى بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وهذا لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا.

حيث يتم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الأساسية التي تتضمنها الإستبانه.

كما تم حساب معامل ألفا كرونباخ ***Alpha Cronbach*** لقياس ثبات أداة الدراسة.

بعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي وذلك مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة عن المحاور الأساسية (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط لها.
- تم استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الأساسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الإنحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الأساسية، فكلما اقتربت قيمته من لا صفر تركزت الاستجابة وانخفض تشتتها بين المقياس.
- تم استخدام اختيار (ف) تحليل التباين الأحادي للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة بين اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة الأساسية باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

ثانيا: معامل الارتباط بيرسون

لقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على الأسئلة المتعلقة بخصائص وسمات الثقافة التنظيمية والأداء المتميز، وقد تم حساب الوسط الحسابي الكلي لكل بعد، ويظهر ذلك في الجدولين كالتالي:

جدول رقم (3-3): مقياس ليكرت الخماسي

متوافرة بشدة	متوافرة	متوسطة	غير متوافرة	غير متوافرة بشدة
05	04	03	02	01

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة

واستنادا على ذلك فإن قيمة المتوسطات المتوسطة التي توصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

جدول رقم (3–4): مقياس التحليل

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 1.8	غير متوافرة بشدة
من 1.8 إلى 2.6	غير متوافرة
من 2.6 إلى 3.4	متوسطة
من 3.4 إلى 4.2	متوافرة
من 4.2 إلى 5	متوافرة بشدة

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة

ويلاحظ أن طول الفترة المستخدمة هي (4/5) أي حوالي 0.8 وقد حسبت طول الفترة على أساس أن الأقسام الخمسة حصرت فيما بينها من 01 إلى 05 عناك 04 مسافات.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

يتم في هذا المبحث تحليل خصائص عينة الدراسة حسب كل متغير من خلال حساب كل من التكرارات و النسب المئوية و تمثيلها بيانيا، أيضا تحليل عبارات كل من محاور الاستبيان من خلال حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري .

المطلب الأول :عرض و تحليل البيانات الشخصية و المهني

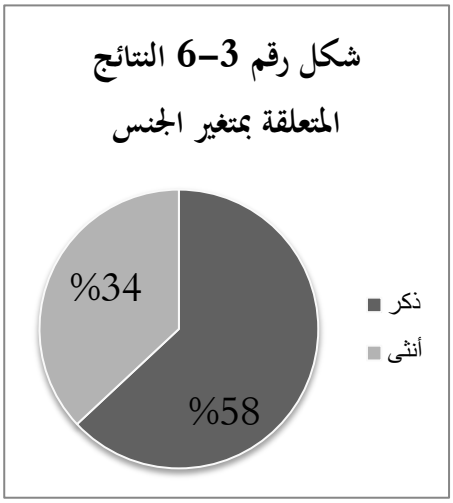
أولا: متغيير الجنس

جدول رقم(3-5) النتائج المتعلقة بمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	29	%58
أنثى	17	%34
المجموع	46	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج برنامجspss

شكل رقم 3-6 النتائج المتعلقة بمتغير الجنس



يتضح من خلال الجدول رقم(3-5)والشكل رقم (3- 6)29 من عينة الدراسة من مجموع 46 موظف هو ذكور بنسبة(58)% وهي الفئة الأكبر ، في حين ان 17 منهم إناث يمثلن بنسبة تقدر ب(34)%من إجمالي مفردات عينة الدراسة.

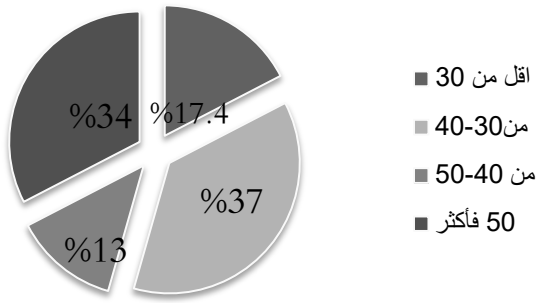
ثانيا : متغير السن

جدول رقم(**3– 7**) **النتائج المتعلقة بمتغير السن**

السن	التكرار	النسبة
اقل من 30	8	%17.4
من30–40	17	%37
من 40–50	6	%13
50 فأكثر	15	%32.6
المجموع	46	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج SPSS

شكل رقم 3–8 النتائج المتعلقة بمتغير السن



نلاحظ من خلال الجدول رقم(3– 7)أن أعمار الموظفين الذين شملتهم العينة الذين تتراوح أعمارهم اقل من 30 بلغوا 08 عمال، أي بنسبة (17.4)% ، في حين بلغ عدد العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين30سنة إلى اقل من 40 سنة 17عاملا بنسبة (37)% ، أما الفئة التي تتراوح أعمارهم من 40سنة إلى 50سنة بلغ عدد عمالها 06 عمال أي بنسبة(13)% ,في حين بلغ عدد الموظفين الذين بلغ أعمارهم أكثر من 50سنة 15عاملا بنسبة(32.6)% .

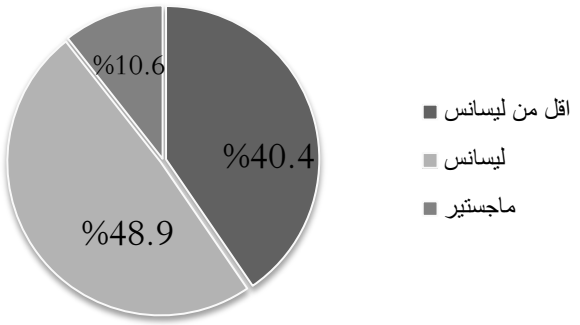
ثالثا: متغير المؤهل العلمي

جدول رقم(3– 9) النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
اقل من ليسانس	19	%40.4
ليسانس	23	%48.9
ماجستير	5	%10.6
المجموع	46	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج SPSS

شكل رقم 3–10 النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي



يتضح من خلال الجدول رقم(3–9)و الشكل رقم(3– 10)أن عدد الموظفين الذين يحملون اقل من ليسانس بلغ 19 عاملا بنسبة(40.4)% ،في حين بلغ عدد الموظفين الذين يملكون ليسانس23عامل أي بنسبة(48.9)% ، وبلغ عدد العمال الذين يملكون ماجستير05 عمال من مفردات عينة الدراسة وبنسبة(10.6)% .

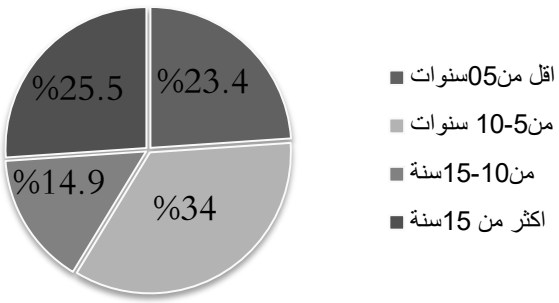
رابعا: متغير سنوات الأقدمية

جدول رقم(3– 11) النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الأقدمية

سنوات الاقدمية	التكرار	النسبة
اقل من05سنوات	11	%23.4
من5–10 سنوات	16	%34
من10–15سنة	7	%14.9
اكثر من 15سنة	12	%25.5
المجموع	46	%100

المصدر : من إعداد الطالب بناءا على نتائج SPSS

شكل رقم 3–12 النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الأقدمية



يتضح من خلال الجدول رقم(3– 11)و الشكل رقم(3–12)أن موظفا 11 من الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 46 موظف خبرتهم في العمل اقل من 05سنوات بنسبة(23.4)% ، في حين

بلغت نسبة الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم من05سنوات إلى 10سنوات(34)% و البالغ عددهم 16 موظفا ، وبلغ عدد الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 10الى 15سنة 07موظفا بنسبة(14.9)% في حين إن 12 موظفا من مجموع 46 موظف لديهم أكثر من 15سنة بنسبة (25.5)% .

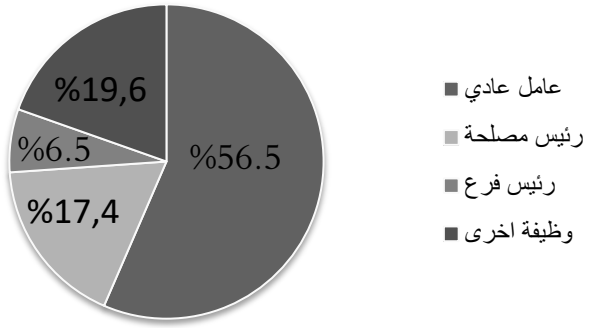
خامسا: متغير طبيعة الوظيفة

جدول رقم(3– 13)النتائج المتعلقة بمتغير طبيعة الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
عامل عادي	**26**	%56.5
رئيس مصلحة	8	%17.4
رئيس فرع	3	%6.5
وظيفة اخرى	9	%19.6
المجموع	46	%100

المصدر:من إعداد الطالب بناءا على نتائج SPSS

شكل رقم 3–14 طبيعة متغير الوظيفة



يتضح من خلال الجدول رقم(3–13)و الشكل رقم(3– 14)ان عدد العمال العاديين الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 46 موظف يبلغ عددهم 26بنسبة(56.5)% ، في حين بلغت نسبة الموظفين الذين يشغلون رئيس مصلحة (17.4)% و البالغ عددهم08موظفين ،وبلغ عدد الموظفين الذين يشغلون رئيس فرع03 موظفين بنسبة(6.5)% ،في حين إن 09 موظفين من مجموع 46 موظف يشغلون وظيفة أخرى بنسبة (19.6)% .

المطلب الثاني: عرض و تحليل محاور ومتغيرات الدراسة

أولا :عرض وتحليل محور متغير الثقافة التنظيمية

للإجابة على التساؤل المتعلق بهذا المحور، تم حساب التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على محور مدى توافر ثقافة تنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة ، والنتائج يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم(3–15) التكرارات والنسب المئوية و المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على محور مدى توفر بعض الخصائص و السمات لدى الموظفين مرتبة تنازليا حسب متوسطات التوفر:

الرقم	العبارة	متوافرة بشدة	متوافرة	متوسطة	غير متوافرة	غير متوافرة بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف	الاتجاه	الترتيب
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
1	تتوفر قواعد واضحة وصريحة في العمل	6	20	3	9	8	3.15	1.366	متوسطة	13
		%13	%43.5	%6.5	%19.6	% 17.4				
2	هناك وصف وظيفي واضح والمسؤوليات واضحة في المؤسسة	6	15	3	12	10	2.89	1.418	متوسطة	16
		%13	%32.6	%6.5	%26.1	%21.7				
3	يتم الحكم على الموظف من عمله خلال نتائج	15	11	13	6	1	3.72	1.129	متوافرة	2
		%32.6	%23.9	%28.3	%13	%2.2				
4	يلتزم الموظفون بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها قوانين المؤسسة	8	26	6	1	5	3.67	1.136	متوافرة	3
		%17.4	%56.5	%13	%2.2	%10.9				
5	يسود الاحترام المتبادل بين الموظفين	6	25	3	8	4	3.46	1.187	متوافرة	9
		%13	%54.3	%6.5	%17.4	%8.7				
6	يسود الاعتقاد بأن عنصر الوقت مهم وينبغي عدم إضاعته	0	5	2	36	3	2.20	0.719	غير متوافرة	18
		%0	%10.9	%4.3	%78.3	%6.5				
7	يوافقني زملائي على أن الإخلاص في العمل يحقق نتائج	0	36	0	8	2	3.52	0.937	متوافرة	6
		%0	%78.3	%0	%17.4	%4.3				

	مرضية								
8	هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل	16 %34.8	12 %26.1	3 %6.5	5 %10.9	10 %21.7	3.41	1.586	متوافرة	10
9	يحب كل موظف عمله ويعتبره واجب مقدس	9 %19.6	19 %41.3	2 %4.3	10 %21.7	6 %13	3.33	1.367	متوسطة	12
10	تفوض إدارة المؤسسة الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة للعمل	7 %15.2	16 %34.8	2 %4.3	10 ù21.7	11 %23.9	2.96	1.475	متوسطة	15
11	يعمل الموظف في القسم أو في الإدارة باعتباره جزء من الفريق	12 %26.1	18 %39.1	2 %4.3	9 %19.6	5 %10.9	3.50	1.362	متوافرة	8
12	تنظم دورات تكوينية للعمال كلما تطلب الأمر لذلك	3 %6.5	33 %71.7	3 %6.5	3 %6.5	4 %8.7	3.61	1.022	متوافرة	4
13	يخضع الموظفون لعملية تقييم الأداء في المؤسسة	15 %32.6	11 %23.9	6 %13	5 %10.9	9 %19.6	3.39	1.527	متوسطة	11
14	يهتم الموظف بوضع ومستقبل المؤسسة	7 %15.2	15 %32.6	4 %8.7	9 %19.6	11 %23.9	2.96	1.460	متوسطة	14
15	أعتقد بأن التجديد والإبداع هما أساس النجاح والتميز	7 %15.2	13 %28.3	3 %6.5	12 %26.1	11 %23.9	2.85	2.96	متوسطة	17
16	تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للعاملين المتميزين الذين يساهمون في تحقيق الأهداف	14 %30.4	9 %19.6	5 %10.9	12 %26.1	6 %13	3.28	1.471	متوسطة	13
17	يتم مساندة العاملين الذين يقدمون أفكار جديدة لتطوير العمل مساندة مادية	4 %8.7	30 %65.2	1 %2.2	8 %17.4	3 %6.5	3.52	1.090	متوافرة	7

	ومعنوية								
18	تقوم إدارة المؤسسة باستمرار عملية التطوير والتجديد التي تمس مختلف المستويات بهدف تعزيز موقعها التنافسي	7	24	2	3	10	3.33	1.415	متوسطة	11
		%15.2	%52.2	%4.3	%6.5	%21.7				
19	يتم تشجيع العاملين المبدعين في مؤسستكم	25	13	1	2	5	4.11	1.320	متوافرة	1
		%54.3	%28.3	%2.2	%4.3	%10.9				
20	تحرص المؤسسة بصورة منتظمة على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات العاملين وتحسين أدائهم	7	27	1	6	5	3.54	1.224	متوافرة	5
		%15.2	%58.7	%2.2	%13	%10.9				
/	محور الثقافة التنظيمية						**3.26**	**3.49**	**متوسطة**	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من جدول رقم(3-15)، أن مفردات العينة يرون بان السمات والخصائص للثقافة التنظيمية متوافرة حيث بلغ متوسط توفرها (3.26 من 5) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى خيار **"متوسطة"** ،و يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة العلاقة الإدارية بين العاملين و الإدارة والتي تتصف باللوائح والإجراءات وإصدار وتنفيذ الأوامر، كما أن مصطلح الثقافة التنظيمية عير مفهوم بشكل واضح في مؤسساتنا الجزائرية ، وتتأثر هذه الثقافة بشكل كبير بثقافة الأفراد العاملين الشخصية.

حيث يتضح من خلال نتائج الجدول أن هناك تفاوت في رؤية مفردات العينة لمدى توفر بعض الخصائص و السمات للموظفين على أنها متوافرة ، و للبعض الأخر من هذه السمات على أنها متوسطة لدى الموظفين ويمكن ترتيبها كمايلي:

- العبارة رقم (19) وهي''يتم تشجيع العاملين المبدعين في مؤسستكم ''جاءت في المرتبة الأولى من خلال درجة توفرها على درجة متوافرة بمتوسط (4.11).

-العبارة رقم(03) وهي '' يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله '' , جاءت في المرتبة الثانية من خلال توفرها على درجة كبيرة متوافرة بمتوسط (3.72).

-العبارة رقم (04) وهي '' يلتزم الموظفون بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها قوانين المؤسسة'' جاءت في المرتبة الثالثة من حيث توفرها على درجة متوافرة لدى الموظفين بمتوسط (3.67).

-العبارة رقم (12) وهي '' تنظم دورات تكوينية للعمال كلما تطلب الأمر لذلك '' , جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة متوافرة لدى الموظفين بمتوسط(3.61).

-العبارة رقم (20) وهي '' تحرص المؤسسة بصورة منتظمة على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات العاملين وتحسين أدائهم '' جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة متوافرة لدى الموظفين بمتوسط(3.54).

-العبارة رقم(07) وهي'' يوافقني زملائي على أن الإخلاص في العمل يحقق نتائج مرضية ''على التوالي جاءت في المرتبة السادسة من حيث درجة متوافرة بمتوسط (3.52).

-العبارة رقم (17) وهي '' يتم مساندة العاملين الذين يقدمون أفكار جديدة لتطوير العمل مساندة مادية ومعنوية''، جاءت في المرتبة السابعة من حيث درجة متوافرة لدى الموظفين بمتوسط (3.52).

-العبارة (11) وهي '' يعمل الموظف في القسم أو في الإدارة باعتباره جزء من الفريق '' , وجاءت في المرتبة الثامنة من حيث درجة متوافرة بمتوسط (3.50).

-العبارة رقم (05) وهي '' يسود الاحترام المتبادل بين الموظفين '' , جاءت في المرتبة التاسعة من حيث درجة متوافرة لدى العمال بمتوسط (3.46).

-العبارة رقم (08) وهي '' هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل'' , وجاءت في المرتبة العاشرة من حيث درجة متوافرة لدى الموظفين بمتوسط (3.41).

-العبارة رقم (13) وهي '' يخضع الموظفون لعملية تقييم الأداء في المؤسسة '' , وجاءت في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة متوسطة بمتوسط (3.39).

-العبارة رقم (09) وهي '' يحب كل موظف عمله ويعتبره واجب مقدس'' على التوالي جاءت في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة متوسطة لدى الموظفين بمتوسط(3.33).

-العبارة رقم (18) وهي '' تقوم إدارة المؤسسة باستمرار عملية التطوير والتجديد التي تمس مختلف المستويات بهدف تعزيز موقعها التنافسي '' , جاءت في المرتبة الثالثة عشر من حيث درجة متوسطة لدى الموظفين بمتوسط(3.33).

-العبارة رقم (16) وهي '' تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للعاملين المتميزين الذين يساهمون في تحقيق الأهداف '' , جاءت في المرتبة الرابعة عشر عشر من حيث درجة متوسطة بمتوسط(3.28).

- العبارة رقم العبارة رقم (01)وهي'' تتوفر قواعد واضحة وصريحة في العمل ''جاءت في المرتبة الخامسة عشر من حيث درجة متوسطة لدى الموظفين بمتوسط(3.15).

-العبارتين رقم (14) وهي ''يهتم الموظف بوضع ومستقبل المؤسسة '' جاءت في المرتبة السادسة عشر من حيث درجة متوسطة لدى الموظفين بمتوسط(2.96).

-العبارة رقم(10)) وهي '' تفوض إدارة المؤسسة الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة للعمل'' جاءت في المرتبة السابعة عشر من حيث درجة متوسطة لدى الموظفين بمتوسط(2.96).

-العبارة رقم (02) وهي '' هناك وصف وظيفي واضح والمسؤوليات واضحة في المؤسسة '', جاءت في المرتبةالثامنة عشر من حيث درجة متوسطة لدى الموظفين بمتوسط(2.89).

-العبارة رقم (15) وهي '' أعتقد بأن التجديد والإبداع هما أساس النجاح والتميز '' , جاءت في المرتبة التاسعة عشر من حيث درجة متوسطة لدى الموظفين بمتوسط(2.85).

-العبارة رقم (06) وهي '' يسود الاعتقاد بأن عنصر الوقت مهم وينبغي عدم إضاعته '' , جاءت في المرتبة العشرين من حيث درجة متوسطة لدى الموظفين بمتوسط(2.20).

ثانيا: عرض وتحليل محور الأداء المتميز

للإجابة على التساؤل المتعلق بهذا المحور , تم حساب التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على محور الأداء المتميز والنتائج يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم(3- 16)التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على محور الأداء المتميز مرتبة ترتيبا تنازليا:

الرقم	العبارة	الإجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف	الاتجاه	الترتيب
		متوافرة بشدة	متوافرة	متوسطة	غير متوافرة	غير متوافرة بشدة				
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
1	تعمل المؤسسة بشكل مستمر على إرضاء الزبون من خلال الخدمات المتميزة التي تقدمها له	6	17	2	5	16	2.83	1.554	متوسطة	9
		%13	%37	%4.3	%10.9	%34.8				
2	تعمل إدارة المؤسسة بشكل مستمر على توفير أحدات النظم والتقنيات والأجهزة بهدف إنجاز الأعمال بالكفاءة والسرعة	9	9	1	17	10	2.78	1.489	متوسطة	10
		19.6 %	19.6 %	%2.2	%37	%21.7				
3	تعتمد المؤسسة على نظام اتصال فعال يسمح بحرية تبادل المعلومات والأفكار بين المستويات المختلفة	18	9	4	5	10	3.43	1.615	متوافرة	6
		39.1 %	19.6 %	%8.7	%10.9	%21.7				
4	لدى المؤسسة القدرة على تقديم المنتجات الجديدة باستمرار	10	17	1	9	9	3.22	1.489	متوسطة	7
		21.7 %	%37	%2.2	%19.6	%19.6				
5	لدى الموظف الاستعداد لتقبل أي تغيرات تحدث داخل المؤسسة	11	12	12	0	11	3	1.578	متوسطة	8
		23.9 %	26.1 %	26.1 %	%0	%23.9				
6	تتنسب القواعد والتعليمات المطبقة في المؤسسة مع متطلبات التطوير والتغير	18	10	4	11	3	3.63	1.388	متوافرة	5
		39.1 %	21.7 %	%8.7	23.9%	%6.5				
7	يمتلك الموظفون	4	38	3	1	0	3.98	0.494	متوافرة	2

	المهارة والقدرة على التكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة التي تحدث داخل المؤسسة	%8.7	82.6 %	%6.5	%2.2	%0				
8	تهتم المؤسسة بالتطورات التي تحدث في بيئة العمل الخارجية وتعمل على التكيف معها للحفاظ على مركزها التنافسي	5	35	1	0	5	1.037	متوافرة	3.76	4
		% 10.9	76.1 %	%2.2	%0	%10.9				
9	تحرص الإدارة على إعلام الموظفين بكل ما يحدث من تغيير داخل المؤسسة	37	3	1	3	2	1.110	متوافرة بشدة	4.52	1
		80.4 %	%6.5	%2.2	%6.5	%4.3				
10	تهتم المؤسسة بمعتقدات وأهداف الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها	3	37	0	4	2	0.874	متوافرة	3.76	3
		%6.5	%80.4	%0	%8.7	%4.3				
/	محور الأداء المتميز						**0.671**	**متوافرة**	**3.49**	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائجspss

يتضح من جدول رقم(3-16), أن مفردات العينة يرون بان الأداء المتميز متوافر, حيث بلغ متوسط توفره (3.49 من 5) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى خيار **"متوافرة"** ،و يمكن أن تعزى طبيعة عمل المؤسسة ووجود منافسة مما يحفزها لإرضاء الزبون الخارجي وتحقيق المزايا التنافسية والبحث عن سبل لتنمية أدائها المؤسسي.

حيث يتضح من خلال نتائج الجدول أن هناك تفاوت في رؤية مفردات العينة لمدى توفر بعض الخصائص و السمات للموظفين على أنها متوافرة بشدة , و للبعض الأخر من هذه السمات على أنها متوسطة لدى الموظفين حيث انه بالنسبة للعبارات التي يرون بأنها متوافرة بشدة هناك العبارة (01)التي تم ترتيبها تنازليا كمايلي:

_العبارة(09) وهي''تحرص الإدارة على إعلام الموظفين بكل ما يحدث من تغيير داخل المؤسسة'', جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة متوافرة بشدة لدى الموظفين بمتوسط(4.52).

-العبارة رقم (07) وهي '' يمتلك الموظفون المهارة والقدرة على التكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة التي تحدث داخل المؤسسة '' , جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة متوافرة بمتوسط(3.98).

-العبارتين رقم (10) وهي '' تهتم المؤسسة بمعتقدات وأهداف الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها'' جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة متوافرة لدى الموظفين بمتوسط(3.76).

-العبارة رقم (08) وهي'' تهتم المؤسسة بالتطورات التي تحدث في بيئة العمل الخارجية وتعمل على التكيف معها للحفاظ على مركزها التنافسي ''، جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة متوافرة لدى الموظفين بمتوسط(3.76).

-العبارة رقم (06) وهي '' تتنسب القواعد والتعليمات المطبقة في المؤسسة مع متطلبات التطوير والتغير'' , جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة متوافرة لدى الموظفين بمتوسط(3.63).

-العبارة رقم (03) وهي '' تعتمد المؤسسة على نظام اتصال فعال يسمح بحرية تبادل المعلومات والأفكار بين المستويات المختلفة '', جاءت في المرتبة السادسة من حيث درجة متوافرة لدى الموظفين بمتوسط(3.43).

-العبارة رقم (04) وهي '' لدى المؤسسة القدرة على تقديم المنتجات الجديدة باستمرار '' , جاءت في المرتبة السابعة من حيث درجة متوسطة لدى الموظفين بمتوسط(3.22).

-العبارة رقم (05) وهي '' لدى الموظف الاستعداد لتقبل أي تغيرات تحدث داخل المؤسسة '' , جاءت في المرتبة الثامنة من حيث درجة متوسطة لدى الموظفين بمتوسط(3).

-العبارة رقم (01) وهي '' تعمل المؤسسة بشكل مستمر على إرضاء الزبون من خلال الخدمات المتميزة التي تقدمها له '' , جاءت في المرتبة التاسعة من حيث درجة متوسطة لدى الموظفين بمتوسط(2.83).

-العبارة رقم(02) وهي '' تعمل إدارة المؤسسة بشكل مستمر على توفير أحدات النظم والتقنيات والأجهزة بهدف إنجاز الأعمال بالكفاءة والسرعة '' , جاءت في المرتبة العاشرة من حيث درجة متوسطة لدى الموظفين بمتوسط (2.78).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:

أولا:اختبار صحة الفرضية التي مفادها"توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مدى توفر خصائص وسمات الثقافة التنظيمية بالأداء المتميز

جدول رقم(3– 17) نتائج العلاقة بين مدى توفر خصائص وسمات الثقافة التنظيمية بالأداء المتميز

المحور	قيمة الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية	تفسير الدلالة
مدى توفر خصائص الثقافة التنظيمية	**0.454****	**0.002**	وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائيا عند مستوى **0.05**
مدى توفر الأداء المتميز			

**علاقة دالة إحصائيا عند مستوى 0.05 فاقل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

من خلال النتائج الموضح في الجدول رقم (3-17)، ويتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائيا موجبة عند مستوى معنوية 0.05 فاقل ،وهي علاقة طردية بين مدى توفر الثقافة التنظيمية و مدى توفر الأداء المتميز،حيث أنه كلما توافرت سمات و خصائص الثقافة التنظيمية ارتفع مستوى الأداء المتميز.

ثانيا:اختبار صحة الفرضية التي مفادها"توجد علاقة ذات دلالة احصائية مرتبطة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية،الوظيفة.

أ النتائج المتعلقة بمدى تباين أراء الموظفين حول مدى توفر خصائص وسمات الثقافة التنظيمية

للإجابة على إذا ما كانت هناك فروق بين إجابات الموظفين اتجاه توفر الثقافة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بتباين خصائصهم الشخصية والوظيفية استخدم الطالب اختبار، لتوضيح دلالة الفروق كمايلي:

1-النتائج المتعلقة بمدى تباين أراء الموظفين حول مدى توفر خصائص الثقافة التنظيمية بتباين الجنس

جدول رقم (3- 18) النتائج المتعلقة بمدى تباين أراء الموظفين حول مدى توفر خصائص الثقافة التنظيمية بتباين الجنس:

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية sig	الفروق
مدى توفر خصائص و سمات الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	0.638	1	0.638	5.788	0.020	توجد فروق
	داخل المجموعات	4.851	44	0.110			

**يوجد فرق دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 فاقل

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج Spss

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم(3-18)، انه توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 فاقل في أراء مفردات العينة حول مدى توفر خصائص وسمات الثقافة التنظيمية بتباين الجنس.

2- النتائج المتعلقة بمدى تباين أراء الموظفين حول مدى توفر خصائص الثقافة التنظيمية بتباين السن:

جدول رقم(3- 19) لنتائج المتعلقة بمدى تباين أراء الموظفين حول مدى توفر خصائص الثقافة التنظيمية بتباين السن:

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة sig	الفروق

الثقافة التنظيمية	**بين المجموعات**	**0.113**	**3**	**0.038**	**0.295**	**0.829**	**لا توجد فروق**
	داخل المجموعات	**5.376**	**42**	**0.128**			

**لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05فاقل

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج Spss

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم(3-19)انه لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 في أراء مفردات العينة حول مدى توفر خصائص وسمات الثقافة التنظيمية بتباين السن.

3- النتائج المتعلقة بمدى تباين أراء الموظفين حول مدى توفر خصائص الثقافة التنظيمية بتباين المؤهل العلمي:

جدول رقم(3-20) النتائج المتعلقة بمدى تباين أراء الموظفين حول مدى توفر خصائص الثقافة التنظيمية بتباين المؤهل العلمي:

المحور	**مصدر التباين**	**مجموع المربعات**	**درجة الحرية**	**متوسط المربعات**	**قيمة ف**	**مستوى الدلالة sig**	**الفروق**

الثقافة التنظيمية	**بين المجموعات**	**0.158**	**2**	**0.079**	**0.636**	**0.534**	**لا توجد فروق**
	داخل المجموعات	**5.332**	**43**	**0.124**			

**لا توجد فروق دالة احصائيا عند مستوى دلالة معنوية 0.05 فاقل

المصدر:من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم(3- 20)انه لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 في أراء مفردات العينة حول مدى توفر خصائص الثقافة التنظيمية بتباين المؤهل العلمي.

4- النتائج المتعلقة بمدى تباين أراء الموظفين حول مدى توفر خصائص الثقافة التنظيمية بتباين سنوات الخبرة:

جدول رقم(3-21) النتائج المتعلقة بمدى تباين أراء الموظفين حول مدى توفر خصائص الثقافة التنظيمية بتباين سنوات الخبرة:

المحور	**مصدر التباين**	**مجموع المربعات**	**درجة الحرية**	**متوسط المربعات**	**قيمة ف**	**مستوى الدلالة Sig**	**الفروق**

الثقافة التنظيمية	**بين المجموعات**	**1.066**	**3**	**0.355**	**3.374**	**0.027**	**توجد فروق**
	داخل المجموعات	**4.423**	**42**	**0.105**			

**وجود فرق دال إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية 0.05

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم(3-21)، انه توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 فاقل في أراء مفردات العينة حول مدى توفر خصائص وسمات الثقافة التنظيمية بتباين سنوات الخبرة.

5- النتائج المتعلقة بمدى تباين أراء الموظفين حول مدى توفر خصائص الثقافة التنظيمية بتباين الوظيفة:

جدول رقم(3- 22) النتائج المتعلقة بمدى تباين أراء الموظفين حول مدى توفر خصائص الثقافة التنظيمية بتباين الوظيفة:

المحور	**مصدر التباين**	**مجموع المربعات**	**درجة الحرية**	**متوسط المربعات**	**قيمة ف**	**مستوى الدلالة sig**	**الفروق**

الثقافة التنظيمية	**بين المجموعات**	**0.159**	**3**	**0.053**	**0.418**	**0.741**	**لا توجد فروق**
	داخل المجموعات	**5.330**	**42**	**0.127**			

** لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية0.05 فاقل

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم(3- 22)انه لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 في أراء مفردات العينة حول مدى توفر خصائص الثقافة التنظيمية بتباين الوظيفة.

ب: النتائج المتعلقة بمدى تباين أراء الموظفين حول مدى توافر الأداء المتميز

للإجابة على إذا ما كانت هناك فروق بين إجابات الموظفين اتجاه ارتفاع الأداء المتميز لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بتباين خصائصهم الشخصية والوظيفية استخدم الطالب اختبار One-WAY-ANOVA لتوضيح دلالة الفروق كمايلي:

1- النتائج المتعلقة بمدى تباين أراء الموظفين حول مدى توافر الأداء المتميز بتباين الجنس:

جدول رقم(3-23) النتائج المتعلقة بمدى تباين أراء الموظفين حول مدى توافر الأداء المتميز بتباين الجنس:

المحور	**مصدر التباين**	**مجموع المربعات**	**درجة الحرية**	**متوسط المربعات**	**قيمة ف**	**مستوى الدلالة Sig**	**الفروق**

الأداء المتميز	**بين المجموعات**	**0.757**	**1**	**0.757**	**1.706**	**0.198**	**لا توجد فروق**
	داخل المجموعات	**19.520**	**44**	**0.444**			

** لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية0.05فاقل

المصدر:من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم(3- 23)انه لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 في أراء مفردات العينة حول مدى توافر الأداء المتميز بتباين الجنس.

2- **النتائج المتعلقة بمدى تباين أراء الموظفين حول مدى توافر الأداء المتميز بتباين السن**

جدول رقم(3- 24) النتائج المتعلقة بمدى تباين أراء الموظفين حول مدى توافر الأداء المتميز بتباين السن:

المحور	**مصدر التباين**	**مجموع المربعات**	**درجة الحرية**	**متوسط المربعات**	**قيمة ف**	**مستوى الدلالة**	**الفروق**

						sig	
الأداء المتميز	**بين المجموعات**	**0.900**	**3**	**0.300**	**0.650**	**0.587**	**لا توجد فروق**
	داخل المجموعات	**19.520**	**44**	**0.444**			

** لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية 0.05 فاقل

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم(3-24)انه لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 في أراء مفردات العينة حول مدى توافر الأداء المتميز بتباين السن.

3- النتائج المتعلقة بمدى تباين أراء الموظفين حول مدى توافر الأداء المتميز بتباين المؤهل العلمي:

جدول رقم(3- 25) النتائج المتعلقة بمدى تباين أراء الموظفين حول مدى توافر الأداء المتميز بتباين المؤهل العلمي:

المحور	مصدر	مجموع	درجة	متوسط	قيمة ف	مستوى	الفروق

	التباين	المربعات	الحرية	المربعات		الدلالة sig	
الأداء المتميز	بين المجموعات	0.738	2	0.369	0.812	0.450	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	19.538	43	0.454			

** لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية 0.05 فاقل

المصدر:من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم(3- 25)انه لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى دلالة0.450 في أراء مفردات العينة حول مدى توافر الأداء المتميز بتباين المؤهل العلمي.

4- النتائج المتعلقة بمدى تباين أراء الموظفين حول مدى توافر الأداء المتميز بتباين سنوات الأقدمية:

جدول رقم(3- 26) النتائج المتعلقة بمدى تباين أراء الموظفين حول مدى توافر الأداء المتميز بتباين سنوات الأقدمية:

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة sig	الفروق
الأداء المتميز	بين المجموعات	1.788	3	0.956	1.354	0.270	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	18.489	42	0.440			

** لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية 0.05 فاقل

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج Spss

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم(3-26)انه لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى دلالة0.05 في أراء مفردات العينة حول توافر الأداء المتميز بتباين سنوات الأقدمية.

5- النتائج المتعلقة بمدى تباين أراء الموظفين حول مدى توافر الأداء المتميز بتباين الوظيفة:

جدول رقم(3-27) النتائج المتعلقة بمدى تباين أراء الموظفين حول مدى توافر الأداء المتميز بتباين الوظيفة:

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة sig	الفروق
الأداء المتميز	بين المجموعات	1.188	3	0.396	0.872	0.463	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	19.088	42	0.454			

** لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية 0.05 فاقل

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج Spss

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم(3-27)انه لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى دلالة0.05 في أراء مفردات العينة حول توافر الأداء المتميز بتباين الوظيفة.

خلاصة الفصل الثالث

من أجل الوقوف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، ومعرفة مدى مساهمة هذه الثقافة في تحقيق الريادة والتميز في الأداء للمنظمة، تناولنا في بداية هذا الفصل تقديم

المؤسسة ثم تقديم مختلف جوانب التصميم المنهجي للدراسة الميدانية، إضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة، إلى جانب كل من أساليب القياس وجمع البيانات، وبغرض معرفة مدى مساهمة الثقافة السائدة لدى العمال في تحقيق التميز في الأداء، ثم عرض البيانات المستخرجة من استمارة البحث، حيث تم تحليلها بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، واستخلاص النتائج استنادا إلى مقياس ليكرت الخماسي للوقوف على صحة فرضيات البحث والإجابة على إشكالية الدراسة.

الفصل الثاني:
الإطار المفاهيمي لمفهوم الأداء المتميز

تمهيد:

تواجه المنظمات في الوقت الراهن العديد من التحديات الداخلية والخارجية التي تمس استقرائها وبقائها وهذا ما يستدعي منها الاعتماد سياسة تطوير وتحسين أدائها في مختلف المجالات مما يضمن تحقيق أداء متميز لها من خلال ما تقدمه من أنشطة مرتبطة بخدمات ذات جودة عالية وبذلك ستضمن بقائها واستمرارها في سو المنافسة، وبالتالي إذا أردنا أن نحقق اداءا متميزا يجب أولا مواجهة ثقافة المنظمة للتأكد من أنها مواتية لهذا التميز شاملة بذلك مجموعة من القيم والأهداف والنظم التي تدعم التفوق.

والتميز ليس غاية في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق رضا المتعاملين مع المنظمة والمجتمع ككل، فقيل أن يكون التميز باعتباره الأداء الأحسن وسيلة لكسب الربح فهو أداة لكسب احترام الغير ورضاهم.

وهذا يمكن تجسيده انطلاقا من النقاط التالية:

- **المبحث الأول: ماهية الأداء المؤسسي.**
- **المبحث الثاني: مدخل حول الأداء المتميز.**
- **المبحث الثالث: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز.**

المبحث الأول: ماهية الأداء المؤسسي.

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم الأكثر استعمالا وشيوعا في الاقتصاد وتسيير المؤسسات حيث يعتبر موضع اهتمام واسع من قبل الباحثين الاقتصاديين نظرا لما يكسبه هذا المصطلح من أهمية في منظمات الأعمال.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي.

بالرغم من كثرة وتنوع البحوث والدراسات التي تناولت الأداء وتقسيمه إلا أنه لم يتوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء.وفيما يلي تقديم لمجموعة محددة من التعاريف في هذا المجال:

- **تعريف الأداء:** "ينظر إلى الأداء بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال في المدى القصير وبين استمرارية ورفاهية المؤسسة في المدى الطويل"[1].
- **كما يعرف الأداء على أنه:** "مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب المنظمات"[2].
- **ويمكن تعريف الأداء بأنه:** "يمثل مرحلة مستمدة من الإجارة في العمل والأداء الكفء والفعال"[3].
- **كما يعرف على أنه:** "قدرة المؤسسة على التجديد والتغيير على المدى الطويل في المستقبل لتحقيق أداة مرضية في مجالات النمو والربح"[4].
- **تعريف الأداء** :"يتمثل في الفرق بين التنمية المقدمة للسوق ومجموع القيم المستهلكة وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات تعتبر مستهلكة للموارد وتسهم سلبيا في

الأداء الكلي عن طريق تكلفتها والأخرى تعتبر مراكز ربح وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد وتسهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة[5].

الأداء الكلي للمؤسسة = هامش مراكز الربح – تكاليف مراكز التكلفة

[1] الشيخ الداوي، **"تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"**، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد 7، 2009-2010، ص 218.

[2] مدحت أبو النصر، **"أساسيات إدارة الجودة الشاملة"**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 12.

[3] لخضر مولاي عبد الرزاق، حوتية عمر، **" الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية"**، مجمع مداخلات المؤتمر العملي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة مهدي مرباح، ورقلة، 08-05 مارس 2005، ص 152.

[4] مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 33.

[5] فلاح حسين عدادي، **"الإدارة الإستراتيجية"**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 71.

- **ويعرف الأداء بأنه:** "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلال الصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها[1].
- **كما يعرف الأداء** :الأداء هو نتيجة لفعل ما في الحاضر من أجل تأمين البقاء والاستمرار في المستقبل، أي الأداء يعكس قدرة المؤسسة على البقاء في المدى الطويل"[2].

ويمكن استخلاص تعريف شامل من خلال كل ما سبق:

"الأداء هو انعكاس لمدى نجاح المنظمة في تحقيق إستراتيجياتها وأهدافها ورسم مسار لمستقبل ناجح وذلك انطلاقا من الاستخدام الأمثل للوسائل والموارد والمهارات والمميزات آخذا في الحسبان رغبات أصحاب المصالح"[3].

المطلب الثاني: الكفاءة والفعالية كمؤشر لقياس لأداء المؤسسة ومعاييره.

يربط مفهوم الأداء بمدى نجاح وقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المحددة ويربط تحيق هذه الأخيرة بمفهوم فعالية وكفاءة المؤسسة.

أولا: الكفاءة والفعالية:

1. الفعالية:

يتعلق مصطلح الفعالية بدرجة تقارب النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة، وتمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة بالتعبير عنها كنسبة لقيمة المخرجات الفعالية على المتوقعة[4].

فالفعالية يمكن فهمها من خلال العديد من الأبعاد والجوانب فقد تشير إلى قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف مع المتغيرات والاستمرار في تحقيق النمو والمردودية، كما قد تعرف بمدى نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها.

---

[1] فؤاد حسن جاسم،"**دور الثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمة**"،مجلة الإدارة والإقتصاد،العدد95،2013،ص295

[2] محفوظ جودة وآخرون، "**منظمات الأعمال**"، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص 71.

[3] الشيخ داودي، مرجع سبق ذكره، ص 220.

[4] فلاح حسين عدادي الحسيني، "**الإدارة الإستراتيجية**"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 200، ص 231.

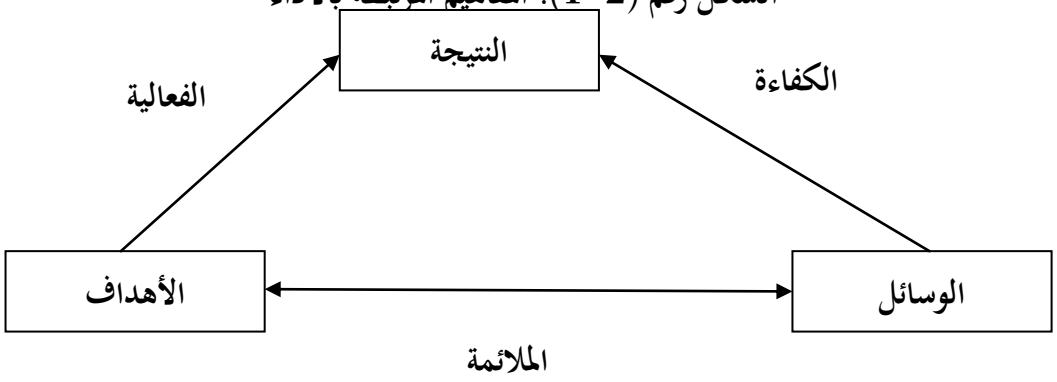
2. الكفاءة:

يتميز هذا المصطلح بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه ومن ثم لا غرابة إن وقفنا على حالة التقاطع بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل: الإنتاجية، المردودية، الأمثلية، ...الخ، فيمكن تعريف الكفاءة أنها: " القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفء وهو النشاط الأقل تكلفة"[1].

ومنه الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمداخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلاني ورشيد اي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بالنسبة التالية:

لا يمكن الحكم على المؤسسة التي بلغت أهدافها بارتفاع مستوى الأداء ،إلا إذا كانت كلفتها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها[2]. والشكل التالي يوضح العلاقة بين الأداء والكفاءة والفعالية:

الشكل رقم (2-1): المفاهيم المرتبطة بالأداء



المصدر: *jacques bdrredux, entreprise et performent ce globale, edconomice, paris, 1997, p 33.*

[1] الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 220.

[2] فؤاد حسن جاسم،"**دور الثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمة**"،مجلة الإدارة والاقتصاد،العدد95،2013،ص296.

يمكن الإشارة في الأخير أن الأداء يربط بالكفاءة والفعالية معا لأنهما في الأصل وجهان متلازمان.

ثانيا: معايير الأداء المؤسسي.

توجد عدة معايير للحكم على الأداء المؤسسي[1]:

- **القيادة:** يقيس هذا المعيار مدى قدرة القيادات التنظيمية على تحديد قيم وتوقعات الأداء التنظيمي كذلك مدى قدرة القيادات على تحديد الاتجاهات المستقبلية في الأجلين القصير والطويل، إضافة إلى مدى تشجيع التجديد والابتكار بين العاملين (القيادة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية).
- **التخطيط الإستراتيجي:** يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على صياغة خطط إستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ (إعداد الإستراتيجيات، تنفيذ الإستراتيجيات).
- **التركيز على المستهلك والسوق:** يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على الإحساس باحتياجات ورغبات المستهلك والسوق، (العلاقات مع المستهلك ورضا المستهلك).
- **المعلومات والتحليل:** يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على قياس وتحليل الأداء الداخلي، ومدى قدرتها على تكوين نظم المعلومات ودعم القرار، (قياس وتحليل الأداء التنظيمي، نظم المعلومات).
- **تنمية الموارد البشرية:** يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية (نظم العمل، تعليم وتدريب وتنمية العاملين، ورفاهية ورضا العاملين).
- **إدارة العمليات:** يقيس هذا المعيار الجوانب المختلفة لإدارة العمليات، ويتضمن ذلك عمليات التركيز على المستهلك، عمليات توفير السلع والخدمات، وعمليات الإدارة، كبار العملاء، (عمليا المنتجات والخدمات، عمليات نتائج الأعمال، عمليات الدعم والمساندة.
- **نتائج الأعمال:** يقيس هذا المعيار الأداء التنظيمي والانجازات التي تحققت في المجالات الأساسية لنشاط الأعمال (النتائج المرتبطة بالمستهلك، النتائج المالية والسوقية، نتائج الموارد البشرية، نتائج الفعاليات التنظيمية).

[1] أسيل علي مزهر، "**أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري**"، دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية، مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد رقم 04، العدد 13، جامعة القادسية، كلية الاقتصاد والإدارة، بغداد، 2009، ص 128

المطلب الثالث: تحسين وتطوير الأداء المؤسسي.

تتجه نظم إدارة الأداء ليس فقط إلى تحريك الأداء حسب الخطط المعتمة ولكنها فضلا عن ذلك ترمي إلى تحقيق أهداف معينة تتعلق بمستوى الجودة والكفاءة والفعالية في الأداء، فمن ناحية تهدف إدارة الأداء إلى المحافظة على الأداء المتميز وصيانته من أن ينحدر عن مستوى التميز، كذلك تبقى إدارة الأداء تحسين الأداء الأقل تميزا وتساعدها في عملية تقييم الأداء التي توفر التغذية العكسية عن مستوى الأداء وكفاءة كل من يعمل في المنطقة وهذه التغذية مثل الأساس الذي يقوم عليه تحسين الأداء المستقبلي[1].

ويقوم نظام تحسين الأداء بتحليل فجوة الأداء والتعرف على أسبابها ومن ثم اختيار أفضل المداخل لعلاجها[2]، ويهدف تحسين الأداء إلى توفير فرص وتقديم حوافز ومكافئات أفضل للتدريب والتطوير أو الترقية وغالبا ما يكون هناك رغبة من قبل المديرين في الدفع مقابل النتائج كاعتراف منهم بأن العامل يقوم بعمل جيد[3].

ويجدر أن تبيين الفرق بين تحسين وتطوير الأداء بدرجة أوضح إذ بالإضافة إلى أن التحسين يحاول علاج العيوب في الأداء في المدى القصير والمتوسط.

أما التطوير فيتجه إلى ابتكار وإدخال مستويات جديدة أعلى من الأداء لم تكن موجودة من قبل أي أن التطوير لا ينشغل بعيوب في الأداء بل هو محاولة للوصول إلى مستويات ونوعيات من الأداء الأفضل رغم أن الأداء حالي ليس معيبا[4].

المطلب الرابع: دوافع الأداء المؤسسي.

[1] حمزة محمود الزبيدي، "**التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل**"، مؤسسة الوراق،عمان، 2000، ص 82.

[2] زهير ثابت، "**كيف تقييم أداء الشركات والعاملين**"، دار قباء، القاهرة، 2001، ص 15.

[3] سنان موسوي، رضا صاحب أبو حمد، "**مفاهيم إدارية معاصرة**"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 78.

[4] حنا نصر الله، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 196.

إن المتتبع لتطور الفكر الإداري لهذا المصطلح يشهد بأن هناك العديد من الدوافع التي كانت وراء ظهور هذا المصطلح، ولعل أهمها هي[1]:

1. **معدلات تغير سريعة:** لقد صار التغير هو العامل الوحيد الذي تشترك فيه جميع المنظمات مهما كان نوعها، وكذا حجمها ومجال نشاطها، فالمتغيرات الاقتصادية والتقنية والسياسية والاجتماعية والثقافية أوجدت أوضاعا جديدة، مما استوجب على المنظمات وقيادتها أن تجعل من التميز شعارا عاما في كل ما تقوم به من أعمال.
2. **منافسة بالحدود:** لقد هيمن في الوقت المعاصر النموذج الليبرالي نتيجة دعمه من قبل عدة هيئات عالمية، كصندوق النقد الدولي، البنك العالمين المنظمة العالمية للتجارة...الخ فأتى بقوانين ومبادئ وشروط تنادي بعد المنافسة وتحرير المبادلات التجارية، وهذا ما أدى إلى اشتداد الصراع بين المنظمة التي وضعت أمام خيار واحد وهو التميز في الأداء لأن الزبون أصبح في موقف يسمح له بالمفاضلة بين البدائل المتاحة أمامه، واتخاذ القرار الذي يؤدي إلى إشباع حاجاته بطريقة مثلى.
3. **حفظ المكان بطريقة والمكافئة:** إن الأداء غير متميز وفي ظل المتغيرات المتسارعة واشتداد المنافسة سيفقد المنظمة قدرتها على السيطرة على المكان، والذي يقصد به مكان العمل، أي جميع القدرات والموارد والإمكانات المتاحة بالمنظمة، لمكانتها في السوق، أي موقعها بين بقية المنظمات العالمية في نفس المجال.
4. **تنامي الشعور بالجودة:** فالمستهلك أصبح لا يرضى عن الجودة بديلا، خاصة بتوفر البدائل وازدياد وعيه، فأصبح يختار المنتج ضمن ما يتوافق مع رغباته بغض النظر عن البعد والسعر أحيانا هذا ما وضع المنظمات أما مسؤولية البحث عن منتجات متميزة وذات جودة أكبر مما تقدمه المنظمات لمنافسة باعتبار ذلك الخيار الذي يضاعف لها فرص الاستمرار والتطور.
5. **اقتصاد المعرفة:** فقد صارت المعرفة أكثر أهمية للمنظمات من أي مورد آخر من موردها، وأضحى العنصر البشري المصدر الرئيسي لقوة المنظمة، ويتم توليد المعرفة بشكل مستمر في كل ركن من أركان المنظمة، ويتضاعف إنتاج المعرفة في كل مجال من مجالاتها، فالمعرفة ضرورية لزيادة قدرة الموظفين في

[1] عبد المطلب بيهار، "**دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال**"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016، ص 100.

تحسين الأداء وتطويره، وهي مطلوبة لتحديد المنتجات والخدمات، وكذا لتغيير الأنشطة وحل المشكلات، وضرورة لتزويد المنظمة بالتميز التنافسي في الأسواق، والتميز الفكري والابتكار في الموارد البشرية.

6. **تكنولوجيا المعلومات**: فالتكنولوجيا هي الأساليب أو العمليات التي تمكن من خلالها تحويل الجهد البشري والمعرفة ورأس المال والمواد الخام إلى منتجات تامة الصنع أو الخدمات، فلقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات معيار القوة الأساسي في القرن الواحد والعشرون، إذ تعتبر أداة مهمة من أجل تحسين القدرة الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية الدولية، وذلك من خلال خفض تكاليف المعاملات التي ينطوي عليها إنتاج وتبادل السلع والخدمات.

المبحث الثاني: مدخل حول الأداء المتميز.

إن أساليب الإدارة العصرية مثل حلقات الجودة اليابانية و بناء فريق العمل المترابط، أصبحت تشكل التحدي المطلوب في تغيير وجهات نظر المدراء من اجل إحداث التميز، الذي يتطلب التزاما أساسيا منهم لقبول التغيير وتكريس الجهود لتنمية وتطوير مهارات وقدرات تتماشى ومتطلبات هذه العصر، وفي هذا الإطار من خلال هذا المبحث سنتعرف عن قرب على الأداء المتميز.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المتميز وأهم مفاتيحه.

إذا كان للمنظمات الحديثة لغة تتحدث بها فهي لا شك لغة التميز فهو الشاغل الأول والأخير للممارسين العاملين في مجال الإدارة فالأداء المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات بل ضرورة فرضها على المؤسسات العديد من الظروف والقوى الخارجية.

أولا: مفهوم الأداء المتميز:

التميز كلمة هامة ولهذا خصصت مداخل الإدارة المختلفة عقب العصور جل اهتمامها لتحديد مفاهيم التميز الإداري، فمدخل الإدارة العلمية وضح مفهوم وحدده كأساس للتميز الإداري، أما مدخل

العلاقات الإنسانية فقد أضاف البعد البشري لعملية التميز وذلك من خلال التركيز على أهمية الحاجات الاجتماعية للعاملين وتأسيسا على ذلك أضيف إلى قاموس التميز مصطلحات عدة مثل: العمل الجماعي فرق العمل وجودة الحياة التنظيمية[1]، واستثمرت الجهود العلمية في محاولات تقديم مفاهيم الأداء المتميز حتى توصلت المداخل الإدارية الحديثة إلى أهمية بيئة الأعمال وتأثيرها المباشر على المؤسسات.

يعرف جون دجاردنز التميز فيقول: "أيا أكن وأيا يكن ما أفعله (شريطة أن يكون اشتغالي منصبا على نشاط مقبول اجتماعيا)، فإن ضربا من التميز سيكون قاب قوسين مني"[2].

يمكن الإشارة إلى أن مفاهيم التميز في الأداء ظهرت في بداية القرن العشرين وأغلقت إلى حد كبير أثر المتغيرات البيئية ولذلك فإن نماذج التميز في الأداء التي ظهرت منذ بداية السبعينيات حتى الآن أدخلت العديد من المتغيرات البيئية ضمن مفهوم الأداء المتميز ومنها: المستهلك، السوق المنافسة، الأداء المقارن، وطبيعة بيئة الأعمال[3].

يمكن تعريف الأداء المتميز: "بأنه قدرة المؤسسة على التجديد والتغيير على المدى الطويل في المستقبل لتحقيق مستويات أداء مرضية في مجال النمو والربح"[4].

ويعني الأداء المتميز أيضا: "تحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة"[5]

وفي الأخير يمكن اعتماد هذا التعريف الذي يعتبر الأشمل: "يقصد بالتميز في الأداء بأنه حالة من تفرد من أداء عناصر المؤسسة المختلفة باعتبارها منظومة وتفوقها على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلب نشأتها بالنسبة للمؤسسات الأخرى".

---

[1] زكرياء الدوري، "**مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 323.

[2] جون ديجاردنز، "**التمييز والموهبة**" ترجمة: مُحَّد محمود رضوان، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1989، ص 175.

[3] عادل زايد، "**الأداء التنظيمي المتميز**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 5.

[4] جواد محسن،"**تأثير أدوار إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الأداء المتميز**"، مجلة القادسية، للعلوم الإدارية والإقتصادية،المجلد18،العدد3، 2016،ص92

[5] زكرياء الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 325.

ثانيا: مفاتيح الأداء المتميز:

تتمثل هذه المفاتيح في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق، وتعبر تلك التوجيهات الإدارية على أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة، والمتوافق مع رغبات وتوقعا العملاء وتوضح هذه المفاتيح أن الوصول للأداء المتميز ليس أمرا يسيرا ولكنه عمل شاق، وجهد متواصل من جانب أفراد المنظمة وعلى كافة المستويات، وأهم هذه المفاتيح[1]:

1. تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء.
2. الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة.
3. تنمية آليات التفكير المنظمي والتزام منهجية عملية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.
4. التركيز على العملاء.
5. الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة.
6. إدماج المنظمة في المناخ المحيط وتنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين.
7. تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين[2].
8. التوجه إلى تحقيق نتائج جيدة دائما.
9. أن يكون التدريب واجبا وظيفيا متصلا ومتجددا لكل العاملين على اعتبار أن التدريب جهد نظامي متكامل ومستمر.
10. التفوق في فهم الأمور والقدرة على تقديم حلول غير مسبوقة للمشكلات أو ابتكار أساليب أو طرق توصل إلى نتائج متفوقة ومتميزة.
11. الثقافة التنظيمية الإبداعية التي تغرس قيم واتجاهات تشجع السلوك الإبداعي غير التقليدي والمبادرات العلاقة[3].
12. تنمية وتحفيز التفكير الإبتكاري داخل المنظمة.

---

[1] علي السلمي، "**إدارة التميز**"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 7.

[2] سليمان الدروبي، "**طريقك إلى النجاح والتميز**"، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 7.

[3] موسى اللوزي، "**التطوير التنظيمي**"، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2003، ص 300.

13. قيادة إدارية ناجحة وتتميز بروح المخاطرة والتميز.
14. تحقيق النمو والنجاح متميزة مقارنة بالمنافسين بالسوق[1].

المطلب الثاني: الإطار الفكري للأداء المتميز.

يتضمن الإطار الفكري للأداء المتميز العناصر التالية[2]:

أولا: تقوم المنظمات من أجل تحقيق غايات وأهداف ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء منظمة يتحقق فيها الأداء المتميز تتمثل في التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف الموجودة التي ستعبر فيها بعد كمقياس للتعرف على مستويات الإنجاز وتقويم النتائج.

ثانيا: تعمل المنظمات في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور كما تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات العلمية والنفسية في إعادة صياغة المجتمعات وتطوير توجيهاتها ونظمها، أي أن الترابط والتعايش الايجابي بين المنظمة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء منظمة يتحقق فيها الأداء المتميز.

ثالثا: تلعب القيادة الإدارية دورا هاما ومحوريا في صياغة أهداف المنظمة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط وتفعيل عناصرها وقدرتها الذاتية وبالتالي تعتبر القيادة الإدارية أهم مقومات وآليات الأداء المتميز.

رابعا: يتحقق الأداء المتميز نتيجة اعتماد منهجية الإدارة الإستراتيجية التي تعمل على دراسة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة للكشف عن الفرص والتهديدات وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية للاستثمار تلك الفرص والتعامل مع التهديدات.

خامسا: يتحقق الأداء المتميز بفعل الترابط والتشابك في عمليات المنظمة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة ويتحقق ذلك لمنطق إدارة العمليات.

سادسا: تعتبر الجودة الشاملة سمة رئيسية لتحقيق الأداء المتميز وذلك بالالتزام بأداء العمل وفق المواصفات وبالمستوى الذي يرضي العميل سواءا كان من عملاء المنظمة الخارجين أو من العاملين بها.

---

[1] علي السلمي، "**إدارة السلوك التنظيمي**"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة بدون سنة النشر، ص 739.

[2] بومدين يوسف، "**أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية**"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2006، ص ص 125-126.

سابعا: تحكم المنظمة على كافة العمل ومستويات الإنتاج بقياس إلى المعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة، كما تعتمد على مقارنة انجازاتها ومستويات الأداء والفعالية بها مع غيرها من المنظمات المتفوقة والمتميزة بإتباع منهجية القياس المرجعي.

ثامنا: يعتبر التطوير المستمر من مقومات الأداء المتميز إذ ينتج للمنظمة أن تكون دائما في موقف أفضل من المنافسين وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول أسرع إلى السوق.

تاسعا: إن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة هي الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة الذين توفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم وتستمر قدراتهم المعرفية في تطوير الأداء وبالتالي تحقيق الأداء المتميز.

عاشرا: من سمات التمييز قيام المنظمة ببناء وتنمية العلاقات مع الأطراف التي ترتبط بهم وتوظيف تلك العلاقات في سبيل فرص المنظمة للوصول إلى غايتها وأهدافها.

إحدى عشر: القياس هو أساس التميز في الأداء الذي يعمل وفق مبدأ ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه، وتتطلب أعمال القياس ضرورة التعبير الكمي عن العناصر والآليات والعلاقات الداخلية في الأداء.

إن هذه السمات والأسس الفكرية تتكامل لتمثل منظومة متشابكة هي الأساس في بناء وتنمية مقومات الأداء المتميز في المنظمات المعاصرة.

المطلب الثالث: المتطلبات الرئيسية للأداء المتميز.

تحقيق الأداء المتميز يتطلب توفر المقومات التالية[1]:

[1]. علي السلمي، "**إدارة التميز**"، مرجع سبق ذكره، ص 30.

أولا: بناء إستراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم العناصر التالية[1]:

- رسالة المنظمة.
- الرؤية المستقبلية للمنظمة وتصوراتها طبيعة الخدمات والمنتجات التي تبرع في توظيفها وتتميز بها عن المنافسين.
- الأهداف الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها.

ثانيا: منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرار.

ثالثا: هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية تتميز بدرجة أعلى من اللامركزية وعمق استخدامها لتقنيات الاتصال.

رابعا: نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.

خامسا: نظام معلومات متكامل يضم آليات رصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها فظلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.

سادسا: نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتربية أدائها، كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.

المطلب الرابع: نماذج إدارة الأداء المتميز.

[1]. مُحَمَّد أبو الخير، **"النجاح والتميز في ظل العولمة"**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2008، ص 41.

ظهرت على الساحة الإدارية في السنوات الأخيرة نماذج تناول أن تحصر أهم عناصر الأداء المتميز ومقومات تحقيقه في المنظمات لمختلفة وتصنع الآليات المساعدة للإدارة في استيفاء، الشروط والمقومات وامتلاك القدرات التي تمكنها من الوصول إلى مستوى "إدارة الأداء المتميز" ومن بين أهم النماذج:

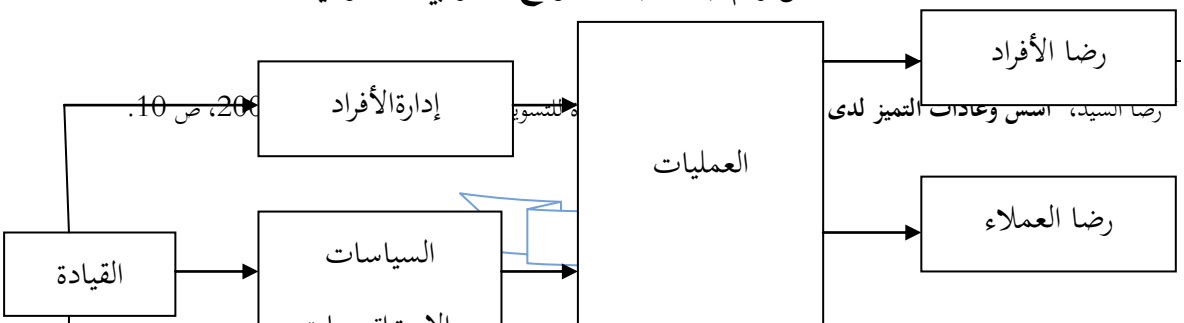
أولا: النموذج الأوروبي لإدارة الأداء المتميز[1]:

يقوم هذا النموذج على قاعدة أساسية من فكرة الجودة الشاملة حيث نبع من فعالية الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة الذي نشأ عام 1988، تتبلور فلسفة هذا النموذج في أن نتيجة التميز في الأداء في خدمة العملاء وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم، وإنما تحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه الإستراتيجيات والسياسات والموارد البشرية وتدبير العمليات المختلفة، كما أن تطوير وتحسين العمليات في ذاتها على درجة مشاركة وفعالية العاملين أنفسهم في التطوير.

وفي إطار عرض الروابط بين السبب والنتيجة بوضوح فالنموذج الأوروبي للتميز في الأداء يقدم الإطار العام الشامل لتخطيط سير العمليات التي من خلالها تدار الشركات الناجحة

.

الشكل رقم (2-2): النموذج الأوروبي للتميز في الأداء



رضا السيد، **أسس وعادات التميز لدى** ~~20~~، ص 10.

المصدر: دافيد لاسكال وردي يكوك، **"قمة الأداء"** ترجمة عبد الرحمان توفيق، دار الطباعة المتميزة، القاهرة، 1998، ص 33.

وبالتالي فإن هذا النموذج مبني على قاعدة منطقية بسيطة هي أن العمليات هي الوسائل التي من خلالها تقوم الشركات بتسخير المواهب والطاقات لعمالها وذلك لتحقيق النتائج الموجودة من خلال القيادة التي تهدف إلى التميز في الأداء.ويرتب هذا النموذج معايير "إدارة الأداء المتميز" في مجوعتين هما[1]:

1. **الممكنات**: وهي العوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج فهي الموارد والوسائل والآليات التي تحقق من خلالها النتائج.
2. **النتائج**: هي كل ما حققته المنظمة من انجازات ومعدلات التطور والتفوق على ما يحققه المنافسون.

وقد حدد النموذج قيمة لكل عنصر تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل القيم بحسب ظروف كل منظمة وطبيعة عملياتها.

ثانيا: النموذج الأمريكي *BALDRIGE*.

يعد "مالكوم بالدريج" أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية الذي خصص جائزة باسمه تم إقرارها بشكل قانوني في عام 1987، بحيث تمنح للشركات الأمريكية التي تنجح في تطبيق معايير نموذجية[2].

[1] أحمد السيد مصطفى، **"إدارة الموارد البشرية"**، الناشر، المؤلف، الطبعة الثانية، القاهرة، 2008، ص 783.

[2] عمر وصفي عقيلي، **"مدخل إلى منهجية متكاملة لإدارة الجودة الشاملة"**، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 183.

يمثل النموذج الأمريكي أداة مهمة تستفيد منها المنظمات في أجزاء عمليات التقويم الذاتي بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات وتنظم القياس والتي يحتويها النموذج كإطار عام يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهدفها ومتطلبات تحقيقها بشكل يمكن للشركات أن تتبناه وتطبيقه لديها، كما أنه يتميز بوجود ثلاث مجموعات من المعايير تتعلق واحدة منها بتقديم نشاط المنظمات الأعمال والثانية تخاطب المنظمات التعليمية والثالثة تناسب المنظمات العاملة في مجال الصحة[1].

وتتمحور المفاهيم والقيم لهذا النموذج في التوجهات الرئيسية التالية[2]:

1. القيادة ذات الرؤية.
2. التميز المستمد من رغبات العملاء.
3. التعلم الشخصي والتنظيمي.
4. تقدير العاملين والشركاء.
5. الرشاقة التنظيمية.
6. التركيز على المستقبل.
7. الإدارة تهدف إلى الإبداع والإبتكار.
8. استثمار الحقائق.
9. استثمار المسؤولية العامة والمواطنة.
10. التركيز على النتائج وخلق القيمة.
11. إنتاج مدخل النظم في التفكير والإدارة.

يحتوي هذا النموذج الأمريكي على إطار يضم سبعة عناصر هي أساس تقييم المنظمات من أجل تحديد مستوى تميز الأداء بها، وفيما يلي عملية توزيع النقاط على العناصر السبعة للنموذج وصولا إلى تحديد مستوى تميز أداء المنظمة[3]:

[1] بومدين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 167.
[2] علي السلمي، "**إدارة التميز**"، مرجع سبق ذكره، ص 45.
[3] علي السلمي، "**إدارة التميز**"، مرجع سبق ذكره، ص ص 44-45.

1. القيادة: 100 نقطة.
2. التخطيط الإستراتيجي للجودة: 60 نقطة.
3. التركيز على العملاء والسوق: 300 نطة.
4. المعلومات وتحليلها: 70 نقطة
5. التركيز على الموارد البشرية: 150 نقطة.
6. إدارة العمليات: 140 نقطة.
7. نتائج الأعمال: 180 نقطة.
8. المجموع: 1000 نقطة.

وتتعرض عملية تحديد القيم لعناصر النموذج إلى ثلاث محاور في كل عنصر:

1. المدخل أو الأسلوب الذي تعتمده الإدارة لتوفير العنصر.
2. مدى وضع المدخل أو الأسلوب في التطبيق الفعلي.
3. النتائج المترتبة على تطبيق المدخل.

مما سبق نجد أنه من خلال هذا النموذج نكون قد بلورنا مفهوما متكاملا عن إدارة الجودة الشاملة التي تهدف إلى إشباع حاجات وتوقعات العملاء والتي هي أساس التميز في الأداء.

ثالثا: النموذج الياباني لإدارة التميز في الأداء (*DEMING*).

ارتبط اسم "وليام ديمنغ" بحركة الجودة في اليابان من الأربعينيات من القرن الماضي الذي يصب اهتمامه على أهمية الرقابة الإحصائية في جودة العمل والإنتاج، ويشمل النموذج ديمنغ على 14 مبدأ يشكل في مجموعها إطارا عاما يمكن للمنظمات الاستعانة به من أجل وضع نموذج خاص بها والشعار الذي انطلق منه هو: "إن العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الاهتمام"، وسنحاول فيما يلي عرض هذه المبادئ[1]:

[1] رقام ليندة، "**الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات الاقتصادية**"، مؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 16.

1. تبني المنظمة لفلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة لمنتجاتها أو خدمتها من اجل تحقيق مركزتنا في السوق لضمان البقاء والاستمرار.
2. تبني سياسة تطوير وتحسين مستمرين لمنتجاتها أو خدماتها يجب أن تكون متكاملة وليست جزئية وتشمل كافة مجالات العمل في المنظمة ويجب مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها، وقد وضع ديمنغ إستراتيجية التحسين المستمر على شكل دائرة أركانها اربعة هي ما يلي:

أ. **خطط *plan***: خطط لأي تحسين تريد إدخاله وفي أي مجال من مجالات.

ب. **نقد *do***: السعي غلى الكشف الأخطاء وتحديد أكثرها في الحدوث.

ت. **فتش دقق check**: تحوم واكتشف إذا كانت أفكارك وحلولك صحيحة للتطبيق.

ث. **اعمل *acy***: إذا حقت نجاحا طبق حلولك بشكل واسع وسريع وهجر ما لم يحقق.

3. تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ ومحاسبة المسؤول إلى رقابة وقائية تهدف غلى منع وقوع الخطأ.
4. توطيد العلاقة الحسنة مع الموردين.
5. التركيز على عملية التدريب بحيث تشمل كافة فئات العاملين في المنظمة.
6. التوقف على استخدام التسلط من قبل المديرين.
7. التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم، والتوجه على سياسة التقييم على أساس الجودة والنوعية المحققة.
8. الابتعاد عن فكرة سياسة تحقيق الأرباح بأي وسيلة كانت لأنها تؤثر سلبا في تحقيق مستوى جودة عالي وفي إرضاء العملاء.
9. إزالة كل العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم والتفاخر بها مثل: ضيق الوقت، ضعف الكفاءة للآلات والأدوات المستخدمة.
10. السعي إلى حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين، وإحلال التعاون بدلا عنها.
11. التركيز عملية التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين وإكسابهم معارف ومهارات جديدة.
12. توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين الذي يكفل للمنظمة وجود عنصر بشري لديه ولاء انتمائه لها وتجعلهم يعملون بفعالية.

13. إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحويله إلى نمط نعدم تطبيق المبادئ السابقة، ويهدف إلى إزالة جميع العوائق القائمة بين التقسيمات الإدارية وفرق العمل.
14. العمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى جميع العاملين وجعلها حقيقة وليس مجرد شعارات ينادى بها، وحثهم على تطبيقها والالتزام بها بشكل دائم ومستمر وتقع هذه المسؤولية على الغدارة العليا.

المبحث الثالث: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز.

سوف نبين من خلال هذا المبحث كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز.

المطلب الأول: تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين.

هناك العديد من أوجه تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين وأهمها[1]:

أولا: توجيهات المنظمة والعاملين بها.

يقصد بالتوجهات الطريقة التي يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر بها على عملية تحقيق الأهداف حيث أنه إذا كانت الثقافة قوية ومتوافقة مع أهداف المنظمة فإنها تدفع المنظمة نحو تحقيقها.

ثانيا: الاستثمار.

يشير إلى مدى انتشار قيم الثقافة التنظيمية بين العاملين وتبينهم لها وجعلها كأساس للتصرف داخل المنظمة مما يجعل منها أساس للثقافة القوية وكذا فهمها بطريقة واحدة من قبل العاملين مما يمكنهم من الوصول إلى اتفاق عام.

ثالثا: القوة.

[1] بوشنافة أحمد وبوسهمين أحمد، "**أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير**"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة يومي 4-5 ماي 2005، ص 7.

تشير قوة الثقافة إلى مدى تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة في الأداء ومنه تحيق الأهداف الموجودة.

رابعا: المرونة تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة.

خامسا: الالتزام والانضباط:

يشير الالتزام إلى درجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على استعداد لبذل جهود معتبرة وإظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق أهدافها.

إضافة إلى أن هناك مجموعة من القيم الثقافية التي يمكن اعتبارها سلوكيات مجندة داخل المؤسسة تفترض عددا من المقومات الجماعية التي يكمن إجمالها فيما يلي[1]:

- انسجام الجماعة الذي يجعلها أكثر ميلا للإبداع.
- تماثل الجماعة مقابل تنوعها أي تكونها من شخصيات مختلفة التي تنتج حلولا افضل نتيجة لتنوع قدراتهم الإبداعية.
- تماسك الجماعة أي شعورهم كأعضاء في الجماعة والذي يجعلهم أكثر استعدادا وحماسا لأداء الأعمال الموكلة لهم.
- تركيب الجماعة والأثر التجمعي أي أن السلوك في أي جماعة هو مستقبل عن الخصائص السلوكية الفردية للأعضاء نظرا لما قد تفرضه الجماعة على الفرد من نمط سلوك.
- جنس الجماعة، حيث أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولا أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس نتيجة للاختلاف في التصورات.

المطلب الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين.

[1] مُحَمَّد صيرفي، "**التطور التنظيمي**"، دار الفكر الجامعي، الطبعة الرابعة، القاهرة، 2007، ص 263.

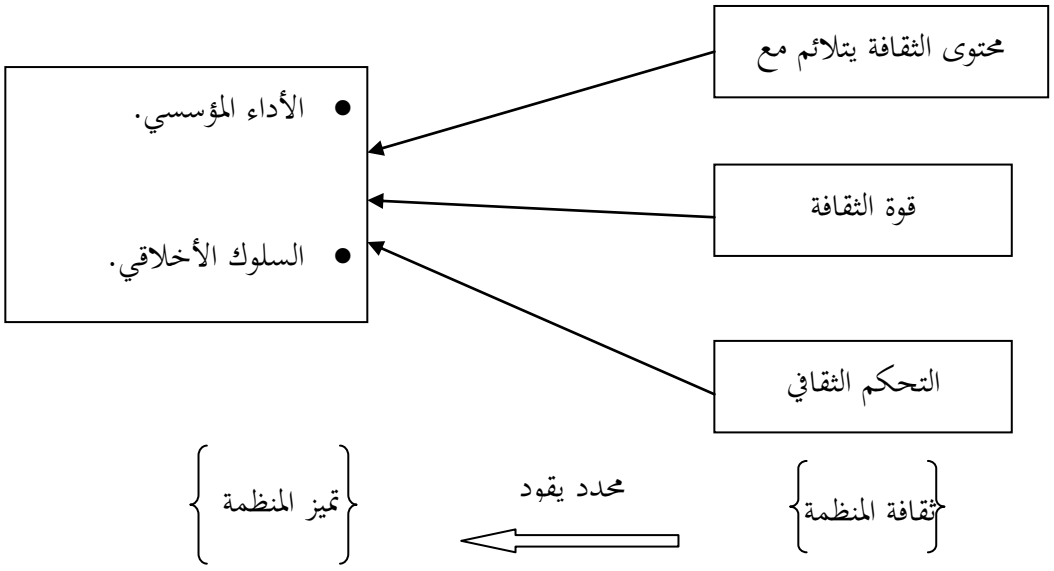
هناك أوجه متعددة لتأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية وهي[1]:

- إن ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير هي قرارات الموظفين وسلوكياتهم فهي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.
- تعتبر ثقافة المنظمة بمثابة الغراء الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية.
- تساعد الموظف على فهم الأحداث التنظيمية ليصبحوا قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا.
- تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية وأن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما تمكنهم من تحيق أداء مرتفع.
- تحفز العمال على الإبداع والتجديد واستخدام تقنيات عالية وإعطاء الحرية الكافية للعاملين والمرونة لانجاز العمل وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأداء المتميز.
- مساهمتها في إنجاح عملية تغيير والتجديد وهذا ما يساعد المنظمة على المحافظة على مكانتها التنافسية.
- المعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المنظمة تجعل عملية الاتصال اسهل وينتج منها مستوى أفل من التعاون والالتزام وتبسيط عملية اتخاذ القرار وهذا ما يزيد في الفعالية في تحقيق الأهداف.
- تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز والقيم والأساطير واللغة إلى جانب الجوانب المادية للمنظمة.
- تساعد على إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم.
- وفي هذا الإطار يمكن تقديم بعض آراء من الباحثين[2]:

الشكل رقم (2-3): ثقافة المنظمة محددا للأداء المؤسسي والسلوك الأخلاقي

[1] فليب اتكنسون، " **التغيير الثقافي، الأداء الصحيح لإدارة الجودة الكاملة**"، ترجمة مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996، ص ص 122-123.

[2] عثمان حسن عثمان، "**دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح والتميز**"، بحث لم ينشر، 2005، ص 07.

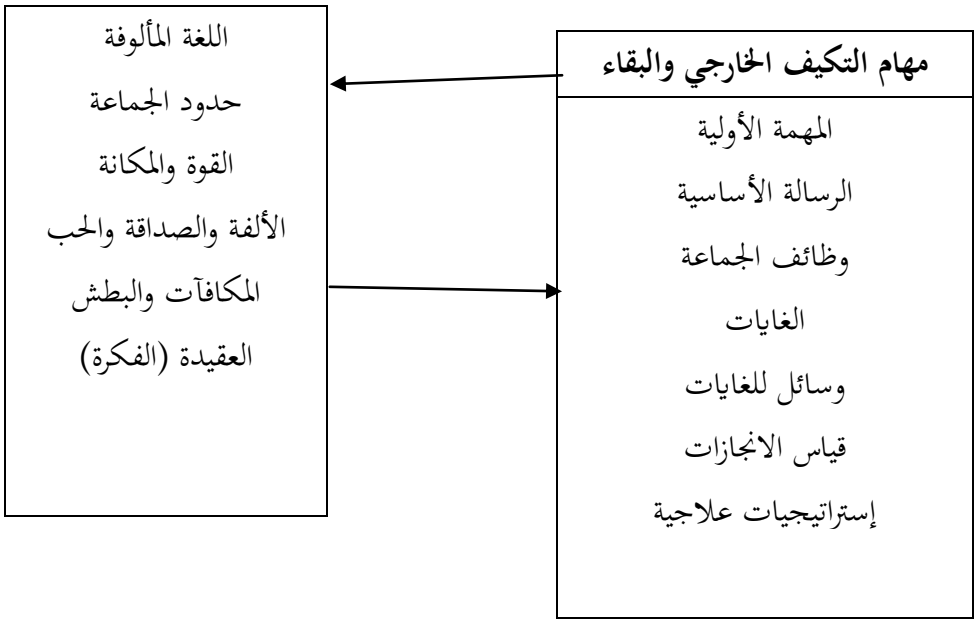


المصدر: نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

فقد أبرز (*Reddy*) ضمن منطق أنثربولوجيا الثقافية تأثير محتوى الثقافة وقوتها وتحكمها على الأداء المؤسسي والسلوك الأخلاقي.

الشكل رقم (2–4): دور تكوين ثقافة المنظمة في التكيف الخارجي والبقاء والتكامل الداخلي

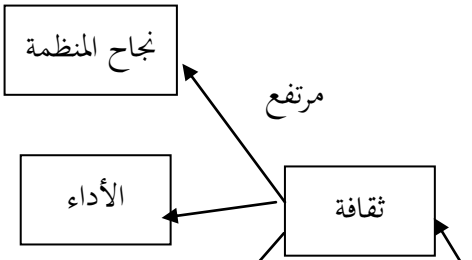
مهام التكامل الداخلي



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

وأشار (*Robbins et judge*) إلى اعتراف المنظمة بأهمية الدور الذي تلعبه الثقافة في حياة أعضاء المنظمة، فالثقافة كمتغير مستقل يؤثر في اتجاهات الأفراد وسلوكهم وهي إحدى مستلزمات البناء المؤسسي تسهم في تكوين ثقافة المنظمة وتحدد خصائصها وأبعادها وترابطها مع أوجه ذلك البناء ويتجلى دورها في تأثير على نجاح المنظمة[1]، كما يظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (2–5): تأثير الثقافة على نجاح المنظمة



[1] نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 48-50.

خصائص ثقافة المنظمة
الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر
الاهتمام بالتفاصيل
توجه النتيجة
توجه الأفراد
توجه الفريق
العدائية
الاستقرار

المصدر: نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع والتميز.

إن وجود ثقافة تنظيمية داخل المنظمة يعد شيئا أساسيا في إطار المنافسة والذين يساعد في الابتكار وسرعة الاستجابة للتطورات التكنولوجية وللمتغيرات البيئية لتحقيق جدارة ديناميكية تنافسية متبوعة بأداء متميز للمنظمة[1].

وفيما يلي عرض لأهم خصائص الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع والتميز في الأداء:

- **أولا**: إعطاء العاملين الحرية في أداء أعمالهم وتحليلهم من معوقات الروتين والبيروقراطية ومساعدتهم على تقبل التغير وإزالة مخاوفهم على أمنهم الوظيفي[2].
- **ثانيا**: بساطة الهيكل التنظيمي والاعتقاد بأهمية عدم الرسمية في تعزيز الاتصالات وتبادل المعلومات بكل الاتجاهات[3].
- **ثالثا**: ثقافة متكيفة وهي التي تركز على مشاركة أعضاء الجماعة بأية تغييرات متسارعة في البيئة الخارجية، إن هذه الثقافة تخلق إحساس بالمسؤولية وتعزز من التزام العاملين تجاه المنظمة والعمل الجاد بهدف التكيف مع الحاجة وبصورة خاصة لإرضاء المستهلكين[1].

---

[1] بلال خلف السكارنة،"**الزيادة وإدارة منظمات الأعمال**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 25.

[2] زيد منير عبوي، "**الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية**"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 131.

[3] مُحَمَّد عبد الفتاح الصيرفي،"**الإدارة الرائدة**"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 29.

- **رابعا:** تمتع الأفراد بروح المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية وهذا ما يساعد في تطوير الممارسات والمواقف والمهارات التي رعى الإبداع في كافة مجالات العمل[2].
- **خامسا:** الاعتماد على تنظيم محدود المستويات التنظيمية والعمل بروح الفريق بما يكفي للسماح للعاملين بالمشاركة، حيث تكون الرقابة ذاتية وهذا ما يؤيد محاولات التجديد والتطوير وقبول الاختلاف[3].
- إضافة غلى ذلك توفر المركزية بدرجة كافية بالنسبة للإدارة لتتأكد من أن الشركة تمارس رسالتها الإستراتيجية وأنه يتم إتباع القيم الثقافية[4].
- **سادسا:** سيادة نظام حوافز ومكافآت يقوم على معايير موضوعية وعلمية يسمح بتحفيز ومكافأة حسب الجهد المبذول ومساهمته في تحقيق أهداف المنظمة واعتماد حوافز لتشجيع المبدعين ومقدمي الأفكار الجديدة.
- **سابعا:** إكساب الفرد معارف ومهارات جديدة لمواكبة تغيرات العصر من خلال برامج التدريب والتكوين وهذا ما تقوم به المنظمة من تطوير وتحسين مستمر وذلك لمواكبة فرق المنافسة والبقاء في الصفوف الأولى.
- **ثامنا:** التركيز على المشاركة والتفاعل والاتصال الإيجابي بين مختلف المستويات الإدارية.
- **تاسعا:** منح مستوى من الثقة والاستقلالية لتحمل نتائج الأخطاء وتشجيع التنافس بين العاملين للتوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
- **عاشرا:** دراسة الأفكار الجديدة، دراسة جادة وإبداء الاهتمام وتطبيق الجيد منها.

---

[1] سمير عباس،"**القيادة الإبتكارية والأداء المتميز**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 73.

[2] فرانسيس هواريب،"**تكوين الثقافة الإبداعية**"، تعريب: محمد سمير العطائي، مكتبة العربية، الرياض، 2003، ص 321.

[3]. أمل مصطفى عصفور، "**كيف تبني ثقافة الإبداع والتمييز**"، مجلة إدارة التكنولوجيا، العدد 15، جويلية 2009، إصدار وزارة الدولة للتنمية الإدارية، مصر، ص 20.

[4] أميرة حسن،"**الإبداع والتميز ثقافة مجتمعية أم فلسفة إدارية**"، مجلة إدارة التكنولوجيا، العدد 13، نوفمبر 2008، ، إصدار وزارة الدولة للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 13.

- **إحدى عشر:** يعتبر مفهوم العمل الجماعي من المفاهيم الهامة في ثقافة المنظمة التي تعمل على الاستفادة من الطاقات الكامنة لأعضائها وتحقيق فلسفة الجودة وتبني مفهوم التحسينات المستور لإرضاء العميل وتبني علاقات طيبة مع الجهات الخارجية.

المطلب الرابع: الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز.

هناك علاقة قوية بين الأداء التنظيمي المتميز والثقافات القوية داخل المنظمات الداعمة للإبداع والتميز، وهناك تجارب ودراسات أجريت على العديد من الشركات أكدت الرابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز الأداء وسنعرض منها ما يلي[1]:

أولا: دراسة حول الأداء لثمانين شركة[2]:

وجد الباحثين في دراسة الأداء ثمانين شركة أن الشركات الأكثر نجاحا هي الشركات التي لديها ثقافات قوية، وقد تم تحديد مجموعة من خصائص للثقافة القوية على النحو التالي:

1. إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة بشكل واسع.
2. تركيز الاهتمام بالأفراد لاعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.
3. تشجيع الطقوس والمراسيم والاحتفالات بالمناسبات الخاصة بالمنظمة.
4. تحديد الأفراد الناجحين وتكريمهم.
5. إرساء قواعد غير رسمية للسلوك.
6. انتشار قيم تنظيمية مشتركة وقوية.
7. وضع معايير أداء مرتفعة.
8. لديها ميثاق محدد وواضح للجميع.

ثانيا: نظرية ابحث عن الامتياز .

[1] نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكرهن ص 52.

[2] كوكب كامل نور، "**الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 3.

فقد أجري البحث على 62 شركة أمريكية وتوصلا في الأخير إلى مجموعة من صفات تتميز بها هذه الشركات والتي أدت إلى تميزها[1]، وتنقسم هذه الصفات بدورها غلى عشر معتقدات تعكس الثقافة السائدة وهذه المعتقدات هي[2]:

1. ضرورة خلق مناخ عمل مناسب لأداء الفرد لعمله يسمح له بالاستمتاع به.
2. اعتقاد الأفراد بأن يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين.
3. الاعتقاد بأن الأفراد يمكن أن يكونوا مبتكرين ومتحملين للمخاطر بدون تعرضهم للعتاب عند الفشل.
4. الاعتماد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.
5. ضرورة الاهتمام بالعاملين ورد الاعتبار لهم كآدميين لهم المشاعر وأحاسيس تحكم سلوكهم وتصرفاتهم.
6. تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.
7. الاعتقاد بأهمية النمو الاقتصادي وتحقيق الأرباح كهدفين إستراتجيتين للمنظمة.
8. الاعتقاد بأهمية ضبط الغدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين.
9. الاعتقاد بأهمية الفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا.

ثالثا: دراسة ثقافة السوق.

الفكرة مفادها أن أداء المنظمة ونجاحها مشتق من قوة ثقافة السوق حيث افترضوا أن الثقافة تؤثر على كل شيء يمكن انجازه وقدموا فكرة هرم ثقافة المنظمة القائم على ما يلي[3]:

1. يتألف الهرم من ثقافة التفوق بالسوق وقيمة التفوق للزبون والتفوق بالربحية كمستويات لذلك الهرم.
2. اعتماد حالة ثقافة التنوع وقيمتها أساس وقاعدة مقارنة مرجعية للمنظمة في بيئة المنافسة وبحطامها العام والخاص، الدولي والمحلي، الحالي والمستقبلي.

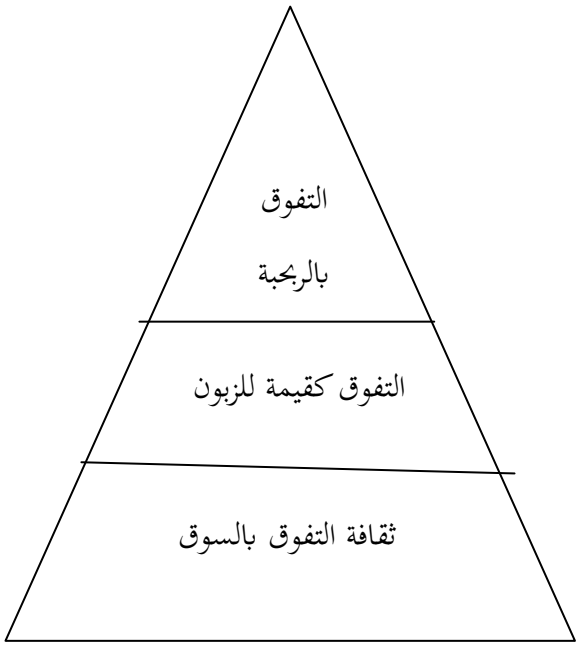
[1] إبراهيم عبد اللطيف المنيف، "**التطور الفكر الإداري المعاصر**" ، دون ذكر بلد ودار النشر، 1994، ص ص 536-537.

[2] بلكبير بومدين فؤاد بوفطيمية، "**ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز**"، المؤتمر العلمي للأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس 2005، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، ص 285.

[3] نعمة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 58.

3. تداخل الوعي بالمستقبل بعيد الأمد والتخطيط الإستراتيجي واعتباره كأداة حاكمة موجهة لعملية تحول ثقافة التفوق بالسوق إلى قيمة التفوق للزبون ثم مستوى التفوق بالربحية.

الشكل رقم (2–6): هرم ثقافة السوق



المصدر: نعمة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 58.

رابعا: دراسة (*Stdmm*)

نظر *Stdmm* إلى دور الحيوي للثقافة كونها تمثل إحدى الفضاءات الأساسية في المنظمات المبدعة تتفاعل وفق آليات التنوع مع فضاء الإبداع المتمثلة بالتصور والإستراتيجية والقيادة والعمليات وبيئة العمل المادية[1].

ومما سبق يتجلى لنا دور الثقافة المنظمة في مزج مختلف الثقافات وخصائصها وأبعادها تحت مظلة فسيفساء الثقافة، وهذا يعني اعتماده فلسفة التوزيع، التكامل، التكيف والتركيز وغدارة ثقافة المنظمة وهو ما يقود إلى تحقيق النجاح والتميز سواء المتوقع أو المحقق.

خلاصة الفصل الثاني:

[1] بلكبير بومدين فؤاد بوفطيمية، مرجع سبق ذكره، ص 285.

ثقافة المنظمة يعترف لها اليوم بالدور الذي تلعبه في تحقيق التميز في الأداء، وذلك بفضل الطاقات التي تعبئها والسلوكيات التي توجهها والثقة التي ترسمها بين الأفراد، حيث تنشر بينهم روح الاحترام والمسؤولية وروح العمل الجماعي، فكل هذه النقاط المتداخلة والمتكاملة من شأنها أن تسهم في تحقيق الأداء المتميز للمنظمة لأنها تعبر بطبيعة الحال عن ثقافة قوية داعمة للإبداع والتفوق.

قائمة المصادر والمراجع:

I. المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب:

1. إبراهيم عبد اللطيف المنيف، "**التطور الفكر الإداري المعاصر**"، ط1، دون ذكر بلد ودار النشر 1994.
2. أحمد السيد مصطفى، "**إدارة الموارد البشرية**"، الناشر، المؤلف، ط2، مصر، 2008.
3. أحمد سيد مصطفى، " **السلوك التنظيمي**"، الناشر: المؤلف، القاهرة، 2005.
4. أحمد ماهر، "**تطوير المنظمات**"، دار الجامعية، القاهرة، 2007.
5. برجيتبيربر، "**ثقافة تنظيم العمل**"، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
6. بشير مُحَمَّد، "**مقدمة في علم الاجتماع العام من خلال فكر فرعي روسي، تقديم وحوصلة تركيبية مع أمثلة مرفقة بدراسات**"، كنوز للنشر والتوزيع، تلمسان، 2009.
7. بلال خلف السكارنة،"**الزيادة وإدارة منظمات الأعمال**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2008.
8. بول كبير كيبرايد وكارين ورد، "**العولمة الديناميكية الداخلية**"، تعريب: هشام الدجاني، مكتبة العربية المملكة العربية السعودية، ط1، 2003.
9. بيان بيبر فارني، "**عولمة الثقافة وأسئلة الديمقراطية**"، ط1، ترجمة عبد الجليل الأزدي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003.
10. تماني حسن عبد الحميد الكيال واحمد مصطفى أبو زيد، "**الثقافة والثقافات الفرعية**"، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1997.
11. جمال الدين مُحَمَّد المرسي، "**إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير**"، الدار الجامعية القاهرة، 2006.
12. جون ديجاردنز، "**التمييز والموهبة**" ترجمة: مُحَمَّد محمود رضوان، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة 1989.
13. حسين حريم، "**إدارة المنظمات منظور كلي**"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.

14. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، "**الثقافة، دراسة في علم الاجتماع الثقافي**"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، القاهرة، 2006.

15. حمزة محمود الزبيدي، "**التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل**"، مؤسسة الوراق، 2000.

16. حنا نصر الله، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000.

17. رضا السيد، "**أسس وعادات التميز لدى الأفراد**"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات،ط1 القاهرة، 2007.

18. زكرياء الدوري، "**مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

19. زهير ثابت، "**كيف تقييم أداء الشركات والعاملين**"، دار قباء، القاهرة، 2001.

20. زيد منير عبوي، "**الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية**"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 2006.

21. سليمان الدروبي، "**طريقك إلى النجاح والتمييز**"، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

22. سمير عباس،"**القيادة الإبتكارية والأداء المتميز**"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1ن عمان، 2004.

23. سنان موسوي، رضا صاحب أبو حمد، "**مفاهيم إدارية معاصرة**"، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2005.

24. سيد توفيق، "**أزمة الإبداع في ثقافتنا المعاصرة**"، ط1 مج المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2007.

25. السيد عبد العاطي السيد، "المجتمع **والثقافة والشخصية**"، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1997.

26. سيد مُحَّد جاد الرب، "**السلوك التنظيمي**"، مطبعة العشري، القاهرة، 2001.

27. شوقي ناجي جواد، "**إدارة الأعمال–منظور كلي**"، دار ومكتبة حامد للنشر، ط1، عمان، 2000.

28. طارق طه، "**السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنيت**"، دار الجامعية الجديدة، القاهرة، 2007.

29. عادل أمين، "**محاضرات في السلوك التنظيمي**"، مكتبة كلية التجارة، القاهرة، 2000.

30. عادل زايد، "**الأداء التنظيمي المتميز**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

31. عبد الغني عماد سسبيولوجيا، الثقافة، "**مركز دراسات الوحدة العربية**"، ط1، بيروت 2006.

32. عبد اللطيف مُحَّد خليفة، "**ارتقاء القيم**"،عالم المعرفة، الكويت، 1992.

33. عبد الناصر مُحَمَّد علي حمودة، "**إدارة التنوع الثقافي في المواد البشرية**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معسكر، 2003.

34. عثمان حسن عثمان، "**دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح والتمييز**"، بحث لم ينشر، 2005.

35. العلالي الصادق، "**العلاقات الثقافية الدولية (دراسة سياسة قانونية)**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.

36. علي السلمي، "**إدارة التميز**"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.

37. علي السلمي، "**إدارة السلوك التنظيمي**"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة ، 1968.

38. عمر وصفي عقيلي، "**مدخل إلى منهجية متكاملة لإدارة الجودة الشاملة**"، دار وائل للنشر، عمان 2001.

39. فرانسيس هواريب،"**تكوين الثقافة الإبداعية**"، تعريب: مُحَمَّد سمير العطائي، مكتبة العربية، ط1 الرياض، 2003.

40. فلاح حسين عدادي الحسيني، "**الإدارة الإستراتيجية**"، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2000.

41. فليب اتكنسون، " **التغيير الثقافي، الأداء الصحيح لإدارة الجودة الكاملة**"، ترجمة مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996.

42. كوكب كامل نور، "**الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.

43. محفوظ جودة وآخرون، "**منظمات الأعمال**"، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2002.

44. مُحَمَّد أبو الخير، "**النجاح والتمييز في ظل العولمة**"، الدار المصرية اللبنانية، ط1، القاهرة، 2008.

45. مُحَمَّد سعيد أنور سلطان، "**السلوك التنظيمي**"، دار الجامعية الجديدة، القاهرة، 2003.

46. مُحَمَّد صيرفي، "**التطور التنظيمي**"، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2007.

47. مُحَمَّد عبد الفتاح الصيرفي، "**الإدارة الرائدة**"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.

48. مُحَمَّد علي شمس الدين وإسماعيل مُحَمَّد الفقي، "**السلوك الإداري**"، ط1، دار الفكر،عمان 2007.

49. مُحَمَّد قاسم القريوتي، "**نظرية المنظمة والتنظيم**"، ط 3، دار وائل للنشر، عمان، 2008.

50. محمود سلمان العميان، "**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**"، ط4، دار وائل للنشر عمان ، 2008.

51. مدحت أبو النصر، "**أساسيات إدارة الجودة الشاملة**"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

52. مصطفى محمود أبو بكر، "**إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية**"، الدار الجامعية،القاهرة، 2008.

53. موسى اللوزي، "**التطوير التنظيمي**"، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2003.

54. ناصر دادي عدون، "**السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**"، دار الجامعية العامة، الجزائر.

55. نجم عبد الله لعزاوي وآخرون،:"**تطور إدارة الموارد البشرية**"، **دار**البازوري للنشر والتوزيع، عمان 2010.

56. نجم عبود نجم، "**المدخل الياباني إلى إدارة العمليات**"، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004.

57. نعمت عباس الخفاجي، "**ثقافة المنظمة**"، دار البازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

58. هشام مُحَّد نور حمجوم، "**سيكولوجية الإدارة**"، دار الشروق للنشر والتوزيع، بيروت، 2008.

ب. المذكرات والرسائل والأطروحات:

1. إلياس سالم، "**تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية**"، مذكرة ليل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة أعمال، 2006، جامعة مُحَّد بوضياف المسيلة.

2. بومدين يوسف، "**أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية**"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2006.

3. جاسم بن فيحان الدوسري، "**الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة**"، أطروحة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية،كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2007.

4. ساطوح مهدية، "**الثقافة التنظيمية والتماسك الاجتماعي**"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع وتسيير الموارد البشرية ، جامعة الجزائر، 2008.

5. عبد السلام نعمون، "**بيئة العمل وتأثيرها في تحديد مستوى فعالية أداء الفريق التربوي لمؤسسات التعليم الثانوي**"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، إدارة تربوية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية سطيف، 2006.

6. عبد الكريم إبراهيم الثويني، **"تأثير الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية"**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة المملكة العربية السعودية، 2008.

7. عبد المطلب بيهار، **"دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال"**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة مُحَّد بوضياف،المسيلة، 2016.

8. علطي صوفية، **"واقع ممارسة المهام إدارة الموارد البشرية في ظل الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية"**، شهادة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، إدارة وتنمية الموارد البشرية، كلية آداب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس بسطيف، 2007.

9. عمر مُحَّد القيزي، **"نموذج مقترح الثقافة التنظيمية في المنظمات الذكية"**، بحيث مقدم للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمسن 2005.

10. مُحَّد العربي غزي، **"ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام"**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإستراتيجية، قسم العلوم التجارية، جامعة مُحَّد بوضياف، المسيلة.

11. مداحي أمال،مردود حنان،**"أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي"**،مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر،جامعة البويرة،2015.

12. منصور بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، **"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية"**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، **"أكاديمية، نايف للعلوم الأمنية"**، المملكة العربية السعودية، 1968.

13. نجوى عبد الله الطبلاوي، **"تأثير الثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية"**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1996.

ت. الملتقيات والمؤتمرات والمجلات:

1.أسيل علي مزهر، "**أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري**"، دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية، مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والإدارية المجلد رقم 04، العدد 13، جامعة القادسية، كلية الاقتصاد والإدارة، بغداد، 2009.

2.أحمد بوشنافة أحمد بوسهمين، "**أهمية البعد الثقافي ,أثره على فعالية التسيير**"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، ماي 2005.

3.أمل مصطفى عصفور، "**كيف تبني ثقافة الإبداع والتمييز**"، مجلة إدارة التكنولوجيا، العدد 15، جويلية 2009، إصدار وزارة الدولة للتنمية الإدارية، القاهرة.

4.أميرة حسن،"**الإبداع والتمييز ثقافة مجتمعية أم فلسفة إدارية**"، مجلة إدارة التكنولوجيا، العدد 13 نوفمبر 2008، ، إصدار وزارة الدولة للتنمية الإدارية، مصر.

5.بلكبير بومدين فؤاد بوفطيمية، "**ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز**"، المؤتمر العلمي للأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس 2005، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة.

6-الشيخ دودي، "**تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**"،مجلة الباحث، جامعة ورقلة،عدد 7، 2009-2010.

7- حميد خروف الربيع حصاص، "**علم اجتماع الثقافة**"، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة 2003.

8.جواد محسن،"**تأثير أدوار إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الأداء المتميز**"، مجلة القادسية، للعلوم الإدارية والإقتصادية،المجلد18،العدد3، 2016.

9.رقام ليندة، "**الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات الاقتصادية**"، مؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.

10.عثمان فراج، "**الثقافة والتسيير، الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي**"، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

11.عائشة شتائحة، **"ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار"**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، أفريل 2009.

12.عبد السلام الدويي، **"ثقافة الطفل العربي"**، مجلة الطفولة والتنمية، المجلس العربي للطفولة والتنمية، مجلد 1، العدد1، القاهرة، 2001.

1. لخضر مولاي عبد الرزاق، حوتية عمر، " **الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية"**، مجمع مداخلات المؤتمر العملي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة مهدي مرباح، ورقلة، 08-05 مارس 2005.

14.مقدم عبد الحفيظ، **"علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك"**، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلة 16، الكويت، 1994.

II. مراجع باللغة الأجنبية:

1.Jones .R.gareth, organisation theory, design, & change 4th ed, new jersey, prentice haal.

2.Roppins&jydge, organisationbechavoire, 13th.ed new jersey, prentice hall.

3.Caroline sammé , article: la culture organisationnelle (qu'est ce que c'est et pourquoi devrais je n'y intéresser ? organisation efferctiveness consultant, nouveaux horizon.

4.Stephen robbins et autre, comportements organisationnel, 12eme Edition, Pearson éducation, France.

5.StanlyN.Herman : « TRW system group », in wendell L. France &cecil H. Bell, je : « organisation développement » : behaivioral science intervention or organisation improuvement (N.J : prentic-hall inc, 2nded, 1978.

III. مواقع الانترنيت:

1. شوقي ناجي جواد وآخرون، "**قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة**" مجلة العلوم الانسانية، السنة السابعة، العدد44، 2010، ص 08، أنظر الموقع:

www.ulumensania.net

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة و التي تؤثر على سلوك و أداء الموارد البشرية ،لكونها مناهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال وتبعا لإشكالية البحث التي تمحورت حول معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية وإيجاد الصلة بين عناصر هذه الثقافة و بين التميز في الأداء كهدف أساسي يضمن البقاء و النمو و التنافس في المستقبل، هذه الإشكالية التي تمت معالجتها من خلال ثلاثة فصول تجمع بين الجانب النظري و التطبيقي ، وبإتباع المنهج الوصفي التحليلي ثم التوصل إلى عدة نتائج مع اختبار الفرضيات المطروحة في مقدمة البحث و إثرائه مستقبلا.

لقد تبين لنا من خلال الجانب النظري للبحث أن المنظمات تهتم أكثر بالمورد البشري لاعتباره مصدر النجاح و التميز، حيث أتاحت له حرية المبادرة و الإبداع ، وتوفير بيئة تنظيمية تتميز بالاستقلالية في حل المشاكل وتوفير نظام اتصال فعال، بالإضافة إلى إدارة ثقافتها بأسلوب إداري حديث يمثل ورقة رابحة للمؤسسة الاقتصادية إذا أحسنت استغلالها، حيث تشير الدراسات والأبحاث الإدارية أن الاهتمام بالثقافة السائدة داخل المنظمة بان احتياجات العاملين وأهداف الإدارة يعتبر احد المداخل والأبعاد الرئيسية التي يقوم عليها الأداء المتميز، وكما اتضح أيضا أن المنظمات الأكثر نجاحا وتفوقا هي التي تركز على بناء ثقافة قوية قائمة على روح الإبداع والعمل الجماعي والتحسين المستمر، إضافة إلى القدرة على التكيف مع كل المتغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية، من هنا أدركت منظمات الأعمال اليوم إن اعتمادها على الأساليب التقليدية يجعلها غير قادرة على مواجهة المنافسة وتحقيق التفوق، مما دفعها إلى البحث عن مناهج حديثة تتناسب مع كل المتغيرات، ولعل هذه الاتجاهات: إدارة الثقافة التنظيمية في مقدمة الأفكار الإدارية التي شكلت الوعاء الجديد المتناسب مع تلك المعطيات والقادرة على مواجهتها بفعالية.

بذلك أصبح مفهوم الثقافة التنظيمية يحتل أهمية خاصة لدى المنظمات، حيث تساهم في تحسين أدائها ويضمن تطورها وبقائها، فهي الماهية غير الملموسة التي تؤثر على سلوك الموارد البشرية لكونها تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة التي تدفع بالفرد العامل إلى بذل المزيد من الجزء لتحقيق أهداف المنظمة والتفوق في الأداء وتمت الإشارة إلى أمر هام جدا وهو أن التميز في الأداء وتحقيق مختلف النجاحات هو من صنع الأفراد،لان الأفراد العاملين هم قبل كل شيء نتاج المجتمع الذي يتأثرون بثقافته ويؤثرون فيه، حيث يحملون مجموعة من الرموز والاتجاهات والمعتقدات من شانها أن تؤثر على المنظمة وعلى أدائها إيجابا وسلبا.

1-نتائج الدراسة النظرية:

-)أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية التي تتميز بالقيم المشتركة تساهم في تحقيق الأداء المتميز ، فالقيم المشتركة من خصائص الثقافة التنظيمية القوية وتتمثل في مجموعة الأفكار الواضحة والمفهومة والتي يشترك فيها كل فرد فهي سائدة ومنتشرة في كافة أرجائها وتعتبر من العناصر الأساسية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها، وبذلك توفر القيم المشتركة مناخ عمل يسوده جو من الانتماء والرضا والاحترام المتبادل بين العمال .

-)توصلت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية التي تتميز بالعمل الجماعي تساهم في تحقيق التميز في الأداء، حيث يعتبر مفهوم العمل الجماعي من العوامل الداخلية المؤثرة في إعداد خطط العمل لتحقيق الأهداف، لكون فريق العمل توفر جوا من التعاون والتفاهم والمودة وروح الفريق بين العاملين، وهذا ما يقوي عزيمة العمال لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية و الارتقاء بأدائها إلى التميز.

-)توصلت النتائج أن الثقافة التنظيمية التي تتميز بالإبداع تؤثر تأثيرا كبيرا في تحقيق الأداء المتميز، ويختلف الأفراد داخل المنظمة من حيث القدرات والمهارات والقدرة على الإبداع والتجديد، ولتحفيز قدراتهم على الإبداع يتطلب ذلك توفير نظام من المعتقدات والقيم والمعايير إضافة إلى توفير الحوافز المادية والمعنوية التي تدعم التطوير والاهتمام بالمتفوقين، وهذا ما يمكن المنظمة من تحقيق مركز تنافسي قوي لتحقيقها للأداء المتميز الذي مصدره الإبداع وروح المبادرة .

2- نتائج الدراسة التطبيقية:

_ توصلت النتائج أن مفردات العينة يرون بان السمات والخصائص للثقافة التنظيمية متوافرة , حيث بلغ متوسط توفرها (3.26 من 5) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى خيار ''متوسطة''،وكذلك تفاوت في رؤية مفردات العينة لمدى توفر بعض الخصائص و السمات للموظفين على أنها متوافرة , و للبعض الأخر من هذه السمات على أنها متوسطة لدى الموظفين.

_ توصلت النتائج أن مفردات العينة يرون بان الأداء المتميز متوافر, حيث بلغ متوسط توفره (3.49 من 5) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى خيار ''متوافرة''.

_ توصلت النتائج أن وجود علاقة ذات دلالة إحصائيا موجبة عند مستوى معنوية 0.05 فاقل ،وهي علاقة طردية متوسطة بين مدى توفر الثقافة التنظيمية و مدى توفر الأداء المتميز،حيث انه كلما توافرت سمات و خصائص الثقافة التنظيمية ارتفع مستوى الأداء المتميز.

3_ نتائج اختبار الفرضيات :

_ يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر على مستويات الأداء في المنظمة، تم إثبات صحتها، حيث انه من خلال الفصل الأول تم التوصل إلى أن الثقافة التنظيمية هي تلك الثقافة القادرة على إحداث التغيير والوصول إلى الريادة ومن خلال تحفيز العاملين لكي تتم المساعدة في تأسيس ثقافة تنظيمية أكثر كفاءة وفعالية.

_ يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 فأقل بين الثقافة التنظيمية ومدى تحقيق الأداء المتميز، تم إثبات صحتها، حيث اتضح لنا من خلال الفصل الثاني أن العاملين الذين يمتلكون الثقافة التنظيمية التي تمكنهم من الإبداع في عملهم تعبر عن درجة قابلية الإدارات الحديثة لاختيار أكثر الأساليب فعالية للارتقاء بمستوى التميز في الأداء للمنظمة.

_ توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 فأقل في إجابات أفراد العينة حول مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تحقيق الأداء المتميز، تم إثبات صحتها، حيث اتضح لنا من خلال الفصل الثالث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى معنوية 0.05 فاقل، وهي علاقة طردية بين مدى توفر خصائص وسمات الثقافة التنظيمية ومدى تحقيق الأداء المتميز.

من خلال كل ما سبق ارتقينا تقديم بعض الاقتراحات و التوصيات والتي نرجو أن يتم أخذها بعين الاعتبار للرقي بالأداء المتميز للمنظمة:

_ تهيئة بيئة العمل بما يدعم الثقافة التنظيمية والتنسيق بين مختلف الإدارات، وتحسين الاتصالات لتوفير بيئة عمل خصبة للتفوق والتميز.

_ حرص المنظمة على بناء منظومة حوافز فعالة قادرة على تحفيز العاملين، وذلك بدراسة السلوك التنظيمي لهم و من اجل تحقيق الانتماء والولاء للمنظمة، ومن ثم تحقيق مركز تنافسي قوي.

ـ إن كل من موضوع الثقافة التنظيمية، والأداء المتميز يعتبران موضوعان مهمان، وهذه الدراسة لم نتناول إلا جزء منهما، لذا لا تزال هناك العديد من الجوانب التي تحتاج للمزيد من الدراسة والتي يمكن تؤخذ كمواضيع مستقبلية للبحث فيها، ومن أهمها على سبيل المثال :

*ـ أصول تطبيق الثقافة التنظيمية ضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

*ـ دور الثقافة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري بالمنظمة.

*ـ الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المنظمة.

الملاحق

الملحق رقم01: الاستبيان قبل التحكيم

الموضوع: **تحكيم الاستبيان**

سيدي(تي) الأستاذ(ة) :

تحية طيبة و بعد....

يقوم الطالب بإجراء دراسة (**الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز في المنظمة**) , وذلك ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة و تسيير المؤسسة.

يقصد **بالثقافة التنظيمية** في هذه الدراسة :وهي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة,هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة و في سلوك الأفراد, كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم لمرؤوسهم ولمنظماتهم.

أما **الأداء المتميز**: "هو انعكاس لمدى نجاح المنظمة في تحقيق إستراتيجياتها وأهدافها ورسم مسار لمستقبل ناجح وذلك انطلاقا من الاستخدام الأمثل للوسائل والموارد والمهارات والمميزات آخذا في الحسبان رغبات أصحاب المصالح".

ونظرا لخبرتكم الحيدة في هذا المجال , نرحو منكم التكرم لتحكيم هذا الاستبيان وابداء رايكم في وضوح فقراته , واقتراح ما ترونه كتعديلات , علما ان الاستبيان يتكون من جزئين:

الجزء الأول: الثقافة التنظيمية.

الجزء الثاني: الأداء المتميز.

الجزء الأول : البيانات الشخصية

- **الجنس:**

( ) ذكر ( ) أنثى

- **السن :**

( ) اقل من 30 سنة ( ) من 30-أقل من 40 سنة

( ) من 40 -أقل من50 سنة ( ) من 50 سنة فأكثر .

- **المؤهل العلمي :**
-

( ) أقل من لسانس ( ) ليسانس

( ) ماجستير ( ) دكتوراه

- **سنوات الأقدمية**

( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5-أقل من 10 سنوات

( ) من 10 –أقل من 15 سنة ( ) من 15 سنة فأكثر

- **الوظيفة :**

( ) عامل عادي ( ) رئيس مصلحة

( ) رئيس فرع ( ) وظيفة أخرى

الرقم	العبارات	وضوح الصياغة		الانتماء للمجال		درجة الموافقة				
		نعم	لا	نعم	لا	متوافرة بشدة	متوافرة	متوسطة	غير متوافرة	غير متوافرة بشدة
	الثقافـــة التنظـيمية									
1	تتوفر قواعد واضحة وصريحة في العمل									
2	هناك وصف وظيفي واضح والمسؤوليات واضحة في المؤسسة									
3	يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله									
4	يلتزم الموظفون بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها قوانين المؤسسة									
5	يسود الاحترام المتبادل بين الموظفين									
6	يسود الاعتقاد بأن عنصر الوقت مهم وينبغي عدم إضاعته									
7	يوافقني زملائي على أن الإخلاص في العمل يحقق نتائج مرضية									
8	هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل									
9	يحب كل موظف عمله ويعتبره واجب مقدس									
10	تفوض إدارة المؤسسة الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة للعمل									
11	يعمل الموظف في القسم أو في الإدارة باعتباره جزء من الفريق									
12	تنظم دورات تكوينية للعمال كلما تطلب الأمر لذلك									
13	يخضع الموظفون لعملية تقييم الأداء في المؤسسة									
14	يهتم الموظف بوضع ومستقبل المؤسسة									

15	أعتقد بأن التجديد والإبداع هما أساس النجاح والتميز					
16	تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للعاملين المتميزين الذين يساهمون في تحقيق الأهداف					
17	يتم مساندة العاملين الذين يقدمون أفكار جديدة لتطوير العمل مساندة مادية ومعنوية					
18	تقوم إدارة المؤسسة باستمرار عملية التطوير والتجديد التي تمس مختلف المستويات بهدف تعزيز موقعها التنافسي					
19	يتم تشجيع العاملين المبدعين في مؤسستكم					
20	تحرص المؤسسة بصورة منتظمة على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات العاملين وتحسين أدائهم					

الأداء المتميز						
21	تعمل المؤسسة بشكل مستمر على إرضاء الزبون من خلال الخدمات المتميزة التي تقدمها له					
22	تعمل إدارة المؤسسة بشكل مستمر على توفير أحدات النظم والتقنيات والأجهزة بهدف إنجاز الأعمال بالكفاءة والسرعة					
23	تعتمد المؤسسة على نظام اتصال فعال يسمح بحرية تبادل المعلومات والأفكار بين المستويات المختلفة					
24	لدى المؤسسة القدرة على تقديم المنتجات الجديدة باستمرار					
25	لدى الموظف الاستعداد لتقبل أي تغيرات تحدث					

	داخل المؤسسة					
26	تتنسب القواعد والتعليمات المطبقة في المؤسسة مع متطلبات التطوير والتغير					
27	يمتلك الموظفون المهارة والقدرة على التكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة التي تحدث داخل المؤسسة					
28	تهتم المؤسسة بالتطورات التي تحدث في بيئة العمل الخارجية وتعمل على التكيف معها للحفاظ على مركزها التنافسي					
29	تحرص الإدارة على إعلام الموظفين بكل ما يحدث من تغيير داخل المؤسسة					
30	تهتم المؤسسة بمعتقدات وأهداف الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها					

الملحق رقم02: الاستبيان بعد التحكيم

الجزء الأول : البيانات الشخصية

- الجنس:

( ) ذكر ( ) أنثى

- السن :

( ) اقل من 30 سنة ( ) من 30-أقل من 40 سنة

( ) من 40 -أقل من50 سنة ( ) من 50 سنة فأكثر .

- **المؤهل العلمي :**

( ) أقل من لسانس ( ) ليسانس

( ) ماجستير ( ) دكتوراه

- **سنوات الأقدمية**

( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5-أقل من 10 سنوات

( ) من 10 –أقل من 15 سنة ( ) من 15 سنة فأكثر

- **الوظيفة :**

( ) عامل عادي ( ) رئيس مصلحة

( ) رئيس فرع ( ) وظيفة أخرى

م	العبارة / الاستجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
	الثقافـــة التنظـيمية					
01	تتوفر قواعد واضحة وصريحة في العمل					
02	هناك وصف وظيفي واضح والمسؤوليات واضحة في المؤسسة					
03	يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله					
04	يلتزم الموظفون بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها قوانين المؤسسة					
05	يسود الاحترام المتبادل بين الموظفين					
06	يسود الاعتقاد بأن عنصر الوقت مهم وينبغي عدم إضاعته					
07	يوافقني زملائي على أن الإخلاص في العمل يحقق نتائج مرضية					
08	هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل					
09	يحب كل موظف عمله ويعتبره واجب مقدس					
10	تفوض إدارة المؤسسة الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة للعمل					
11	يعمل الموظف في القسم أو في الإدارة باعتباره جزء من الفريق					
12	تنظم دورات تكوينية للعمال كلما تطلب الأمر لذلك					
13	يخضع الموظفون لعملية تقييم الأداء في المؤسسة					
14	يهتم الموظف بوضع ومستقبل المؤسسة					

15	أعتقد بأن التجديد والإبداع هما أساس النجاح والتميز					
16	تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للعاملين المتميزين الذين يساهمون في تحقيق الأهداف					
17	يتم مساندة العاملين الذين يقدمون أفكار جديدة لتطوير العمل مساندة مادية ومعنوية					
18	تقوم إدارة المؤسسة باستمرار عملية التطوير والتجديد التي تمس مختلف المستويات بهدف تعزيز موقعها التنافسي					
19	يتم تشجيع العاملين المبدعين في مؤسستكم					
20	تحرص المؤسسة بصورة منتظمة على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات العاملين وتحسين أدائهم					

الرقم	العبـــــــــــــــارة	موافق تماما	موافق	محايد	غبر موافق	غير موافق تماما
01	تعمل المؤسسة بشكل مستمر على إرضاء الزبون من خلال الخدمات المتميزة التي تقدمها له					
02	تعمل إدارة المؤسسة بشكل مستمر على توفير أحدات النظم والتقنيات والأجهزة بهدف إنجاز الأعمال بالكفاءة والسرعة					
03	تعتمد المؤسسة على نظام اتصال فعال يسمح بحرية تبادل المعلومات والأفكار بين المستويات المختلفة					

04	لدى المؤسسة القدرة على تقديم المنتجات الجديدة باستمرار					
05	لدى الموظف الاستعداد لتقبل أي تغيرات تحدث داخل المؤسسة					
06	تتنسب القواعد والتعليمات المطبقة في المؤسسة مع متطلبات التطوير والتغير					
07	يمتلك الموظفون المهارة والقدرة على التكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة التي تحدث داخل المؤسسة					
08	تهتم المؤسسة بالتطورات التي تحدث في بيئة العمل الخارجية وتعمل على التكيف معها للحفاظ على مركزها التنافسي					
09	تحرص الإدارة على إعلام الموظفين بكل ما يحدث من تغيير داخل المؤسسة					
10	تهتم المؤسسة بمعتقدات وأهداف الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها					

الملحق رقم03: مخرجات برنامج spss

		b1	b2	b3	b4	b5	b6	b7
N	Valid	46	46	46	46	46	46	46
	Missing	4	4	4	4	4	4	4
Mean		2,83	2,78	3,43	3,22	3,00	3,63	3,98
Std. Deviation		1,554	1,489	1,615	1,489	1,578	1,388	,494

Statistics

		b8	b9	b10	B
N	Valid	46	46	46	46
	Missing	4	4	4	4
Mean		3,76	4,52	3,76	3,49
Std. Deviation		1,037	1,110	,874	,671

Frequency Table:

b1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	moin+	16	32,0	34,8	34,8
	moin	5	10,0	10,9	45,7
	moyen	2	4,0	4,3	50,0
	grand	17	34,0	37,0	87,0
	grand+	6	12,0	13,0	100,0
	Total	46	92,0	100,0	
Missing	System	4	8,0		
Total		50	100,0		
	Total				
	System				
	Total				

الخاتمة